

Management

New Challenges

Konferencje – Politechnika Lubelska



Koło
Naukowe
Menedżerów

Partnerzy:

NBP
Narodowy Bank Polski



Management

New Challenges



Politechnika Lubelska
Lublin 2012

XX MIĘDZYNARODOWE SYMPOZJUM NAUKOWE

LUBLIN 15 - 16 MAJA 2012

KOMITET ORGANIZACYJNY

Koordynator prac Komitetu Organizacyjnego

prof. dr hab. Ewa Bojar

Prezes Koła Naukowego Menedżerów

Edyta Łoszczyk

Prezydent Komitetu Organizacyjnego

Magdalena Markiewicz

Redakcja

Beata Żurkowska

Członkowie Komitetu Organizacyjnego

Joanna Abramek

Sylwia Gębicz

Gabriela Grzywna

Izabela Kuszneruk

Magdalena Małecka

Paula Mocior

Kamil Stelmach

Oskar Śnieg

Katarzyna Ziętek

Natalia Bojarska

Jerzy Gula

Katarzyna Hołowińska

Bartek Majewski

Kamila Miciuła

Ilona Mrozik

Grzegorz Szczuchniak

Małgorzata Wlazły

Joanna Żurman

Recenzenci

dr Jacek Witkowski

dr inż. Tomasz Żminda

mgr inż. Jakub Bis

Komitet Organizacyjny nie odpowiada za treści zawarte w publikacji

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2012

ISBN: 978-83-63569-03-7

Wydawca: Politechnika Lubelska

ul. Nadbystrzycka 38D, 20-618 Lublin

Realizacja: Biblioteka Politechniki Lubelskiej

Ośrodek ds. Wydawnictw i Biblioteki Cyfrowej

ul. Nadbystrzycka 36A, 20-618 Lublin

tel. (81) 538-46-59, email: wydawca@pollub.pl

www.biblioteka.pollub.pl

Druk: TOP Agencja Reklamowa Agnieszka Łuczak

www.agencjatorp.pl

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Nakład: 100 egz.

Spis treści

Monika Szewczyk, Ewelina Okraszewska

Bariery we wdrażaniu systemów zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie ..9

lic. Adam Weinert, inż. Beata Żurkowska

Koncepcja CSR w detalicznych bankach komercyjnych na rynku polskim a relacje z interesariuszami w czasie globalnego kryzysu18

Adam Waszkiewicz

Teoretyczne aspekty zarządzania i marketingu. NewConnect jako droga do sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie firmy SEKA S.A.....26

Agata Strojewska

Zarządzanie przedsiębiorstwem w obliczu światowych przemian kulturowych, społecznych i gospodarczych. Próby podniesienia konkurencyjności33

Aleksandra Abramek

Rola menedżer jakości w przedsiębiorstwie funkcjonującym w gospodarce opartej na wiedzy42

Edyta Łoszczyk

Rola firm doradztwa personalnego w profesjonalnym doborze pracowników49

mgr inż. Paweł Wach

Tworzenie i zdobywanie rynku – proces budowy strategii marketingowej55

Kamil Kapusta

Postępowanie układowe i naprawcze, jako sposoby uniknięcia bankructwa. Studium przypadku – Polski Koncern Mięsny „DUDA” S.A.....62

Marcin Nowak

Strategiczne podejście do jakości jako nowe wyzwanie zarządzania69

Mateusz Kukło

Cash pooling jako narzędzie zarządzania gotówką w przedsiębiorstwie76

Alyona Cherednichenko, Anatoly Kizim

Management decisions in ERP – systems implementation82

Vlasislav Goretsky

Modern trends of foreign investment in Russia87

Guzik Oleg

Management in team sports90

A.D. Zaretsky, Y.S. Kleshcheva

The knowledge economy and human capital as an object of the quality of life.....95

Kucher Maksim

University Business Incubators as part of innovative infrastructure of the state101

Mishchenko Nikolay

«Open» Economy: The wealth of managerial networks105

Damira Shartdinova

Development of innovative infrastructure in universities110

Anna Gąsior, Marta Madej

Istota zarządzania wiedzą i jej znaczenie dla sprawnego
funkcjonowania przedsiębiorstwa117

inż. Daniela Długosz

Zarządzanie wiedzą szansą na rozwój przedsiębiorstwa123

Dorota Dziubak,

New Public Management w administracji publicznej133

Edyta Kocyk,

Koncentracja procesów zarządzania na platformie systemów klasy
Business Intelligence140

Ewelina Korbecka, Martyna Ostrowska

Zarządzanie wiedzą a kapitał intelektualny organizacji154

mgr Ewelina Krok

Pomiar wartości kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa160

Gabriela Grzywna, Sylwia Gębicz

Trudności młodego przedsiębiorcy – kobieta w biznesie174

Izabela Kuszneruk

Benchmarking178

Joanna Abramek

Nowoczesne metody zarządzania – Zarządzanie talentami185

Joanna Żurman

Zarządzanie ekologiczne w przedsiębiorstwie192

Kamila Antos

Koncepcja kaizen – czyli japońskie podejście do zarządzania196

Karolina Urban

Wpływ podatków na zarządzanie finansami przedsiębiorstw203

Katarzyna Paczóska

Nowoczesne formy zatrudnienia jako szansa dla przedsiębiorstw210

Lukasz Wójtowicz

Filtracja informacji ekonomicznej. Studium przypadku – placówka kształcenia zawodowego Euroszkoła.....218

Maciej Koszel

Propozycje wskaźników zrównoważonego rozwoju dla przedsiębiorstw branży deweloperów budowlanych.....225

Michał Gałuszkiewicz

Wpływ relacji inwestorskich na kreowanie wartości firmy231

Dorota Dziadek

Reengineering jako sposób wprowadzania radykalnych zmian w firmie236

inż. Ewa Baj

Planowanie przedsięwzięć inwestycyjnych wraz z oceną ich efektywności jako wyzwanie i szansa rozwoju firmy243

Katarzyna Mulawa

Zarządzanie wiedzą jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.....248

Tomasz Tyc

Elastyczne formy zarządzania mikro i małym przedsiębiorstwem w Polsce – możliwości i bariery rozwoju.....254

Marta Łukaszuk

Walutowe kontrakty terminowe forward i futures jako instrumenty wykorzystywane do zabezpieczenia się przed ryzykiem kursowym.....260

Anna Szymańska, Żaneta Jabłońska

Wybrane metody zarządzania zapasami267

Michał Borkowski

Budowa Strategii. Głębia Czerwonego i Błękitnego Oceanu274

lic. Tomasz Włodarczyk

Implementacja koncepcji organizacji wirtualnej na grunt realnej działalności biznesowej. Studium przypadku – HARTING KgaA281

Agata Janiszek

Instytucje wspierające procesy innowacyjne w sektorze MŚP293

Bariery we wdrażaniu systemów zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie

Streszczenie

Otoczające nas środowisko naturalne wraz ze swymi zasobami od zawsze stanowiły podstawę rozwoju gospodarczego. Istotne jest ich racjonalne wykorzystanie i ogólny zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy. Skutkuje to zaostreniem się prawa z zakresu ochrony środowiska zarówno na szczeblu krajowym, jak i Unii Europejskiej. Wywiera to na przedsiębiorstwach konieczność dostosowania się do otaczających je warunków. Dlatego też, podmioty gospodarcze aktywnie włączają się w politykę środowiskową i ekorozwój, czemu sprzyja wdrażanie systemów zarządzania środowiskowego. Sprawia to, że firma staje się bardziej konkurencyjna i przyjazna środowisku, poprzez obniżenie nakładów produkcyjnych, jak i wdrożenie sformalizowanych metod zarządzania ochroną środowiska. Jednakże, przedsiębiorstwa natrafiają na wiele trudności, które często skutecznie uniemożliwiają implementację systemów i ich działanie. Najtrudniejszą do pokonania barierą są koszty jakie firma ponosi przy wprowadzaniu w życie projektów proekologicznych. Poza tym znacznym problemem jest konieczność tworzenia dodatkowej dokumentacji, komunikacja, oraz niskie kompetencje pracowników. Mimo wszystko priorytetem powinno być działanie na rzecz środowiska, w którym żyjemy, tak aby przyszłe pokolenia zastały je w nienaruszonym stanie.

Geneza koncepcji zrównoważonego rozwoju

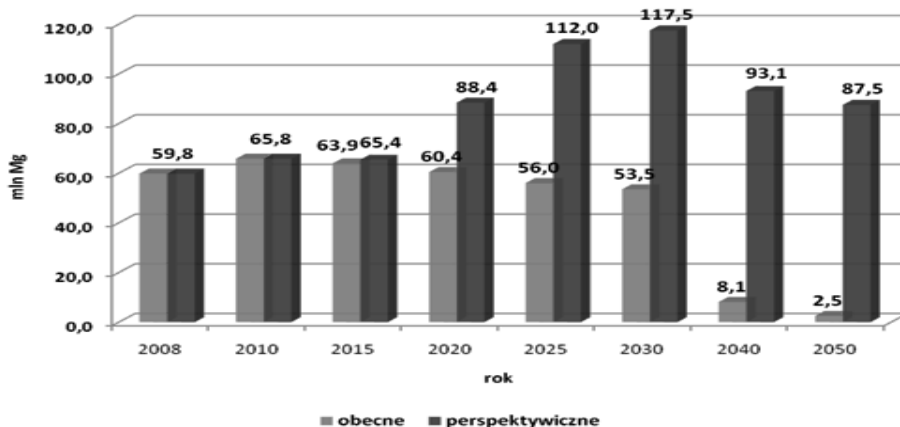
Otoczające nas środowisko naturalne wraz ze swymi zasobami od zawsze stanowiły podstawę rozwoju gospodarczego. Oprócz aspektów ekonomicznych skupia w sobie także aspekty wpływające na społeczeństwo takie jak: estetyka krajobrazu, czystość powietrza, wód, warunki bytowania oraz zachowanie dziedzictwa kulturowego. Ciągły postęp doprowadza do coraz poważniejszej degradacji środowiska, a to dlatego, że jest ono nie tylko dostarczycielem potrzebnych surowców, ale także odbiorcą pozostałości (zanieczyszczeń) jakie otrzymuje się w procesie produkcji takich jak: odpady, pyły, ścieki, hałas, promieniowanie. W efekcie stają się one źródłem potencjalnych zagrożeń dla środowiska, w którym często powodują nieodwracalne zmiany. Procesy degradacji środowiska oraz zjawisko kurczenia się zasobów doprowadziły do podjęcia kroków w stronę ochrony środowiska na szczeblu międzynarodowym oraz do powstania w tym zakresie pierwszych raportów.

Bowiem ostatnie pomiary szacują, że ludzkość w skali globalnej do 2008 roku zużyła 2/3 zasobów paliw naturalnych (węgiel, ropa, gaz ziemny)¹, a wykorzystanie zasobów wcale się nie zmniejszyła w stosunku do ostatnich lat. Według prognoz dotychczasowe zasoby gazu ziemnego oraz ropy naftowej szacuje się na ok. 60 lat². Natomiast dotychczas użytkowane zasoby węgla zostaną

¹ Graczyk A., *Zależności pomiędzy polityką energetyczną a ochroną klimatu*, „Ekonomia i Środowisko”, nr 2(34), 2008, wyd. Ekonomia i Środowisko.

² <http://www.cire.pl/rynekenergii/podstawa.php?smid=207>

wyczerpane już w połowie XXI wieku (wykres 1). Oznacza to konieczność stopniowego odchodzenia od użytkowania paliw nieodnawialnych w stronę alternatywnych źródeł energii oraz szerokiej współpracy w aspekcie ochrony środowiska na szczeblu międzynarodowym.



Wykres 1. Wydobycie węgla brunatnego w I połowie XXI wieku (uwzględniając złoża obecnie eksploatowane i zagospodarowanie kolejnych złóż perspektywicznych).

Źródło: <http://www.ppwb.org.pl/>

Początki współpracy na rzecz zrównoważonego rozwoju sięgają roku 1972. Wtedy to zostało opublikowane sprawozdanie pt. „*Granice wzrostu*” zwane również Raportem dla Klubu Rzymskiego. W owym opracowaniu autorzy wskazują na pięć trendów: przyspieszającą industrializację, powszechne niedożywienie, szybki wzrost zaludnienia, wyczerpywanie się zasobów nieodnawialnych i pogarszający się stan środowiska³. W efekcie pierwsze załączki koncepcji zrównoważonego rozwoju („*ekorozwoju*”) pojawiły się na I Konferencji ONZ pod nazwą „*Tylko jedna Ziemia*” (I Szczyt Ziemi) w 1972 roku w Sztokholmie⁴. Najszersza jego definicja została podana w „*Deklaracji z Rio w Sprawie Środowiska i Rozwoju*” na konferencji ONZ w Rio de Janeiro pt. „*Środowisko i rozwój*”, w 1992 roku (nazywana również II Szczytem Ziemi). Do zwołania szczytu w Rio de Janeiro przyczyniła się Światowa Komisja ds. Środowiska i Rozwoju zwana też Komisją Brundtland. Została ona powołana w 1983 roku i znana jest z opracowania szerokiej wizji politycznej zrównoważonego rozwoju zawartych w Raporcie „*Nasza wspólna przyszłość*”, który został opublikowany w 1987 roku. W opracowaniu tym zrównoważony rozwój definiowany jest jako „...proces zmian, w którym eksploatacja zasobów, kierunki inwestowania, kierunki postępu technicznego i zmiany instytucjonalne pozostają w harmonii i zachowują bieżąco i na przyszłość możliwości zaspokojenia ludzkich potrzeb

³ Donella H. Meadows, Dennis I. Meadows, Jorgen Randers, William W. Behrens III „*The Limits to Growth Abstract established by Eduard Pestel. A Report to The Club of Rome. 1972*”. streszczenie raportu

⁴ <http://www.pg.gda.pl>

i aspiracji⁵". Zrównoważony rozwój to nie tylko pogłębiona idea ochrony środowiska ale także nowoczesna strategia rozwoju społeczno-gospodarczego, który jest możliwy przy kierowaniu się odpowiednimi zasadami, jedną z nich jest reguła „polluter pays”, czyli „zanieczyszczający płaci”, zgodnie z którą koszty zanieczyszczania i ochrony środowiska ponosi sprawca.

Jednakże dokumentem który ostatnimi czasy budzi najwięcej kontrowersji wśród Krajów członkowskich UE jest, tzw. pakiet klimatyczno-energetyczny, który Komisja Europejska przedstawiała 10 stycznia 2007 r.. Zawiera on cele, takie jak: zmniejszenie emisji gazów cieplarnianych przynajmniej o 20% (dla Polski 15%) w 2020 r. w porównaniu do bazowego 1990 r., zwiększenie udziału energii ze źródeł odnawialnych w zużyciu energii końcowej do 20% w 2020 r., w tym 10% udziału biopaliw w zużyciu paliw pędnych oraz zwiększenie efektywności wykorzystania energii o 20% do 2020 r. w porównaniu do prognozy zapotrzebowania na paliwa i energię.

W Polsce o randze koncepcji zrównoważonego rozwoju stanowi ujęcie jej w treści art. 5 Konstytucji RP z dnia 2.04.1997 r., w którym zawarte są następujące postanowienia: *„Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju.”*⁶.

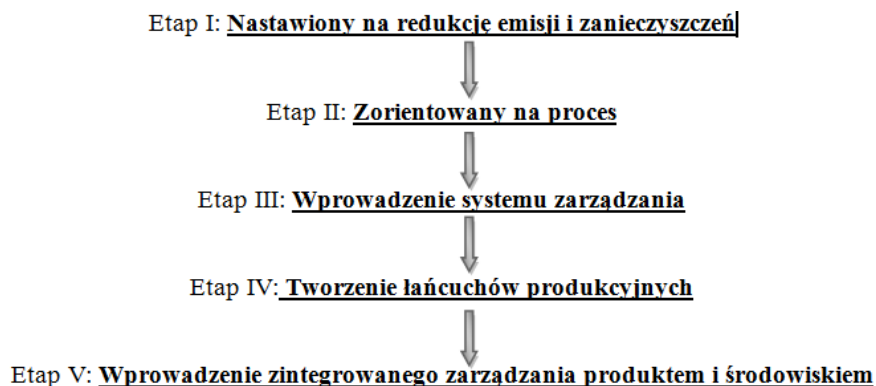
Przedsiębiorstwo a zrównoważony rozwój

Poglądy na temat roli przedsiębiorstwa w otoczeniu którym się znajduje znacząco zmieniły się podczas ostatnich kilkudziesięciu lat. Jeszcze na początku lat 60 ubiegłego wieku Milton Friedman twierdził, iż zadaniem przedsiębiorstwa jest jedynie produkcja towarów i świadczenie usług⁷. Wszelkie pozostałe funkcje i zadania należą do państwa, pozarządowych organizacji oraz innych instytucji non-profit. Obecnie uważa się, iż przedsiębiorstwo prócz produkcji, powiększania własnych zysków i umacniania swojej pozycji na rynku powinno angażować się w działania mające charakter ogólnospołeczny m.in.: ochrona środowiska naturalnego czy napędzanie rozwoju lokalnego. Wynika z tego fakt, że przedsiębiorstwo chcąc przetrwać na rynku powinno wdrażać i realizować zasadę zrównoważonego rozwoju wewnątrz firmy, tak aby korzystnie oddziaływać na swoje otoczenie.

⁵ „*Nasza wspólna przyszłość*”, Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju, przełożyły: U. Grzełowska, E. Kolanowska, PWE, Warszawa 1991, s. 71

⁶ Art. 5 Konstytucji RP

⁷ <http://www.monitorekonomiczny.pl>



Rysunek 1. Droga przedsiębiorstwa do zrównoważonego rozwoju

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kudlak R., „*Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju poprzez systemy zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach w Polsce*”, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2008, s. 24-29.

Jednakże wdrażanie „*sustainable development*” nie jest procesem jednorazowym i krótkookresowym, ale procesem polegającym na ciągłym doskonaleniu. Dlatego niezbędnym staje się zastosowanie w zarządzaniu środowiskowym czterofazowego podejścia, wprowadzonego przez Deminga: planuj – wykonuj – sprawdzaj – działaj (P-W-S-D) lub inaczej „*cyklu Deminga*”.

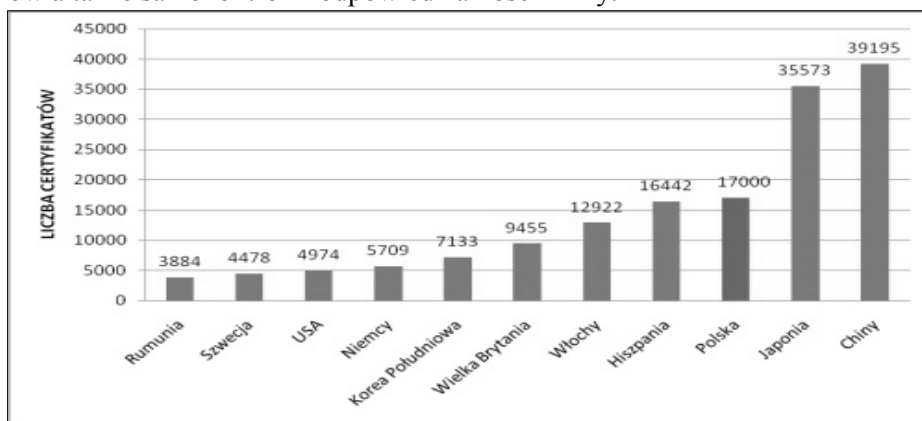
Pierwszy etap (rysunek 1) skierowany jest na redukcję szkodliwej działalności przedsiębiorstwa, przede wszystkim poprzez zmniejszenie powstających w wyniku funkcjonowania firmy zanieczyszczeń. Kolejny etap zorientowany jest na procesy produkcyjne. Polega on na zastosowaniu technologii likwidacji zanieczyszczeń „*u źródła*”⁸ (metoda prewencji). Trzeci etap stanowi wprowadzenie systemu zarządzania. Oznacza to, iż wszystkie procesy produkcyjne i nieprodukcyjne zachodzące w przedsiębiorstwie oraz produkty w nim wytwarzane są regulowane z perspektywy ich oddziaływania na środowisko naturalne, a ewentualne zakłócenia naprawiane są systemowo⁹. Następny etap polega na skupieniu się na całym łańcuchu produkcji w zamian na procesach zachodzących w pojedynczym przedsiębiorstwie. Końcowy etap stanowi działalność przedsiębiorstwa oparta na wysokiej wrażliwości oraz poczuciu odpowiedzialności wobec społeczeństwa i jego potrzeb. Taka organizacja działając nie kieruje się już jedynie celami ekonomicznymi, ale również aktywnie reaguje na potrzeby społeczne, biorąc jednocześnie pod uwagę kryteria etyczne - *Corporate Social Responsibility* to bardzo istotna jest też koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, polegająca na prowadzeniu działalności gospodarczej w oparciu o konsekwentne budowanie relacji ze wszystkimi uczestnikami otoczenia a jednocześnie zobowiązanie do zrównoważonego rozwoju z poszanowaniem ekonomii, ekologii i etyki. CSR to także narzędzie budowania pozytywnego wizerunku firmy - przez taki, inteligentny rozwój oparty na wiedzy i innowa-

⁸ Likwidacja zanieczyszczeń „*u źródła*” polega na wyeliminowaniu zanieczyszczeń, jeszcze przed ich ewentualnym powstaniem. W tym celu w procesie produkcji stosuje się innowacyjne technologie tzw. „*ekoinnowacje*”, redukujące powstawanie zanieczyszczeń.

⁹ Tamże, s. 24-29.

cji firma staje się bardziej konkurencyjna. W poszukiwaniu różnych możliwości mających na celu zmniejszenie swojego negatywnego oddziaływania na środowisko przedsiębiorstwa gotowe są do wdrażania systemów zarządzania środowiskowego, które obejmują strukturę organizacyjną, zasady postępowania oraz procedury konieczne do wdrożenia i prowadzenia polityki ekologicznej w przedsiębiorstwie. Najpopularniejsze z nich to: EMAS (Eco Management and Audit Scheme), ISO 14001, inaczej Environmental Management Systems (EMS), FSC – System Certyfikacji Kontroli Pochodzenia Produktu oraz Gospodarki Leśnej, Program „Odpowiedzialność i Troska”, Program „Czysta Produkcja”.

Procedury zarządzania środowiskowego jako pierwszy opracował Brytyjski Instytut Standaryzacji, rozwiązanie zastosowane w tej normie w znacznym stopniu zostało powielone w EMASie. Na tej podstawie stworzono także system norm międzynarodowych ISO 14000. Wprowadzanie systemów zarządzania środowiskowego jest dobrowolne, ale przynosi wiele korzyści, takich jak lepszy wizerunek, zwiększenie wiarygodności w oczach klientów oraz większą konkurencyjność, wzrost jej wartości w ocenie inwestorów, podwyższenie zyskowności, poprawę stanu środowiska oraz wzrost świadomości ekologicznej pracowników a także samokontroli i odpowiedzialności firmy.



Wykres 2. Liczba certyfikatów ISO 14001 na świecie w 2008 r.

Źródło: <http://www.pi.gov.pl>

Problemy z wdrażaniem systemów zarządzania środowiskowego w Polsce

Podczas wprowadzania systemów zarządzania środowiskowego przedsiębiorstwa napotykają wiele problemów i barier. Zależą one przede wszystkim od wielkości firmy i najczęściej związane są z kosztami i biurokracją.

Tabela 1. Poniższa tabela przedstawia bariery przy wdrażaniu lub/i certyfikacji SZŚ oraz ocenę ich ważności w zależności od wielkości przedsiębiorstwa.

Bariera	Odsetek wskazań w zależności od wielkości przedsiębiorstwa				Ocena ważności w zależności od wielkości przedsiębiorstwa (waga)			
	MAŁE	ŚREDNIE	DUŻE	OGÓŁEM	MAŁE	ŚREDNIE	DUŻE	OGÓŁEM
Konieczność tworzenia dodatkowej dokumentacji	76,92	77,87	71,43	74,38	2,85	3,08	2,84	2,96
Wysokie koszty wdrażania i/lub certyfikacji	53,85	46,72	26,98	38,79	3,79	3,28	3,06	3,28
Trudności z interpretacją wdrożeniem normy ISO 14001	34,62	36,07	36,51	36,65	3,22	2,66	2,65	2,74
Niewystarczające kompetencje personelu	38,46	32,79	37,30	35,94	2,70	2,78	2,87	2,80
Negatywne nastawienie menadżerów i/lub pracowników	30,77	27,05	30,16	29,54	2,88	2,91	3,00	2,98
Brak know-how dotyczącego wdrażania ISO 14001 w przedsiębiorstwie	30,77	24,59	25,40	25,62	2,63	3,10	2,84	2,93
Zbyt duże wymagania formalne w stosunku do wielkości przedsiębiorstwa	42,31	22,13	14,29	20,64	3,64	2,70	2,50	2,84

Źródło: Kudlak R., *Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju poprzez systemy zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach w Polsce*, wyd. Naukowe, Poznań 2008.

Poniżej poruszymy najważniejsze i najtrudniejsze do pokonania problemy, pojawiające się przy wdrażaniu i certyfikacji SZŚ.

Dokumentacja

Najczęściej wymienianą zarówno przez małe jak i duże firmy barierą wręcz odstraszać przedsiębiorstwa jest konieczność tworzenia dodatkowej dokumentacji. Jej zakres może być różny dla poszczególnych organizacji, w zależności od rozmiaru i typu działalności. Nie jest obowiązkowa tzw. księga środowiskowa, która stanowi podstawę opisu SZŚ, zaś norma ISO 14001 wymaga dokumentacji tylko w jednym miejscu. Mimo to bywa ona bardzo uciążliwa i trudna do zrealizowania, ponieważ wymaga odpowiedniego, profesjonalnego podejścia i nakładu pracy osoby odpowiedzialnej. Istotną trudnością jest tu brak doświadczenia a czasem także brak zrozumienia wymagań normy. Konieczne jest utrzymywanie ciągle aktualnego wykazu dokumentów oraz niezbędnych kopii, które to muszą być przedstawione w jasnej, zrozumiałej i czytelnej formie. W badaniach jest to najczęściej wskazywana przez przedsiębiorstwa bariera, przytacza ją ponad 75% ogółu firm (tabela 1).

Niewystarczające kompetencje personelu

Okolo 36% procent ogółu przedsiębiorstw wskazuje ten element jako barierę. Trudność mogą stanowić ograniczone zasoby personalne oraz niekompetencja pracowników. Problemem jest także nieodpowiednie rozłożenie zakresu obowiązków, co może być powodem nie przywiązywania należytej uwagi do określonej czynności. Podczas procesu wdrażania systemu ważna jest wiedza i umiejętności niezbędne do realizacji polityki środowiskowej. Dlatego istotny jest już sam dobór personelu, rekrutacja, ale także ciągły rozwój i doskonalenie. W związku z tym kluczem do sukcesu są szkolenia obejmujące tematykę wdrażania, utrzymania i doskonalenia SZŚ w firmie. Wyróżnia się typy szkoleń jakie organizacja może przeprowadzić, są to m.in. szkolenia dotyczące: podnoszenia ogólniej świadomości środowiskowej a także świadomości kadry zarządzającej, wymagań systemu zarządzania środowiskowego, podnoszenia umiejętności - szkolenia specyficzne dla danej grupy (branży), zgodności z wymaganiami prawnymi i innymi, szkolenia dla audytorów wewnętrznych oraz dla nowych pracowników. Zapewnienie dostępu do szkoleń leży w gestii kierownictwa, które tym samym powinno budować świadomość pracowników, motywować ich oraz przedstawiać zobowiązania co do polityki środowiskowej oraz konsekwencje wynikające z nieprzestrzegania ustalonych procedur opartych na normach zarządzania środowiskowego.

Finansowanie

Istnieje jeszcze wiele drobniejszych przyczyn występowania trudności we wdrażaniu SZŚ, ale spośród wszystkich najważniejszą i najbardziej kłopotliwą jest finansowanie systemów. W ocenie ważności czynnik ten przyjmuje największą wagę dla wszystkich rozmiarów firm. Lecz problem ten dotyka przede wszystkim małych przedsiębiorstw. Finanse dotyczące SZŚ można podzielić na te, które są związane bezpośrednio z wdrażaniem systemów, czyli koszty: szko-

leń, związane z dokumentacją, z prowadzeniem audytów wewnętrznych, z prowadzeniem wstępnego przeglądu środowiskowego, certyfikacji. A także te pośrednie, które odnoszą się do budowania i utrzymywania systemów, są to m.in. koszty eksploatacji urządzeń, nakłady na modernizację i inwestycje, dostosowania sal szkoleniowych, opłaty za gospodarcze korzystanie ze środowiska, kary za przekroczenia emisji, funkcjonowania laboratorium, nakłady na badania i rozwój. Analizując koszty wdrożenia i certyfikacji systemu pod względem wielkości przedsiębiorstw, stwierdzono, że koszty te rosną wraz z wielkością przedsiębiorstwa. Prawie 85% małych przedsiębiorstw wskazało, że koszty te wyniosły mniej niż 40 tys. zł, natomiast średnie i duże firmy odpowiedziały tak odpowiednio w 68,29% oraz 38,66% przypadków. Żaden z podmiotów małych nie wskazał kosztów wyższych niż 80 tys. zł, podczas gdy koszty te poniosło 4% średnich i prawie 20% dużych podmiotów gospodarczych¹⁰.

Istnieją różne sposoby dofinansowania i metody ubiegania się o pomoc pieniężną. Jedną z możliwości jest staranie się o zasoby finansowe Funduszy Celowych, których przykładem w Polsce jest Narodowy Fundusz Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej, udzielający pomocy finansowej w różnym zakresie. Może to być: finansowanie pożyczkowe, czyli kredyty udzielane przez banki ze środków Funduszu, dotacyjne, które polega na dopłatach do zaciągniętych kredytów lub ich umorzeniu, oraz finansowanie kapitałowe, tzn. obejmowanie akcji i udziałów w spółkach w celu osiągnięcia efektu ekologicznego. NFOŚiGW jest ponadto instytucją pośredniczącą w przekazywaniu środków z Unii Europejskiej oraz środków międzynarodowych. W ostatnich latach przeciętne roczne nakłady NFOŚiGW wynosiły ponad 1,5 mld zł, w całym okresie działalności osiągnęły kwotę ponad 21 mld 365 mln zł, a wartość dofinansowanych przedsięwzięć przekroczyła 76,5 mld złotych¹¹.

Mimo wszelkich barier i problemów jakie napotykają przedsiębiorstwa na drodze do wcielenia zrównoważonego rozwoju w działalność firmy bardzo ważne jest by zarządzać środowiskiem i jego zasobami w sposób racjonalny, tak aby obecne i przyszłe pokolenia także mogły czerpać z nich korzyści. Właśnie dlatego, pomimo kosztów, poświęconego czasu i pracy nad dokumentacją oraz dodatkowych szkoleń i innych trudności, warto wdrażać systemy zarządzania środowiskowego.

Bibliografia

1. Lisowska-Mieszkowska E., *Systemy zarządzania środowiskowego – rozwój i funkcjonowanie w Polsce*, www.ios.edu.pl/pol/wydawnictwa/1_rozdz30.pdf.
2. Łuczka-Bakuła W., *Skutki systemu zarządzania środowiskowego według normy iso 14001 i EMAS*, <http://www.kpsw.edu.pl>
3. <http://www.iso.org.pl/zarzadzanie-srodowiskowe>
4. <http://eko-net.pl>
5. <http://www.een.org.pl>

¹⁰ Kudłak R., *Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju poprzez systemy zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach w Polsce*, Bogucki, wyd. Naukowe Poznań 2008.

¹¹ 20 LAT NA RZECZ EKOROZWOJU-odnawialne źródło finansowania, NFOŚiGW.

6. Kudłak R., *Realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju poprzez systemy zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach w Polsce*, Bogucki wyd. Naukowe Poznań 2008.
7. Tłum. Grzełowska U., Kolanowska E., *Nasza wspólna przyszłość*, Raport Światowej Komisji do Spraw Środowiska i Rozwoju, PWE, Warszawa 1991.
8. <http://www.pi.gov.pl>
9. Graczyk A., *Zależności pomiędzy polityką energetyczną a ochroną klimatu*, „Ekonomia i Środowisko”, nr. 2(34), wyd. Ekonomia i Środowisko, 2008.
10. Donella H. Meadows, Dennis I. Meadows, Jorgen Randers, William W., *The Limits to Growth Abstract established by Eduard Pestel. A Report to The Club of Rome*. 1972, Behrens III.

Barriers of implementing environmental management systems

The basis of economic development is the natural environment and its resources. It is important to use it in rational way and remember about developing it sustainable. This results in becoming the law stricter on environmental protection at both national and European Union. Because of that companies are forced to adapt this conditions. Therefore, operators actively participate in environmental policy and sustainable development by the implementation of environmental management systems. This makes the company becomes more competitive and environmentally friendly by reducing the inputs and implementing formal environmental management methods. However, the company faced many difficulties, which often makes it impossible to effectively implement the systems and their operation. The most difficult barrier to overcome is the cost borne by the company during the implementation of environmental projects. Another problem is the is the necessity of creating additional documentation, lack of good communication and low staff expertise . Nevertheless, the priority should be acting for an environment in which we live, so that future generations could find them intact.

lic. Adam Weinert, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
SKN Menedżer
inż. Beata Żurkowska, Politechnika Lubelska
Koło Naukowe Menedżerów

Koncepcja CSR w detalicznych bankach komercyjnych na rynku polskim a relacje z interesariuszami w czasie globalnego kryzysu

Streszczenie

Bank jako instytucja finansowa może wpływać na interesariuszy poprzez sprzedawane produkty i świadczone usługi. Różne formy oddziaływania na otoczenie zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne firmy warunkują sposób postrzegania jej przez interesariuszy. Formy te mogą obejmować sposób zorganizowania pracy i relacje z pracownikami, odpowiedni dobór klientów i dostawców, działalność charytatywną i sponsorską, ekologiczną oraz działalność informacyjno-edukacyjną. Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie dotyczące wyglądu sfery CSR banków detalicznych w Polsce w czasie kryzysu gospodarczego.

Wstęp

W 2007 roku w Stanach Zjednoczonych rozpoczął się kryzys finansowy i gospodarczy. Przyczyną było zbyt częste udzielanie ryzykownych kredytów hipotecznych typu *subprime*¹. Wywołało to negatywne skutki ekonomiczne w gospodarkach na całym świecie. W dzisiejszym turbulentnym i niepewnym otoczeniu menedżerowie zmuszeni są do szukania nowych rozwiązań w zarządzaniu przedsiębiorstwem i weryfikacji dotychczasowych poglądów na temat koncepcji, metod i narzędzi zarządzania. Globalny kryzys finansowy spowodował zachwianie równowagi makroekonomicznej wielu gospodarek światowych oraz znaczne pogorszenie się kondycji przedsiębiorstw z całego świata². Sytuacja ta doprowadziła do zwiększonej niestabilności poszczególnych rynków finansowych. Jeszcze większa stała się konieczność zmiany podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem. Szansę upatruje się w jednej z najszybciej rozwijających się koncepcji zarządzania, jaką jest społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, będąca być może drogą do wyjścia z kryzysu gospodarczego.

W artykule podjęto próbę oceny zastosowania koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (z ang. CSR – Corporate Social Responsibility) w detalicznych bankach komercyjnych w Polsce i stopniem zaangażowania się instytucji finansowych w relacje z interesariuszami w czasie światowego kryzysu gospodarczego. Analiza posłuży ocenie korzyści, jakie przynosi wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w bankach. Szczególnie dotyczy to okresu występowania problemów

¹ Torlop T., *Konfrontacja dolara i juana – globalna rywalizacja walutowa USA i Chin*, s. 28.

² Aluchna M., *Globalny kryzys finansowy jako test teorii społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Przegląd Organizacji”, 3/2011, s. 73.

gospodarczych, w których to zaufanie społeczności do instytucji finansowych spada, a banki oraz system bankowy obarczane są odpowiedzialnością za spowodowanie kryzysu. Zdobyta wiedza na temat społecznej odpowiedzialności instytucji finansowych pozwoli sformułować odpowiednią diagnozę dotyczącą sfery CSR banków w Polsce, a także ocenić faktyczny poziom zaangażowania banków w działalność społeczną. Rozważania oparto na danych wtórnych tj. publikacje prasowe oraz naukowe, strony korporacyjne i liczne raporty.

Istota społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

W naukach ekonomicznych można spotkać różne podejścia przedstawiające odmienną rolę przedsiębiorstwa i miejsca, jakie zajmuje w gospodarce, a także relacji przedsiębiorstwa ze społeczeństwem, w jakim funkcjonuje. Nastawienie przedsiębiorstwa na maksymalizację zysku spowodowało uznanie interesariuszy, jako najważniejszego elementu organizacji. Takie podejście menedżerów ukształtowało koncepcję kreowania wartości dla interesariuszy. Przedsiębiorstwa nie skupiały się na swojej istocie działania rynkowego, lecz na jak największej maksymalizacji swoich przychodów. Zjawisko to spowodowało coraz bardziej zauważalny rozwój niepożądanych zjawisk takich jak: zbyt duża konsumpcja, zanieczyszczenie środowiska naturalnego oraz ciągły wzrost bezrobocia³. Przeciwdziałaniem w tej sytuacji może być zaproponowany czteropoziomowy model przedsiębiorstwa opracowany przez Carrola (1979), w którym zwrócono uwagę na to, że przedsiębiorstwo powinno zachowywać równowagę pomiędzy trzema obszarami: *prawnym, etycznym i ekonomicznym*, a także podejmować działania *filantropijne*. Z kolei Freeman proponując *teorię interesariuszy* rozszerzył grupę interesu w przedsiębiorstwie między innymi o klientów, dostawców, pracowników, społeczności lokalnej itd. Teorie te miały kluczową rolę w ukształtowaniu i rozwoju koncepcji CSR. Po 2000 roku zaczęto uznawać koncepcję CSR, jako główny element strategii przedsiębiorstwa, będący szansą na zdobycie przewagi konkurencyjnej przy równoczesnym dostrzeganiu ogromnego znaczenia działalności podmiotów gospodarczych wobec społeczeństwa⁴. Jedną z propozycji definicji koncepcji społecznej odpowiedzialności jest to zaproponowana w 2001 roku przez Komisję Europejską w Brukseli i mówiąca, że „*przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach handlowych oraz w kontaktach ze swoimi interesariuszami*”⁵. Można zrozumieć to tak, że bycie odpowiedzialną firmą nie oznacza tylko spełnianie formalnych wymogów, lecz przede wszystkim zwiększone inwestycje w zasoby ludzkie, ochronę środowiska naturalnego i relacje z interesariuszami, czyli dobrowolne zaangażowanie.

³ Plaskacz K., Nesterak J., Bartkowiak P., *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako element równoważenia jego działalności na rynku*, s. 67.

⁴ Aluchna M., *Globalny kryzys finansowy jako test teorii społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Przegląd Organizacji”, 3/2011, s. 74-75.

⁵ Plaskacz K., Nesterak J., Bartkowiak P., *Společna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako element równoważenia jego działalności na rynku*, s. 68.

CSR a kryzys gospodarczy

Konsekwencją światowego kryzysu finansowego są zmiany dotyczące przede wszystkim transformacji na linii rząd – gospodarka, a także przedsiębiorstwa – interesariusze. Państwa zmuszone są pomagać największym zagrożonym przedsiębiorstwom poprzez udzielanie wsparcia finansowego z budżetu centralnego. Spowodowało to większe zainteresowanie opinii publicznej działalnością zarządów, które często podejmowały wydatki np. na sponsoring, będący niepotrzebnym i kosztownym działaniem. Drugą konsekwencją był upadek systemu motywacyjnego, który przewidywał ogromne premie dla menedżerów nie zważając na bankructwo i problemy przedsiębiorstw⁶. Kryzys wywołał znaczący wpływ na sektor bankowy w Europie i na świecie. Faktem jest, że klienci stracili zaufanie do banków, inwestorów, a także instytucji regulujących nadzór finansowy. Dlatego też społeczna odpowiedzialność może przyczynić się do kształtowania nowego wizerunku banków i odbudowy zaufania u klientów, pracowników oraz innych interesariuszy sektora bankowego.

Odpowiedzialność społeczna raportowana przez detaliczne banki komercyjne na rynku polskim

Do analizy problemu społecznej odpowiedzialności detalicznych banków komercyjnych działających na rynku polskim wybrano te o najwyższych aktywach finansowych (tabela 1), ze względu na to, że mają one największą możliwość oddziaływania na interesariuszy. Analiza posłuży rzeczywistej ocenie stanu zaangażowania banków w realizację koncepcji CSR na rynku polskim.

Warto zwrócić uwagę, że w Polsce działalność prowadzi około 70 detalicznych banków komercyjnych i znaczna większość z nich posiada przewagę kapitału zagranicznego lub całkowicie należy do zagranicznych akcjonariuszy⁷. Poprzez detaliczne banki komercyjne, rozumie się takie, które oferują produkty dla klientów indywidualnych.

Wyniki badań w zakresie CSR prowadzone są w Polsce przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i udostępniane na stronie internetowej www.odpowiedzialnybiznes.pl. Raporty te promują najlepsze praktyki gospodarcze i przez to pomagają kształtować świadomość i wrażliwość społeczną tych organizacji⁸.

⁶ Aluchna M., *Globalny kryzys finansowy jako test teorii społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Przegląd Organizacji”, 3/2011, s. 76.

⁷ Główny Urząd Statystyczny, *Wyniki finansowe banków w 2009r.*, <http://www.stat.gov.pl> z dnia 12/03/2010

⁸ Korenik D., *Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy*, wyd. Difin, Warszawa, 2009, s. 205.

Tabela 1. Największe banki w Polsce w 2008 roku i 2010 roku (zestawienie powstało w oparciu o sumę aktywów)

Lp.	Nazwa banku	Suma bilansowa [mld zł]	Lp.	Nazwa banku	Suma bilansowa [mld zł]
Rok 2008			Rok 2010		
1.	PKO Bank Polski	134,8	1.	PKO Bank Polski	167,2
2.	Bank Pekao SA	132	2.	Bank Pekao SA	134,1
3.	BRE Bank S.A.	82,6	3.	BRE Bank S.A.	90,0
4.	ING Bank Śląski	70, 0	4.	ING Bank Śląski	64,5
5.	Bank Zachodni WBK	57,8	5.	Bank Zachodni WBK	52,0
6.	Bank Millennium SA	47,1	6.	Bank Millennium SA	46,9
7.	Bank Handlowy w Warszawie S.A.	41,5	7.	Kredyt Bank S.A.	43,0
8.	Kredyt Bank S.A.	38,7	8.	Getin Noble Bank SA	42,8
9.	Bank Gospodarstwa Krajowego	34,3	9.	Bank BPH SA	37,3
10.	Raiffeisen Bank S.A.	24,1	10.	Bank Handlowy w Warszawie S.A.	36,7

Źródło: Ranking Miesięcznika Bank, *Największe banki w Polsce*, www.finance.wp.pl, z dnia 20/06/2011 oraz z dnia 01/07/2009.

Szczegółowej analizie poddano banki zajmujące niezmiennie tą samą pozycję w rankingu w czasie globalnego kryzysu. Największe detaliczne banki komercyjne w większości deklarują realizację koncepcji CSR. Bank, który uzyskał najwyższą sumę bilansową w 2010 roku – PKO Bank Polski deklaruje na swojej stronie internetowej, że jest instytucją społecznie odpowiedzialna. Liczne działania służące otoczeniu mają pokazać tworzoną równowagę między efektywnością i dochodami a interesem społecznym. Zaangażowanie instytucji finansowej można zauważyć w wielu obszarach takich jak sport, edukacja, kultura czy zdrowie. Potwierdzeniem tego jest utworzenie organizacji pod nazwą Fundacja PKO Banku Polskiego, która pomaga osobom i organizacjom dobroczynnym. Jednak najczęstsza współpraca banku odbywa się w dziedzinie projektów społecznych. PKO Bank Polski jest wrażliwy zarówno na potrzeby lokalnej społeczności, jak i wszystkich pracowników. Pracownicy oraz osoby już nieaktywne zawodowo są zachęcane do włączania się w przedsięwzięcia inicjowane przez Bank⁹.

Drugim bankiem, który utrzymuje niezmienną pozycję w obu analizowanych latach jest Bank Pekao SA. Instytucja ta deklaruje, że CRS jest podstawą

⁹ <http://www.pkobp.pl>

kreowania swoich relacji z otoczeniem, uwzględniając przy tym potrzeby wszystkich interesariuszy: klientów, inwestorów, pracowników, partnerów biznesowych i społeczności lokalne. Strategia CSR banku opiera się na nowoczesnym podejściu do aktywności społecznej biznesu – odchodzi od działalności opartej na jednorazowych dotacjach i reaktywnym odpowiadaniu na prośby o wsparcie, na rzecz długoterminowego zaangażowania społecznego opartego na partnerstwie z wybranymi organizacjami poprzez rozwiązywanie jasno zdefiniowanych przez bank problemów. Głównymi obszarami tematycznymi działalności społecznej Banku Pekao SA są: pomoc dzieciom, sport i kultura¹⁰.

BRE Bank S.A. przedstawia swoją odpowiedzialność społeczną, jako kreowanie wzajemnych korzyści z relacji i współpracy z interesariuszami – akcjonariuszami, klientami, pracownikami, partnerami biznesowymi i społecznościami lokalnymi. Od 2007 roku BRE Bank S.A. prowadzi raporty na temat *CSR profesjonalną metodą raportowania GRI* (Global Reporting Initiative). Raporty o społecznej odpowiedzialności są bogatym źródłem wiedzy o BRE Banku S.A., gdyż zawierają informacje o niefinansowych aspektach jego działalności takich, jak: zaufanie akcjonariuszy, satysfakcja i lojalność klientów, przywiązanie pracowników i ich utożsamianie się z firmą i jej celami, rzetelność i wiarygodność w relacjach z partnerami biznesowymi, pozytywne postrzeganie przez lokalną społeczność. Od 2008 roku Bank współpracuje z Forum Odpowiedzialnego Biznesu¹¹.

Kolejną instytucją jest ING Bank Śląski, który nieprzerwanie od w 2009 roku widnieje w indeksie spółek odpowiedzialnych społecznie Respect Index na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Mimo kryzysu firma doskonale sobie radzi w kontaktach z interesariuszami – w 2011 roku bank ten zajął I miejsce w Rankingu Firm Odpowiedzialnych Społecznie w branży bankowość i finanse. Polem działania firmy są przede wszystkim: klienci, pracownicy, społeczeństwo oraz środowisko¹².

Niezmienną piątą pozycję na rynku w obu analizowanych latach zajmuje Bank Zachodni WBK. Bank ten został nagrodzony za najlepsze działanie w kategorii CSR w prestiżowym konkursie Liderów Bankowości Polskiej. Głównym zamierzeniem konkursu było nagrodzenie ludzi, którzy w znaczący sposób przyczyniają się do rozwoju sektora bankowego w Polsce, jak również najefektywniejszych banków i innowacyjnych rozwiązań. Główną grupą, do której Bank kieruje swoje działania społeczne są klienci niepełnosprawni. W 2010 roku Bank Zachodni WBK dostosował swoje bankomaty i placówki do obsługi klientów z dysfunkcją wzroku. Jak się okazało był pierwszym bankiem w Polsce, który pokonał bariery w dostosowaniu usług do analizowanej grupy klientów¹³.

Następnym bankiem jest Millennium SA. Charakteryzuje się podobnym podejściem do interesariuszy, co pozostałe banki, jednak ponadto bierze pod

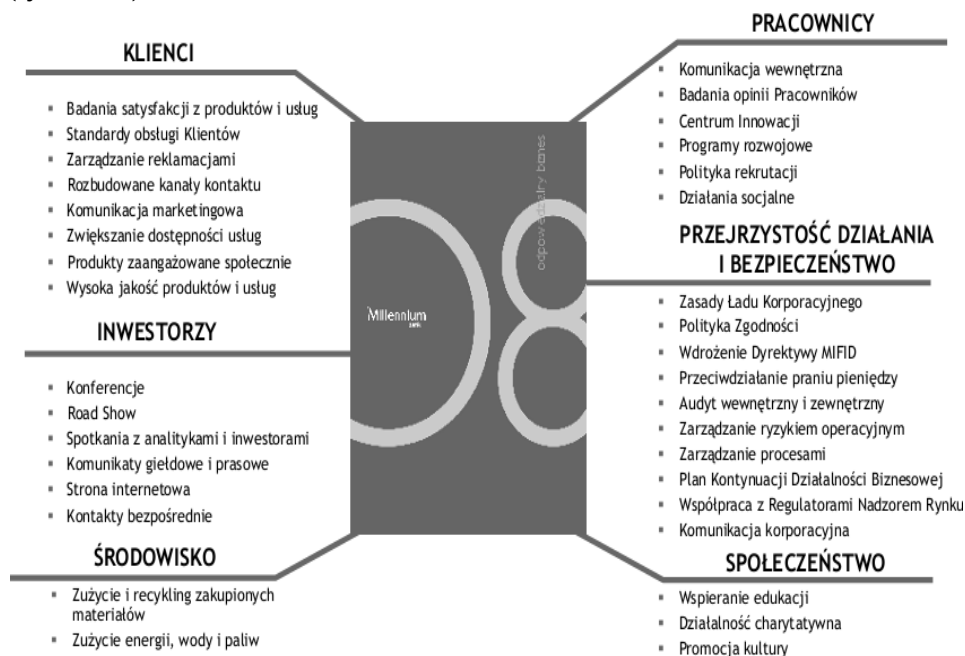
¹⁰ http://www.pekao.com.pl/o_banku/odpowiedzialnosc/zaangazowanie

¹¹ http://www.brebank.pl/O_BRE_Banku/odpowiedzialnosc_spoleczna/raporty

¹² <http://www.ingbank.pl/o-banku/odpowiedzialnosc-spoleczna>

¹³ <http://blog.bzwbk.pl/2012/03/bank-zachodni-wbk-nagrodzony-za-program-obsługa-bez-barier>

uwagę w swoim działaniu inwestorów, przejrzystość działania i bezpieczeństwo (rysunek 1)¹⁴.



Rysunek 1. Szczegółowy przegląd działań CSR prowadzonych przez Bank Millennium SA

Źródło: Raport „Odpowiedzialny Biznes”, <http://www.bankmillennium.pl>, z dnia 26/04/2012.

Pozostałe banki zajmujące w rankingu miejsca od siódmego do dziesiątego klasyfikują się na różnych pozycjach w badanych latach. Okazuje się, że Bank Handlowy w Warszawie S.A., który w 2008 roku zajmował siódmą pozycję, dwa lata później w 2010 roku znajduje się na dziesiątym miejscu. Bank ten prowadził działania najbardziej aktywne w latach 2007-2008¹⁵. Zasadne zatem staje się zadanie pytania czy społeczna odpowiedzialność, którą deklarują firmy ma wpływ na ich aktywa finansowe? Dodatkowo w 2010 roku pojawiają się w zestawieniu nowe banki: Getin Noble Bank SA oraz Bank BPH SA. Pierwszy z wymienionych od 2010 roku zaangażował się w społeczny obszar poprzez współpracę ze Stowarzyszeniem SOS Wioski Dziecięce. Organizacja ta zajmuje się dziećmi opuszczonymi, osieroconymi oraz objętymi ryzykiem utracenia rodziny¹⁶. Również Bank BPH SA przyjął strategię CSR wobec interesariuszy na lata 2010-2011. Powołał do tego celu specjalny zespół zajmujący się społeczną odpowiedzialnością biznesu¹⁷.

Przeprowadzona analiza sektora bankowego pokazuje, że sześć największych banków pod względem sumy bilansowej na rynku polskim poważnie podchodzi

¹⁴ <http://www.bankmillennium.pl>

¹⁵ http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/6574_11215.htm

¹⁶ <http://www.pracuj.pl/profil-praca-getin-noble-bank-39839.htm>

¹⁷ http://www.bph.pl/pl/o_banku/spoleczna_odpowiedzialnosc

do zaangażowania w realizację koncepcji CSR, a kryzys gospodarczy nie spowodował zmiany ich pozycji na tle konkurentów.

Zakończenie

W warunkach gospodarki wysokiego ryzyka oraz nieustannych procesów globalizacji współczesnym bankom detalicznym jest trudno spełniać rolę służebną oraz być odpowiedzialnymi społecznie. Z jednej strony banki muszą dbać o przetrwanie na rynku, a z drugiej strony powinny wносить pozytywny wymiar w kształtowanie społeczeństwa. Istotne zatem staje się kreowanie pozytywnego wizerunku banków oraz kształtowanie ich relacji z interesariuszami. Skutecznym instrumentem do tych działań jest analizowana koncepcja Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstwa. Z przeprowadzonej analizy wynika, że kluczową informacją jest to, że sfera CSR banków detalicznych w Polsce jest w zaawansowanym rozwoju i może być to jeden z czynników będący środkiem zapobiegawczym dla instytucji finansowych w czasie kryzysu gospodarczego.

Bibliografia

1. Aluchna M., *Globalny kryzys finansowy jako test teorii społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Przegląd Organizacji”, 3/2011.
2. Korenik D., *Odpowiedzialność banku komercyjnego. Próba syntezy*, Wyd. Difin, Warszawa, 2009.
3. Plaskacz K., Nesterak J., Bartkowiak P., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako element równoważenia jego działalności na rynku*, [w:] Bartkowiak A., Bartkowiak P. (red.), *Społeczne i ekonomiczne uwarunkowania funkcjonowania organizacji*, Wyd. Uczelni Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Prezydenta Stanisława Wojciechowskiego w Kaliszu, Kalisz 2010.
4. Torlop T., *Konfrontacja dolara i juana – globalna rywalizacja walutowa USA i Chin*, [w:] Przybylska-Kapuścińska W. (red.), *Reakcje rynku na kryzys finansowy*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2011.
5. Główny Urząd Statystyczny, *Wyniki finansowe banków w 2009r.*, <http://www.stat.gov.pl> z dnia 12/03/2010
6. <http://www.pkobp.pl/index.php?id=fso/section=ogol>, z dnia 22/04/2012
7. http://www.pkobp.pl/index.php?id=aktualo/akt_id=8998/source=aktualo/section=ogol, z dnia 29/05/2010.
8. http://www.pekao.com.pl/o_banku/odpowiedzialnosc/zaangazowanie, z dnia 25/04/2012
9. <http://www.ingbank.pl/o-banku/odpowiedzialnosc-spoeczna>, z dnia 25/04/2012
10. <http://blog.bzwbk.pl/2012/03/bank-zachodni-wbk-nagrodzony-za-program%E2%80%9880%E0bsluga-bez-barier%E2%80%989D>
11. http://www.brebank.pl/O_BRE_Banku/odpowiedzialnosc-spoeczna/raporty/, z dnia 25/04/2012
12. http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/6574_11215, z dnia 25/04/2012
13. <http://www.pracuj.pl/profil-praca-getin-noble-bank-39839>, z dnia 25/04/2012
14. http://www.bph.pl/pl/o_banku/spoeczna_odpowiedzialnosc, z dnia 24/04/2012
15. <http://www.finance.wp.pl/gid,11275874,galeria.html?ticaid=1e54f>, z dnia 01/07/2009
16. <http://www.finance.wp.pl/gid,13524946,galeria.html?T%5Bpage%5D=2> z dnia 20/06/2011

CSR concept in retail, commercial banks in the Polish market and relations with stakeholders in times of the global crisis

Bank as a financial institution may affect stakeholders by sold products and provided services. Various forms of impact on the environment, both internal and external of the company determine its perception by stakeholders. These forms may include a method of work organizing and relationships with employees, the appropriate choice of customers and suppliers, charity and sponsorship, environmental and informational-educational activities. The article attempts to answer the question regarding the appearance of the sphere of CSR of retail banks in Poland during the economic crisis.

Teoretyczne aspekty zarządzania i marketingu. NewConnect jako droga do sukcesu małych i średnich przedsiębiorstw na przykładzie firmy SEKA S.A.

Streszczenie

W obecnych czasach rozwój techniki i nauki pozwala na coraz szybsze i doskonalsze zarządzanie firmą. Widać również coraz nowsze i skuteczniejsze sposoby docierania do klienta. Pierwsza część pracy przedstawia kilka podstawowych wskazówek i zasad, dzięki którym zarządzanie przedsiębiorstwem i marketing mogą stać się efektywniejsze. Druga część pracy opisuje już konkretny środek mający pomóc rozwijać się firmie, a także wspomóc jej public relations przez debiut giełdowy. Na zakończenie podano przykład firmy SEKA S.A., która wiele skorzystała na przekształceniu się w spółkę giełdową, wchodząc na rynek NewConnect. Praca powstawała w nadziei pomocy w rozwiązaniu problemu nowoczesnego zarządzania firmą oraz rozszerzenia rozważań o dość niekonwencjonalny aspekt jakim jest debiut giełdowy jako sposób na sukces w rozwoju firmy oraz sukces sam w sobie jakim jest publiczna emisja akcji.

Zarządzanie strategiczne

Polscy przedsiębiorcy obecnie mają coraz więcej problemów z zarządzaniem swoimi firmami. Wszechobecny kryzys, a w związku z nim zaostżana polityka podatkowa stwarza. Rozwój techniki i informatyzacja pomagają, ale nie zastąpią do końca księgowych, menedżerów w każdej sytuacji i firmie. Przedsiębiorstwo potrzebuje zarządu, który będzie określał cele i je realizował. Żaden program komputerowy nie wykreuje pomysłu na biznes. Do tego potrzebni są inteligentni kreatywni i przedsiębiorczy ludzie chcący się rozwijać i emanujący ambicjami i energią.

Zarządzanie firmą to tworzenie złożonych strategii działania i podążanie według nich. Dziś każda poważna firma ma swoją strategię rozwoju, marketingu, w rozumieniu strategii jako „określenie długofalowych celów i zadań przedsiębiorstwa, wybór kierunków działania oraz alokację środków niezbędnych do realizacji tych celów” (A. D. Chandler).

Strategia ta powinna opierać się na :

- zasięgu (zespołe rynków na których organizacja będzie konkurować)
- dystrybucji zasobów (sposobie, w jaki organizacja rozdziela swe zasoby pomiędzy różne zastosowania)
- wyróżniającej kompetencji (czyli tym, co organizacja robi szczególnie dobrze)
- synergii (sposobie, w jaki różne dziedziny działalności firmy uzupełniają się lub wspomagają)

Podstawą zarządzania strategicznego firmą jest plan finansowy. Sporządzany jest on w celu diagnozowania aktualnej sytuacji finansowej organizacji, przygotowania prognoz finansowych dla działalności przedsiębiorstwa,

lub realizacji konkretnego przedsięwzięcia oraz stworzenie podstaw do określenia oceny stopnia realizacji planowanych zamierzeń. Plan finansowy powinien uwzględniać niepewność wynikającą z ograniczonej możliwości oceny przyszłości oraz ryzyko związane ze specyfiką danego przedsięwzięcia, sektora, rynku. Powinny go cechować obiektywizm, rzetelność, dokładność i szczegółowość.

Cechą szczególną myślenia w przedsiębiorstwie w kategoriach strategicznych jest koncentracja na otoczeniu, stałym diagnozowaniu zmian makroekonomicznych, technologicznych, społecznych, demograficznych, relacji regionalnych i globalnych, zachowań konkurentów, dostawców i klientów. Jest to ciągle poszukiwanie uwarunkowań sukcesów i źródeł porażek. Trzymać rękę na pulsie można np. okresowo analizując 5 sił Portera¹⁸¹ (analizę tę wykorzystuje się często również w analizie spółek giełdowych) :

1. Bariery wejścia na rynek.

Jeśli są dość trudne do pokonania to służą głównie tym firmom, które już na rynku funkcjonują, jeśli jest odwrotnie to jest to pozytywna wiadomość dla chcących zaistnieć na tym rynku. Bariery taką może być konieczność wejścia z produkcją na wielką skalę (ze względu na duże koszty) lub np. przyzwyczajenia klientów do dawno już prosperujących na tym rynku firm.

2. Stan konkurencji.

Duża konkurencja to zazwyczaj zły sygnał, aczkolwiek zdarza się, że motywuje to przedsiębiorstwo do rozwoju i wychodzi mu to na dobre.

3. Możliwość substytucji.

Im więcej jest substytutów produkowanego przez firmę dobra, tym gorzej dla tej firmy.

4. Siła nabywców.

Nabywcy mogą wywierać presję na producencie np. domagać się obniżki cen, rozszerzenia dodatkowych usług związanych z produktem, czy też podwyższenie jakości produktów. Nabywcy mają mniejszy wpływ na przedsiębiorstwo, kiedy są rozproszeni. Skoncentrowani, bogaci klienci mogą znacznie wpływać na decyzje producenta.

5. Siła dostawców.

Oni z kolei mogą wywierać presję na obniżenie jakości i podwyższanie cen dostarczanych materiałów czy surowców. Stopień koncentracji dostawców jest analogiczny do stopnia koncentracji odbiorców.

Wyróżnia się również inne metody jak analiza SWOT, metody portfelowe (w tym BCG) czyli cykl życia produktu itp.

Marketing w przedsiębiorstwie

Mając już wiedzę o strukturze i potrzebach rynku, należy przystąpić do tworzenia planu marketingowego, a więc nastawić się na odbiorcę produktu, a przy tym określić co jest do zrobienia, jak to zrobić, kiedy ma być to zrobione i kto jest za zrobienie tego odpowiedzialny. Plan ten jest dowodem na to,

¹ Jajuga K., *Podstawy inwestowania na giełdzie papierów wartościowych*, GPW, Warszawa 2007.

że strategia i cele marketingowe firmy zbudowane zostały w oparciu o wnikliwą analizę sytuacji rynkowej.

Zakres planu marketingowego obejmuje²:

- a) Ustalenie misji (roli firmy na rynku prowadzącej do realizacji założonych celów) i wizji (obrazu firmy w przyszłości, sposobu działania, osiągniętych wyników);
- b) Ustalenie celów i zadań przedsiębiorstwa oraz analiza obecnej sytuacji firmy;
- c) Identyfikację, analiza oraz wybór rynku docelowego (segmentów rynku) oraz określenie strategii marketingowej;
- d) Kształtowanie kompozycji instrumentów i działań marketingowych (marketingu mix), dostosowanej do wybranego rynku poprzez ustalenie budżetu marketingowego;
- e) Ustalenie procedur kontrolnych

Przedsiębiorstwo w walce o rynek powinno poszukiwać takich działań, które zapewnią realizację przyjętych celów strategicznych i pozwolą zwiększyć prawdopodobieństwo sukcesu.

Jest to ogólny zarys zasad dość często przedstawianych w literaturze mający pomóc w tworzeniu i prowadzeniu a także rozwoju przedsiębiorstwa. W tej pracy zdecydowano się jednak skupić na bardzo konkretnej, nadal niestety dość kontrowersyjnej i mało znanej na polskim rynku (w porównaniu np. z rynkiem USA) przedsiębiorstw drodze rozwoju firmy.

Giełda – nowe możliwości

Giełda w Polsce kojarzy się głównie z wielkimi, poważnymi spółkami jak KGHM, PZU, PGNiG. Nadal jednak występuje małe zainteresowanie ze strony średnich i małych przedsiębiorstw. Zresztą trudno im się dziwić gdyż wiedzą, jakie warunki trzeba spełnić aby wejść na główny rynek GPW (przedsiębiorstwo musi mieć status spółki akcyjnej lub komandytowo-akcyjnej). Giełda jednakże nie jest tylko dla wielkich firm i może przynieść wiele korzyści zarówno średnim jak i małym przedsiębiorstwom.

Zalety funkcjonowania na giełdzie

Giełda to nie tylko rynek główny. Od 2007 roku funkcjonuje w Polsce rynek alternatywny NewConnect, który pozwala mniejszym spółkom czerpać kapitał bez potrzeby dostosowywania się do wymogów rynku regulowanego (najważniejszy: mniejszy wymagany kapitał spółki, ale również wystarczające posiadanie Autoryzowanego Doradcy i publikacja dokumentu informacyjnego zamiast obszernego memorandum). Rynek NewConnect jest to przede wszystkim nadal mało popularny i dość alternatywny w Polsce sposób pozyskania kapitału na inwestycje spółki (obok wysoko oprocentowanych, ze względu na spore ryzyko, kredytów inwestycyjnych).

Emitując akcje na rynku alternatywnym otrzymujemy kapitał, którego nie musimy zwracać (jak to się dzieje w przypadku obligacji korporacyjnych

² Tokarski A., Tokarski M., Wójcik J., *Biznesplan po polsku wydanie II*, wyd. CeDeWu, Warszawa 2012.

i kredytu). W najgorszym wypadku spółka zawiedzie akcjonariuszy niewywiązaniem się z obiecanych zysków z inwestycji i jej notowania spadną. Kolejną zaletą jest wspomniana wycena rynkowa. Jeśli spółka dobrze radzi sobie na rynku, i nie jest przedmiotem ataku spekulacyjnego (co niestety zdarza się dość często na NewConnect), to jest wysoko wyceniana co z kolei stanowi idealną reklamę świadczącą o jej pozycji, rzetelności i odpowiednim zarządzaniu pieniędzmi³.

Poza wyżej wymienionymi firma musi dbać o wszystkie składowe analizy fundamentalnej tak, żeby ewentualny akcjonariusz analizując ją jako potencjalną lokatę kapitału dowiedział się o niej jak najwięcej dobrego, a więc spółka automatycznie musi być zarządzana poprawnie od składowych bilansu, poprzez atmosferę między pracownikami, aż po współpracę z otoczeniem, klientami i podmiotami powiązanymi. Po udanej emisji i sukcesie w znajdowaniu inwestorów spółka zyskuje zaufanie akcjonariuszy, którzy zarobili na niej. W przyszłości może dalej skutecznie w ten sposób finansować swoją działalność rozwojową mając pewność, że dawni udziałowcy z chętnie użyczą kapitału w nadziei ponownego zarobku.

Po sukcesie na NewConnect spółka może bez przeszkód zadebiutować na rynku regulowanym, gdzie oprócz wyżej wymienionych zalet (pozyskanie kapitału, public relations, bieżąca wycena spółki, wyraz wiarygodności rzetelności spółki), zyskuje dodatkowo prestiż bycia spółką notowaną na GPW co stanowi dodatkową reklamę i ułatwia nawiązanie współpracy na rynku. Dodatkowo dotychczasowy właściciel może dzięki sprzedaży swoich udziałów opuścić daną spółkę i np. zająć się nową inwestycją właściciel spółki od początku posiadając większość akcji, może również zarobić najzwyczajniej korzystając z prawdopodobnego wzrostu ich wartości w czasie. Giełda to szansa dla firm o dowolnej skali działalności z różnych branż. Debiut giełdowy w większości wypadków zapewnia zwiększenie wartości fundamentalnej firmy oraz dostęp do szerokiego grona inwestorów. NewConnect to uproszczone formalności i niższe koszty debiutu w porównaniu w rynkiem regulowanym.

Zagrożenia związane z giełdą

Oczywiście większość lukratywnych przedsięwzięć wiąże się z ryzykiem, a Giełda, postrzegana jest jako bardzo ryzykowny sposób inwestowania, szczególnie dla osób znających się mało lub nie znających się wcale na inwestowaniu na rynku kapitałowym. NewConnect jest rynkiem mniej rygorystycznym niż rynek główny, aczkolwiek pewne informacje spółka musi ujawniać chcąc w nim uczestniczyć. Najczęściej firmy zawierają te informacje w raportach kwartalnych, rocznych itp. Informacje finansowe oraz perspektywy działania spółki muszą być ogólnodostępne w ramach równego dostępu do informacji dla każdego akcjonariusza. Wiąże się to z ryzykiem wykorzystania tych danych przez konkurencję, a nawet wrogim przejęciem.

³ Kachniewski M., *Korzyści i zagrożenia wynikające z notowania na NewConnect*, materiały z konferencji *NewConnect źródłem finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Radom 2012.

Przejście jest kolejnym niebezpieczeństwem wynikającym z dopuszczenia akcji przedsiębiorstwa do publicznego obrotu. Przy dużym rozdrobnieniu akcji, wystarczy czasem już 15% (a nie 51%) wszystkich akcji spółki w portfelu inwestora aby posiadać pakiet kontrolny. Zarządzający firmą musi mieć świadomość wchodząc na giełdę, że będzie musiał podzielić się władzą z akcjonariuszami i każdą poważną decyzję konsultować na Walnym Zgromadzeniu Akcjonariuszy. Wiadomo także, że nie każde przedsięwzięcie musi się udać, a w przypadku porażki spółka traci zamierzone korzyści. Ujawnione przestępstwa gospodarcze lub niedostosowania się spółki do panujących na giełdzie reguł również mogą zaszkodzić dobremu imieniu spółki. Przy wejściu na giełdowy parkiet należy też odpowiednio dobrać moment – zdarza się, że spółka debiutuje tuż przed początkiem bessy. Wtedy niedoświadczeni gracze sprzedają swoje akcje ze stratą powodując zniżenie wartości spółki, a pozostali prawdopodobnie długo będą czekać na odbicie się spółki od dna, co oznacza zamrożenie gotówki. W takim przypadku następna emisja z pewnością nie spotka się już z takim entuzjazmem jak poprzednia. Gdy spółka wyda pieniądze inwestorów niezgodnie z obietnicami i przetraci te pieniądze, wówczas z góry możemy założyć spadek wyceny wartości spółki.

NewConnect – elastyczność i wygoda

Jak widać zagrożeń jest bardzo wiele, dlatego zarządzający spółką decydująca się na tego typu pozyskiwanie kapitału musi odznaczać się śmiałymi decyzjami, a zarazem zdrowym rozsądkiem i rzetelnością. Spółka akcyjna na NewConnect jest bardzo elastyczną formą przedsiębiorstwa w porównaniu ze spółkami z rynku regulowanego. Niektórym spółkom „jest tak dobrze” na alternatywnym rynku, że pomimo, iż już dawno rozrosły się i spełniają wymogi wejścia na rynek główny, nadal chcą być notowane na NewConnect (zależy im na mniejszych restrykcjach związanych z NewConnect niż rynkiem regulowanym).

Firma SEKA – przykład spółki na NewConnect

Firma SEKA to przedsiębiorstwo doradczo-szkoleniowe działające na rynku od 1988 r. Z niewielkiej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, w ciągu 25 lat, powstała spółka akcyjna będąca obecnie jedną z najsilniejszych i kluczowych na rynku. SEKA zajmuje się outsourcingiem w zakresie nadzoru nad warunkami pracy (bhp) i ppoż., doradztwie i szkoleniach w zakresie ochrony środowiska, szkoleniach m.in. z obszaru bhp i ppoż., zawodowych, prawa pracy, ubezpieczeń społecznych, umiejętności miękkich, rachunkowości i finansów oraz rozwoju umiejętności menedżerskich, pozyskiwaniu i zarządzaniu dofinansowanymi projektami szkoleniowymi, obsłudze prawnej z zakresu prawa pracy⁴.

Przygotowania w firmie do wejścia na giełdę polegały głównie na wyborze autoryzowanego doradcy, agenta emisji i animatora, zmiana statutu i regulaminu

⁴ Prezentacja SEKA S. A., materiały z konferencji *NewConnect źródłem finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Radom 2012.

pod kątem wymagań NewConnect, opracowaniu dokumentu ofertowego oraz innych dokumentów niezbędnych do przeprowadzenia oferty prywatnej– umowy objęcia akcji, procedura zapisów i przydziału akcji, uchwały zarządu dotyczące przydziału akcji. Następnie przeprowadzono ofertę prywatną wraz z dokonaniem przydziału akcji. W następnej kolejności znalazła się Rejestracja podwyższenia kapitału zakładowego w KRS, przejście procedury dematerializacji akcji w KDPW oraz wprowadzenia akcji do obrotu z GPW. W spółce konieczne były zmiany organizacyjne i wyznaczenie osoby odpowiedzialnej za wypełnianie obowiązków informacyjnych. Zatwierdzono i opublikowano dokument informacyjny. Utworzono serwis www przeznaczonego dla inwestorów i przygotowano prezentacji spółki. Na końcu, w październiku 2011, nastąpił debiut akcji na rynku NewConnect.

Korzyści z debiutu i dalszy rozwój

Przede wszystkim spółka pozyskała 1,26 mln zł, dzięki czemu: rozbudowała aparat sprzedaży usług (z działu ochrony środowiska) w poszczególnych regionach, zintensyfikowała swoje działania m.in. promocyjne. Wprowadziła nową możliwość szkolenia się przez Internet (e-learning), wzbogaciła pakiet materiałów szkoleniowych o ich multimedialne wersje, rozwinęła narzędzia sprzedaży, wzbogaciła ofertę sprzedaży. Dzięki giełdzie spółka ta jest bardziej rozpoznawalna, jest promowana za pomocą informacji prasowym o tematyce giełdowej, a co z tego wynika wzbogaciła listę odbiorców swojej reklamy o czytelników raportów giełdowych. SEKA zaczęła publikować bieżące i okresowe raporty oraz dbać o komunikację z rynkiem oraz akcjonariuszami. A co najważniejsze, rynek potwierdził wycenę spółki.

Jak widać spółka wiele zyskała na wejściu na giełdę a ponadto nie zamierza na tym poprzestawać. Firma tak prognozuje swój stan finansowy za rok 2011:

- przychody ze sprzedaży na poziomie 30 mln zł,
- zysk netto na poziomie 3 mln zł.

SEKA ma zamiar dalej realizować cele emisyjne, rozwijać się i stale podnosić wartość spółki. Jest to na tyle silna spółka, że sama zamierza przejmować inne spółki o podobnym profilu działalności. W przyszłości SEKA przewiduje debiut na rynku regulowanym GPW.

Bibliografia

1. Tokarski, M., Tokarski, J. Wójcik, *Biznesplan po polsku wydanie II*, wyd. CeDeWu, Warszawa 2012.
2. Kachniewski M., *Korzyści i zagrożenia wynikające z notowania na NewConnect*, materiały z konferencji *NewConnect źródłem finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Radom, 9 lutego 2012.
3. Jajuga K., *Podstawy inwestowania na giełdzie papierów wartościowych*, GPW, Warszawa 2007 *Prezentacja SEKA S.A.* , materiały z konferencji *NewConnect źródłem finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Radom, 9 lutego 2012.

Theoretical aspects of marketing and management. NewConnect as a way to success for small and medium-sized enterprises. The example of a NewConnect company SEKA SA

Nowadays, the development of technology and science allows us to improve and accelerate our company management. We can try newer and better ways to reach customers. The first part presents some basic guidelines and principles which make business management and marketing more effective. The second part describes a specific way to help us to grow and improve our public relations. It is IPO (...). Finally, there is an example of a company which derives many benefits of entering the NewConnect. The company is named SEKA SA. This article was devoted to facilitate solving problem of modern concern managing and extend the considerations of a rather unconventional aspect which is the IPO, as a way to success in business development – it is the main destination of this document.

Zarządzanie przedsiębiorstwem w obliczu światowych przemian kulturowych, społecznych i gospodarczych. Próby podniesienia konkurencyjności

Streszczenie

XX wiek przyniósł gwałtowną potrzebę zmian w nauce zarządzania. Dostrzeżono potrzebę nacisku na zadowolenie klienta i pracowników, konieczne stało się przestrzeganie jasno wyrażonych zasad etycznych znajdujących odbicie w społecznej odpowiedzialności biznesu i zarządzaniu środowiskowym. Zauważono potrzebę nacisku na komunikację marketingową i dystrybucję produktów, konieczne stało się konstruowanie baz danych ułatwiających dostęp do klienta przez telefon, czy Internet. Wszystkie nowoczesne metody zarządzania opierają się w mniejszym lub większym stopniu o nowoczesne technologie i możliwości Internetu. Jedną z nich jest CRM, stanowiący nie tylko filozofię zarządzania, ale i system informatyczny. Metoda ta skupia się na budowaniu długoterminowych relacji z klientem, co stwarza konieczność budowania przejrzystych baz danych. Zarządzanie wspólną wiedzą w różnych działach funkcjonalnych firmy powoduje optymalizację prac, a wszystkie procesy zostają przewartościowane i skoncentrowane na kliencie. Kolejną opisywaną przeze mnie metodą jest SIX SIGMA, kierująca działaniami przez wyraźne określenie wartości organizacji w ramach jej systemu kompensacji oraz strategii biznesu nastawionej na cięcie kosztów i podnoszenie satysfakcji klienta. Six sigma propaguje stworzenie warunków współpracy dla pracowników, utrzymywanie ich w tolerancji dla popełnianych dla nich błędów. Reengineering z kolei jest koncepcją ciągłego dochodzenia przez firmę do doskonałości. Sama metoda to radykalne przekształcanie całościowych procesów w przedsiębiorstwie w celu optymalizowania trzech podstawowych wyznaczników efektywności: jakości, kosztów i terminu realizacji. Główną zasadę stanowi organizowanie działań wokół wyników, a nie zadań.

Nowoczesne zarządzanie, w tym wymienione metody wdrażane są w jednym celu: w warunkach silnego nasycenia rynku mają poprawić efektywność pracy, zredukować koszty i zachęcić klienta, czyli zwiększyć konkurencyjność wobec innych firm. Walka o klienta jest motywem przewodnim większości działających na rynku organizacji.

Wstęp

Poglądy teoretyków i praktyków zajmujących się problemami zarządzania przedsiębiorstwem w gospodarce rynkowej ewoluowały wraz ze zmianami w otoczeniu i postrzeganiem ich wpływu na skuteczność oraz efektywność działań.

Szybkie zmiany, wprowadzanie na rynek coraz to nowych wyrobów, silne nasycenie rynku, ciągle zmieniające się układy sił konkurencyjnych powodują, że tradycyjne metody zarządzania stają się coraz mniej skuteczne. Sytuacja ta powoduje, że od kilku lat poszukuje się nowych rozwiązań w zakresie metod i technik zarządzania. Hasłami rynkowymi przełomu wieków są: globalizacja, szybkość, internet, czy e-biznes. Światowe przemiany gospodarcze odbiły się na podejściu do strategicznej koncepcji rozwoju przedsiębiorstwa. K. Obłój opisuje wyniki badań S. Cummingsa i U. Daellenbacha, którzy dokonali analizy 2366 artykułów prestiżowego czasopisma „Long Range Planning” pod kątem ewolu-

cji zarządzania strategicznego¹. Ujawnili oni malejące znaczenie w zarządzaniu pojęć: analizy portfelowej, planowania scenariuszowego, wizji, misji, benchmarkingu oraz metody prognostycznej. Tradycyjne narzędzia zarządzania przegrały w zderzeniu z kryzysem.

W swojej pracy postaram się w dużym przybliżeniu wykazać najnowsze trendy w zarządzaniu przedsiębiorstwami, obecne w gospodarce światowej i polskiej. Pierwsza część pracy będzie dotyczyła ogólnej charakterystyki najbardziej aktualnych tendencji w dziedzinie zarządzania, w drugiej zaś przybliżę wybrane przez siebie metody i narzędzia wykorzystywane w procesach zarządzania w organizacjach.

Trendy nowoczesnego zarządzania

Společna odpowiedzialność biznesu

Z perspektywy nauk o zarządzaniu mijającą dekadę XXI wieku charakteryzuje unifikacja procesów zarządzania wynikająca z globalizacji gospodarki. W latach dziewięćdziesiątych XX wieku część teoretyków twierdziła, że globalizacja zatrze różnice między państwami². Tezy tej nie potwierdziła praktyka. Globalizacja nie zdała egzaminu bowiem szybko okazało się, że kultury narodowe nadal odgrywają ogromną rolę w kształtowaniu procesów zarządzania. Stąd też ogromnego znaczenia nabrały koncepcje zarządzania międzykulturowego. Z procesami globalizacji wiąże się więc kwestie społecznej odpowiedzialności biznesu. W erze XXI wieku nie wystarczy już tylko zarządzać przez odpowiednie metody i narzędzia. Konieczne stało się zarządzanie uwzględniające aspekty etyczne i moralne. Okazało się, że sukces przedsiębiorstwa nie zależy jedynie od wyboru efektywnej metody i narzędzi. Priorytetowe wydaje się zwrócenie uwagi na klienta, który swoimi wyborami decyduje o generowaniu lub nie przez firmę zysku. W aspekcie społecznej odpowiedzialności biznesu toczy się niemal półwieczna dyskusja z koncepcją M. Friedmana twierdzącego, że przedsiębiorstwo ma generować zysk³. Dominującym obecnie w literaturze ujęciem społecznej odpowiedzialności biznesu jest perspektywa instrumentalna. Zgodnie z nią, przedsiębiorstwo działa społecznie odpowiedzialnie tylko wtedy, gdy mu się to opłaca. W badaniach publikowanych przez „Rzeczpospolitą” około 20% Polaków jest w stanie zapłacić o 5-10% więcej za produkty firmy postępującej etycznie⁴. Można założyć, że taka tendencja będzie się rozrastała i będzie stanowić wyzwanie dla zarządzania firmami w sferze marketingu i public relations⁵.

¹ Oblój K., *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2010, s. 18-23.

² Morawski W., *Konfiguracje globalne. Struktury, agencje, instytucje*, Wydawnictwo naukowe PWN.

³ Friedman M., *Kapitalizm i wolność*, Centrum im. Adama Smitha & „Rzeczpospolita”, Warszawa, 1993, s. 115.

⁴ Biały A., Mazurkiewicz P., *Dla klientów jest ważna cena, a nie etyka*, „Rzeczpospolita” z 4 marca 2010r.

⁵ *Ekonomia, nauki o zarządzaniu, finanse i nauki prawne wobec światowych przemian kulturowych, społecznych, gospodarczych i politycznych*, SGH – Oficyna Wydawnicza, Warszawa, 2011.

Zarządzanie środowiskowe

Kolejnym aspektem, dla którego musi znaleźć się miejsce w zarządzaniu przedsiębiorstwem, które chce utrzymać się na rynku i nie paść ofiarą konkurencji jest zarządzanie środowiskowe. Wyzwaniem dla współczesnych przedsiębiorstw jest konieczność uwzględnienia zrównoważonego rozwoju w rozwiązywaniu problemów ekologicznych, społecznych oraz konkurencyjno-strategicznych, co oznacza:

- zmniejszenie zużycia surowców i energii w procesie produkcji i konsumpcji
- nowe kierunki dot. polityki produktu (dłuższy okres używania produktu, pozytywne oddziaływanie produktu na środowisko i konsumentów)
- uwzględnianie strategii opartej na wdrożeniu proekologicznej polityki przedsiębiorstwa

Rozwój przedsiębiorstw akcentujący zrównoważone zarządzanie wymaga innego spojrzenia na system ekonomiczny, techniczny, strukturę organizacyjną, politykę społeczną i socjalną, co stanowi wyzwanie, szczególnie dla małych i średnich firm, które mają ograniczone środki finansowe (w tym na wprowadzenie strategii eko-innowacji).

Wśród instrumentów polityki środowiskowej przedsiębiorstwa wyróżnia się różnego rodzaju programy prośrodowiskowe np. Program Czysta Produkcja, Program Odpowiedzialność i Troska czy też systemy zarządzania środowiskowego. System zarządzania środowiskowego jest jedną z form poprawy sytuacji firmy, jej wizerunku, jakości wyrobów oraz otoczenia, w którym działa⁶. Systemowe podejście do problemu ochrony środowiska w przedsiębiorstwie pozwala w wielu branżach na zdobycie zaufania wśród klientów, inwestorów, społeczności lokalnej oraz towarzystw ubezpieczeniowych. Korzyści z wdrożenia tej eko-innowacji wskazują, że przedsiębiorcy powinni w większym stopniu traktować system zarządzania środowiskowego jako wsparcie konkurencyjności niż ograniczenie.

Trendy w marketingu

Inne trendy, które na stałe zagościły w procesach zarządzania w przedsiębiorstwach na skutek kryzysu i zmian gospodarczych wskazują na zmiany w sposobie stosowania marketingu. Okazało się, że korzystne jest oferowanie przez przedsiębiorstwa wyższej jakości produktów po dotychczasowej cenie, a także oferowanie produktów o dotychczasowej jakości po niższej cenie. Niekorzystne natomiast jest jednocześnie obniżanie jakości i ceny. Wskazuje się też, jako istotne w zarządzaniu, że w czasach kryzysu gospodarczego zarówno wprowadzanie nowych produktów, jak i zwiększenie intensywności komunikacji marketingowej może sprzyjać wzrostowi zysków, natomiast nacisk na komunikację marketingową i dystrybucję produktów (zwiększanie liczby kanałów dystrybucji lub poszerzanie działu sprzedaży) może sprzyjać wzrostowi udziału w rynku. Zaleca się również zmianę stylu kampanii reklamowych. Zamiast stosowania kampanii wizerunkowych należy kierować do konsumentów apele o charakterze racjonalnym, a oprócz reklamy istotne jest stosowanie public rela-

⁶ Mazgajski A., *Systemy zarządzania środowiskowego w polityce ekologicznej państwa*, s. 650.

tions⁷. Wśród narzędzi promocji sprzedaży szczególnie przydatne jest oferowanie próbek produktów. Nie chodzi jednak wyłącznie o redukcję kosztów, lecz także zapewnienie skuteczności działania przy mniejszych kosztach ponoszonych w sferze marketingu. Kluczowe stały się działania takie jak:

- konstruowanie baz danych tak, by zmniejszać koszt dotarcia do klientów za pomocą poczty elektronicznej, SMS-ów itp.
- wzmacnianie lojalności marki przy wykorzystaniu interaktywności Internetu
- obniżenie kosztów działalności marketingowej np. w wyniku zmian w organizacji działu marketingu,
- zwiększenie efektywności działań marketingowych, np. dzięki wykorzystaniu koncepcji zwrotu inwestycji w marketing⁸.

Podsumowując pierwszą część pracy współczesne zmiany gospodarcze, a także kryzys ostatnich lat, nie zmieniają istoty i potrzeb zarządzania, uzupełniają je jednak o elementy, na które wcześniej nikt z zarządzających nie zwracał uwagi. Kolokwialnie mówiąc „diabeł tkwi w szczegółach”, a rosnąca świadomość społeczeństwa wymusza na nauce zarządzania zmiany w postrzeganiu kierunków rozwoju i generacji zysku.

W poniższej części skupię się na konkretnych metodach zarządzania, które z perspektywy zmian gospodarczych i wydarzeń ostatnich lat wydały mi się szczególnie istotne.

CRM

Przeciętna amerykańska firma traci połowę swoich klientów w ciągu pięciu lat. Inne statystyki podają, że zdobycie nowego klienta kosztuje siedem do dziesięciu razy więcej niż utrzymanie obecnego. Możliwości utrzymywania klientów, maksymalizacja przychodów oraz wykorzystanie istniejących relacji do zdobywania nowych klientów są obecnie najistotniejszymi elementami umożliwiającymi utrzymanie się na rynku każdej organizacji. Narzędziem coraz częściej wykorzystywanym w nowoczesnym zarządzaniu jest CRM (Customer Relationship Management), który zmienił dotychczasowy model biznesu, kulturę i politykę firmy. System CRM jest pojęciem szerokim i trudnym do jednoznacznego zdefiniowania. Wiele osób utożsamia system CRM z systemem informacyjnym, który służy jako interfejs pomiędzy firmą a jej kontrahentami, jednak takie jego postrzeganie jest zbyt wąskie. Bazując na definicji Ronalda S. Swift'a CRM jest strategią, która wyznacza nowe ścieżki zarządzania w firmie, zaś technologia stanowi jedynie platformę, na bazie której ma funkcjonować cały zintegrowany system. CRM skupia się na budowaniu długoterminowych związków z klientami w celu zwiększenia dochodowości firmy, a także redukcji kosztów. Aby duże przedsiębiorstwo mogło wykorzystywać wspólną wiedzę o kliencie koniecznością staje się budowanie baz danych. Kluczową wartością CRM jest pozyskanie spójnej informacji o kliencie we wszystkich pionach fir-

⁷ *Ekonomia, nauki o zarządzaniu, finanse i nauki prawne wobec światowych przemian kulturowych, społecznych, gospodarczych i politycznych*, SGH – Oficyna Wydawnicza, Warszawa, 2011.

⁸ Pras B., *Marketing et crise. Entre des reponses de fond et le marketing de la crise*, „Revue française de gestion”, 2009, s. 43-50.

my: sprzedaży, serwisu oraz operacyjnego. Zarządzanie wspólną wiedzą w różnych działach funkcjonalnych firmy (obsługa sprzedaży, posprzedażna oraz planowania) powoduje optymalizację prac. Wszystkie procesy zostają przewartościowane i skoncentrowane na kliencie⁹.

Architektura systemu CRM

Architektura systemu CRM obejmuje zasadniczo trzy podstawowe, uzupełniające się elementy:

- obszar operacyjny – obejmuje on te obszary, w których klient styka się z organizacją, automatyzuje procesy kontaktów klienta z firmą, ale nie ma bezpośredniego wpływu na poprawę jakości usług
- obszar komunikacyjny – przez wielu traktowany jest jako część obszaru operacyjnego, obejmuje rozwiązania wspomagające kontakt z klientem
- obszar analityczny – najbardziej złożona część systemów CRM, pozwala na wspomaganie procesów decyzyjnych na podstawie wyciągniętych z danych zebranych o klientach¹⁰

Zalety

Aby w pełni zrozumieć jak wiele może dać prawidłowo wdrożony system CRM należy jasno sprecyzować korzyści, które przyniesie on firmie. Są to przede wszystkim korzyści na poziomie strategicznym i zaliczyć do nich można m.in.: umożliwienie stworzenia centralnego systemu informacji marketingowej (SIM), ułatwienie wdrożenia sposobu zarządzania opartego o CRM, zwiększenie satysfakcji klientów, zwiększenie lojalności klientów, a co za tym idzie – zwiększenie sprzedaży. Czyli teoretycznie cel został osiągnięty – generujemy zysk, nie daliśmy się pobić konkurencji. Powyższe korzyści nie są jednak odczuwalne od razu. Potrzeba minimum roku, aby różnice stały się widoczne. Ponadto potrzeba bardzo dużej wiedzy i dokładności, aby wprowadzenie systemu nie stało się dla firmy porażką, o czym mówi następny podrozdział.

Wady

Przed wszystkim wdrażając system klasy CRM bardzo często zapomina się, że CRM to pewna filozofia działania firmy, a nie program komputerowy. Wdrożenie CRM oznacza zmianę strategii firmy, procesów w niej zachodzących oraz kultury organizacyjnej. Niestety firmy implementujące rozwiązania CRM zbyt często ograniczają się do sfery technologii. Ogromne zagrożenie płynie z rozpoczęcia wdrożenia CRM w chwili, kiedy firma nie jest do tego przygotowana. Ponieważ CRM jest nieodłącznie powiązany z systemem informatycznym, firma musi wybrać właściwy. Może się zdarzyć jednak, że system pasuje do bieżącego modelu działania przedsiębiorstwa jednak nie będzie użyteczny w przyszłości. Inne zagrożenia wynikają z braku określenia mierzalnych celów związanych z wdrożeniem, braku orientacji na klienta, czy braku stopniowego

⁹ Zakrzewski P., *Jak się przygotować do wdrożenia CRM?*, „Magazyn Modern Marketing”, nr 7,8/01, s. 38-42.

¹⁰ <http://www.e-marketing.pl>

wdrażania nowej filozofii działania¹¹. Za wymuszone przyspieszenie firma może słono zapłacić.

Six sigma

Six Sigma to filozofia biznesu kierująca działaniami przez wyraźne określenie wartości organizacji w ramach jej systemu kompensacji oraz strategii biznesu nastawionej na cięcie kosztów i podnoszenie satysfakcji klienta." Sigma" to wyrażenie zaczerpnięte ze statystyki. Oznacza ono odchylenie standardowe dowolnej zmiennej losowej wokół wartości średniej. Six Sigma jest nierozzerwalnie związana z zasadami TQM. Dzięki swojemu dynamicznemu charakterowi stała się jednak instrumentem skuteczniejszym w dążeniu do doskonałości. Six Sigma zaczęła swoją karierę w Motoroli i największą popularność zyskała głównie dzięki słynnym działaniom General Electric. Celem jest poprawienie jakości firmy, tak aby ograniczyć liczbę defektów, poprzez systematyczne zmiany w procesach i staranne statystyczne pomiary wyników. TQM kładzie większy nacisk na zaangażowanie pracowników w całą organizację, natomiast Six Sigma opiera się na wyszkolonych ekspertach (zielone pasy i czarne pasy), którzy pracują nad rozwiązywaniem ważnych problemów, ucząc inne osoby w firmie.

Six Sigma opiera się na sześciu podstawowych zasadach:

1. koncentracja na kliencie,
2. oparcie na faktach i danych,
3. procesowe podejście do zarządzania i usprawnień (w całym obszarze organizacji),
4. zarządzanie proaktywne - dynamiczny styl zarządzania, w którym kadra stawia sobie ambitne cele, ocenia ich postępy i kieruje się jasnymi priorytetami. Styl ten opiera się na inicjatywie, kreatywności, i efektywności,
5. współpraca pozbawiona barier - stworzenie warunków, w których pracownicy dobrze rozumieją swoją rolę w przedsiębiorstwie, rolę współpracowników oraz wszelkie funkcjonalne powiązania,
6. ukierunkowanie na perfekcję i tolerancja dla błędów - działania ukierunkowane na perfekcję i osiągnięcie poziomu sześć sigma wiąże się ze zmianą stylu zarządzania, metod produkcji, technologii. Wprowadzanie zmian i udoskonaleń jest często hamowane przez strach przed popełnieniem błędów. Organizacja musi osiągnąć równowagę w łączeniu dążenia do doskonałości i tolerowania błędów¹².

Reengineering

Reengineering jest koncepcją, która postuluje skrócenie czasu przebiegu procesów dzięki informatyzacji, wprowadzeniu nowych technologii, systemów ekspertowych itd. Jest to fundamentalne przemyślenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do przełomowej poprawy osiąganych wyników. Koncepcja ta jest określana jako proces ciągły, którego celem jest dochodzenie organizacji do doskonałości. Ponieważ takiej doskonałości

¹¹ <http://www.commint.pl/crm.html>

¹² <http://www.4pm.pl>

ści nie ma, mamy doczynienia z procesem zmian, który nie ma końca. Jest to metoda gruntownego przekształcania całościowych procesów w przedsiębiorstwie w celu optymalizowania trzech podstawowych wyznaczników efektywności: jakości, kosztów i terminu realizacji. Głównym założeniem tej metody jest konieczność wprowadzenia kompleksowych zmian w procesach funkcjonowania oraz propozycja przebudowania całej organizacji (jako instytucji) w celu zachowania rentowności i wypłacalności przedsiębiorstwa oraz poprawienia obsługi klienta. Jest uważana za podstawę przemian w strukturze procesów i zasobów, niezbędnych do utrzymania elastyczności i konkurencyjności przedsiębiorstwa¹³.

Zasady reengineeringu

Główną zasadą reengineeringu jest organizowanie działań wokół wyników, a nie zadań, natomiast użytkownicy rezultatu powinni być jego organizatorami, aby nie stwarzać niepotrzebnych luk między wkładem a oczekiwaniami. Rozproszone przestrzennie zasoby należy traktować tak, jakby znajdowały się w jednym miejscu, a równoległe procesy należy koordynować w czasie ich trwania, a nie po zakończeniu. Aby zniwelować wszelkie możliwe rozproszenie, decyzje powinny być podejmowane w miejscu realizacji, a informacje powinny być gromadzone w jednym ogólnie dostępnym banku danych, co ogranicza możliwość błędów, a ułatwia dostęp.

Etapy reengineeringu

- 1) określenie wymagań klientów i ustalenie celów do osiągnięcia,
- 2) ocena stanu istniejącego,
- 3) analiza i modyfikacja stanu istniejącego,
- 4) benchmarking procesu,
- 5) projektowanie nowego procesu
- 6) wdrożenie udoskonalonego procesu.¹⁴

Zalety

Jako zaletę reengineeringu wymienia się połączenie znanych metod, dające efekt synergii, całościowe, ponadresortowe myślenie i działanie, skrócenie czasu trwania procesów, szeroki zakres oferowanych celów i korzyści oraz wzrost wydajności. Reengineering łączy się z radykalizmem, będącym w tym kontekście zaletą. W relacji z klientem dochodzi do wzrostu satysfakcji klientów oraz podniesienia pozycji na rynku.

Wady

Wadą reengineeringu jest bezwzględny autorytarny styl kierowania podczas wdrażania koncepcji i nagła radykalna zmiana przebiegu procesów i struktur organizacyjnych w firmie rzadko ukierunkowana na zmieniające się potrzeby i oczekiwania klientów.

Nadmierna koncentracja na redukcji kosztów w przedsiębiorstwie w stosunku do potrzeb dostosowania oferowanej wiązki wartości do potrzeb wybranych klientów, a także niedoceniające niematerialnych zasobów firmy budujących

¹³ Duplik J., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering teoria i praktyka*, wyd. Agencja wydawnicza, Warszawa 1998.

¹⁴ http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref4_full.html

wartość dla klienta, w szczególności wiedzy i doświadczenia pracowników, których interesy były naruszane są czarną stroną reengineeringu, który wydaje się w tym kontekście być zacofany, co do oczywistej i od dawna już obecnej w zarządzaniu troski o pracownika. Potwierdza to tylko kolejny minus mianowicie brak przygotowania pracowników i kadry na zmiany, a także pomijanie pracowników w trakcie przygotowywania reorganizacji a także zaniedbywanie aspektów kulturowych, co stwarza niebezpieczeństwo powstania silnego oporu wobec zmian.

Zakończenie

Podsumowując, postęp cywilizacyjny, zmiany gospodarcze oraz rosnąca trudność utrzymania się na rynku spowodowały, że praktyka zarządzania ulega stale znaczącej transformacji. Zmieniająca się gospodarka światowa pokazała, że istotą zarządzania nie jest tania i wydająca szybko decyzje struktura organizacji ale kompleksowa idea ładu organizacyjnego opierającego się o wyszczególnione procesy i zarządzanie projektowe. Głównym celem zarządzających jest nie tylko poprawa efektywności, ale przede wszystkim utrzymanie konkurencyjności firmy. Nowoczesne zarządzanie dostosowuje się do klienta, i wychodzi naprzód jego potrzebom. Nieodłącznym elementem nowoczesnego zarządzania stała się również technologia, który pozwala na skrócenie procesów, szybki dostęp i efektywne wykorzystanie informacji.

Bibliografia

1. Biały, Mazurkiewicz P., *Dla klientów jest ważna cena, a nie etyka*, „Rzeczpospolita”, 4 marca 2010r.
2. Duplik J., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych. Reengineering teoria i praktyka*, wyd. Agencja wydawnicza, Warszawa 1998.
3. Friedman M., *Kapitalizm i wolność*, Centrum im. Adama Smitha & „Rzeczpospolita”, W-wa, 1993.
4. Mazgajski A., *Systemy zarządzania środowiskowego w polityce ekologicznej państwa*.
5. Morawski W., *Konfiguracje globalne. Struktury, agencje, instytucje*, Wydawnictwo naukowe PWN, W-wa, 2010.
6. Oblój K., *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2010.
7. Pras, *Marketing et crise. Entre des reponses de fond et le marketing de la crise*, „Revue francaise de gestion”, 2009.
8. Zakrzewski P., *Jak się przygotować do wdrożenia CRM?*, „Magazyn Modern Marketing”, nr 7,8/01.
9. *Ekonomia, nauki o zarządzaniu, finanse i nauki prawne wobec światowych przemian kulturowych, społecznych, gospodarczych i politycznych*, SGH – Oficyna Wydawnicza, Warszawa, 2011.
10. <http://www.commint.pl/crm.html>
11. <http://www.e-marketing.pl>
12. http://www.zti.com.pl/instytut/pp/referaty/ref4_full.html
13. <http://www.4pm.pl>

Abstract

The twentieth century has brought a violent requirement of changes in management science. The need of emphasis on customer and employees's satisfaction has been reorganized. It is getting necessary to comply with clearly expressed ethical rules clearly which are reflected in corporate social responsibility and environmental management. Apart that the need to focus on communication marketing and distribution of products has been noticed. It became necessary to construct databases that facilitate access to the customer by phone or the Internet. All modern management methods are based more or less on technology and Internet capabilities. One of them, CRM is not only a philosophy of management, but the computer system also. This method focuses on building long term relationships with customers, which makes the need to build clear databases. Management of collective knowledge in the different functional parts of company optimizes the work, and all processes are overvalued and focused on the customer. Another method I describe is SIX SIGMA, which heads of operations for a clearly defined value of the organization as a part of its compensation system and a business strategy aimed at cutting costs and increasing customer satisfaction. Six Sigma promotes creating the collaboration conditions for workers, remaining them in tolerance for mistakes committed by them. REENGINEERING, in turn, is the concept of continuous investigation by the company to excellence. The method is a radical transformation of comprehensive processes in the company in order to optimize the three main determinants of performance: quality, the cost and deadline of implementation. The main principle is to organize activities around the results, rather than tasks.

Modern management are implemented for one purpose: under conditions of strong saturation of the market are designed to improve work efficiency, reduce costs and attract customers, so – to increase competitiveness against other companies. The battle for the customer is theme of the majority of organizations operating in the market.

Aleksandra Abramek

Rola menedżer jakości w przedsiębiorstwie funkcjonującym w gospodarce opartej na wiedzy

*„Dobrze rozwinięty umysł, pasja do nauki
i umiejętność praktycznego wykorzystania wiedzy w praktyce
to nowe klucze do przyszłości.”*

U.S. Labor Secretary's Commission
on Achieving Necessary Skills

Streszczenie

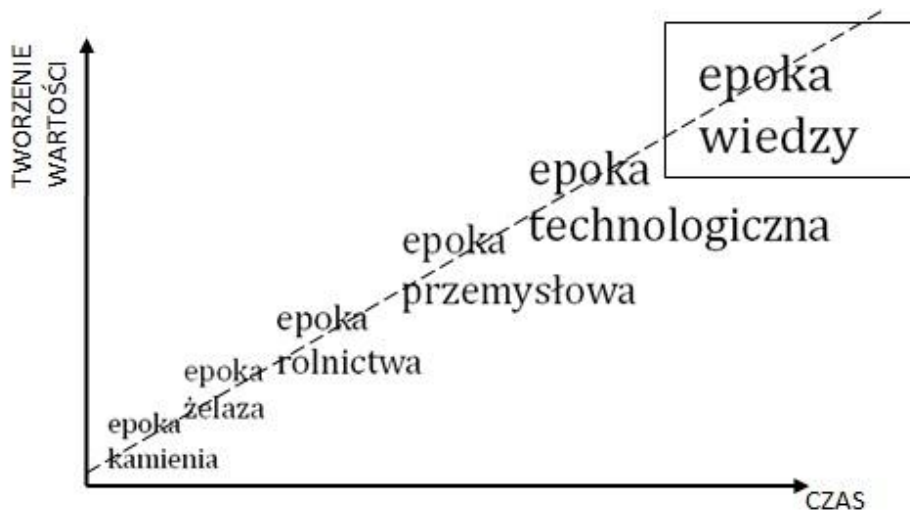
XXI wiek to epoka szybko postępującej globalizacji i gospodarki opartej na wiedzy. Obecnie określenie „człowiek renesansu” nie ma racji bytu. Ilość informacji jaka nas otacza jest zbyt duża, aby możliwe było jej całościowe przyswojenie. W związku z tym faktem, ważne jest by potrafić selekcjonować napływające zewsząd dane i wybierać tylko te, które odpowiadają naszym wymaganiom, oczekiwaniom i potrzebom.

Współczesne organizacje muszą dostosować się do gospodarki opartej na wiedzy, tym samym powinny być elastyczne w stosunku do otoczenia i czule na zjawiska z niego wypływające. By było to możliwe filarem struktury organizacyjnej powinien być człowiek otwarty na zachodzące zmiany i potrafiący się uczyć nowych rzeczy. Ważne jest by firma budowała bazy danych, z których mogliby korzystać pracownicy – by oprócz własnych doświadczeń uczyć się na przykładach innych osób. Dodatkowo by przedsiębiorstwo generowało zyski i się rozwijało, powinno posiadać w swojej strukturze menedżera jakości (inaczej kierownika ds. jakości), który byłby odpowiedzialny za jakość procesów zachodzących w organizacji. Bowiem powszechnie znanym faktem jest, że poświęcenie większej ilości czasu na opracowanie dobrego planu działania/funkcjonowania jest korzystniejsze niż poświęcanie czasu na eliminowanie powstałych wad w źle opracowanej strategii.

Wprowadzenie

Współcześnie każde przedsiębiorstwo, aby efektywnie funkcjonować na rynku powinno mieć na uwadze relacje istniejące pomiędzy organizacją, a jej otoczeniem. W ciągu minionych lat zauważalny jest wzrost globalizacji, zmiany demograficzne oraz ewolucja w zakresie dostępnych zasobów i technologii, a także ich zastosowania przez dane jednostki. Taki stan rzeczy wymusza umiejętność elastycznego dopasowania się organizacji do otoczenia. Dzisiejsza gospodarka oparta na wiedzy narzuca przedsiębiorstwom wzrost wartości posiadanych przez nie zasobów niematerialnych: jakości wiedzy, kapitału intelektualnego i informacji.

„Nowy świat” a kultura organizacyjna



Rysunek 1. Ewolucja zakresu zasobów i technologii.

Źródło: Boulton R. E. S., Libert B. D., Samek S. M., *Odczytując kod wartości firmy*, WIG-Presas, Warszawa 2001, s. 37.

Dzisiejszy obraz rzeczywistości organizacji wyraźnie zmienił się w porównaniu do rzeczywistości obserwowanej jeszcze co najmniej 12 lat temu. Od epoki technologicznej wkroczyliśmy w epokę wiedzy. Dlatego tak jak zauważał B. Wawrzyniak na podstawie wypowiedzi P. Druckera przebudowę świata organizacji należy zacząć już dziś, a nie jutro. Jednak jakkolwiek reorganizacja przedsiębiorstwa, mająca na celu dopasowanie do obecnych realiów gospodarki, wymaga dogłębnej zmiany sposobu myślenia na temat zarządzania organizacjami wszystkich jej członków: począwszy od poszczególnych pracowników, ich pracy i rozwoju, a kończąc na całościowej kulturze organizacyjnej¹. W gospodarce rynkowej podstawowym elementem wchodzącym w skład kultury przedsiębiorstwa jest jakość. Jej zapewnienie w konsekwencji obejmuje wszelkie osiągnięcia firmy, umożliwiające rozwój oraz wzrost konkurencyjności².

To właśnie dzięki określonym elementom kultury organizacyjnej, takim jak: otwartość na nowości, gotowość dokonania zmian i negowanie stereotypów, możliwe jest wdrożenie większości inicjatyw i przedsięwzięć związanych z zarządzaniem wiedzą w przedsiębiorstwie. Sama kultura organizacyjna jest zbudowana z ludzi. Natomiast ich zachowanie jest bezpośrednio związane z warunkami otoczenia zewnętrznego w jakim funkcjonują. Zmienność tych warunków ma wpływ na względność ocen jakimi są wartościowani lub ich zachowania.

¹ Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, s. 13.

² Bizon-Górcka J., *Menedżer jakości w nowoczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002, s. 148.

Warto w tym miejscu podkreślić jakościową odmienność sytuacji dzisiejszych przedsiębiorstw. Organizacje hierarchiczne, które miały rację bytu w czasach względnej stabilności rynku, obecnie (podczas nieustannych zmian) niestety się nie sprawdzają. W konsekwencji nowa rzeczywistość wymusza od osób pracujących w organizacjach przewartościowania priorytetów, zdobycie nowych umiejętności oraz szybkie, skuteczne i coraz częściej niekonwencjonalne reakcje na bodźce napływające z zewnątrz³.

Organizacje uczące się

XXI wiek jest epoką wiedzy i przyszłością są organizacje oparte na wiedzy i organizacje uczące się. Jak stwierdził P. Senega oznacza ona, że jest to „organizacja, która ciągle rozszerza swoje możliwości kreowania własnej przyszłości”⁴. Dodatkowo za C. Sikorskim należy dodać, że powinna być ona maksymalnie elastyczna na oddziaływujące na nią czynniki, gdzie jakakolwiek rutyna czy stereotypy są przełamywane dla funkcjonowania w dynamicznej rzeczywistości⁵. E. Skrzypek podkreśla, że „organizacja uczy się przez to, że uczą się jej członkowie”⁶.

Jak twierdzi m.in. M. Kuraś⁷, do prawidłowego wdrożenia, a następnie działania systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie potrzebne jest odpowiednie wsparcie oraz zaangażowanie ludzi w nim pracujących. Wynika to przede wszystkim z faktu, że „wszystko ma początek w umysłach ludzi, postawach, preferencjach, wrażliwości, ograniczeniach poznawczych, kompetencjach i systemie motywacyjnym”⁸.

Jedną z najważniejszych ról dla przedsiębiorstw działających w warunkach tak gwałtownych zmian pełni menedżer jakości. Powinien on posiadać odpowiednie kompetencje by być kreatorem zmian w organizacji i jednocześnie mieć bezpośredni wpływ na jakość funkcjonowania danej firmy. Zdeterminowane jest to faktem, że szeroko pojęta jakość, która obejmuje wszystkie podsystemy przedsiębiorstwa, jest fundamentem dla odniesienia sukcesu rynkowego⁹.

³ Zawiślak A. M., *Cechy i umiejętności menedżera wobec wyzwań globalizacji*, [w:] Bojar E. (red.), *Menedżer XXI wieku ile wiedzy, ile umiejętności?*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2003, s. 7-14.

⁴ Senega P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2003, s. 29-30.

⁵ Sikorski C., *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?*, Antykwa, Kluczbork-Łódź 2000, s. 162.

⁶ Sikorski C., *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?*, Antykwa, Kluczbork-Łódź 2000, s. 162.

⁷ Kuraś M., *System zarządzania wiedzą w organizacji uczącej się*, [w:] Skrzypek E. (red.), *Problemy etyczne w organizacji uczącej się*, Materiały konferencyjne XIII Międzynarodowej Konferencji Naukowej QALITYÐICS 2010, s. 59.

⁸ Skrzypek E., *Wycena wiedzy i kapitału intelektualnego i ich wpływ na efektywność organizacji*, [w:] Szyjewski Z., Nowak J. S., Grabara J. K. (red.), *Strategie informatyzacji i zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004, s. 14.

⁹ Bizon-Górcka J., *Menedżer jakości w nowocześnie zarządzanym przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002, s. 58.

Tabela 1. Zarządzanie wiedzą i kompetencjami w organizacji uczącej się

Do niedawna	Obecnie i w przyszłości
Wiedza operacyjna istnieje w głowach jednostek.	Stały, globalny przekaz wiedzy sformalizowanej (Intra i Internet).
Gospodarka bazuje na produktach i usługach.	Gospodarka opiera się na czynnikach niematerialnych, informacjach i wiedzy.
Ekspert jest osobą mniej znaczącą niż menadżer.	Ekspert jest często zasobem rzadszym niż menedżer – obaj są równie ważni.
Każdy zachowuje dla siebie posiadane informacje, wiedzę i doświadczenie.	Każdy stara się przekazywać swoją wiedzę innym (bazy danych, sieci info).
Uczenie się jest działaniem indywidualnym – człowiek przechodzi różne okresy edukacyjne (szkoła, studia, kursy itp.).	Zbiorowe uczenie się, wspólny język i system wartości – człowiek uczy się permanentnie.
Przetrwanie przedsiębiorstwa jest uzależnione od procesów rynkowych i przyjętej strategii.	Warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa jest zachowanie młodości i zdolności do uczenia się.

Źródło: Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 394-395.

Obecnie zarządzanie organizacjami, jak i ich rozwój jest bezpośrednio związane z zarządzaniem informacją, wiedzą, kapitałem intelektualnym i jakością¹⁰. Jest to spowodowane ciągłymi zmianami, które generują coraz większy zakres wiedzy, jaki winien posiadać każdy członek przedsiębiorstwa. W związku z tym usystematyzowanie wiedzy, a w konsekwencji sprawne nią zarządzanie jest bardzo ważne z punktu widzenia firmy. „Dla współczesnych menedżerów wiedza stanowi atut rynkowy o większym znaczeniu niż kapitał rzeczowy. To wiedza a nie praca jest źródłem bogactwa. Właśnie ona jest podstawowym czynnikiem tworzącym wartość, a zarazem źródłem przewagi konkurencyjnej”¹¹.

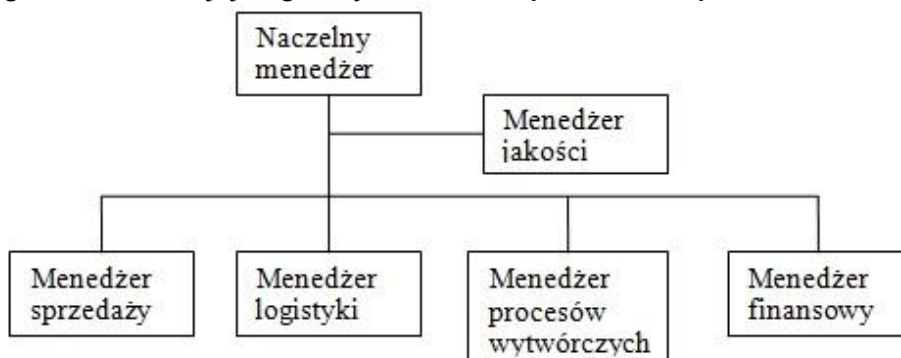
Menedżer jakości a zarządzanie wiedzą

Najwyższym niematerialnym zasobem organizacji jest wiedza. Ogólną definicją wiedzy jest zastosowaniem informacji w praktyce. Jednak pomyłką byłoby ograniczenia zarządzania wiedzą do wyłącznego zarządzania informacją. W procesie zarządzania wiedzą należy zwrócić uwagę na jego podstawę, którą tworzą ludzie. To właśnie oni powinni być zdolnymi pracownikami przedsiębiorstwa, tworzyć bazy informacyjne, a w konsekwencji wykorzystywać je do

¹⁰ Skrzypek E. (red.), *Metody i narzędzia doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2001, s. 9.

¹¹ Zyra J., *Menedżer oświaty w społeczeństwie bazującym na wiedzy*, [w:] Bojar E., *Menedżer XXI wieku ile wiedzy, ile umiejętności*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2003, s. 116.

interpretowania zaistniałych zjawisk, aby podejmować trafne decyzje. Bowiem ogólność informacji jest głównym celem zarządzania wiedzą¹².



Rysunek 2. Menedżer jakości w schemacie organizacyjnym przedsiębiorstwa.

Źródło: Bizon-Górccka J., *Menedżer jakości w nowocześnie zarządzanym przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002, s. 155.

Menedżer jakości w strukturze organizacyjnej zajmuje miejsce „łącznika” pomiędzy naczelnym kierownictwem, a pozostałymi menedżerami. W systemie jakości przedsiębiorstwa realizuje on funkcje zarządzania, jako członek systemu zarządzającego. Poniekąd pełni rolę doradcy skutecznego zarządzania, które ma doprowadzić do realizacji misji oraz strategii jakości przedsiębiorstwa. W XXI wieku powinien on również pełnić powinności menedżera jutra, do których P. Drucker zalicza:

- zarządzanie przez cele;
- podejmowanie większego ryzyka z wcześniejszym wyprzedzeniem;
- formułowanie decyzji o charakterze strategicznym;
- tworzenie zintegrowanego zespołu, w którym każdy potrafi zarządzać oraz oceniać swoje wyniki w odniesieniu do realizacji wspólnych celów;
- szybkie i jasne przekazywanie informacji;
- dostrzeganie organizacji jako całości i integrowanie z nią swoich zadań;
- zauważanie relacji między własnym produktem i otoczeniem organizacji – uwzględnienie w swoich decyzjach i działaniach istoty tych relacji znaczących dla skuteczności i sprawności¹³.

Poza umiejętnościami jakie powinien reprezentować menedżer jakości ważne jest również by posiadał kompetencje menedżera, w skład których wchodzi wiedza wraz z umiejętnościami stosowanymi w praktyce do rozwiązywania wszelkich problemów menedżerskich.

W procesie zarządzania wiedzą priorytetem powinno być to, co chce i powinien wiedzieć odbiorca, a nie jej posiadacz. Stąd menedżerowie są zobli-

¹² Bizon-Górccka J., *Menedżer jakości w nowocześnie zarządzanym przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002, s. 146.

¹³ Bizon-Górccka J., *Menedżer jakości w nowocześnie zarządzanym przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002, s. 155-156.

gowani do ciągłego poszukiwania odpowiedzi a pytanie: kim są potencjalni odbiorcy wiedzy i czego potrzebują? Co pozwala generować, przechowywać, a po przetworzeniu wykorzystywać wiedzy realnie przydatnej w rozwiązywaniu problemów¹⁴.

Zakończenie

Organizacja ucząca się z założenia powinna być podmiotem zdolnym do uczenia się, gromadzenia wiedzy i wyciągania wniosków z doświadczeń własnych oraz wypływających z otoczenia. Zarządzający działający w społeczeństwie wiedzy muszą nauczyć się umiejętności uczenia, a nie samego procesu uczenia. Tak by potrafili oni zdobyć umiejętności błyskawicznego i samodzielnego uaktualnienia swoich kompetencji, nie tracąc przy tym jakości zdobytej dotychczas wiedzy oraz potrafili w takie same umiejętności wyposażać pozostałych członków organizacji. Kontrolę nad poprawnością i jakością przebiegu wszelkich procesów zachodzących w przedsiębiorstwie sprawuje menedżer jakości, którego działanie powinno wchodzić w skład polityki jakości oraz misji i wizji przedsiębiorstwa.

Zarządzanie wiedzą nie jest celem samym w sobie. Jest wyłącznie sposobem zrealizowania dalszych, korzystnych dla organizacji celów.

Bibliografia

1. Baruk J., *Wiedza i poziom innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych*, [w:] Hejduk I. K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, ORGMASZ, Warszawa 2004.
2. Bizon-Górcka J., *Menedżer jakości w nowocześnie zarządzanym przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2002.
3. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
4. Kuraś M., *System zarządzania wiedzą w organizacji uczącej się*, [w:] Skrzypek E. (red.), *Problemy etyczne w organizacji uczącej się*, Materiały konferencyjne XIII Międzynarodowej Konferencji Naukowej QALITYÐICS 2010.
5. Senegé P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Oficyna Ekonomiczna, Warszawa 2003.
6. Sikorski C., *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?*, Antykwa, Kluczbork-Łódź 2000.
7. Skrzypek E. (red.), *Metody i narzędzia doskonalenia zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2001.
8. Skrzypek E., *Wpływ zarządzania wiedzą na innowacyjność przedsiębiorstwa*, [w:] Brdulak H., Gołębiowski T. (red.), *Wspólna Europa – innowacyjność w działaniu przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa 2003.
9. Skrzypek E., *Wycena wiedzy i kapitału intelektualnego i ich wpływ na efektywność organizacji*, [w:] Szyjewski Z., Nowak J. S., Grabara J. K. (red.), *Strategie informatyzacji i zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
10. Wawrzyniak B., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, (red.) Wawrzyniak B., Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.

¹⁴ Baruk J., *Wiedza i poziom innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych*, [w:] Hejduk I. K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 89.

11. Zawiślak A. M., *Cechy i umiejętności menedżera wobec wyzwań globalizacji*, [w:] Bojar E. (red.), *Menedżer XXI wieku ile wiedzy, ile umiejętności?*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2003.
12. Żyra J., *Menedżer oświaty w społeczeństwie bazującym na wiedzy*, [w:] Bojar E., *Menedżer XXI wieku ile wiedzy, ile umiejętności*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin 2003.

Abstract

XXI century is the era of rapid globalization and knowledge-based economy. Currently the term "Renaissance man" is not meaningless. The amount of information that surrounds us is too many to allow the overall absorption. In view of this fact, it is important to be able to select the incoming data from anywhere and choose only those that meet our requirements, expectations and needs.

Nowadays organizations must adapt to the knowledge-based economy, and thus should be flexible in relation to the environment and sensitive to the phenomena arising from it. To make this possible a pillar of the organizational structure should be a man open to changes and capable to learn new things. It is important that the company was building a database from which staff could use-in addition to their own experiences to learn from the examples of others. If the company want to grows and generates profits it should have in its structure quality manager, who would be responsible for the quality of processes in the organization. A well-known fact is that dedicate more time to develop a good plan of action/function is better than spending time on the elimination of defects resulting in a poorly developed strategy.

Rola firm doradztwa personalnego w profesjonalnym doborze pracowników

Streszczenie

Zarządzanie organizacją jest rozumiane jako wykorzystywanie wszystkich posiadanych przez nią zasobów do sprawnego realizowania celów. Jednym z tych zasobów są zatrudnieni w niej ludzie. Rola personelu w organizacji przechodziła liczne transformacje, nabierając stopniowo coraz większego znaczenia. Zaczęto postrzegać człowieka nie tylko jako operatora maszyny, który ma wykonywać swoją pracę możliwie jak najszybciej, przy jak najmniejszej ilości pomyłek ale jako ogromny potencjał mający wpływ na rozwój całej organizacji.

Rola rekrutacji w nowym podejściu do zarządzania personelem

Priorytetowe znaczenie zasobów ludzkich wynika z faktu, że to ludzie decydują o wykorzystaniu wszystkich innych zasobów firmy. Dostrzeżono więc konieczność powołania osobnych działów zajmujących się zarządzaniem personelem. Zarządzający tymi zasobami powinni akceptować ludzką odmienność, a jednocześnie kreować warunki umożliwiające pracownikom wykorzystanie ich zdolności z pożytkiem dla firmy. Jednym z pierwszych etapów zarządzania personelem jest jego dobór w procesie rekrutacji i selekcji. Zatrudnienie odpowiednich pracowników ma ogromny wpływ na późniejszy kształt i funkcjonowanie organizacji. Istotą efektywnej rekrutacji jest przyciągnięcie takich kandydatów, którzy nie tylko będą odpowiadać podstawowym wymogom stanowiska ale też będą do niego pasować pod względem cech osobowości, charakteru oraz posiadanych aspiracji. Skuteczna rekrutacja przyczynia się to do zmniejszenia kosztów płynności kadr (fluktuacji zatrudnienia) czyli kosztów związanych z przeprowadzeniem kampanii rekrutacyjnej, ze szkoleniami, zatrudnieniem nowych pracowników oraz z odprawami dla byłych pracowników. Trafny wybór kadr ułatwia też pełne wykorzystanie potencjału ludzkiego. Pomaga w dostosowaniu pracownika do pracy jeszcze podczas fazy rekrutacji oraz w tworzeniu efektywnych, zintegrowanych i dobrze współpracujących zespołów roboczych. Prowadzi do zadowolenia z pracy i pobudza motywację przyjętej kadry, co przyczynia się do stabilizacji na stanowisku.

Zadaniem specjalistów ds. rekrutacji jest więc dobre poznanie zarówno organizacji jak i kandydatów w celu wyłonienia tych, którzy będą najbardziej odpowiedni. W celu jak najefektywniejszego przeprowadzenia procesu doboru personelu wykorzystuje się wiele metod, które różnią się zarówno poziomem pracochłonności jak i kosztowności. Niektóre z nich wymagają posiadania specjalistycznej wiedzy i narzędzi, co sprawia, że dla części organizacji są one niedostępne. Przyczyniło się to do powstania na całym świecie firm specjalizujących się w tego typu usługach. Za odpowiednią opłatą przeprowadzają one komplek-

sowe procesy rekrutacji od momentu sformułowania ogłoszenia, aż do znalezienia odpowiedniej osoby i wprowadzenia jej do organizacji.

Źródła i rodzaje rekrutacji

Wyróżnia się dwa źródła pozyskiwania pracowników, a mianowicie: wewnętrzny rynek pracy i zewnętrzny rynek pracy. Biorąc pod uwagę jako kryterium rodzaj rynku pracy możemy wyróżnić rekrutację zewnętrzną i wewnętrzną¹. „Rekrutacja wewnętrzna to rozważanie zatrudnionych pracowników jako kandydatów na wyższe stanowiska w organizacji”². W praktyce polega ona na proponowaniu wybranym pracownikom przejścia na inne stanowisko w firmie, powierzenie im innych obowiązków, co może wiązać się z koniecznością nabycia nowych kwalifikacji czy też ze zmianą organizacji lub wymiaru czasu pracy.

Korzystanie z rekrutacji wewnętrznej wiąże się z możliwością wystąpienia zjawiska „efektu domina”, które powoduje że pozyskanie dobrych pracowników przez jeden dział prowadzi niejednokrotnie do poważnego osłabienia zespołu, z którego pracownik został przejęty. „Im wyżej w hierarchii znajduje się pierwotnie wolne stanowisko, tym więcej do obsadzenia jest stanowisk wtórnych”³. Z drugiej jednak strony jest ono rzadko obserwowane.

w dużych organizacjach, które zabezpiecza przed nim w dużej mierze liczebność personelu. Generalnie rekrutacja wewnętrzna jest celowa i słuszna w kontekście wszystkich rodzajów stanowisk w organizacji, gdyż stwarza możliwość awansu pracownikom zachęcając ich do własnego doskonalenia i rozwoju.

W odniesieniu do rekrutacji wewnętrznej mówimy o dwóch jej rodzajach: rekrutacji otwartej i rekrutacji zamkniętej. Podział ten zależy od jawności kryteriów i zasad doboru kandydatów (rysunek 1).

„Rekrutacja otwarta charakteryzuje się przekazywaniem informacji o wolnych stanowiskach pracy wszystkim pracownikom firmy w formie ogłoszeń wewnętrznych lub też konkursu zamkniętego i każdy pracownik, który uważa, że ma kwalifikacje odpowiadające wymaganiom zawartym w ogłoszeniu lub w regulaminie konkursu, może zgłosić swoją kandydaturę”⁴.

„Rekrutacja otwarta charakteryzuje się przekazywaniem informacji o wolnych stanowiskach pracy wszystkim pracownikom firmy w formie ogłoszeń wewnętrznych lub też konkursu zamkniętego i każdy pracownik, który uważa, że ma kwalifikacje odpowiadające wymaganiom zawartym w ogłoszeniu lub w regulaminie konkursu, może zgłosić swoją kandydaturę”⁵.

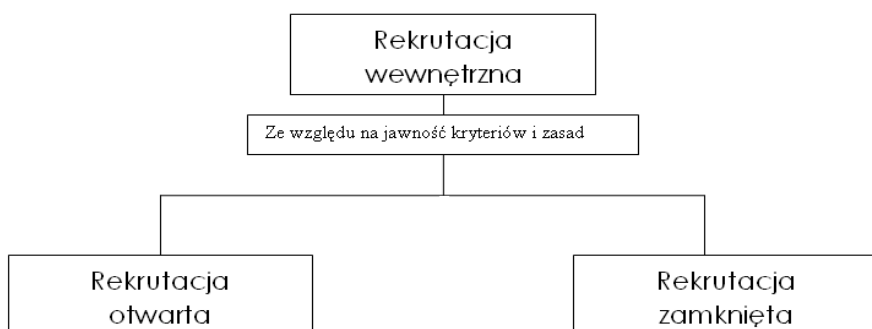
¹ Jamka B., *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników – teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001, s. 68.

² Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.

³ Sakowicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000, s. 154.

⁴ Król H., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 26.

⁵ Król H., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007, s. 26.



Rysunek 1. Podział rekrutacji wewnętrznej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 200.

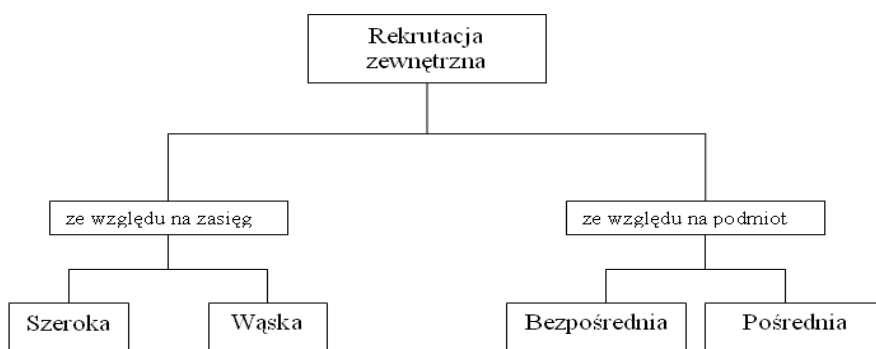
W tym typie rekrutacji kandydat na wakujące stanowisko sam decyduje o tym czy aplikować i wziąć udział w procesie rekrutacji. Wybór pracownika spośród zgłoszonych kandydatur kształtuje wewnętrzny rynek pracy, buduje dobrą atmosferę w pracy oraz zachęca do tworzenia indywidualnych ścieżek kariery.

„Rekrutacja zamknięta polega na tym, że informacje o wolnych stanowiskach pracy nie są podawane do wiadomości wszystkim pracownikom organizacji. Uzgodnienia o zasadach, kryteriach i potencjalnych kandydatach na wolne stanowisko są dokonywane w wąskim gronie decydentów⁶.” W procesie rekrutacji zamkniętej kandydaci nie zawsze są informowani o kryteriach i zasadach wyboru. Rekrutacja zamknięta pozwala uniknąć tworzenia się niepotrzebnych sytuacji konfliktowych wśród osób dobrze się znających i współpracujących ze sobą. Na pewno istotną wadą tej rekrutacji jest fakt że może być wykorzystywana do obsady stanowisk osobami o niższych kwalifikacjach, ale mających wsparcie nieformalne.

Oceniając rekrutację wewnętrzną należy zwrócić uwagę zarówno na jej mocne i słabe strony. Do głównych zalet zaliczyć można przede wszystkim niższe koszty, lepszą znajomość kandydatów i co za tym idzie mniejsze ryzyko związane z popełnieniem błędu. Dodatkowo stwarzanie pracownikom możliwości do rozwoju zawodowego zwiększa ich motywację, buduje pozytywną atmosferę w firmie, która jest postrzegana jako miejsce zachęcające do rozwoju. Do potencjalnie ujemnych stron wewnętrznych źródeł pozyskiwani personelu można zaliczyć zawężenie pola wyboru, niedostateczną elastyczność pracowników w zakresie ich gotowości do podejmowania nowych zadań, oraz zakłócenia w stosunkach międzyludzkich.

Podobnie jak rekrutacja wewnętrzna również pozyskiwanie personelu z poza organizacji nie jest pojęciem jednoznacznym.

⁶ Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 204.



Rysunek 2. Podział rekrutacji zewnętrznej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 202.

Biorąc pod uwagę zasięg rekrutacji, mówimy o rekrutacji zewnętrznej szerokiej i wąskiej (segmentowej).

Rekrutacja szeroka polega na oferowaniu ofert zatrudnienia na tzw. szeroki rynek pracy. Stosowane procedury są standardowe i nieskomplikowane. Firmie zależy głównie na tym, aby jej oferta dotarła do maksymalnej liczby potencjalnych kandydatów na pracowników. Taka forma rekrutacji jest zalecana przy poszukiwaniu pracowników na szeregowie stanowiska pracy niewymagające specjalnych kwalifikacji i predyspozycji zawodowych.

Rekrutacja segmentowa kierowana jest do określonego rodzaju rynku pracy, tj. pewnej grupy potencjalnych kandydatów, posiadających określone cechy, umiejętności i kwalifikacje. Przedsiębiorstwo poszukuje specjalisty, a nie zwykłego pracownika. Procedury stosowane w tym przypadku są dość skomplikowane, a firma kieruje swą ofertą do potencjalnych kandydatów należących już do danej branży. Dlatego firma musi ich odnaleźć poprzez tak sformułowaną ofertę, aby owa grupa odebrała ją jako atrakcyjną.

Ze względu na podmiot przeprowadzający rekrutację na zewnętrznym rynku pracy wyróżniamy rekrutację bezpośrednią i pośrednią. Rekrutacja bezpośrednia przeprowadzana jest samodzielnie przez firmę za przy pomocy własnych specjalistów do spraw pozyskiwania personelu, zaś rekrutacja pośrednia polega na szukaniu pracowników przy pomocy firm rekrutacyjnych lub doradztwa personalnego, stowarzyszeń zawodowych, agencji pośrednictwa pracy itp.⁷ Z rekrutacji pośredniej często korzystają firmy nowe, które nie posiadają dobrze zorganizowanego personelu, bądź poszukują trudnodostępnych specjalistów, charakteryzujących się rzadkimi kwalifikacjami i predyspozycjami zawodowymi.

Do dobrych stron rekrutacji zewnętrznej należy rozszerzenie możliwości wyboru kandydatów, podniesienie potencjału firmy poprzez wprowadzanie do niej

⁷ Jamka B., *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001, s. 27.

nowych, kreatywnych i nie obarczonych przeszłością w danej firmie pracowników. Może to też dodawać energii do działania dotychczasowym pracownikom, oraz poprawiać stosunki międzyludzkie wewnątrz organizacji. Ponadto wprowadzanie pracowników na nowych warunkach zwiększa elastyczność zatrudnienia. Do potencjalnych wad zalicza się wyższe koszty, większe ryzyko popełnienia błędu przy wyborze kandydata, konieczność podejmowania działań adaptacyjnych dla nowoprzyjętych pracowników. Przyjmowanie osób z „zewnątrz” może mieć też działanie demotywujące z uwagi na zawiedzione nadzieje na awans.

W praktyce dla poprawienia efektywności rekrutacji wykorzystuje się zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne źródła pozyskiwania kandydatów. Przy obsadzaniu wolnych stanowisk należy brać pod uwagę takie czynniki jak sytuacja na rynku pracy, faza rozwoju przedsiębiorstwa, stosowane podejście do zarządzania personelem, rodzaj wakującego stanowiska czy też zasady awansowania pracowników⁸.

Firmy doradztwa personalnego i ich rola

Znalezienie wysoko wyspecjalizowanych pracowników bywa często nie lada problemem. Na świecie od lat istnieją firmy specjalizujące się w tym. Kiedyś nazywano je agencjami „łowców głów”, w wolnym tłumaczeniu agencjami werbunkowymi (head hunting officer). W krajach Europy korzystanie z usług tego rodzaju firm jest bardzo popularne. Już w publikacjach z początku lat 50-tych zauważa się fakt, iż we Francji zaledwie 5% firm nie korzysta z usług agencji, w Belgii - 14%, zaś w Holandii - 23%. Zdecydowana większość oddaje więc dobór personelu w ręce profesjonalistów. Za znalezienie wyspecjalizowanych pracowników, menadżerów, dyrektorów firmy płacą agencjom werbunkowym bardzo duże pieniądze. Dobrze dobrana kadra jest tu traktowana jako towar najwyższej klasy, na którym nie powinno się oszczędzać.

Od lat 80-tych obserwujemy w Polsce wzrost ilości agencji werbunkowych. Z czasem rozszerzyły one swoją działalność i wykroczyły poza same procesy rekrutacji do pracy. W Polsce przyjęła się nazwa agencja doradztwa personalnego. Oznacza to, że nie tylko zajmują się one rekrutacją ale też wspomagają pracodawcę w całokształcie polityki personalnej.

Korzyści wynikające z korzystania z usług firm doradztwa personalnego

Popyt na usługi agencji doradztwa personalnego rośnie z roku na rok. Istnieje wiele powodów tego wzrostu. Pierwszym z nich jest opłacalność tego przedsięwzięcia. Rekrutacja na własną rękę wiąże się z dużym ryzykiem zatrudnienia nieodpowiedniej osoby, co pociąga za sobą często ogromne koszty. Marnuje się też mnóstwo czasu na nieefektywne spotkania z kandydatami, odbieranie tysięcy telefonów, e-maili. W ostatecznym rozrachunku okazuje się, że znacznie bezpieczniejszym i wcale nie najdroższym rozwiązaniem jest powierzenie sprawy personalnej agencji. Z należytych obiektywizmem i znajomością rynku przepro-

⁸ Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 22.

wadzi ona proces rekrutacji od początku do końca. Celem działalności agencji doradztwa personalnego jest pomoc w znalezieniu takiego pracownika, którego możliwości i cele będą zharmonizowane z celami i polityką firmy. Ma to być harmonia zapewniająca długi związek pracownika z firmą.

Cele te są osiąmane przez szereg zaplanowanych działań. W porozumieniu z klientem (firmą zwracającą się do agencji) opracowywany jest profil stanowiska oraz wymagania stawiane przyszłym kandydatom. Podczas szeregu spotkań z pretendenciami dokonywana jest ich ocena pod względem opracowanych kryteriów, oraz ich selekcja. Narzędziem często wykorzystywanym są też testy psychologiczne, pozwalające lepiej poznać kandydata.

Dużym atutem agencji jest skuteczność ich działania poparta udzielaną gwarancją na znalezione go pracownika. Udzielane są gwarancje od trzymiesięcznych po wieczyste, co oznacza, że w okresie gwarancji zobowiązują się (w przypadku kłopotów ze znalezionym pracownikiem) znaleźć innego, już bez dodatkowej opłaty. Firmy różnią się pod względem stosowanych narzędzi, ilości przeprowadzanych rozmów, czy długości udzielanej gwarancji. Koszt usługi uzależniony jest od pozycji agencji na rynku, doświadczenia kadry oraz rekrutowanego stanowiska. Za cały proces rekrutacji płaci zawsze pracodawca, czyli firma poszukująca. Do zapłaty dochodzi wówczas, gdy konkretna osoba zostanie wybrana i zaakceptuje proponowane warunki.

Jak powiedział jeden z najsłynniejszych amerykańskich przedsiębiorców John Davisom Rockefeller: „*Znalezienie i zatrzymanie najlepszych pracowników jest najbardziej wartościową zdolnością. Dalbym wszystko, co mam, wszystkie moje pieniądze, aby tylko mieć tę umiejętność*⁹.” To słynne zdanie doskonale oddaje znaczenie personelu we współczesnym świecie. Zrozumienie i przyjęcie tej wiedzy może się okazać kluczem do sukcesu na dzisiejszym, trudnym dla przedsiębiorców rynku.

Bibliografia

1. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2002.
2. Jamka B., *Dobór zewnętrzny i wewnętrzny pracowników – teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2001.
3. Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
4. Król H., *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
5. Poczowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi strategie – procesy – metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
6. Sakowicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie*, Poltext, Warszawa 2000.
7. <http://hr-partner.eu/rekrutacja.html>, data dostępu: 24.03.2012.

⁹ <http://hr-partner.eu/rekrutacja.html>, (24.03.2012).

Tworzenie i zdobywanie rynku – proces budowy strategii marketingowej

Streszczenie

Praca obejmuje omówienie zagadnień związanych z tworzeniem strategii marketingowej, która jest wynikiem prac i myśli z zakresu zarządzania strategicznego i planowania marketingowego. Ukazane są etapy prawidłowo skonstruowanej strategii marketingowej. Ponadto przedstawione są w niej klasyczne oraz nowe koncepcje dotyczące marketingu.

Wstęp

W związku z dynamicznym rozwojem rynków, branż i samych przedsiębiorstw oraz tempem zmian w nich zachodzących, firmy nie mogą zapewnić oczekiwanych wyników bazując na dotychczas stosowanych sposobach działania korzystając z licznych metod marketingowych, rzekomo gwarantujących powodzenie na rynku. W literaturze można spotkać się z wieloma sformułowaniami, mającymi być receptą na sukces. Należą do nich hasła takie jak: Zwyciężaj dzięki wysokiej jakości, dzięki dobrej obsłudze, dzięki niższym cenom, dzięki dużemu udziałowi rynkowemu, adaptacji i indywidualizacji, ciągłemu udoskonalaniu, dzięki nowym produktom i tym podobne. Zapomina się jednak, że nie ma jednoznacznej odpowiedzi na pytanie co gwarantuje powodzenie na rynku a każdą z tych metod nasuwa dodatkowe pytania. Jest więc swego rodzaju wyznacznikiem działań jakie należy podjąć a nie odpowiedzią samą w sobie. Dla przykładu sformułowanie wysoka jakość, ma różne oblicza dla konkretnych osób przy konkretnym produkcie, ponadto w wielu wypadkach produkty konkurencyjne są na równie wysokim poziomie jakości, że walka poziomem jakości mija się z celem. Podobna subiektywna ocena klienta podważa metodę, w której nastawiono się na dobrą obsługę, gdyż każdy człowiek zwraca swoją uwagę na różne, często inne atrybuty obsługi a samo zadeklarowanie lepszej obsługi już nie wystarczy. Strategia niskich cen z kolei musi być powiązana ze strategią jakości, ponieważ klienci kupując dany produkt kierują się wartością produktu a nie samą ceną.

Z powyższych rozważań wynika, iż nie istnieje jedna strategia marketingowa gwarantująca sukces. Firma nie powinna polegać na jednej charakterystycznej cesze, lecz stworzyć własny, unikalny zestaw cech składający się z wielu działań marketingowych. Według M.Portera firma wykonująca takie same czynności jak jej rywale, nawet gdy czyni to lepiej, nie ma żadnej strategii¹. Firma taka jest efektywniejsza na poziomie operacyjnym, co nie jest jednoznaczne z posiadaniem „dobrej” strategii. Sytuacja taka może powodować i w krótkim okresie czasu firma osiągać będzie przewagę konkurencyjną jednak konkurenci stosunkowo szybko mogą ją dogonić. Według M.Portera strategia przedsiębiorstwa jest

¹ Porter M., *What is strategy*, "Harvard Business Review", listopad-grudzień 1996, s. 61-78.

solidna, jeżeli w dużym stopniu różni się od strategii konkurentów. Doskonałym przykładem była strategia firmy IKEA, której sposób produkcji i sprzedaży mebli różnił się od ówczesnie stosowanych przez jej konkurentów. Oczywiście jest, że najlepsze strategie, będą szybko skopiowane, jednak odtworzenie tylko kilku nowych cech nie jest równoznaczne ze stworzeniem, odpowiednio współdziałającej architektury strategicznej. Ponadto imitator ponosi olbrzymie koszty dostosowania nowości do obecnie funkcjonującej strategii.

Etapy formułowania strategii marketingowej

Jak wspomniano we wstępie nie ma jednoznacznej metody budowania przewagi marketingowej, niemniej jednak istnieje wiele przykładów budowy strategii zarządzania, strategii marketingowej czy procesu zarządzania marketingowego. W tym momencie pojawia się problem, który polega na rozumieniu marketingu a także jego roli na poszczególnych poziomach zarządzania. Wzrost znaczenia marketingu w działalności firm, przejawiający się jako przejście od traktowania go jedynie jako funkcji do sposobu działania i myślenia na rynku spowodował tendencję rozumienia strategii przedsiębiorstwa jako strategii marketingowej. Koncepcja strategii marketingowej nierozzerwalnie łączy się ze strategią działalności firmy, ważne jest natomiast jej umiejscowienie w całym procesie tworzenia strategii.



Rysunek 1. Poziomy zarządzania strategicznego

Źródło: Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE 2009 s. 22.

M. Romanowska uważa, iż „przed przystąpieniem do budowania strategii konieczne jest dokonanie klasyfikacji strategii i określenie, które strategii są najważniejsze i muszą być ustalone na początku, a które mają charakter fragmentaryczny i wynikają z bardziej generalnych ustaleń²”. Wyróżnia się więc trzy poziomy: globalną strategię, strategię strategicznych jednostek oraz strategii funkcjonalne. Strategie te różnią się zadaniami, zakresem, sposobami alokacji zasobów, głównymi obszarami decyzyjnymi oraz źródłami prze-

² Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE 2009, s. 21.

wag konkurencyjnych. Taka koncepcja hierarchii strategii jest bardzo użyteczna w procesie tworzenia strategii i realizacji myślenia strategicznego jednak nadal istnieją nieporozumienia i niejasności wynikające z trudności rozróżnienia między uruchamianiem instrumentów marketing mixu a marketingowym sposobem myślenia i działania organizacji.

Jednym z najbardziej znanych i rozpowszechnionych procesów budowania strategii marketingowych jest proces przedstawiony przez P.Kotlera³. Składa się on z pięciu podstawowych etapów, które przedstawia następujący schemat:



Źródło: Opracowanie własne

Skuteczny marketing powinien zacząć się od badań marketingowych, które pozwalają odkryć różne segmenty, gdzie znajdują się klienci mający różne potrzeby. Pozwoli to przedsiębiorstwu zwrócić się ze swoją ofertą do osób, które jest w stanie wyjątkowo dobrze obsłużyć. W każdym segmencie docelowym konieczne jest odpowiednie pozycjonowanie oferty, aby potencjalny klient docelowy był w stanie dostrzec różnice produktu firmy od innych produktów dostępnych na rynku. Następnym krokiem jest opracowanie Marketing Mix'u. Jest to kombinacja ceny, produktu, dystrybucji i promocji, która jest wdrażana do użytku. Końcowy etap to wykorzystywanie narzędzi kontroli aby monitorować i oceniać wyniki oraz doskonalić daną strategię.

Przenikanie się strategii oraz wielowymiarowość marketingu uwidacznia się na już na pierwszym etapie. Spowodowane jest faktem, iż podchodząc do badań, nie można ograniczyć się tylko do jednego wymiaru. L.Garbarski przedstawia

³ Kotler P., *Kotler o marketingu. Jak tworzyć, zdobywać i dominować na rynkach.*, One Press 2006, s. 57.

taki zakres badań jako odkrywanie szans rynkowych⁴. Składają się na nie analiza warunków działań, informacyjne podstawy podejmowania decyzji marketingowych, zachowania konsumentów i nabywców, zachowania konkurentów, dopiero następną część stanowi wybór obszaru i koncepcji działania.

W większości opracowań znaleźć można przykładowe metody analizy, które aby całościowo podejść do problemu podzielone są zazwyczaj na obszary obejmujące:

- Analizę makrootoczenia, otoczenia globalnego
- Analizę otoczenia sektorowego, czyli konkurencyjnego
- Analizę samej organizacji⁵

Do metod analizy otoczenia globalnego najczęściej wykorzystuje się analizę PEST, która opiera się na wyróżnieniu uwarunkowań politycznych, ekonomicznych społecznych oraz technicznych i technologicznych i zidentyfikowaniu głównych czynników mających wpływ na rynkowe działania przedsiębiorstwa. W celu wykonania strategii marketingowej istotne jest aby dokonać diagnozy i oceny zasobów oraz umiejętności przedsiębiorstwa. Najbardziej użyteczne do tego metody to:

- Bilans strategiczny, który jest swego rodzaju pełną i syntetyczną inwentaryzacją zasobów.
- Analiza kluczowych czynników sukcesu, odwołująca się do zasady Pareto 20-80, zakładająca identyfikację kompetencji i zasobów o znaczeniu u strategicznym.
- Analiza łańcucha wartości, który wskazuje źródła przewag konkurencyjnych, poprzez systematyzację działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo.⁶

Istnieją ponadto metody zintegrowanej analizy warunków w jakich działa przedsiębiorstwo, do najbardziej znanych należy analiza SWOT/TOWS, oraz metody portfelowe, charakteryzujące się całościowym podejściem do przedsiębiorstwa, kompleksowością ujęcia i integracji wiedzy dotyczącej przedsiębiorstwa oraz jego potencjału. Do najpopularniejszych metod portfelowych należą macierz Boston Consulting Group, macierz wzrostu/udziału w rynku, macierz GE oraz macierze A.D.Little'a i McKinsey'a stosowane w ocenie portfela produktów i podejmowania decyzji asortymentowych.

Badania marketingowe jest to „zbiór metod i technik systematycznego pozyskiwania, analizowania i interpretowania informacji służących podejmowaniu określonych decyzji marketingowych⁷”. Są niezbędnym elementem systemu informacji marketingowej a sam proces składa się z projektowania, realizacji badania oraz komunikowania wyników. Do najpopularniejszych metod badań marketingowych zaliczyć można metody ankietowe, obserwacyjne, eksperymentalne oraz wywiady indywidualne czy zogniskowane wywiady grupowe (Forkusy, FGI). Zdając sobie sprawę jak cennym zasobem w dzisiejszych czasach jest

⁴ Garbarski L., *Marketing Koncepcja skutecznych działań*, PWE Warszawa 2011 s. 67.

⁵ Romanowska M., *Planowanie strategiczne* op.cit. s. 33.

⁶ Porter M., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, One Press 2006, s. 69.

⁷ Garbarski L., *Marketing Koncepcja...*, op. cit., s. 103.

informacja i jakie ma znaczenie oraz jak łatwo może zostać rozproszona w strukturze firmy, przedsiębiorstwa tworzą centra informacji marketingowych, które mogą być pomocne w zakresie definiowania potrzeb, przygotowywania instrumentów badawczych, klasyfikowania i oceniania wartości informacji oraz jej rozpowszechniania do zainteresowanych decydentów.

Kolejnym etapem opracowania strategii marketingowej jest opracowanie strategii dostarczenia wartości klientom oraz zbudowanie wartości marki. Pamiętać jednak należy, że marketing polega tylko na wyborze chwytliwej nazwy, czy szerokim jej rozreklamowaniu. Budowanie marki jest procesem składającym się z następujących etapów:

- Wybór nazwy marki.
- Sformułowanie skojarzeń oraz obietnic z nią związanych.
- Zarządzanie kontaktami marki z klientami, w sposób taki aby oczekiwani konsumenci z nią związane były spełnione a najlepiej przekroczone⁸.

Powszechnie wiadomo, iż żadna firma nie może być we wszystkim najlepsza, dzieje się tak gdyż przedsiębiorstwa mają ograniczone budżety i podział pieniędzy musi być racjonalny. W literaturze znajduje się wiele propozycji wyboru szeroko zdefiniowanej pozycji, należą do nich strategię najlepszego produktu, bliskości klienta czy też doskonałości operacyjnej. Firma może zdecydować się na wybór wąsko zdefiniowanej pozycji, podkreślając swoją pozycję według najważniejszej, pojedynczej korzyści takiej jak najwyższa jakość, największa niezawodność, trwałość, szybkość, największy prestiż itp. W określeniu wąsko zdefiniowanej pozycji przedsiębiorstwo może być pozycjonowane *według atrybutów* – na podstawie danego atrybutu bądź cechy, *według korzyści* – obiecując nabywcy, że produkt przyniesie pożądaną korzyść, *według przeznaczenia* – produkt, który jest najlepszy do danego zastosowania, *według użytkownika* – produkt przeznaczony do konkretnego użytkownika docelowego, *względem konkurenta* – zasugerowanie wyższości danego produktu nad produktem oferowanym przez konkurencję, *według kategorii* – kreowanie wizerunku jako lidera w określonej kategorii⁹. Należy jednak pamiętać by zbyt szeroko nie pozycjonować gdyż pomija się najważniejsze korzyści jakie marka lub oznaczone nią produkty mają dostarczyć. Analogicznie nie można pozycjonować zbyt wąsko, czy też wątpliwie, czyli informować o korzyściach, w które potencjalni klienci nie będą skłonni uwierzyć.

W celu wywarcia wpływu na potencjalnego nabywcę można podjąć wiele działań, usystematyzował je N.Borden, proponując aby wszystkie te czynności składały się w tak zwany marketingowy mix oraz aby były planowane jako jedna, wspólna kompozycja maksymalizująca efekty poszczególnych działań¹⁰. Firma zatem określa efektywność kosztową składowych marketing mix'u i komponuje mix umożliwiający maksymalizację zysku. W skład marketing mix'u może wchodzić wiele działań jednak najogólniej przyjętą i najbardziej

⁸ Porter M., *Przewaga konkurencyjna...*, op. cit., s. 90.

⁹ Porter M., *Przewaga konkurencyjna...*, op. cit., s. 90-95.

¹⁰ Borden N. H., *The concept of the Marketing Mix*, *Journal of Advertising Research*, czerwiec 1994, s. 197-208.

rozpowszechnioną formą jest koncepcja „4P”, w myśl której w skład marketing mix’u wchodzi produkt, cena, dystrybucja i promocja. Dla firm usługowych obecnie spotkać się można z koncepcją „5P” lub „7P” gdzie instrumentami są: produkt (usługa), Miejsce świadczenia (dostępność), personel, komunikacja marketingowa, cena (warunki płatności), procesy obsługi oraz prezentacja (materiałny efekt usługi).

Przy tworzeniu marketing mix’u należałoby zwrócić uwagę na sposób oceny i widzenia oferty przez pryzmat nabywcy. Dla takiej osoby *Produkt* jest wartością dla klienta, *Cena* kosztem, który ponosi, *Dystrybucja* wiąże się z wygodą zakupu, *Promocja* staje się sposobem komunikowania się między nim a przedsiębiorstwem.

Opracowanie założeń dotyczących kontroli wdrożenia planu jest tak samo ważne jak wcześniejsze etapy budowania strategii marketingowej. Elementy, zawarte w tej części strategii powinny dać odpowiedź jakie zespoły będą odpowiadały za wdrożenie planu i jaka będzie ich struktura, jakie działania motywacyjne firma planuje wdrożyć, mając na celu skuteczną realizację strategii marketingowej¹¹. Należy też uświadomić sobie jakie wąskie gardła a także bariery wewnętrzne będą utrudniały realizację założonej strategii i wpłynąć na jej efekty.

Zmienność otoczenia mikro oraz makroekonomicznego powoduje konieczność bieżącego monitorowania przebiegu planu oraz konieczność ewentualnego jego korygowania. Firma nie musi mierzyć wszystkich wyników dotyczących działań danej strategii jednak warto zainteresować się wskaźnikami dotyczącymi osiągnięcia celu głównego i celów szczegółowych. Do takich wskaźników można zaliczyć wskaźniki celów marketingowych – udział w rynku, wskaźnik spontanicznej i wspomaganej znajomości produktów, nasycenie kanałów dystrybucji produktami, jakie oferuje firma; wskaźniki celów finansowych – zmiany wartości sprzedaży wyrażone w procentach, wskaźniki rentowności, czy wskaźniki zyskowności; oraz wskaźniki celów społecznych – wskaźniki znajomości produktów wśród społeczności lokalnej, wskaźnik produktów oznaczonych jako np. Produkt bezpieczny, przyjazny środowisku itp.

Przy opracowywaniu strategii marketingowej należy pamiętać, że nie stanowi ona samoistnego celu w firmie, a powinna prowadzić do uporządkowania wiedzy i stworzenia takich narzędzi, które pozwolą menedżerom podjąć trafne decyzje, służące zintegrowaniu poszczególnych działań marketingowych i osiągnięciu zaplanowanych efektów. Warunkiem tego jest poprawne opracowanie strategii, tzn.:

- Strategia musi mieć określony cel.
- Musi być wykonalna.
- Zgodność wewnętrzna – zachowana hierarchia celów i komplementarność.
- Operatywny charakter strategii – przejrzystość w formie oraz zrozumienie założeń i przedstawionych celów.

¹¹ Garbarski L., *Marketing Koncepcja...*, op. cit., s. 346.

- Wariantowość – założenie wersji optymistycznej i pesymistycznej a jeśli to możliwe opracowanie zgodnie ze scenariuszem zdarzeń najbardziej prawdopodobnych.

Zakończenie

Podsumowując strategii marketingowa firmy powinna być oparta na najskuteczniejszym mix’ie marketingowym ale także na mix’ie dostępnych instrumentów badawczych, sposobów pozycjonowania i segmentacji do audytu i analizy efektywności. Należy wziąć pod uwagę wszelkie możliwe instrumenty i metody, wybrać i skoordynować odpowiednie dla danej organizacji aby klient firmy był pewny, iż oferta jest wartościowa, nie obciąża go niepotrzebnymi kosztami, będzie dla niego odpowiednia i poparta przejrzystymi komunikatami.

Bibliografia

1. Borden N. H., *The concept of the Marketing Mix*, “Journal of Advertising Research”, czerwiec 1994.
2. Garbarski L., *Marketing Koncepcja skutecznych działań*, PWE Warszawa 2011.
3. Kotler P., *Kotler o marketingu. Jak tworzyć, zdobywać i dominować na rynkach*, One Press 2006.
4. Porter M., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, One Press, 2006.
5. Porter M., *What is strategy*, “Harvard Business Review”, listopad-grudzień 1996.
6. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE 2009.

Postępowanie układowe i naprawcze, jako sposoby uniknięcia bankructwa. Studium przypadku - Polski Koncern Mięсны „DUDA” S.A.

Streszczenie

Niniejszy referat omawia rozwiązania, umożliwiające przedsiębiorstwom zagrożonym niewypłacalnością uniknąć bankructwa. Upadłość, która nie tylko jest porażką przedsiębiorstwa, ale również wielkim zagrożeniem dla otoczenia, wpływa negatywnie na niespłacanych wierzycieli i zwalnianych pracowników. By temu przeciwdziałać prawo polskie daje możliwość wyprowadzenia przedsiębiorstwa z kryzysu finansowego. Postępowanie naprawcze i postępowanie układowe, które są omówione w tej pracy, pozwalają w sposób polubowny rozwiązać problemy na tle finansowym, unikając tym samym negatywnych następstw bankructwa. W referacie znajduje się również studium przypadku, badające PKM „Duda” S.A. która, jako pierwsza spółka notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie zastosowała postępowanie naprawcze, jako sposób uratowania się przed grożącą upadłością.

Wstęp

W dobie permanentnie zmieniającego się otoczenia bardzo dużo czasu poświęca się zarządzaniu. Odmienia się go przez wszystkie przypadki; zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie płynnością finansową, zarządzanie bazami danych itp. Omawia się szczegółowo różne formy optymalizacji procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, minimalizację kosztów czy maksymalizację wydajności. Stawiając tym samym sztukę zarządzania w bardzo optymistycznym i pozytywnym świetle, będącą wystarczającym czynnikiem ciągłego rozwoju przedsiębiorstwa. Zapomina się przy tym o jakże ważnym ryzyku, z którym nieodłącznie wiąże się każda działalność gospodarcza. I choć istnieje pojęcie zarządzania ryzykiem, to nie obejmuje ono całkowitego bankructwa, a jedynie opłacalność poszczególnych przedsięwzięć czy inwestycji. Chcąc omawiać najnowsze trendy w dziedzinie zarządzania, nie sposób ominąć sposobów radzenia sobie z zagrożeniem niewypłacalnością, która szczególnie mocno przypominała o sobie podczas ostatniego kryzysu gospodarczego, z którym borykał się niemal cały świat.

Skutki upadłości

Niepodlegający dyskusji jest fakt, że upadłość przedsiębiorstwa niesie za sobą szereg negatywnych następstw. I choć nie zawsze spowodowana jest błędnymi decyzjami zarządu, to zawsze on jest za nią odpowiedzialny. Likwidacja firmy wiąże się z likwidacją miejsc pracy, co skutkuje zwiększeniem bezrobocia. Wstrzymana działalność nie generuje zysku, nie generuje też żadnej wartości dodanej, przez co negatywnie wpływa na wskaźnik PKB. Niepłacone są również liczne podatki, co zmniejsza budżet państwa bądź jednostek samorządu

terytorialnego. Brak płynności finansowej odbija się negatywnie na kontrahentach, którym niespłacane są ich wierzytelności. Upadłość wpływa, więc też negatywnie na kondycję ekonomiczną dostawców upadłego, tworząc zator płatniczy i zmniejszając tym samym tempo rozwoju gospodarczego. Zwolnieni pracownicy nie tworzą już takiego popytu jak dotychczas, przez co jeszcze bardziej przyczyniają się do złej sytuacji gospodarczej w regionie. Postępowanie upadłościowe, trwające zwykle kilka lat, zamraża na ten czas cały kapitał, generując przy tym duże koszty nie tworzy żadnej wartości dodatniej. Sam zaś właściciel zostaje pozbawiony możliwości wpływu na swoją firmę, przez to i możliwości jej uratowania. W skrócie rzecz ujmując, bankructwo choćby najmniejszego przedsiębiorstwa ma bardzo negatywny wpływ na sytuację gospodarczą w regionie, ów negatywny wpływ zwykle kilkakrotnie przewyższa wartość majątku samego upadłego. Gdy zaś powiązania upadającej firmy z kontrahentami są zbyt silne, może nastąpić efekt domina¹.

Upadłość, by miała miejsce, wymaga jedynie złożenia w sądzie wniosku o ogłoszenie upadłości. Niewypłacalność dłużnika, która jest tu podstawą do rozpatrywania takiego wniosku, opiera się na dwóch przesłankach tj. niewywiązywanie się ze swoich zobowiązań w terminie lub sytuacja, w której suma zobowiązań przekracza wartość majątku przedsiębiorstwa². Złożenie wniosku o ogłoszenie upadłości wystarczy by sąd mógł dokonać zabezpieczenia dłużnika, ograniczając tym samym suwerenność podmiotu gospodarczego i zostawiając los całego przedsiębiorstwa w rękach sądu. Jego późniejsza decyzja jest praktycznie ostateczna, gdyż bardzo trudno jest się skutecznie odwoływać od decyzji podjętej na podstawie opinii tymczasowego nadzorca sądowego. Orzeczenie sądu podejmowane jest praktycznie bez uwzględnienia możliwości rozwoju firmy, jej społecznej użyteczności dla regionu, czy istniejących perspektyw wyjścia z kryzysu finansowego, ale na podstawie majątku i możliwości jego spieniężenia na pokrycie wierzytelności i kosztów postępowania upadłościowego. Nie podlegają też szczegółowej analizie powody złej kondycji przedsiębiorstwa. Głównym czynnikiem wpływającym na decyzje sądów jest bowiem wyłącznie opłacalność przeprowadzenia samego postępowania upadłościowego dla wierzycieli. Zrozumiały więc jest fakt, że syndyka bardzo często nazywa się „grabarzem przedsiębiorstw”.

Warto też zwrócić uwagę na bardzo negatywną opinię, jaką okrywa się będący nierzadko właścicielem, zarządzający upadającym przedsiębiorstwem. Może ona w przyszłości znacznie utrudnić zdobycie zaufania kontrahentów podczas prowadzenia kolejnego przedsiębiorstwa, bądź nawet zdobycia normalnej pracy. Upadłość zaś nie jest gwarantem całkowitego spłacenia długów. Niezaspokojeni w pełni wierzyciele mogą wówczas domagać się swoich praw na drodze sądowej, od właściciela albo od zarządzającego, w zależności od formy prawnej upadłego.

¹ Rybak M., *Etyka biznesu a upadłość przedsiębiorstwa w Polsce*, [w:] Mączyńska E. (red), *Bankructwa przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008, s. 144.

² Flisek A., *Prawo upadłościowe i naprawcze*, C. H. Beck, Warszawa 2010, s. 7.

Problematyka bankructwa powinna być potraktowana szczególnie istotnie, zwłaszcza w polskiej praktyce gospodarczej, w której bardzo często mamy do czynienia z nieterminowością w wywiązywaniu się z zobowiązań. Podmioty gospodarcze notorycznie zalegają z kilkoma, a czasem nawet kilkunastoma płatnościami z rzędu wobec jednego kontrahenta, finansując tym samym swoją działalność niejako wymuszonym kredytem kupieckim. Z uwagi na brak płatności dostawcy zmuszeni są zwlekać ze regulowaniem swoich zobowiązań. Tworzy się w ten sposób korek płatniczy. Skala tego problemu jest na tyle duża i na tyle poważna, że warto się przyjrzeć sposobom, które w sytuacji zagrożenia niewypłacalnością mogłyby się przyczynić do uratowania przedsiębiorstwa przed upadłością.

Chcąc odpowiedzialnie zarządzać przedsiębiorstwem trzeba mieć na uwadze powyższe zagrożenia. Podstawowymi narzędziami pozwalającymi uchronić się przed nimi, są wszelkie metody zwiększające płynność finansową. Poczynając do kredytów kupieckich, poprzez faktoring, wszelkie formy zarządzania płynnością finansową, kończąc na cesjach wierzytelności³. Polska gospodarka daje nam szerokie spektrum możliwości. Nie są to jednak rozwiązania natychmiastowe i ich efekty zaobserwować możemy dopiero po pewnym okresie. Samo zaś ich stosowanie nie jest gwarantem odsunięcia do przedsiębiorstwa widma niewypłacalności. Pytaniem, jakie się tu narzuca, jest: Co robić, gdy powyższe metody nie przynoszą oczekiwanego rezultatu?

Są na szczęście jeszcze dwa sposoby uniknięcia bankructwa. Będące swoimi „kołami ratunkowymi” pozwalającymi wykaraskać się przedsiębiorstwom z problemów finansowych. Mowa o sądowym postępowaniu układowym i sądowym postępowaniu naprawczym.

Postępowanie układowe

Ogłaszane jest przez sąd na wniosek samego zainteresowanego, bądź jego wierzycieli. Jego istotą jest wynegocjowanie przez dłużnika nowych zasad spłaty swoich długów. Układ zawierane pomiędzy dłużnikiem a wszystkimi wierzycielami jest negocjowany i zatwierdzany przez sąd. Pozwala opracować wspólny kompromis dający rozwiązanie satysfakcjonujące zarówno dla wierzycieli jak i dla dłużnika. Wierzyciele, bowiem z obawy przed ryzykiem nieściągalności długów są skłonni na pewne ustępstwa, dające dłużnikowi realną możliwość uczciwej spłaty długów. Obejmować może ono wiele wariantów:

- rozłożenie długów na raty możliwe do spłacenia,
- czasowe odroczenie spłaty,
- umorzenie części długu bądź odsetek,
- zamianę wierzytelności w udziały w przedsiębiorstwie,
- zmiany w prawach zabezpieczających daną wierzytelność.

Takie rozwiązanie związane jest z dużą ingerencją sądu podczas postępowania układowego, jak również z obecnością nadzorcy sądowego bądź zarządcy

³ Górka K., *Postępowanie upadłościowe w procesach restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw*, Uniwersytet Rzeszowski, zeszyt nr 20, s. 119.

przymusowego. Wynika z tego częściowa utrata suwerenności przedsiębiorstwa jak i dość spory koszt. Ów zarządca bądź nadzorca pracuje na rachunek przedsiębiorstwa, a jego wynagrodzenie przyznawane przez sąd, stanowi maksymalnie wartość podwójnego przeciętnego wynagrodzenia w sektorze przedsiębiorstw bez wypłat z tytułu udziału w zyskach. Przeciętne wynagrodzenie w IV kwartale 2011 wyniosło 3 586,75 zł, czyli pensja nadzorcy może wynieść 7 173,50 zł, stanowiąc tym samym duże obciążenie dla finansów przedsiębiorstwa.

Wszyscy wierzyciele dłużnika, będący stroną w tym postępowaniu podejmują wspólnie decyzje na zasadach demokratycznych. Oznacz to, że ich wspólne stanowisko stanowi zdanie większości, które mniejszość musi zaakceptować. Każdemu wierzycielowi dłużnik winien jest inną kwotę pieniędzy, stąd wartość ta decyduje o ważności jego głosu wśród innych wierzycieli. Innymi słowy procentowy udział poszczególnej wierzytelności w sumie łącznej wszystkich należności dłużnika, stanowi o jej udziale w głosowaniu. Dzięki temu układ opiewa rozwiązania korzystne dla większości, a sam dłużnik jest w stanie uchronić się przed agresywnym i pozbawionym kompromisu podejściem jednego z wierzycieli.

Takie postępowanie kończy się podpisaniem układu pomiędzy wierzycielami a dłużnikiem, który jasno określa sposób regulacji zobowiązań. Niestety w sytuacji, gdy dłużnik nie wywiązuje się ze swoich zobowiązań, sąd na podstawie skargi od wierzyciela może wszcząć postępowanie upadłościowe.

Na bazie takiego postępowania w Polsce nie został jeszcze zawarty żaden układ. Jest to fakt szczególnie istotny, gdy zwrócimy uwagę na to, że wierzyciele składając wniosek do sądu zamiast wnosić o układ, zazwyczaj wnoszą o upadłość. Z uwagi na to, że często głównym wierzycielem, domagającym się swoich wierzytelności za sprawą sądu, jest Skarb Państwa albo ZUS, możemy z przykrością stwierdzić, iż polityka państwa nie jest zbyt pro przedsiębiorczą.

Postępowanie naprawcze

O ogłoszenie postępowania naprawczego może ubiegać się przedsiębiorstwo przed utratą płynności finansowej. Będąc w obliczu zagrożenia niewypłacalnością, chcąc uniknąć postępowania upadłościowego, przedsiębiorca może złożyć zawiadomienie do odpowiedniego dla jego regionu oddziału sądu gospodarczego o zamiarze wszczęcia postępowania naprawczego. Takie zgłoszenie w przeciągu 14 dni jest przez sąd przyjmowane albo odrzucane. Akceptacja owego postępowania wiąże się z licznymi przywilejami dla „naprawianego”.

Z dniem ogłoszenia postępowania naprawczego zawieszeniu ulega obowiązek wykonywania przez przedsiębiorcę zaległych zobowiązań, jak również przestaje się naliczać odsetki ustawowe od nieterminowych spłat zobowiązań. Spłaty długów wykonywane są według częstotliwości i wielkości zatwierdzonej przez sąd, możliwej do zrealizowania przez przedsiębiorcę. Kolejnym plusem jest wstrzymanie wszelkich prowadzonych przeciw przedsiębiorcy postępowań windykacyjnych i komorniczych, jak również zakaz wszczynania nowych. Wstrzymanie to wynika z mocy prawa i nie wymaga żadnych dodatkowych procedur. Ponadto w znacznym stopniu ograniczona jest możliwość potrąceń od wierzyci-

telności przysługujących przedsiębiorcy. Biorąc dodatkowo pod uwagę fakt, że wszystkie postępowania o charakterze windykacyjnym wszczynane przez wierzycieli wiążą się z licznymi i uciążliwymi kosztami, którymi finalnie obciążany jest dłużnik. Wstrzymanie ich zdejmuje z przedsiębiorcy obowiązek ponoszenia kosztów z nimi związanych.

Dodatkowo podczas postępowania naprawczego sąd wyznacza dla przedsiębiorcy nadzorcę sądowego, czyli doświadczonego zarządcę, który nie tylko nadzoruje poczynania dłużnika, ale przede wszystkim pomaga mu służąc wiedzą i doświadczeniem. Nierzadko zdarza się, że zarządca sądowy zastępuje dotychczasowego kierownika wykonując za niego obowiązki związane z prowadzeniem przedsiębiorstwa. Takie rozwiązanie stosuje się, gdy dotychczasowe władze przedsiębiorstwa nieudolnie i nieskutecznie radzą sobie z obowiązkami związanymi z zarządzaniem przedsiębiorstwem i reorganizacją długu.

Wszystkie wyżej wymienione zalety postępowania naprawczego niosą ze sobą jeden bardzo istotny wspólny element. Pozwalają dłużnikowi na restrukturyzację zobowiązań, jak i ich spłacenie bez żadnych dodatkowych obciążeń w postaci odsetek czy kosztów egzekucyjnych.

Niewielkim minusem, z jakim wiąże się postępowanie naprawcze, jest brak możliwości zbywania, ani obciążania swojego majątku. Nie mogą więc być sprzedawane niepotrzebne i ciężące przedsiębiorstwu aktywa. Dłużnik nie ma też możliwości zaciągania kredytów hipotecznych pod zastaw nieruchomości wchodzących w skład jego majątku.

Postępowanie naprawcze w przeciwieństwie do układowego nie kończy się upadłością przedsiębiorcy, gdy ten nie wywiązuje się ze swoich zobowiązań. Takie rozwiązanie wydaje się więc być bardzo korzystne. Rozciągnięty „parasol ochronny” broni przed negatywnymi skutkami windykacji. Przedsiębiorstwo może więc dalej normalnie funkcjonować produkując bądź świadcząc usługi. Zachowane są miejsca pracy, realizowane są zamówienia. Sami zaś wierzyciele zostają stopniowo zaspokajani. Spłata długów, choć nie jest natychmiastowa i rozkłada się nawet na kilka lat, to i tak jest zazwyczaj szybsza niż wypłaty z kwot uzyskanych podczas likwidacji majątku upadłego, które wypłacane są dopiero po zamknięciu postępowania upadłościowego. Dziwi więc fakt, że postępowanie naprawcze, mimo tylu zalet, jest tak rzadko spotykane w praktyce gospodarczej.

Jest to niewątpliwie przykład społecznej odpowiedzialności biznesu. Wierzyciele, którzy są świadomi wszystkich negatywnych następstw, z którymi borykać się będą nie tylko oni sami, ale również całe ich otoczenie, w sytuacji bankructwa dłużnika, rozsądnie decydują się na różne ustępstwa. Skutkuje to nie tylko nową szansą dla dłużnika, ale przede wszystkim, chroni gospodarkę przed wcześnie wymienionymi negatywnymi następstwami. Dla samego zaś wierzyciela, stwarza to szansę odzyskania należności, bez konieczności długoletniego czekania, jak to mam miejsce podczas postępowania upadłościowego.

Studium przypadku

W polskiej gospodarce oba te postępowania, które pozwalają uniknąć upadłości, pozostają zazwyczaj jedynie teorią. W praktyce spotkać je możemy niezwykle rzadko. Spowodowane jest to trudnymi do spełnienia warunkami⁴. By móc wszcząć postępowanie układowe bądź naprawcze musi być spełniony jeden podstawowy warunek: przedsiębiorstwo w chwili składania wniosku musi być wypłacalne, czyli nie zalegać z płatnościami. Zarządzający jednak w sytuacji pogarszającej się płynności mają nadzieję, że to tylko chwilowa tendencja i że szybko powrócą „lepsze czasy”. Obawiając się również ingerencji sądu, a przez to pogorszenia swojego wizerunku wśród kontrahentów, często nawet nie rozważają takiego wariantu jako pozytywnego rozwiązania. Taki stan rzeczy bierze się też niezwykle rzadko z niewiedzy samych zarządzających.

Jak każdy człowiek będąc chory stara się uzyskać pomoc lekarza by wrócić do zdrowia, nie oczekując samoistnego przejścia choroby, tak i przedsiębiorcy powinni starać się skutecznie reagować na pogarszający się stan finansów w przedsiębiorstwie. Jakakolwiek forma bierności jest tu szczególnie niezrozumiała, a brak starań przeciwdziałania zagrożeniom jest swoistym brakiem społecznej odpowiedzialności zarządzających.

Interesującym wyjątkiem wykorzystania postępowania naprawczego jest historia Polskiego Koncernu Mięsnego Duda S.A. Firma ta działa na rynku polskim od 1990 roku w szeroko rozumianym sektorze rolno – spożywczym branży mięsnej. W 2002 roku zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie pozyskując kapitał na rozwój, dzięki któremu bardzo szybko stała się potentatem na rynku Polskim. Inwestycja w technologie i akwizycje pozwoliły na zdobycie mocnej pozycji również za granicą. Duży eksport wiązał się jednak z dużym ryzykiem wahań kursowych. W związku z tym PKM Duda S.A. od 2005 roku zaczęła korzystać z opcji walutowych FX Forward oraz FX Spot. Niespodziewany duży spadek wartości złotego w 2008 roku wygenerował duże straty. Pogorszenie się koniunktury, związane z ogólnosiwiatowym kryzysem gospodarczym, jeszcze bardziej pogorszyło sytuację spółki. Ryzyko utraty płynności finansowej, czego efektem było by zwolnienie ponad 2 500 pracowników, zaskutkowało złożeniem przez zarząd w marcu 2009 roku wniosku o postępowanie naprawcze. Mimo to, pod koniec marca przez jeden z banków będący wierzycielem spółki, został złożony wniosek o ogłoszenie upadłości. Choć został odrzucony z uwagi na toczące się już postępowania naprawcze, przyczynił się do znacznego pogorszenia zaufania do PKM Duda S.A. a przez co do trudności w pozyskaniu surowca od dostawców.

Postępowanie naprawcze skończyło się pod koniec lipca 2009 roku podpisanym z wierzycielami układem, który umożliwił spółce wywiązanie się ze swoich zobowiązań unikając tym samym upadłości i wszelkich reperkusji z nią związanych. Łączna suma wierzytelności podlegających restrukturyzacji wyniosła 301,2 mln zł. Układ obejmował: rozłożenie części zobowiązań z tytułu kredytów

⁴ Sawilow J., *Postępowanie naprawcze jako nowa, sui generis instytucja prawa upadłościowego*, „Prawo Spółek”, nr 1/2004.

na możliwe do spłaty raty rozłożone na 6 lat, konwersję reszty zobowiązań z tytułu kredytów jak i z tytułu transakcji terminowych na akcje spółki, umorzenie części odsetek i obniżenie odsetek karnych. Ponadto Nadzwyczajne Walne Zgromadzenie dokonało zmian w statusie spółki i powołano nową radę nadzorczą. W jej składzie w ramach gwarancji wypełniania układu znaleźli się przedstawiciele banku. Nowa rada poszerzyła zarząd spółki o dodatkowego członka, będącego ekspertem w dziedzinie restrukturyzacji.

PKM Duda S.A. wywiązuje się regularnie z zawartych w układzie postanowień. Rozsądnie rozłożona spłata długów nie hamuje rozwoju, a nowa Rada Nadzorcza i poszerzony zarząd przyczyniają się do lepszego i efektywniejszego zarządzania. Spółka ciągle się rozwija wprowadzając nowe strategie rozwoju i zdobywając nowe rynki. I choć stała na skraju bankructwa, to dzięki umiejętnemu wykorzystaniu takiego narzędzia, jakim jest postępowanie naprawcze, praktycznie bez szwanku wyszła z opresji. Pracownicy nie zostali zwolnieni. Utrzymany też został poziom produkcji, dając tym samym stałe dochody zarówno pracownikom jak i dostawcom. Unikając upadłości udało się również uniknąć wszystkich następstw, jakie sobą by niosła. Spółka bogatsza w te doświadczenia, stała się jeszcze silniejszym i stabilniejszym przedsiębiorstwem.

Bibliografia

1. Górka K., *Postępowanie upadłościowe w procesach restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw*, Uniwersytet Rzeszowski, zeszyt nr 20.
2. Flisek A., *Prawo upadłościowe i naprawcze*, C. H. Beck, Warszawa 2010.
3. Sawilow J, *Postępowanie naprawcze jako nowa, sui generis instytucja prawa upadłościowego*, „Prawo Spółek”, nr 1/2004.
4. Rybak M., *Etyka biznesu a upadłość przedsiębiorstwa w Polsce*, [w:] Mączyńska E. (red), *Bankructwa przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2008.
5. <http://www.pkmduda.pl>

Summary

Present working paper describes the solutions enabling the threatened companies of insolvency how to avoid bankruptcy. Economic failure which is not only the company's failure but also a big threat for the surrounding. It has a negative impact on not repayable creditors and dismissed workers. In order to counteract it polish law gives a possibility to help the threatened companies of bankruptcy. Rectification proceedings and arrangement proceedings which a described in this working paper gives the company a opportunity to solve financial problems in a compromissary way. Avoiding the negative consecutions of bankruptcy. As a case of study was giving the example of PKM „Duda” S.A. It was the first company on the Warsaw stock exchange market where there were applied rectification proceedings as a way to saved it from bankruptcy.

Strategiczne podejście do jakości jako nowe wyzwanie zarządzania

Streszczenie

W niniejszym artykule poddano analizie powiązanie obszaru zarządzania jakością z obszarem budowania strategii przez menadżerów. W analizie tej uwzględniono wpływ otoczenia w kulturze po-nowoczesnej na funkcjonowanie organizacji. Ponadto zwrócono uwagę na konieczność strategicznego podejścia do jakości, które gwarantuje osiągnięcie „trwałego sukcesu” w czasach turbulencji gospodarczej. Warto podkreślić fakt, iż artykuł ten nawiązuje do mądrości starożytnego dowódcy Aleksandra Macedońskiego, której aktualność możemy dopatrywać się w zarządzaniu strategicznym współczesnych organizacji.

Wstęp – „Mądrość nigdy się nie starzeje”

„Aleksander na czele oddziałów lekkobrojnych i konnej gwardii objechał wokół, badając cały teren, na którym zamierzał stoczyć bitwę. Po powrocie zwołał powtórnie tych samych wodzów, mówiąc, że nie uważa za potrzebne zachęcać ich do walki, gdyż od dawna znani są ze swego męstwa bojowego (...), ale każdy winien zagrzać do boju swych podwładnych (...), przy czym mają zwrócić uwagę na to, że w bitwie tej już nie będą walczyć o Celesyrię, czy Fenicję, ani o Egipt, lecz w niej rozstrzygnie się, kto ma panować nad całą Azją. (...) Każdy musi o tym pamiętać, że zaniedbując cokolwiek na swoim odcinku naraża również na szwank całą sprawę, wykonując solidnie swój obowiązek całej sprawie pomaga¹”.

Strategia organizacji w dobie współczesnej gospodarki

Powyższy fragment odnotowany przez greckiego historyka Flawiusza Arriana warto przytoczyć nie tyle z przyczyn zachwytu literackiego, co bardziej z tego powodu, iż oddaje on w pełni to, co czerpiąc z mądrości starożytnych dowódców nazywamy dzisiaj strategią. Świadczy o tym także etymologia greckiego słowa strate-gos. Pojęcie stratos oznaczało armię, zaś agein przywództwo, umiejętność tworzenia koncepcji walki. Strategię odnosimy w obszarze gospodarczym do zarządzania organizacjami, zadając sobie równie istotne pytanie – czy ta stosowana dzisiaj różni się od stosowanej przez Aleksandra Wielkiego (i innych) kilkanaście wieków temu. Wydaje się, iż na pewno odnosi się do innego przedmiotu, jednakże jej logika pozostaje wciąż ta sama – choć polem bitwy jest rynek, to poszukiwanie najlepszej drogi osiągnięcia sukcesu podlega temu samemu schematowi myślenia.

Mówiąc o strategii należałoby chyba podkreślić, iż w żadnej mierze nie jest ona „gotową receptą działania”². Dlatego też bardzo ważne jest uwzględnienie

¹ Flawiusz Arrian – Wyprawa Aleksandra Wielkiego, wyd. Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 2004, s. 120-121.

² Cohen William C. – Wykłady Druckera, wyd. MT Biznes, Warszawa 2011, s. 283.

otoczenia organizacji, przyjmując jednocześnie, iż owo otoczenie nie jest stałe, podlega zmianom. Szczególnie te zmiany widoczne są w czasach współczesnych. Być może warto byłoby mówić nie tyle o nowoczesnych metodach zarządzania, lecz także o po-nowoczesnych metodach zarządzania. Dlaczego? Ano chociażby dlatego, że napotykamy na zgoła inne otoczenie – zdolność do odczuwania potrzeb w społeczeństwie konsumpcyjnym została wyalienowana od jednostek. Nie jest już wyłącznie zespołem pragnień ludzkich, ale zewnętrzną siłą napędową (reżymem rynkowym) społeczeństwa³. Zarządzając obecnie, nie należy zapominać, iż to właśnie konsumpcjonizm wpływa nie tylko na kształtowanie się relacji między-ludzkich, ale nawet na tożsamość osobową (jaką to rolę niegdyś odgrywała praca). W kulturze po-nowoczesności wygoda, posiadanie, zawłaszczanie, gromadzenie, konsumowanie stają się wektorem decyzji konsumentów – „mieć” warte tyle samo co „być”. Rynek kierując się tą logiką sprzeciwia się wszelkim normom, oraz jednolitością smaków i gustów, porzuca priorytet bezpieczeństwa produktów i usług, a chcąc jedynie jak najobficiej „wypchać” konta bankowe, wodzi konsumenta reklamą wzbogaconą „chwytami psychologicznymi”⁴ (np. neurolingwistycznym programowaniem umysłu - NLP). Czy w takich warunkach jest miejsce na jakość?

Zarządzanie jakością we współczesnej gospodarce

Zasadniczą kwestią jest postawienie pytania czy zarządzanie jakością jest służebne wobec myślenia postmodernistycznego, czy stoi w opozycji wobec niego? Wydaje się, iż w odpowiedzi na ten dylemat możemy napotkać pewną aporię, tj. przeciwstawne sobie rozwiązania. Bo z jednej strony jakość domaga się, ażeby zarówno produkcja, dystrybucja, jak i reklama danego produktu nie były zwodzeniem konsumentów na manowce, lecz staraniem się o jak najwyższe standardy w trosce o ich bezpieczeństwo i zdrowie, lub zwiększenie efektywności danego wyrobu. Z drugiej natomiast strony, te piękne intencje bywają wykorzystywane jako żer dla wypchanych kieszeni chcących podbudować własne „ja” i wzmocnić swoją tożsamość o posiadanie czegoś, co jest lepsze (by lepiej „być”, trzeba coś lepszego „mieć”).

Dodatkowo myślenie postmodernistyczne podsuwa niechęć wobec wszelkich norm, standardów, specyfikacji, które ujednolicając pewne cechy wyrobów mają rzekomo niszczyć konkurencję cenową, kreatywność, swobodę myślenia. Jednakże wiemy, że w zakresie zarządzania jakością buduje się, utrzymuje i doskonali systemy oparte na określonych normach (serii ISO 9000). Ale przecież owe normy sprzeciwiają się chaosowi, który człowiekowi ponowoczesnemu wydaje się atrakcyjny o tyle, o ile wybija go z rutyny codziennego życia, chaos jest jego nirwaną. Dlatego też opierając się o takie myślenie, a jednocześnie pamiętając, iż odbiorcy wymagają posiadania certyfikatu ISO 9001, bywa, że managerowie decydują się na wdrożenie systemu, ażeby spełnić tylko owe warunki i nawiązać kontakty handlowe. Wówczas w perspektywie spełnienia wymagań tej normy orzekają: „jakoś to będzie” – a Żeromski pisał w Przed-

³ Bauman Zygmunt – Konsumowanie życia, wyd. UJ, Kraków 2009, s. 36.

⁴ Bauman Zygmunt – Ciało i przemoc w obliczu ponowoczesności, wyd. UMK, Toruń 1995, s. 20.

wiośniu, że jest to „hasło niedołęgów, którzy Polskę przełajdaczili”⁵, i należy opinię tę w dzisiejszych czasach powtórzyć. Warto by się zastanowić skąd się bierze owo ignoranckie myślenie, w sprawach, które rzeczywiście są ważne.

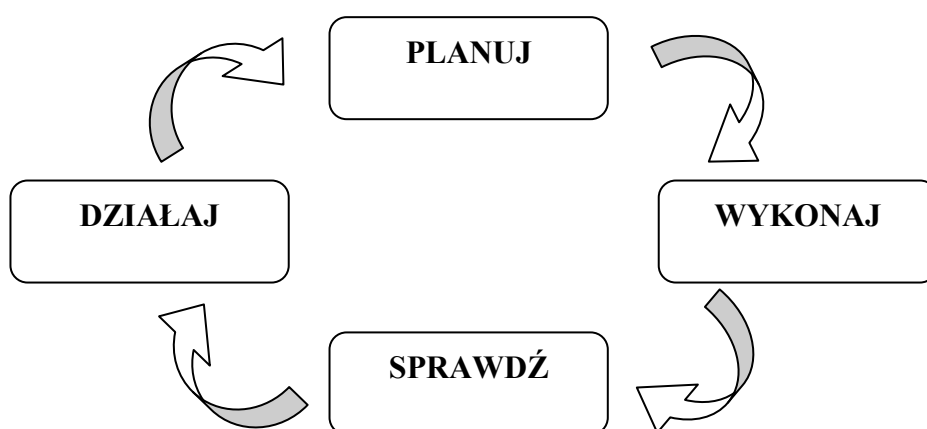
Powyższe zestawienie obszaru zarządzania jakością i obszaru kultury postmodernistycznej, jak widzimy, w pewnych zagadnieniach nieco się gryzie ze sobą. Warto podkreślić jednakże kwestie, która (choć obecnie nie występuje w szerokiej skali) wydaje się być zagrożona. Mianowicie myślenie kategoriami jakościowymi, myślenie kategoriami tego, co lepsze (wobec myślenia o tym, co bardziej opłacalne). Są dwie alternatywy dla jakości w kulturze postmodernistycznej: albo stanie się ona opozycjonistką „byle-jakości” i zacznie kształtować nową mentalność na rynku, albo też stanie się hasłem marketingowym, sloganem gospodarczym mającym na celu za kota w worku wziąć pieniądze jak za karafki złota, po okazaniu określonych certyfikatów czy laurów. Pierwsza z tych dróg wydaje się bardziej atrakcyjna i słuszna, ponieważ kształtowanie mentalności dotyczy nie tylko kwestii ekonomicznych, lecz także społecznych, emocjonalnych, moralnych, fizycznych – tak więc jakość wówczas staje się jakością w każdym aspekcie życia człowieka, a nawet może pełnić rolę oswobodziciela od pesymizmu postmodernistycznego i znieczulicy społecznej tego czasu. Jakość może stać się impulsem przełomowym w zmianie stylu myślenia w kulturze, literaturze, filozofii, sztuce, a także i przede wszystkim w ekonomii. Wybór drugiej drogi oznacza uwięzienie pozytywnego stylu myślenia o jakości i rzucanie pięknych i atrakcyjnych haseł na bilbordy, uwodzenie konsumentów, brak dostrzegania różnicy między rzeczywistością a iluzją. Jest to niebezpieczna droga nie tylko dla gospodarki, ale przede wszystkim dla społeczeństwa.

Strategia w Zarządzaniu Jakością

Aleksander w przytoczonym we wstępie fragmencie zwracał się do dowódców z myślą, iż bitwa nie toczy się o dane terytorium, ale o panowanie nad całym kontynentem. Tak więc mając określoną wizję prowadzonych działań i koncepcji walki, miał też świadomość misji uwzględniając dalekosiężny stan rzeczy. Parafrazując Augustyna z Hippony można powiedzieć, że nagrodą za determinację w realizacji określonego przez nas celu, jest cel do którego dążyliśmy. Tak też i dzisiejsi menadżerowie muszą się zmierzyć z tym samym stylem myślenia, określając wizję strategiczną organizacji. Ponadto bardzo ważne, aby rozumieć także rynek i produkcje wyrobów (materialnych i niematerialnych), jakie firma oferuje. Proces budowy strategii dokonuje się w oparciu o analizę organizacji oraz analizę otoczenia. Diagnoza swoich sił, słabości, szans i umiejętności oraz dostrzeganie wyzwań i zagrożeń staje się fundamentem strategicznych wyborów. Szczególnie jest to ważne z punktu widzenia konkurencji. Poza jej formą cenową przedsiębiorstwa konkurują posługując się aspektami jakościowymi (w całym cyklu życia produktu – od doboru właściwych materiałów po świadczenie gwarancji lub obsługi posprzedażnej) – fakt ten musi być uwzględniony przy budowie strategii.

⁵ Żeromski Stefan – Przedwiośnie, wyd. Czytelnik, Warszawa 1957, s. 322.

Z przyczyn pogłębiającej się integracji gospodarczej (a także dostrzegając takie zjawiska jak degradacja środowiska naturalnego, dysproporcje społeczne, rozwój technologii czy problem z ograniczoną ilością nieodnawialnych źródeł energii) zaczynamy patrzeć na świat jako na system powiązanych ze sobą elementów. Stąd też otoczenie organizacji nabiera charakteru systemowo-globalnego, uwzględniając jednocześnie, iż zmienia się ono nie tyle dynamicznie, co turbulentnie. Warunki te wymagają od organizacji nowego stylu zarządzania, polegającego na ciągłym przystosowywaniu się do zmian, przewidywaniu ich i nadawaniu im sensu. Ażeby to było możliwe należy patrzeć w kategoriach doskonalenia organizacji. Owo doskonalenie i gotowość na jego podjęcie jest gwarancją na elastyczne dostosowanie się organizacji do turbulencji otoczenia. Szczególnie znaczącym elementem w podejmowaniu takich działań jest zarządzanie jakością. Jedną z jego zasad jest ciągłe doskonalenie, które wyraża cykl Deminga:



Rysunek 3. Cykl PDCA

Źródło: Opracowanie własne

Jak dostrzegamy w powyższym modelu, cykl ten nie ma celu finalnego – jest on narzędziem dostosowywania się do zmian niezależnie od ich rodzaju czy też rozmiaru. Ciągłe doskonalenie, jako troska o jakość (wyrobów, procesów, personelu), jest zarazem narzędziem zarządzania organizacją w turbulentnej gospodarce.

Kolejnym znaczącym faktem poszerzenia roli jakości w strategii organizacji, jak również roli strategii w zarządzaniu jakością jest nowelizacja normy ISO 9004 z roku 2009. Poprzednia jej wersja była przewodnikiem przy budowie Systemu Zarządzania Jakością (SZJ), zaś obecna pełni zgoła inne zadania. Ma ona na celu pomóc organizacjom w osiągnięciu „trwałego sukcesu”, który definiuje jako jej „sprawność w realizacji celów w dłuższej perspektywie”. Istotne jest więc, aby „kierownictwo ustanowiło i utrzymywało misję, wizję i wartości”, a więc tworzyło i realizowało strategię firmy. Nowelizacja ta poszerza nieco rozumienie zarządzania jakością o aspekty podmiotowe. Uwzględnia się już nie

tylko strony zainteresowane, oraz klientów, ale także otoczenie: środowiskowe, biznesowe, społeczne, polityczne. Ponadto w omawianej normie, komitet ISO/TC 176 (odpowiedzialny za jej publikację), zaleca ustanowienie procesów, które mają na celu przyjęcie i utrzymanie skutecznej strategii i polityki. Wśród nich wymienia się:

- ciągłe monitorowanie i regularną analizę otoczenia organizacji, łącznie z potrzebami i oczekiwaniami swoich klientów, konkurencyjności, nowych technologii, zmian politycznych, prognoz ekonomicznych lub czynników socjologicznych,
- identyfikowanie i określanie potrzeb i oczekiwań innych stron zainteresowanych,
- ocena aktualnej zdolności procesów i zasobów,
- identyfikowanie przyszłych potrzeb w zakresie zasobów technologii,
- aktualizowanie swojej strategii i polityk,
- identyfikowanie danych wejściowych niezbędnych do spełnienia potrzeb i oczekiwań stron zainteresowanych⁶.

Ponadto norma zaleca, ażeby przy formułowaniu strategii uwzględnić wszystko to, co nazwać możemy wynikiem analizy strategicznej (tj. „wymagania klientów i prawne, wyroby, mocne i słabe strony organizacji, możliwości i zagrożenia⁷”).

Kolejnym bardzo ciekawym elementem jest powiązanie pomiędzy zasadą podejścia procesowego (tj. zarządzania działaniami i zasobami jako procesem, w celu zwiększenia efektywności⁸) ze strategią organizacji. Ma się to odbywać poprzez:

- okazanie powiązań pomiędzy strukturami organizacyjnymi, systemami i procesami,
- identyfikowanie potencjalnych problemów we wzajemnym oddziaływaniu pomiędzy procesami,
- zapewnienie środków do ustalania priorytetów doskonalenia i innych inicjatyw do zmian,
- zapewnienie ram czasowych do ustalenia, dostosowywania oraz rozwiązania celów na wszystkie poziomy organizacji⁹.

Wymienione powyżej wskazania normy ISO 9004:2009 były formułowane na bazie doświadczenia we wdrażaniu SZJ, przyczyniając się do zwiększenia poziomu kompatybilności z normą ISO 9001:2008. Ponadto wskazania te mogą być stosowane jako narzędzie dla menadżerów, którzy chcą osiągnąć „trwały

⁶ PN-EN-ISO 9004 Zarządzanie mające na celu osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji – Podejście poprzez zarządzanie jakością, PKN, Warszawa 2010, p. 5.2.

⁷ Ibidem, klauzula 3.1.

⁸ PN-EN-ISO 9000 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, PKN, Warszawa 2006, p. 0.2.

⁹ PN-EN-ISO 9004 Zarządzanie mające na celu osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji – Podejście poprzez zarządzanie jakością, PKN, Warszawa 2010, p. 5.3.3.

sukces organizacji” stawiają na jakość, niezależnie od tego, czy certyfikują swój SZJ.

„Osiągaj cele, idąc opłotkami”

Słowa zawarte w tytule tego rozdziału są jedną z zasad strategii, sformułowanych przez Petera Druckera¹⁰. Mówiąc, że się idzie opłotkami ma się na myśli jakieś wąskie przejście, szczelinę. W perspektywie zarządzania chodzi o odmienny sposób rozwiązywania problemów, wymagający od menadżerów kreatywności, głębokiej wiedzy oraz umiejętności dobrania właściwego kierunku. Płaszczyzna konkurencji cenowej w swojej istocie zawiera mechanizmy manipulowania wartością rynkową danego wyrobu, w odniesieniu do polityki cenowej konkurentów – główną zasadą są tu umiejętności handlowe. Na płaszczyźnie jakościowej kreatywność inżynierów oraz menadżerów wydaje się nie mieć granic. „Sony nie podjęło się próby zastąpienia lampy próżniowej tranzystorem w bezpośredni sposób. Zamiast tego wykorzystała tranzystor w przenośnym radiu, pokazując praktyczne korzyści. Wygoda korzystania z przenośnego radia była oczywista¹¹” – pisze Drucker. Ukierunkowanie strategii na jakość (jako zgodność wyrobu z wymaganiami klientów) jest najlepszą z możliwych do wyboru dróg zarządzania strategicznego. Nie wyklucza ona żadną miarą konkurencji cenowej, ale otwiera możliwości, które przecież są ziarnem realności. Dlatego coraz popularniejsze wydaje się powiązywanie strategii z ukierunkowaniem na jakość. Ale przecież jest to zapomniana mądrość dowódcy macedońskiego Aleksandra (choć w obszarze militarnym). Jak czytaliśmy we wstępie tego artykułu, mawiał on: „Każdy musi o tym pamiętać, że zaniedbując cokolwiek na swoim odcinku naraża również na szwank całą sprawę, wykonując solidnie swój obowiązek całej sprawie pomaga”. Wykonywanie solidnie obowiązku, a więc mówiąc w języku zarządzania – przeprowadzanie procesu jak najlepiej, przyczynia się do „trwałego sukcesu organizacji”. Jakość jest jego determinantą, poprzez jej zakorzenienie w zarządzaniu strategicznym.

Być może kontrowersyjne jest przedstawienie współczesnej problematyki managerów na podstawie tekstu historyka starożytnej Grecji. Jednakże trzeba podkreślić, iż nie do wszystkiego da się zastosować to, co obecnie w naukach towaroznawczych nazywamy terminem przydatności. Przykładem jest chociażby mądrość, która choć przewija się w różnych epokach i na różnych obszarach, w różnych językach i różnych sytuacjach historycznych – to jednak posiada swoistą niezbywalną cechę: mądrość się nie starzeje. Przemawia ona w jednej epoce ustami dowódców oddziałów lekkozbrojnych i konnej gwardii, by potem przybrawszy inną postać stanowić podstawę myślenia menadżerów. Jeśli zacierpnęliśmy sam termin strategii, to czemu mamy zapominać o mądrości?

¹⁰ Cohen William C. – Wykłady Druckera, wyd. MT Biznes, Warszawa 2011, s. 293.

¹¹ Ibidem, s. 293-294.

Bibliografia

1. Bauman Z., *Ciało i przemoc w obliczu ponowoczesności*, wyd. UMK, Toruń 1995.
2. Bauman Z., *Konsumowanie życia*, wyd. UJ, Kraków 2009.
3. Cohen William C., *Wykłady Druckera*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2011.
4. Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, wyd. PWN, Warszawa 2007.
5. Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie*, wyd. PWN, Warszawa 2011.
6. Obłój K., *Strategia organizacji*, wyd. PWE, Warszawa 2007.
7. Żeromski S., *Przedwiośnie*, wyd. Czytelnik, Warszawa 1957.
8. Żuchowski J., *Zarządzanie jakością procesów, produktów i środowiska*, wyd. PWN, Warszawa 2001.
9. PN - EN-ISO 9000 Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia, PKN, Warszawa 2006.
10. PN - EN ISO 9004:2009 Zarządzanie mające na celu osiągnięcie trwałego sukcesu organizacji - Podejście poprzez zarządzanie jakością, PKN, Warszawa 2010.

Summary

This article analyzes the link between strategic management and quality management. The analysis took into account the environmental impact of post-modern culture on the functioning of a organization. Moreover, highlighted the need for a strategic approach to quality that guarantees the achievement of "sustainable success" in times of economic turbulence. It is worth emphasizing that the article refers to the wisdom of the ancient Macedonian leader Alexander, validity of which we can see in the strategic management of modern organizations.

Cash pooling jako narzędzie zarządzania gotówką w przedsiębiorstwie

Streszczenie

Cash – pooling jest inaczej nazywany umową o wspólnym zarządzaniu płynnością finansową lub konsolidacją rachunków bankowych.

Głównymi korzyściami płynącymi ze skorzystania z tej formy umowy jest zwiększenie efektywności zarządzania bieżącą płynnością. Przedsiębiorstwa powiązane w grupy kapitałowe mogą wzajemnie posilać się środkami pieniężnymi – przedsiębiorstwa mające chwilowe problemy finansowe mogą „pożyczyć” na korzystniejszych warunkach (niższe oprocentowanie) środki pieniężne od innych przedsiębiorstw w grupie, które posiadają nadwyżki środków.

Głównym problemem umów cash pooling jest brak jednoznacznego uregulowania ich w polskim systemie prawnym, co jest główną przyczyną słabego rozwoju tej formy zarządzania płynnością. Pożądane jest, więc ustanowienie przepisów, które w sposób jasny regulowałyby tego typu umowę, tak aby stała się ona atrakcyjną formą pozyskiwania i lokowania kapitału, bez obaw o brak jednoznacznej interpretacji prawnej.

Wprowadzenie

Zarządzanie finansami dużego przedsiębiorstwa lub grupy kapitałowej powinno opierać się na: dążeniu do minimalizacji kosztów przy pozyskiwaniu źródeł finansowania, maksymalizacji korzyści z posiadanej gotówki oraz poszukiwaniu bardziej opłacalnych dróg do lokowania środków pieniężnych. Często zdarza się, że podmioty powiązane kapitałowo stają przed problemem utraty bieżącej płynności, podczas gdy inne podmioty tej samej grupy posiadają nadwyżki środków finansowych.

W odpowiedzi na powyższe wyzwania, przed którymi stają przedsiębiorstwa zrzeszone w grupy kapitałowe czy holdingi, pojawia się coraz szersza gamma usług i instrumentów, które pozwalają na kompleksowe i efektywne zarządzanie finansami. Jedną z takich form cash management'u jest bankowa usługa – cash pooling. Celem artykułu jest przedstawienie cash pooling'u jako instrumentu, który może zapewnić przedsiębiorstwom powiązanym większą elastyczność finansową.

Cash pooling i mechanizm jego działania

Cash pooling jest formą optymalizacji zarządzania finansami polegającą na koncentrowaniu środków z jednostkowych rachunków bankowych poszczególnych firm z danej grupy kapitałowej na jednym wspólnym, skonsolidowanym rachunku, a następnie zarządzaniu zgromadzonymi w ten sposób środkami, wykorzystując korzyści skali. Konsolidacja nadwyżek środków pieniężnych jednostek na wspólnym rachunku pozwala na kompensację chwilowych niedoborów występujących u innych uczestników grupy. Cash pooling jest,

więc alternatywną drogą lokowania jak i pozyskiwania kapitału przy korzystniejszych warunkach.

Dzięki tej usłudze przedsiębiorstwa złączone w grupę kapitałową zyskują silniejszą pozycję negocjacyjną w rozmowach z oferentami usługi (banki). Przekłada się to bezpośrednio na minimalizację kosztów oraz stworzenie możliwości maksymalizowania przychodów finansowych na poziomie globalnym grupy. Oczywiście, wszystko przy założeniu, że w grupie występują zarówno salda ujemne jak i dodatnie.

Tabela 1. Salda oraz odsetki w poszczególnych przedsiębiorstwach oraz jako grupy kapitałowej

Firma	Saldo rachunku	Oprocentowanie roczne	Odsetki za jeden dzień
A	+400	1	+10,96
B	-200	12	-65,75
C	-600	12	-197,26
D	+200	1	+5,48
Razem	-200	-	-246,57
Grupa kapitałowa	-200	12	65,75

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Czyżkowska M., *Cash pooling jako zaawansowana metoda zarządzania zasobami finansowymi*, [w:] Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne 4/2006, Biblioteka Cyfrowa Uniwersytetu Wrocławskiego.

W tabeli 1 przedstawiono salda oraz odsetki od środków/debetu na rachunkach bieżących w poszczególnych przedsiębiorstwach oraz jako grupy kapitałowej. Gdyby firmy skorzystały z cash pooling'u odsetki byłby naliczane od salda globalnego (-200 j.p.), co w porównaniu do odsetek na indywidualnych rachunkach dałoby oszczędność w kwocie 180,82 j.p (246,57 – 65,75).

W praktyce gospodarczej najczęściej stosowane są dwie formy cash pooling'u, które dostosowywane są indywidualnie do danych grup kapitałowych. Do tych form należą¹:

- notional cash – pooling (wirtualny/kompensacyjny),
- zero balancing cash – pooling (realny/konsolidacyjny).

Notional cash pooling polega na tym, że na potrzeby grupy jest tworzony rachunek główny, ale prowadzony jest on wyłącznie w sposób wirtualny - nie dochodzi do rzeczywistego przepływu środków pieniężnych, odsetki naliczane są do wysokości netto zgromadzonych sald. Ten typ cash pooling'u wykorzystany jest przede wszystkim w sytuacji, gdy przedsiębiorstwa tworzące grupę kapitałową mają rachunki w tym samym banku. Oczywiście może się zdarzyć, że nawet tak skumulowane saldo będzie ujemne i w takim przypadku będzie podlegało oprocentowaniu jak dla overdraft.

¹ Nargiełło J., *Cash pooling jako instrument zarządzania należnościami grupy kapitałowej*, [w:] Pantofil M. (red), *Finansowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2008.

W odróżnieniu od cash pooling'u wirtualnego, zero balancing polega na transferze środków pomiędzy rachunkami uczestników a rachunkiem głównym grupy. Transfery następują automatycznie na zakończenie danego dnia, po przeprowadzeniu transakcji czy też po przekroczeniu określonego w umowie limitu. Wykazane salda dodatnie przekazywane są na rachunek główny, a deficyty występujące na rachunkach poszczególnych podmiotów, pokrywane są z rachunku głównego. Główne różnice pomiędzy tymi dwoma formami przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Notional a zero balancing cash pooling

Notional cash pooling	Zero balancing cash pooling
Wszystkie podmioty w systemie indywidualnie gospodarują środkami. Limity kredytowe przyznawane są bezpośrednio na ich rachunki (w przypadku kredytu łącznego, każda spółka ma swój sublimit).	Uczestnicy systemu korzystają ze wspólnej płynności na bazie dziennej.
Zerowanie ma miejsce tylko na tych rachunkach, których wartość zostanie skompensowana ² .	Na koniec każdego dnia salda rachunków są zerowane.
W systemie nie dochodzi do transferów środków pieniężnych pomiędzy rachunkami należącymi do odrębnych podmiotów.	W systemie mają miejsce transfery pomiędzy poszczególnymi rachunkami.
W bilansie spółki pojawiają się pozycje: kredyt krótkoterminowy, depozyt/gotówka.	W bilansie pojawiają się pozycje: krótkoterminowe należności i zobowiązania.
Preferencyjne stawki oprocentowania sald dodatnich i ujemnych.	Brak rozliczania odsetek od sald dodatnich i ujemnych pomiędzy bankiem i uczestnikami systemu.
Wszyscy uczestnicy systemu są stronami łącznej umowy kredytu w rachunku bieżącym.	Kredyt na rachunku bieżącym otrzymuje tylko spółka pełniąca rolę agenta.

Źródło: Lewicka-Potocka S., Cash pooling – przydatny instrument w realizacji celów zarządzania płynnością finansową w grupie kapitałowej, [w:] Szczepankowski P. (red.), Problemy zarządzania finansami we współczesnych przedsiębiorstwach, Vizja Press&it, Warszawa 2006.

Korzyści i problemy płynące z korzystania z cash pooling'u

Zastosowanie cash pooling'u niesie za sobą wiele korzyści. Najważniejsza kwestią jest możliwość optymalizacji przychodów i kosztów odsetkowych. Jest on bardziej opłacalny niż finansowanie za pośrednictwem klasycznych kredytów czy papierów dłużnych. Łatwiejszy staje się też dostęp do środków na nieprzewidziane płatności. Prowadzenie jednolitej polityki finansowej przez poolleadera pozwala na uzyskanie korzyści skali, np. możliwość negocjacji oprocentowania z bankiem. Należy także zwrócić uwagę, że w przedsiębiorstwach transnaro-

² Na koniec dnia obrotowego wyzerowane zostają tylko te konta, których odnotowano deficyt oraz ewentualnie te, z których przelano środki w celu uzupełnienia zaistniałego deficytu.

dowych dzięki ujednoliconej polityce możliwe jest ograniczenie ryzyka walutowego³. Instytucja cash pooling'u jest narzędziem finansowym znanym w innych państwach i stosowanym w szerokim zakresie przez wiele podmiotów. Niestety, brak stosownych regulacji utrudnia prawidłową klasyfikację czynności dokonywanych w jego ramach i w konsekwencji ich rozliczenie na gruncie prawa podatkowego. Brak uregulowania cash pooling'u w prawie polskim powoduje konieczność jego kształtowania w oparciu o art. 353 Kodeksu cywilnego o swobodzie zawierania umów. Zgodnie z nią strony mogą ukształtować treść i formę umowy oraz mają swobodę przy wyborze kontrahenta według swego uznania w granicach zakreślonych przez prawo i zasad współżycia społecznego. Podstawową kwestią jest aspekt podatkowy, zarówno w przypadku opodatkowania podatkiem od czynności cywilno – prawnych, jak i opodatkowaniu podatkiem dochodowym.

Cash pooling nie został wymieniony w ustawie o podatku od czynności cywilno-prawnych⁴, lecz mimo to istnieją obawy o przekwalifikowanie tej umowy jako pożyczki, która podlega opodatkowaniu (2% kwoty pożyczki). Mimo występowaniu argumentów przeciw traktowaniu cash pooling'u jako pożyczki np. w notional cash pooling nie dochodzi do przepływu środków finansowych, w pozostałych formach rzeczywiste przepływy występują, niemożliwe jest dokładne określenie stron umowy, co jest konieczne do kwalifikacji umowy jako umowy pożyczki; to według Ministerstwa Finansów porozumienie w ramach wspólnego zarządzania środkami pieniężnymi może zawierać w swej treści przedmiotowo istotne elementy umowy pożyczki, której stronami są poszczególne spółki.

Z tytułu udziału w cash pooling'u firma otrzymuje przychody odsetkowe i ponosi koszty odsetkowe (plus opłaty bankowe), które wpływają na podstawę opodatkowania. Do przychodów i kosztów odsetkowych z rachunku skonsolidowanego stosuje się zasadę kasową⁵. Podatkowo przychody odsetkowe powstają po uznaniu rachunku uczestnika cash pooling'u, a koszty odsetkowe można uznać za koszty uzyskania przychodu w dniu ich faktycznego wypływ z rachunku. Dlatego dokładnie w taki sposób powinny być opisywane przelewy między rachunkiem skonsolidowanym a rachunkami uczestników, by nie było wątpliwości, co jest wyłącznie transferem wyrównawczym między kontami, a co rzeczywistym transferem odsetek. Dlatego warto by rozstrzygnięciu ustawodawczemu podać następujące kwestie⁶:

³ Czyżkowska M., *Cash pooling jako zaawansowana metoda zarządzania zasobami finansowymi.*, [w:] *Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne* 4/2006, Biblioteka Cyfrowa Uniwersytetu Wrocławskiego.

⁴ Ustawa z dnia 9 września 2000 r. o podatku od czynności cywilnoprawnych (Dz. U. z 2010 r. Nr 101, poz. 649, Nr 149, poz. 996 i Nr 229, poz. 1496)

⁵ Czyżkowska M., *Cash pooling...* op. cit.

⁶ Grzywacz J., *Cash pooling w efektywnym zarządzaniu gotówką przez przedsiębiorstwo*, [w:] Grzywacz J. (red.), *Zarządzanie majątkiem obrotowym w przedsiębiorstwie*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2006.

- Zakwalifikowanie przychodów pieniężnych jako przychód podatkowy.
- Wylimitowanie niebezpieczeństwa postawienia przedsiębiorstwu osiagajacemu nadwyżki finansowe zarzutu o zaniżanie dochodów bądź też przesuwania kosztów (przychodów) pomiędzy poszczególnymi uczestnikami systemu, które w myśl prawa podatkowego nie stanowią grupy kapitałowej.
- Ustalenie podstawy naliczania oraz identyfikacja podmiotów, które wykazują koszty związane z rezerwą obowiązkową.
- Kolejnym aspektem podatkowym jest związane z podatkiem VAT. Niektóre organy podatkowe traktują cash pooling, jako usługę sprzedaży nabytych wierzytelności, która tak naprawdę polega na usłudze pośrednictwa finansowego, polegającą na zarządzaniu płynnością finansową grupy, świadczoną wyłącznie przez bank. Zgodnie z polską ustawą o podatku VAT, usługi pośrednictwa finansowego, co do zasady, są zwolnione z opodatkowania tym podatkiem. W praktyce stosowane są specjalne mechanizmy mające na celu go ominąć⁷:
- przelew wierzytelności – usługa zwolniona jest z podatku VAT i od czynności cywilnoprawnych. Przedmiotem obrotu są wierzytelności banku z tytułu udzielonych kredytów uczestnikom systemu. Podmiotem transakcji jest zatem bank, a nie poszczególne firmy zrzeszone;
- subrogacja, czyli przejęcie długu. W tym przypadku agent wchodzi w prawa zaspokojonego wierzyciela (banku) poprzez spłatę wierzytelności (kredytów udzielanych przez bank spółkom, które odnotowały chwilowy deficyt środków pieniężnych). W świetle przepisów o subskrypcji, podmiot zakupujący od banku wierzytelności ma prawo żądać ich spłaty wraz z należnymi odsetkami. Subrogacja nie jest tożsama z umową pożyczki i nie podlega samemu podatkowi od czynności cywilnoprawnych.

Ważną kwestią jest też możliwość zakwestionowania przez organy skarbowe warunków umowy, jeżeli w jej wyniku podmiot wykazuje dochody niższe od tych, jakie należałoby oczekiwać, gdyby powiązania nie istniały (art. 11 UoPDOP). Gdy organy skarbowe uznają za nierynkowe postanowienia umowy cash pooling, w szczególności wysokość oprocentowania nadwyżek i deficytów, zasady płatności odsetek, wysokość prowizji dla poolleadera (zwłaszcza gdy jest nim podmiot z grupy) czy stosowanie zabezpieczenia transakcji⁸, wówczas zgodnie z art. 11 UoPDOP może dojść do oszacowania „rynkowego” poziomu dochodów i stwierdzenia zaległości podatkowej.

Dodatkowo na uczestnikach grupy ciąży obowiązek sporządzania dokumentacji podatkowej transakcji zgodnie z art. 9a UoPDOP, gdy wartość tych transakcji przekracza limity (dla usług finansowych 30 000 euro). Dokumentacja ta na żądanie organów skarbowych powinna zostać udostępniona pod groźbą sank-

⁷ Lewicka-Potocka S., *Cash pooling – przydatny instrument w realizacji celów zarządzania płynnością finansową w grupie kapitałowej*, [w:] Szczepankowski P. (red.), *Problemy zarządzania finansami we współczesnych przedsiębiorstwach*, Vizja Press&it, Warszawa 2006.

⁸ Zawal-Kubiak H., *Cash pooling – skutki w podatku dochodowym*, Przegląd Podatkowy nr 2/2004, s. 19.

cji. Praktyka wskazuje, że także banki, opracowując mechanizmy zarządzania środkami pieniężnymi oparte na idei cash pooling, zwracają się do doradców podatkowych i do Ministerstwa Finansów, by tworzyć przejrzyste podatkowo instrumenty finansowe⁹.

Zakończenie

Cash pooling może być doskonałym sposobem na zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwach związanych ze sobą ekonomicznie. Główną korzyścią tej usługi jest możliwość redukcji kosztów związanych z zaciąganiem kredytów obrotowych, jak też maksymalizacja korzyści związanych ze zgromadzonymi nadwyżkami środków pieniężnych.

W przypadku małych przedsiębiorstw narzędzie to może być zbyt skomplikowane, ale przy zastosowaniu go w przedsiębiorstwach wielooddziałowych rozwiązanie to pozwala na pełne kontrolowanie dokumentów i transakcji dokonywanych wewnątrz systemu, przy zachowaniu niezależności operacyjnej.

Nieścisłości interpretacyjne umowy cash pooling'u mogą rodzić obawy, lecz prostą drogą by to wyjaśnić jest zwrócenie się do organów o wydanie opinii. Warto zauważyć też, że w praktyce wiele banków przygotowuje oferty wspólnego zarządzania środkami pieniężnymi w oparciu o indywidualny charakter przedsiębiorstw zrzeszonych w grupie, tak aby nie tylko dostosować ją do potrzeb, ale także by zastosowanie tego narzędzia przynosiło korzyści a nie rodziło koszty związane z reklasyfikacją operacji dokonywanych w ramach systemu. Oczywiście tego ryzyka nie da się zupełnie uniknąć, jednak banki starają się je jak najbardziej zabezpieczyć. Dlatego niezbędna staje się wnikliwa analiza zapisów w umowie oraz rozważenie ryzyk towarzyszących podpisaniu umowy o wspólnym zarządzaniu gotówką.

Pojawiające się niejasności przypominają sytuację wywołaną pojawieniem się umów leasingowych czy też faktoringowych. W przypadku tych umów zarówno uczestnicy obrotu jak i ustawodawca doprowadzili do stanu bezpiecznego stosowania zawartych w nich rozwiązań. Oczekuje się, że sytuacja powtórzy się w przypadku cash pooling'u. Póki co podmioty uczestniczące w tego typu umowach muszą liczyć się z niedogodnościami wynikającymi ze stanu niepewności prawnej, przy czym ta niedogodność nie powinna przesłaniać korzyści wynikających z uczestnictwa w strukturze cash pooling'owej.

Cash pooling as a tool for cash management in the enterprise

Cash pooling is also called the agreement on joint management of liquidity, or consolidated accounts. The main benefits from the use of this form of contract is to increase the effectiveness of current liquidity management. Related companies in the group structures may nourish each of cash - companies with financial difficulties can temporarily "borrow" on favorable terms (lower interest rate) funds from other companies in the group who have surplus funds. The main problem is the cash pooling agreements are not explicitly regulate them in the Polish legal system, which is the main cause of poor development of this form of liquidity management. It's therefore desirable to establish rules that clearly regulate this type of contract, so to make it an attractive acquisition and capital investment, without fear of lack of clear legal interpretation.

⁹ Brycki G., *Lepiej nie igrać z fiskusem*, [w:] Rzeczpospolita nr 27(6710) z 2 lutego 2004.

Alyona Cherednichenko, student, Kuban State University

Anatoly Kizim, Doctor of Economics, professor, Kuban State University

Management decisions in ERP-systems implementation

The modern world economy is going through a process of globalization what is associated with the new laws and changes in economical activities, as well as operating of individual enterprises. The issue of control and operational management in large companies is becoming more urgent, and technological progress offers new solutions for this problem - increasing development and dissemination of ERP-systems makes possible using not only traditional automated resource management, but also corporate enterprise systems, opened to all actors in the common interests of business.

Market of ERP-systems is growing rapidly due to increasing competition in all branches of world economy. Analysts at AMR Research in 2008 identified an average annual growth of ERP-market about 6% over the next five years. Forecasts are similar to Forrester Research, claiming that the global market for ERP-systems in 2015 should reach about 50.3 billion dollars. According to the approximately the same indicator, American company Global Industry Analysts says that the world market of ERP-systems will grow up to 67.8 billion dollars till 2015. [3].

According to the research of Panorama Consulting Group, customer satisfaction of ERP-systems is also increasing. Compared to the previous year (2011) for Oracle it grew to 80%, but these rates are much higher than the nearest competitors: SAP – 39%, and Microsoft Dynamics – only 33%. At the same time the implementation of Microsoft Dynamics on average takes the most time (14 months) compared with SAP (13 months) and Oracle (11 months). Microsoft Dynamics also has the biggest discrepancy in the ratio of the estimated and the actual duration of implementation process. At the same time, Microsoft Dynamics provides the lowest payback period and return on investment: 84% of organizations using the system of the company, pay off in the period up to three years. Microsoft Dynamics solutions have the lowest cost of ownership (about 500 thousand dollars), compared with Oracle and SAP, whose decisions are considered the most expensive in terms of further exploitation. [2].

According to our investigation, we concluded that there is a correlation between the duration of implementation and level of customer satisfaction. The introduction of Microsoft Dynamics on average lasts 14 months, and it has the worst customer satisfaction rate – 33%. On the contrary, in Oracle, the shortest average implementation period – 11 months, and customer satisfaction is the largest. Moreover, the fact that the Microsoft Dynamics ERP-systems allow to reach the highest ROI with the lowest time does not affect

the satisfaction of the companies using this solution provider. Thus, business benefits are not the determining factor for the satisfaction of the ERP-system.

In the beginning of 2012 the last situation in the market is changing and 81% of surveyed companies were satisfied with the choice made in favor of a particular ERP-system in 2011, and only 19% – are not satisfied. However, at the same time, 56% of the projects are beyond the originally designated budgets, although in the research of 2011 there were more such projects – about 74%. Over 2011 ERP cost overruns on projects amounted to about two million dollars, a year earlier – about 10.5 million dollars. Delta between the proposed and final cost of the project is on average about 25% (Fig. 1). In addition, according to analysts, companies often underestimate the time what it takes for them to achieve the desired results and return on investment – 29% of companies claim that they did not manage to recover their investments. The average pay-back period for the ERP-project is 1-3 years. [1]

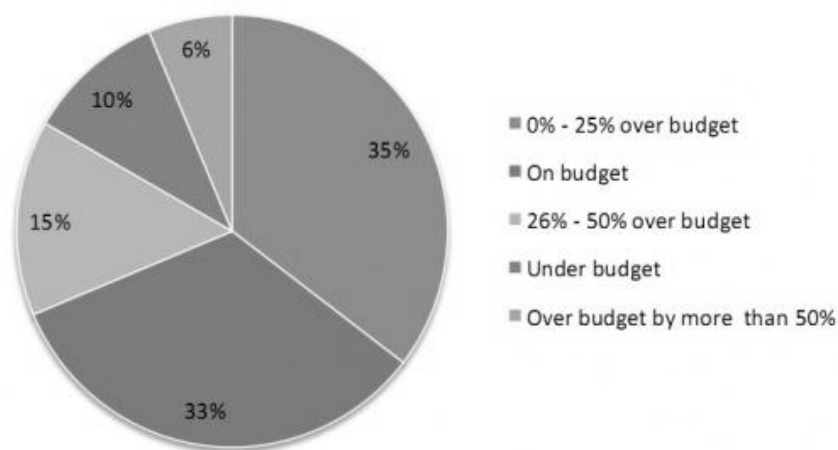


Figure 1. Overruns on ERP-projects. [1]

Thus, the growth of ERP-systems in the world is an objective phenomenon due to the realities of the world economy at this stage of its development, but companies are still overcoming the difficulties, both in deciding on the implementation of ERP-systems and the implementation phase of projects. At the same time, global trends indicate increasing customer satisfaction, a significant reduction in the estimated budget overruns in the implementation of ERP-systems and high competition in the market of ERP vendors. At the same time, in our opinion, the development pace in this segment of business management is on completely different level of development in each studied country, and Russian companies are faced with several challenges while selecting and implementing ERP-systems.

In our opinion there are several factors that complicate the implementation of ERP-systems in Russia and increase the overall cost of such projects:

1. Lack of skilled workers. Russia ranks 11th in the world shortage of skilled workers: 44% of companies lack the necessary qualifications of experts. [6].

2. High cost of technology infrastructure and administrative difficulties in licensing. According to Transparency International at the end of 2011 Russia received the value of 2.4 on the Corruption Perception Index and took place 143 out of 182 (higher value corresponds to a lower level of corruption in the country, the maximum index - 10.0). Of course, this situation is a powerful factor that complicates and delays the process of obtaining permits and documents required for the implementation of ERP-systems at the enterprise. [7].
3. Lack of domestic ERP-systems, corresponding to the level of existing foreign products. The existing software products in Russia, e.g. 1C Bitrix, are not ERP-systems by functionality, it is mostly accounting software with some set of additional features. Of course, such systems may well meet the needs of small companies, but large and medium-sized market players looking for management optimization have to buy foreign products. This fact increases the cost of projects and complicates the implementation of ERP systems.
4. The novelty of project management for Russian companies and top-management. Russia's market economy is only 20 years old, so in some areas of science and knowledge actively developing throughout the world Russia lags behind. The foundation of modern project management techniques and network planning were developed in the late 1950s in the United States. Project management abroad is a common successful practice, while in Russia there is not even the national standards of project management that exist in the U.S., UK, Germany, France, Australia, India and South Korea and many other countries. [4].

In addition to external factors affecting the success of implementing and working with ERP-systems, there are internal laws, which in turn are similar to most large corporations, regardless of territorial belonging.

According to the research of Panorama Consulting, 63% of companies are facing organizational challenges during ERP-implementations. 34% interviewed companies prefer the "big bang" when entering the system in operation use when the new software runs everywhere and at one moment in all divisions and assets. 46% of companies is implementing the new ERP system by stages, 20% - in favor of a hybrid approach. [1]. This difference in approaches to the implementation says that there is no definite proven and studied concept and methodology, adapted depending on the category of the company, which would be held by most managers in making decisions about the conduct of the project. Similarly, 57% of companies also prefer "hard" input of the ERP-system in operation when the user work with the old software becomes available at once, while 43% prefer to use a parallel account (phasing out the old software).

Unfortunately, insufficient attention to the top managers decisions – a common phenomenon in Russia. In many ways, companies operate at the behest of the Western trend, and sometimes the need to use such expensive software may absent at all. For example, in 2010-2011 OJSC "Rostelecom-Yug" implemented Oracle e-business Suite, which is the second by cost ERP-system in the world, though for the company with such scale of activity it would

be advisable to purchase ERP for medium-sized enterprises. In addition, there are several examples of increasing the efficiency of the company without the ERP-systems. For example, Toyota Motors, an absolute standard of production efficiency and product quality among automakers and many other industrial companies, manages all the information flow about movement of material through scraps of paper called kanban over 40 years. [5] Of course, Toyota is using the software for the calculation of production program, which is much closer to Excel, than to the ERP. One example of conscious accepting of managerial errors may be Dell Computer, leader among PC makers. Return on investment from Dell is many times higher than other manufacturers. Dell has tried to implement ERP-system in the 90s, but the company's management had the courage to cancel the project, which was invested more than 70 million dollars, and finally it was proved as right decision.

Thus, we believe that a key role in enhancing the effectiveness of the company is balanced and validity of the decision – making. In our opinion, management faces the following stages in the decision – making which is strategically important for the company (Fig. 2).

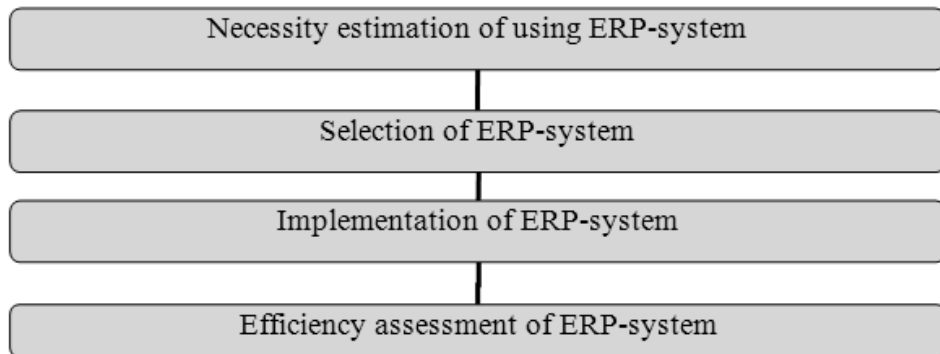


Figure 2. Stages of decision - making process (formed by author)

It should be noted that the very first stage is extremely important, cause the manager can abandon the idea of the ERP-system. In our view, so that an ERP-system brought the company to the maximum effect, management should first determine which business functions and in what sequence should be automated, as well as to assess the expected effects of automation and the carried risks. We offer to analyze the possible stages of automation on the following criteria:

- A. Criticality criterion;
- B. Readiness criterion;
- C. Pace of implementation criterion;
- D. Cost of implementation criterion.

By turn, on the stage of selecting the ERP-system, the main criteria when making a decision, we can identify the following: cost, functionality, possibility to work correctly with other information systems (in the case of the implementation some individual modules).

At the implementation stage of ERP-systems should be made a series of decisions in project management, which must be substantiated by monitoring and controlling the progress of the project in order to maximize performance of the implementation plan.

Throughout the implementation process of the project, as well as at its end management must monitor the effectiveness of decisions and economic feasibility of ERP-system implementation, what can be achieved by initially developed the system of economic indicators.

Hence, management decision to implement ERP-system should be based on the four identified criteria to assess the need, willingness, speed and cost of implementing the project. It can be concluded that in order to minimize the risks necessary to begin implementation of the ERP-system in some points of economical activities, where the implementation can bring the most benefits, the employees are ready to use the advantage received by the ERP-system and the system can be implemented more quickly and cost-effectively. Of course, in real terms this combination of factors is very rare, and therefore, the main solution for top management is to define what criteria can be sacrificed to achieve the goal, and most importantly, to prove if this decision of ERP-system implementation is necessary and reasonable for the optimization of enterprise activity.

References

1. ERP Report. Panorama Consulting Group, 2012
<http://panorama-consulting.com/Documents/2012-ERP-Report.pdf>
2. ERP-системы. Аналитическая группа T-Adviser, 2010
www.t-adviser.ru/index.php/ERP_systems
3. Guide to ERP Systems and Vendors. Panorama Consulting Group, 2011
<http://panorama-consulting.com/Documents/erp-industry-reports>
4. Кизим А.А. Концепция построения транспортно-логистической системы: вопросы теории и практики. Краснодар, 2004
5. Михаил Петров – мнение эксперта. <http://erp-online.ru/analitics/experts/expert1.php>
6. Почти половина компаний в РФ испытывает дефицит квалифицированных кадров. <http://www.rb.ru/article/pochti-pоловина-kompaniy-v-rf-ispytyvaet-defitsit-kvalifitsirovannyh-kadrov/6739207.html>
7. Уровень коррупции в разных странах мира, 2011.
<http://www.inosmi.ru/infographic/20111201/179002872.html>

Modern trends of foreign investment in Russia

The special relevance and high interest is acquired now by research of such rather new factor of socio-economic development of Russia as investment activity of the large transnational capital in its territory. This factor has distinctly proved itself during the last one and a half decades and it draws attention of domestic and foreign scientists. Among them – O. V. Kuznetsova, A. V. Kuznetsov, R. F. Turovsky, A. S. Chetverikova and many others. Among western scientists, who have profoundly studied transnationalization, it is necessary to mark out Paul Krugman, Michael Porter and others.

In modern conditions of world economic currency and financial crises, a lack of investment resources, the analysis of theoretical, global economic, historical aspects of direct foreign investment, influence of transnationalization on economy of the national state is necessary.

As a whole, the insufficient development of market reforms in the Russian Federation and their obvious incompleteness should be noticed. In Russia there are not enough researches devoted to the regional aspects of development of big business, its influence on national economy. The analysis of statistics shows rapid growth of FDI in 1991-2005 in comparison with world gross domestic product and export. At the same time, it should be noted that annual inflows of FDI in the world didn't increase at all since 2006. And in recession years 2008-2011 the volumes of direct foreign investments were reduced in one and a half time. This indicates the extreme complexity and nonlinearity of the analyzed processes.

The positions of Russia today are that it becomes a full participant of market relations in the world, and it is more and more involved in cross-border streams of movement of the capital. However a part of the foreign capital in domestic investments of capital stock as well as a range of used forms of the international investment cooperation is obviously not sufficient.

Research of investment strategy of the public and private corporations, studying of space development of big business, both in the industry and in the sphere of services, shows industry characteristics of attraction of large investments of world TNCs. The foreign capital plays the main role in development of such key industries of services sphere as wholesale and retail trade, telephone connection. The growing investment expansion of large domestic corporations abroad also should be noted, but economic return from activity of domestic transnational corporations in foreign countries is also necessary for Russia and her regular citizens. Besides, it is not necessary to release big business from responsibility for social development of Russia.

As to foreign transnational corporations, unequal distribution of them on the territory of Russia is a characteristic feature. The greatest number of transnational corporations is situated in the USA and in such leading countries as France, Germany, Sweden, Great Britain, etc.

Analyzing industrial orientation of foreign investment, the international co-operation within transnational corporations is first of all represented in exploration and production sector. And creation of British Petroleum (construction of the North European gas pipeline) testifies to it (North Stream).

There are also foreign investments in machinery manufacturing, the key industry of the manufacturing industry which relates to the innovative sphere. Russian open joint-stock company of power and electrification became the largest shareholder of the "Power machines" factory which has involved foreign capital of Siemens.

The presence of the foreign transnational corporations, which actively do investments to the Russian regions, extends considerably in auto industry: Ford motors in the Sankt-Petersburg region, Toyota – in Sankt-Petersburg, Volkswagen – in the Kaluga region.

Strengthening positions and expansion of the foreign capital is characteristic for other analyzed branches. A considerable part of the companies, which make household chemicals, is under foreign control. Domination of the foreign capital in this industry is connected with a lack of attention paid to production of consumer goods in Soviet period. Important positions were occupied by the foreign capital in pulp and paper industry and in production of some construction materials.

The greatest part of foreign capital is in branches of agroindustrial complex. The most part of brewing industry have also passed under control of foreign investors. In production of soft drinks Coca-Cola is in the lead, the important role is also played by powerful diversified firm Nestle, confectionary firm Mars, and in tobacco industry Philip Morris is in the lead.

In these conditions a key "word" is that the state is the united universal social corporation, which acts as the promoter of all set of public interests.

Different levels of social and economic development of regions and their infrastructures, presence or absence of the natural resources, unequal capacity of the consumer market lead to the difference in the presence of transnational corporations in regions.

Researches show that in 12 subjects of the Russian Federation, i.e. in most republics of the North Caucasus, in autonomous areas of Siberia and the Far East and in Pskov and Kamchatka areas, big business is in general absent. In other 6 subjects of the Russian Federation, which are located in the same federal districts, its presence is not so big. There are also territories with the greatest number of branches of transnational corporations. They include most industrially developed regions of the Volga region and the Ural: Tatarstan, Bashkortostan, Samara, Sverdlovsk areas. Special place occupy capital regions – Moscow and Sankt-Petersburg.

It is necessary to draw a conclusion that differentiation of regions where transnational corporations are present isn't reduced and their role in economy of regions doesn't essentially change.

Concentration of the foreign capital in regions of Russia has enclave character and it leads to unbalance of regional social and economic development, i.e. rich regions become richer, and poor become poorer, the gap between them steadily grows.

In these conditions regulation of proportions of social and economic development of regions and realization of federal regional investment policy of the state is necessary. Legislative recognition of regional investment policy, expansion of its bodies with a view of formation of spacial structure of big business is necessary. For this purpose it is necessary to use bodies of the state investment policy more widely in regions: special economic zones, Russian Federation investment fund, state licensing of investor's activity, examinations of investment projects.

References

1. Goretskaya E., *International investment links: regional aspect*, Prosveshchenie-Yog, 2005.
2. Klimova M., *State and Business: strategies and forms of interaction*, ME and MO, № 11, 2006.
3. Kuznetsov A., *Internationalization of the Russian economy*, Investment aspect. M.: KomKniga, 2007.
4. Kuznetsova O., Kuznetsov A., Turovsky R., Chetverikova A., *Investment strategies of big business and the economy of regions*, M.: LKI, 2007.
5. *Modernization in the context of globalization*, "World Economy and International Relations", No 2, 2010.

Management in team sports

*If a game mobilizes millions of people around the globe,
then it ceases to be just a game. Sport is not just sport.
Sport is one of the greatest cultural institutions around the World.*

Sports are not just goals, points and seconds, but also a powerful tool uniting economics, marketing, strategic planning, advertising and many other aspects of functioning of serious business structures. In today's world professional sports should be able to subsist on their own and not to depend on the government's help. The education companies regularly organize comprehensive researches to determine which specialists are most in-demand on the market. Such analysis helped to determine the lack of a professional system of sports management in team sports such as football, hockey, basketball and volleyball, and also in golf and fitness industry.

Like to be down in front – courtside, ringside, or on the sidelines at the 50 yard line? If you're not game to be a player, or coach, you can still catch all the action up close and personal as manager of the team. Sports management lets you participate in – and cash in on – the exciting world of sports from a business standpoint. In this major, we learn about sports themselves plus the psychological principles at work behind them and how sports fit into our society. But we also gain a strong foundation of knowledge in the field of business, examining how the worlds of business and sports interact and how you can make those interactions more profitable and beneficial for every person and interest involved.

The way we think of sports has drastically changed over the years; these days few people would say that a sport is "just a game." Indeed, sports provide serious entertainment and big business in several countries, and sports managers are crucial to ensuring that the players, fans, coaches, and financial backers coexist peacefully. Now we learn how to market sports effectively and how to plan events, diving into the areas of sports publicity, coaching, and administration. An interdisciplinary field, sports management encompasses elements of economics, accounting, marketing, psychology, law, and communications.

People in our country who major in sports management go on to pursue careers as agents, managers, publicists, and many other positions in the sports industry. Sports management is a broad field, and the knowledge we acquire about both business and sports makes for a whole arena of action-packed possibilities.

When it became known that the Winter Olympic Games will be held in Russia, in Moscow, was created Olympic University. Primarily, the Olympic University will focus on management in professional sports. It will not

be a "sports school": there are many of them in Russia, and some have an excellent reputation with such names as Bykov, Gomelsky, Tarpishev and many other renowned coaches and sportsmen as graduates. Instead, the idea is to offer managerial education in sports industry meeting international qualification requirements. Management is a special art, constituting the core of any complex business-process, from marketing to logistics. It is the lingua franca to be learned and used in all branches and departments of any company, irrespective of its specialization, and in sports industry as well.

The Olympic University will allow to Russia train experts for the entire range of sports-related professions. Today, Russia needs such a university more than ever, as in 2014 it will host the Winter Olympics and this will be a new and challenging experience for the country, which, though one of the world leaders in winter sports, has never hosted such an event before. The world of sports is currently entering a truly new era, as winter sports are now becoming increasingly popular all over the world. In this context, Russia has a chance to become a supplier of sports management talents whose experience might be useful both in Russia and beyond.

As for the curriculum of the Olympic University, the plan is to teach sports event and venue management, media communications, sports governance, including development and administration of sports associations, federations, and committees, as well as development of sports diplomacy. Russia can hardly be called a trendsetter in this field, as only in recent years have our sports representatives at last begun to make their way into the various international organisations that set the general trends in the development of sports. I am not entirely sure that the curriculum of the new university will include athlete "breeding" as a separate field of study since it is not in the concept and is already taught in many other specialised higher education institutions. Yet it would be wrong to leave out entirely the anthropotechnics from the curriculum for sports managers. However, the core focus will be on management, as today, sport is not just a set of physical exercises for developing the strength of particular muscles but an industry worth billions of dollars. Consequently, the system for good athlete training and sports academy development requires fresh sports management talent.

Both schools will get the most of the international expertise and adapt it to the current situation in Russia. The goal is to have training programmes that will give both schools' graduates relevant knowledge to work both in Russia and abroad. It is also important to focus on practical applicability of education and, in this respect, to be closer to the corporate educational centres rather than academic ones. For example, from the outset, the entire system of the Olympic University will be incorporated into the Olympics 2014 training programmes, thus allowing its students not only to study the principles of sports management but also to acquire genuine hands-on experience in the context of real sports events and a sporting environment. From the very beginning, the focus is on training world-class experts, adapting staff selection and student enrolment rules accordingly. At the same time, it is also intended to make a full use of Russian and even Soviet experience.

Strange as it might seem, while eagerly embracing the market economy, we were too hasty in throwing overboard the brilliant Soviet achievements in the field of long-term strategic planning. We could all only benefit from this experience, which, among other things, might provide an opportunity for those of our compatriots that, for one reason or another, now live abroad, to participate more actively in Russian projects. Today we can already see the effectiveness of attracting such specialists, as well as of hiring foreign talent. Just remember the election of Guus Hiddink as head coach of the Russian national football team. Russia has now become quite an open country, able to guarantee all the requisite working conditions for the world's best specialists. On the basis of global economic trends and, in particular, the growing role of the emerging economies, such as the BRIC countries, we have now laid the groundwork for a unique breakthrough in many areas. One of these is sports. Our mission is now to train those who will be able to administer and manage these processes. This is Russia's top priority today.

What determines success in the sport of football club? "His financial resources," is often evident at first glance answer. The "FC Bayern Munich" over the years is considered the dominant club in Germany and in Europe, the factory teams Wolfsburg and Leverkusen experienced by the financial support of corporations VW and Bayer sporting an enormous upswing. But what about "Schalke" and "HSV", have invested over the years, but without much success many millions of euros into their teams? And what explains the success of "Bremen", "Mainz" and "Freiburg", which have been of modest means succeed years ago? It is obviously crucial to competence of trainers and managers who in some cases, the existing financial strength of a society transformed into athletic success, or in other can compensate for the lack of resources compared to other clubs.

But what are the factors for success in football, which the adjusting screws for coaches and managers to be successful? A simple, there is no answer.

The effects of individual measures are difficult to isolate. It draws on own experiences and analyzes the success of other clubs, to find out what "works" and what does not. But it seems to be a moving target - it's always something different and new, which brings success, sometimes it is the experience of the older players, sometimes the light heartedness of the younger, sometimes the system "X-mas tree", once the system "Diamond".

Many coaches and managers have their own idea of football, an own theory at all. Some of them are above average success. But so successful they may be, no success is permanent. It always seems to be hidden factors that are difficult to control, but play a crucial role in the success. In recent years there has been increasing efforts to key success factors and relationships that were previously at best to diffuse experiences or unproven assumptions were based, with scientific and statistical methods to explore systematically. To this end, the football management has been put on a much more scientific basis than it was 10 or 20 years ago. Today's generation of managers and trainers shows much affinity for scientific and statistical methods and is open to new approaches. The scientific nature of football is guided by the idea that there exists a kind

of formula for success, deterministic "production function" of success, a very specific combination of all relevant factors include, and which specifies the factors that contribute as much to the success with which they rate mutually substitutable are – for example, the speed of striker against the responsiveness of the goalkeeper – the extent to which goalkeepers are worse by a good central defender compensated or what factors may complement each other, thus only the Interaction work together, such as the aerial ability of the center forward and the ability of foreign players, precise edges to beat.

As fascinating as the idea of a universal formula for success and may be it can not give logical reasons, because they subject to the fallacy of aggregation: although each organization is able to be successful, but of course, not all clubs can simultaneously succeed. Athletic competition is always a so-called "positional" competition. Each position in the table is given only once – from first to last place. Sport is its meaning and arithmetic the success of the club is one of the compelling: after a zero-sum game failure of any other club, any positive surprises are faced with disappointed expectations.

Another reason why there is no magic formula valid for all times can give for success in football lies in the development of football. In so far as to adjust the clubs at the apparent critical success factors, such as technique, tactics and training methods, There is always more to the "little things" and chance plays a increasingly important role. Hardly a game is won on condition today. Each club tries to influence the factors initially positive, the have the largest marginal effect on the sporting success. Thus it comes about time to a steady development of football.

At the end of this process, in the course of which approximate the success factors between the clubs, increasingly, the question of success is reduced solely to differences in the quality of players and an unexplained residual - the never-quite chance to dominant in the game. But up to that point where only the quality and happiness make up the difference in success, it is still a long way. Numerous Relationships in football are not yet or are still poorly understood. The economic theory can contribute to this effort. Below is trying to act in the football fields of management and to demonstrate the microeconomic decisions of management and to substantiate game theory – with the aim of identifying some of the suspected factors for success in football and their mechanisms of action to explain.

UEFA, in time for the 2013/14 season, has implemented a new set of financial criteria called the Financial Fair Play Rules (FFPRs) for football clubs to comply with if they wish to participate in UEFA Champions League and Europa League club competitions.

As of the 2013 – 14 season clubs throughout Europe must fulfil the requirement to break even on their balance sheets and the calculations will be based on financial information from the 2011-12 and 2012 -13 reporting periods. There are caveats, chief among them the "acceptable deviation" of €45m over the first two years, and there are doubters within the game. Arsene Wenger, the "Arsenal" manager, has voiced his fears about whether FFP will have real

teeth. Yet UEFA's leading officials are adamant that sanctions will be taken against any club which oversteps the mark. Exclusion from the Champions League or Europa League, which would come into force in 2014 + 15, are their most swingeing measure.

The aim of the rules is to ensure clubs in time only spend what they earn. But as you can imagine, the devil will be in the detail and in the UEFA regulations there is plenty of small print. The definitions of revenue, losses, acceptable deviation and related party transactions make the FFPRs a potential minefield. Managers, players, chief executives and administrators are bringing the debate over the rules into the mainstream.

UEFA president Michel Platini said that the entry into force of the financial rules of fair play will not be postponed. "There is no shortage of money there. Clubs have never spent more. A place to be poor financial management. We need clear rules in this area. There is no rollback will not be. Governments of different countries are forced to tighten their belts, and no one is happy. UEFA will not be too popular, but we have to take this step, otherwise football will be destroyed. Penalties? Penalties and exclusion from the tournament. Understand, we do not want to kill the clubs, we just want to establish the necessary rules" – quoted Platini Sky Sports.

A. D. Zaretsky, Doctor of Economic Sciences, Professor, Department of World Economy and Management of the Kuban State University, Krasnodar, Russia

Y. S. Kleshcheva, Senior tutor, Department of World Economy and Management of the Kuban State University, Krasnodar, Russia

The knowledge economy and human capital as an object of the quality of life

The years we spend in education generate a form of capital that has the potential to produce a long-term return, just like forms of capital that we may be more familiar with, such as money in a bank or a piece of land. This idea has become highly influential among policy makers, and it has spread beyond just education. Good health, too, can be regarded as a form of capital that has the potential to pay returns to individuals in the form of increased lifetime earnings. Indeed, even the relationships and shared values in societies can be seen as a form of capital that make it easier for people to work together and achieve economic success. Poverty doesn't just mean an absence of money; it means a lack of resources—education, health, useful social contacts – on which to build economic success. Many developed countries are worried about how they can maintain cohesion in societies that are home to ever-more disconnected communities.

Economic science in their studies using a variety of qualitative, quantitative and semiquantitative categories for explaining various phenomena. For example, there is a high-quality economic category as a "lifestyle" of the individual, social group of the country. These categories allow you to understand the dynamics of economic relationships that develop in the community, to develop the necessary tools for them to change for the better.

Russian community develops intensively market rules of life, where the main subject of the economic and social relations is an individual, the individual. It should be noted that this is a very difficult task, because even after the collapse of the Soviet Union has been more than 20 years, but the collectivist nature of the relationship, which has dominated by socialism, firmly established in the minds of most citizens of modern Russia as a reliable and stable way of life. Enough to note that all over Russia at the federal, regional and municipal levels, in elections to representative bodies for the Communists, promising a return to socialist relations, voted steadily for about 20% of the population.

In relation to the man, his relations with others, there is the notion of "subjective quality of life", which is found only in human perception. Ontological perception of reality, according to transcendental philosophy of Kant, suggests that "... the matter can be called a sense of sensual knowledge"¹. Human

¹ Glazyev S., *How to build a new economy*, Expert. № 7 (790) 20 - 26.02.2012g., p. 54-57.

nature is such that his intuition can only be sensual. Knowledge is produced as a synthesis of the sensible and rational contemplation. This synthesis is formed at each person individually, that is subjective. Therefore, the concept of "quality of life" – a subjective category is for individuals or social groups. For example, in a work of Pushkin's "Tale of the Gold fish," notes that the original desire of the old man was material, replace the wife's old trough. From this seemed to be depended on their combined quality of life. Then began to prevail other physical wishes, which eventually led to another the quality of life. Generally, content-analysis shows that the material conditions of people living are not their defining criteria of quality of life. Man being reasonable, think, reflect, and therefore the quality of life for him is transcendental, that is unknowable and hidden. Human often does not know what he wants. He has a desire to manifest in society, to be recognized, to get status.

Qualitative desires in the human community, given its spiritual aspirations. For example, Max Weber in his study of the Protestant ethic has identified some of the qualitative characteristics of the members of this denomination: the desire for asceticism with a constant desire to work². Obviously, the quality of life of a Protestant would be incomplete if it is deprived of a favorite work, even in the presence in his life, all sorts of material objects. Weber points out in his paper that "... we mean the undoubted predominance of Protestants among the owners of capital and entrepreneurs"³. In the world are created a special relationship, which are necessary to maintain the tone of the economic society. These relationships are called "economic relations". For example, P.Samuelson and V.Nordhaus believe that "economics (economic theory) – is a science which studies how society uses scarce resources to produce useful goods and distributes them among the people"⁴. Thus, the production of useful goods and services is the main goal of economic relations in society.

But resources are always insufficient for this purpose, unnecessarily desires of people are always more than the opportunities for this. Therefore, the society should be encouraged only "necessary" desire, that is, those that satisfy the first spiritual man, and not endless carnal desires. In this context, the increased role of government in regulating economic relations, that is improvement of morals in society, which creates the necessary prerequisites for the desired quality of life. In particular, V. Gumbolt believes that "... the activity corresponding to the true intent of the state would have to consist of that the keep the sensitivity in the appropriate limits, as the sensibility of the flow all the collision between people"⁵. According to him, sensual feeling of addiction and passion had just appear in humans and most rapid way expressed. Culture should be on time to influence the sensual passions of man, to smooth them.

The quality of economic life is formed by different sense perceptions: hearing, vision, smell, etc. According to some researchers, the hearing has less certainty than a vision. According to Kant, for example, plastic art takes precedence

² "Group of Eight" in the figures, Stat.sb. / Rosstat G90 M., 2009.

³ "Group of Eight" in the figures, Stat.sb. / Rosstat G90 M., 2009, p. 22.

⁴ Hayek, *FA Individualism and Economic Order*. Moscow painters, 2001, p. 256.

⁵ Humboldt W., *On the limits of state activity: Trans. with it*, Chelyabinsk Society, 2009.

over the music.⁶ By the way, marketing is using this situation for the skillful promotion of goods and services on the market: the design (packaging, color) is thus of great importance. Of course, the main component of the quality of economic life – is the quality of working life.

The fact that human labor is inherent not just feasibility: it is a consequence of goal-setting. It is appropriate to recall Marx's famous comparison of the work "best bee" with difficulty "the worst of the architect," which notes that people "before building the cell of wax, he built it in his head"⁷. The quality of economic life – a choice of employment. Unfortunately, in the opinion of the Director General of the International Labour Organisation (ILO) J. Somavia⁸ the modern world labor market has created very serious problems today unemployed youth in the world, nearly 80 million, and the youth unemployment rate in two or three times higher than among the adult working population. These data show a decrease in the quality of working life in the world [8]. In modern Russia, the unemployment rate among the economically active population is also very high.

Table 1. Number of unemployed by age group (million)

	15-24 years		25- 49 years		50 or more years	
	2000	2007	2000	2007	2000	2007
Germany	0,4	0,6	1,8	2,0	1,0	1,0
Italy	0,8	0,4	1,5	1,0	0,2	0,1
Canada	0,3	0,3	0,6	0,5	0,2	0,2
Russia	2,0	1,4	4,1	2,6	0,7	0,6
United kingdom	0,5 ²	0,7 ²	0,8	0,7	0,3	0,2
U.S.	2,1 ²	2,3 ²	2,7	3,4	0,8	1,3
France	0,5	0,5	1,7	1,3	0,4	0,4
Japan	0,7	0,5	1,5	1,4	1,0	0,7

Source: According to the ILO methodology

In addition, in many regions of Russia in recent years has been a tendency to increase the number of unemployed people of working age compared to the number of vacant jobs. For example, in the Amur Region 13 036 vacant

⁶ Evlampieva I., *Critique of Pure Reason: Per. with it*, Moscow: AST, St. Petersburg.: Midgard, 2007.

⁷ Critique of judgment. 2nd ed. – Berlin, 1793.

⁸ Marx's Capital, Moscow Politizdat, 1973.

jobs, and unemployment benefits are 12 875 people⁹. Of course, this is evidence of inconsistency of quality of working life in the region.

Thus, the quality of human life – is primarily the quality of working life, that is an economic category, which is as follows:

- The need to develop high-quality economic life;
- The emergence of "the subjective quality of life" contained in the human perceptions;
- The formation of the spiritual component in economic relations.

The territory of modern Russia is divided into 83 regions of the federation. Since early 1990 – ies the country has a stable tendency to increase economic and social policy of independence, the Russian regions. This is a dialectical character. On the one hand, the increasing of regional socio-economic independence develops competitive advantages of each region, which in general leads to improving the quality of regional life of its citizens. On the other hand, increased regional autonomy leads to a weakening of the emotional and psychological inter-regional linkages in civil society across the country. This weakening can be overcome by different instruments. We conducted a content analysis, based on various official statistical data and literature suggests that this may be an effective tool for the development of "regional knowledge economy", which then contributes to the acquisition of the necessary quality of life. The fact that both S. Glaziev said: "Knowledge can be compared to the philosopher's stone in the economy – they allow endless self-reproduction economic growth, rising prosperity and quality of life"¹⁰. All the basic knowledge generated in municipalities and regions, unnecessarily they are only in school education, specialized secondary and higher education, scientific research institutions. These "educational and research clusters" are doing their jobs in the regions, and then distribute the results across the country. Thus, "regional knowledge economy" is a link "diffuse knowledge" by F. Hayek¹¹ for the state and society. As you know, F. Hayek considered his concept of "diffuse knowledge," the concept of sharing knowledge – by analogy with the concept of "division of labor" of Adam Smith. In his theory F. Hayek develops ideas about the market as a special kind of the information device, which is coordinating the knowledge of millions of people unknown to each other.

This unique ability of the market he describes as "telecommunications system", which provides a synthesis of very specific knowledge of an extremely abstract. In this first – a personal knowledge of the specific conditions of time, place and mode of action. Much of this information can not be verbalized, and formalized as well as can not be expression in words or other symbols. Therefore, it is implicit, but it is embodied in the experience and skills of individuals, their practical skills, professionalism.

⁹ Somavia J., *200 million out of work. The labor market in the economy creates less risk than financial problems*, "Rossiyskaya Gazeta", November 2, 2011 № 246 (5622).

¹⁰ Weber M., *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism: Trans. with it*, "Ivano-Frankivsk: East View", 2002.

¹¹ Yaroshenko A., *Unaccustomed to work*, "Rossiyskaya Gazeta", 26.01.2012, № 15 (5688). p. 7.

Territorial-administrative and geographical structure of Russia historically, traditionally shaped in such a way that its base is the region and its member municipalities, where he created an idea of the quality of life of every individual. In this knowledge plays a crucial role in shaping the philosophy of quality of life. In modern conditions the quality of life – is Mighty human capital, which includes knowledge, skills, professionalism and health of the individual. An integral part of human capital is social capital – the product of organized interactions between individuals, which is formed at the micro level (households, firms, district, municipality) and mesa (region) based on "regional knowledge economy." Social capital has a direct impact on quality of life of individuals in the region, as through various institutions, it promotes economic development by encouraging business structures and workers to each other, helps to reduce transaction costs. Only the "diffuse regional knowledge" creates "the regional economy of knowledge" and thus supports the social capital, and accordingly, the necessary quality of life.

There is a question: what to include "regional diffuse knowledge"? The fact that the regional economy is the main rational economic calculation, as is set market prices for goods and services. And the pricing is not possible without knowledge of market conditions, without a coordination mechanism that can quickly affect the production needed to market products and services. All of this is driven by an implicit primary personal knowledge that individuals possess. This knowledge can not be put into the computer as they are often incommunicable. Then, these implicit knowledge can be used (and then only partially) by a good social capital, which is supported mentally in the region. Of course, considerable interest in the technology of a mechanism that generates this necessary knowledge to create a market equilibrium in the interaction region, which contributes to the desired minimum cost and quality of life. Quality of life – it is a subjective concept (the term "quality of life," first appeared in Western countries, in the mid-1950s. When it became apparent that the category of "living" does not reflect a comprehensive well-being of the population), which defines for itself, each person with the help of his personal philosophy, culture, and his individual philosophy. It is generalization of the socio-economic category, which includes not only the level of consumption of goods and services (quality of life), but also the satisfaction of spiritual needs, health, life expectancy, condition of the human environment, moral and psychological climate, peace of mind. All of these components of quality of life as are present in municipal and regional socio-economic life of modern Russia. It is the regional economic relations allow the necessary focus "diffuse knowledge" for its future use in the development of quality of life. The fact that the regional economy can get the necessary "relevant information" on F. Hayek¹² to acquire the necessary equilibrium state to the individual in the world of intense economic relations, changes in prices for goods and services.

Thus, the regional information and education system is optimal to produce the desired quality of life of the individual. It needs to have a single knowledge

¹² Yaroshenko A., *Unaccustomed to work*, "Rossiyskaya Gazeta", 26.01.2012, № 15 (5688). p. 7.

base of the skills and ideas that would bring together all citizens and their associations to address the most urgent and important tasks in society. It is necessary to build the institutional structure of the interaction between innovators and stakeholders in order to protect against unauthorized use of ideas that will bring additional revenues to the budgets of various levels of government.

References

1. Glazyev S., *How to build a new economy*, "Expert", № 7 (790) 20 - 26.02.2012g. - p. 54-57.
2. *Group of Eight* in the figures, Stat.sb. / Rosstat – G90 M., 2009.
3. Hayek, *FA Individualism and Economic Order*, Moscow painters, 2001, p. 256.
4. Humboldt W., *On the limits of state activity: Trans. with it*, Chelyabinsk Society, 2009.
5. Evlampieva I., *Critique of Pure Reason: Per. with it*, Moscow: AST, St. Petersburg.: Midgard, 2007.
6. *Critique of judgment*. 2nd ed. Berlin, 1793.
7. Marx's Capital, Moscow Politizdat, 1973.
8. Samuelson P., Nordhaus W., *Economics: Per. from English*, 16th ed.: Moscow: Publishing House "Williams", 2003.
9. Somavia J., *200 million out of work. The labor market in the economy creates less risk than financial problems*, "Rossiyskaya Gazeta", November 2, № 246 (5622), 2011.
10. Weber M., *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism: Trans. with it*. - Ivano-Frankivsk: East View, 2002.
11. Yaroshenko A., *Unaccustomed to work*, "Rossiyskaya Gazeta", 26.01.2012, № 15 (5688). p. 7.

Kucher Maksim, Associate Professor of Management and World Economy Department Russian State University of Trade and Economics

University Business Incubators as part of innovative infrastructure of the state

Development of innovative activity in Russia is a key factor of Russia's way to the world markets of the goods and services as the highly-developed competitive state. Despite successes in different areas, the economy of Russia still has raw-material orientation. For overcoming of such situation the only way out is accelerated innovative development of the economy of the state. In this regard, the main task of the state at the present stage is development and start of mechanisms of innovative development defined in the state innovation policy. The state innovation policy is one of the directions of the state social and economic policy, which is connected with realization of a complex of the organizational, economic and legal measures directed on stimulation of innovative development [2].

In process of development of innovative activity in Russia an important condition is strict restriction of time. The task is to pass a way of formation of economy on «innovative rails» within the time limits, which are considerably smaller, than they were by modern leaders of the world economy.

Taking into account the complexity of tasks, achievement of the purposes of innovative development is possible only at integration of efforts of the state, business, public institutes and society as a whole.

The free encyclopedia "Wikipedia" gives the following definition of innovative activity – it is activity directed on use and commercialization of results of scientific researches and developments for expansion and updating of the nomenclature and improvement of quality of output production (the goods, services), improvement of technology of their manufacturing with the subsequent introduction and effective realization on internal and the foreign markets, assuming the complex of scientific, technical, technological, organizational, financial and commercial actions which lead to innovations [1].

On the basis of this definition it is clear that the locomotive of innovative activity are large corporations, the research teams, who receive target financing, an important place should occupy the small modern companies (startup-companies), which have found their place in the market and which show fast growth rates. These participants of innovative development represent a top of modern processes of innovative development, i.e. those who already participates in realization of innovative projects. The startup company in our country is a new notion and also is defined as young (probably, not yet registered as the legal entity) fast-growing company possessing effective strategy of receiv-

ing profits on the basis of innovation, being in process of way out to the market and having limited set of resources [1].

Modern infrastructure of innovative development is complicated and complex. It includes training of specialists and teachers of a new format, reorientation of branches and productions, establishment of close interrelations with scientific centers, and finally, recognition of necessity of innovative changes by all the society.

There are several types of innovations:

- the technical, which appear in production of products with the new or improved properties;
- the technological, which arise with usage of more perfect ways of manufacturing of products;
- the organizational and administrative, which are connected with processes of the best organization of production, transport, sale and supply;
- the informational, which solve problems of the rational organization of informational streams in the sphere of scientific, technical and innovative activity, increase of reliability and efficiency of getting information;
- the social, which are directed on improvement of working conditions, the solution of problems of health care, education, culture [2].

If the first two types of innovations are a prerogative of locomotives of innovative activity (as it was mentioned above), then among other types there is a big probability of the usage of work based on an innovative approach of citizens. The innovation is understood as a promotion of the new goods or services to the market, introduction of new process of production, development of new business model, creation of the new markets. Level of novelty of the goods, technology, business model and market should be not below national Russian market [1].

The main condition of development of innovative activity is presence innovative (often non-standard) thinking. It is obvious that such mass innovative thinking in society is better to form at the beginning of education process among the youth, than to reconstruct the long-present thinking of other categories of citizens. Thus, innovative thinking does not mean that each member of society, including the youth, becomes the carrier and the creator of innovative decisions. It's more than likely that the "elite" will be such creators, who possess special qualities, corresponding to spirit of transformations. Others, who have had training preparation, can accept innovative changes, become their consumers and, probably, oftakers, that is they will participate in process of formation of innovative economy. In strategy of innovative development of the Russian Federation for the period till 2020 the definition of innovative economy (economy of knowledge, intellectual economy) is as follows – a type of the economy based on a stream of innovations, on constant technological improvement, on production and export of hi-tech production with very high additional cost. It is supposed that in this case the profit is created by intelligence of innovators and scientists, the information sphere, instead of production of goods (industrial economy) and not concentration of finance (capital) [2].

It is known that without mass consumers of innovations this market can't be created. Already now in the largest innovative centers of the country (for example, Skolkovo) an important problem is noticed: who will be the consumer of innovative decisions, who will be a promoter of the new goods and services to the market. The answer arises – large corporations.

As an important element of transformations in society business incubators and first of all university business incubators can occupy a leading role.

Business incubator is the object of innovative infrastructure created for support of innovative projects at early stage of their performance, transformation of results of the project into a commercial product and its promotion to the market through creation of new innovative productions [2].

The first business incubators have opened in the USA in the 50th years of the 20th century. Today in the world there are about 4000 business incubators, so only in the USA and China there are 1000 business incubators in each country. In Russia there are 120 business incubators and soon their number will increase till 500 [3]. Business incubators differ on founders and financing sources: state, regional, municipal, private. Business incubators can be noncommercial (supported by different levels of administrations, including high school administrations), and commercial, which make profit to owners. They are also subdivided on the basis of activities: technological, production, innovative and other.

In Krasnodar region the first business incubator named "Development" was founded in Kropotkin by the regional administration. Opening of similar structures is planned also in other cities of Krasnodar region. However, such state structures still haven't show effective work. Development of innovative activity at regional level passes through specialized divisions of Department of youth policy of Krasnodar region – «The youth center of innovations and technologies Inventum», city and regional youth authority. The Federal youth authority "Rosmolodezh" works on the development of innovative activity at federal level. A large number of funds of development of innovative business (including technological) is created: «Bortnik's fund», «the Zvarykinsky project» and others. In the conditions of a large amount of information about competitions, funds, actions, educational programs of innovative business, university business incubators are becoming promoters of information, knowledge, resources in wide student's circles. Besides, just university business incubators make original selection of youth capable and wishing to be engaged in innovative activity. The most important function of university business incubators is not only selection of the best students, but also involvement of other categories of youth, which is in search of the personal, educational, material development. In this category of youth people capable to search and implement innovative projects are met more often.

The first business incubator in Krasnodar region has become the KSU business incubator. In 2010 the business incubator in Krasnodar branch RSTEU was founded. They are opening also in other higher education institutions of the region. Business incubators of KSU and KF RSTEU have established close friendly relations. Important point of activity of high school business incubators is the strongly pronounced innovative orientation. The events held

by high school business incubators are often open for wide audience, but not just for residents. So, activities of business incubators of the Moscow State University and High School of Economics and of other large higher education institutions are shown in detail on the Internet and social networks. Also there is an opportunity of usage of educational materials and trainings for any users. Practice of travelling seminars and trainings on innovative subject of known experts becomes popular. So in Krasnodar and Perm there is a successful experience of holding so-called «Working days off» which were held by experts from Moscow. Organizers of these actions have made them open for all interested persons. With the participation of business incubator of the Krasnodar branch of RSTEU such large federal and international events as Barcamp Krasnodar 2011 (together with regional informal IT community), the international competition of business activity for the young «The iron businessman" (together with business incubator of High School of Economics), federal travelling competition of the innovative Russian Startup Tour 2011 and 2012 projects (together with Rosmolodezh), the international competition Startup Sauna Warm-up (together with the Finnish business incubator of Aalto Venture Garage) are held. In the process of work in high school incubators the residents not only realize projects, but also have good informational preparation in such questions as innovative development. Through them innovative knowledge gets quickly and deeply into the student's and teacher's environment. As a result wide interest to innovations increases fast in the high school. Residents of high school business incubators involve new participants with their achievements and give them confidence in correctness of the chosen way of development. Thanks to modern communication technologies such knowledge is available round the clock to any Internet user.

High school business incubators in modern Russia are the sphere of birth and development of new generation of people with innovative thinking, who are ready for the forthcoming and inevitable changes. More widely and quicker this movement will be extended, more quickly Russia will come closer to a level of development of leaders of world economy.

References

1. Encyclopedia Wikipedia, http://ru.wikipedia.org/wiki/Innovative_economy.
2. Innovative Russia – 2020, *Strategy of innovative development of the Russian Federation for the period till 2020*, http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/doc20101231_016?presentationtemplate=docHTMLTemplate1&presentationtemplateid=2dd7bc8044687de796f0f7af753c8a7e.
3. Dudin M., *Business-brood hens Innovative business. Functioning of business incubators and others technostructures*, Magazine "Creative economy", No. 03, 2008.

«Open» Economy: The wealth of managerial networks

Due to essential changes in technology, demography, business, the economy and the world, mankind steps into a new age where people take part in the economy as never before. This participation reached a tipping point where new forms of mass collaboration are changing the habitual vision how wares and services should be invented, elaborated, marketed and distributed. These changes present forthcoming opportunities for every company and every person who gets involved [1].

Mostly such breakthrough is based on the increasing share of IT sector in any sphere of economy. Mass informatization impacts new methods of business development and speeds up knowledge and experience exchange. Thus, the mobility of knowledge in terms of effectively structured economy and its branches let us conceive a drastically new economical system, so-called «open» economy.

Traditionally most people are confined to relatively limited economic roles, whether as passive consumers of mass-produced goods or employees trapped deep within organizational bureaucracies where they are totally controlled by the boss. Business organized according to the aforementioned ideas denies the presence of any additional managerial and initiative structures in its system. Therefore numerous people are left out of information circulation in business, but they can possess urgent knowledge and ideas for company's decisions [2].

In principle the process of «open» economy development is quite natural and coherent to technological improvement in the economy. Mass creation of non-market product emerges as in virtual space as well in real sector of economy. On the one hand we have well-known IT projects created thanks to enthusiastic mass collaboration that became highly capitalized companies in virtual space, among them are Wikipedia, Linux, MySpace and so on. On the other hand such «smart» companies as Procter and Gamble, Unilever, Goldcorp Inc., Mercedes and many others open their business to external world, attracting feedbacks, new ideas and knowledge in order to succeed. Nowadays there is no strict boundary between spheres of open and traditional economies, but the companies are naturally multiform and shape their managerial networks in accordance with different principles of innovative or traditional approaches. We structured the features of «open» and traditional economy in table 1.

It's going without saying that modern companies are becoming more and more interested in openness of its business in some degree. But it is also evident that the ways of reaching the openness differ for each of them. Thus, some companies are originally formed owing to mass collaboration of economic

subjects; some of them realized the advantage of open activities, undergoing different challenges of business environment; others support total confidentiality of any information concerning their business.

Table 1. Comparable features of traditional and «open» economical systems

Traditional economy	«Open» economy
Low mobility, closure of economic subjects	High mobility and openness of economic subjects
Non-diversified connections between the agents, based as a rule on thoroughly verified business relations	High density and intensity of connections between economic subjects Willingness to work with nearly identified counteragents
High demand in motivation and management	Self-organizing economy, quick elimination of collapses owing to highly enthusiastic actors
Low business risks	High business risks
High entry (exit) costs into business	Low entry (exit) costs into business
Profit – the main target of company’s activity	Besides profit, companies significantly aimed at reputation, experience and knowledge

Source: Developed by the author

We consider openness degree of company and the effectiveness of its managerial operations, in general, depends on the amount of links, connecting as its internal operational parts as external counteragents. In other words we offer to divide the structure of any company into external and internal parts, then to determine the density of created structural nets and on the basis of mentioned indices to deduce the criterion of general openness of a company. Consequently we introduce two crucial elements, defining the openness of a company: D_e – density of external nets of a company, D_i – density of internal nets of a company. Besides we need to introduce two additional coefficients that are necessary to take account of intensity of informative flows in a company. These coefficients are used to balance the distortion between the openness indices of companies with high density of managerial and operational nets, but low intensity of informative flows in their ties and vice versa. Hence, we introduce I_e and I_i and the formula of openness of a company looks like as follows:

$$O = I_e * D_e + I_i * D_i$$

Density coefficients are computed generally on the grounds of the data about existing links between the participants of networks and the aggregate amount of possible connections. The formula of the density of networks also takes into account unilateral and bilateral liaisons. Thus, the networks with undirected flows of information and materials are denser. Following formula depicts calculation of network density:

$$D = \frac{\sum r}{N(N-1)R}$$

r – present connections between the nodes of a network, N – amount of participants, $R = 0.5$ for bilateral networks, $R=1$ for unilateral networks.

Many scientists referred to the problem of cohesion between human's well-being and the density of networks of their surroundings. Eagle et al. (2010) found a positive relationship between the diversity of individual's social relationships and the socio-economic well-being of a community by combining communication data (diversity of calls of the members of a certain community) and national census data for this region/community [3].

Furthermore we would like to exemplify some forms of internal managerial networks and provide the application of above mentioned approach.

Nowadays more and more self-organizing companies are emerging. Their participants create new unique goods and services on the basis of voluntary mass collaboration. Indeed, the managerial structures of such companies are shaped variously. But any kind of such internal organizational structure can be estimated in accordance with offered by us coefficient of the density of a network (D_i).

Typical hierarchical management systems took roots in many traditional companies even in terms of modern economy. In picture 1 we depicted two different ways of organization of such managerial structures. It is visible from the picture that traditionally information in these systems flows unilaterally: from top to bottom. This network has stepped structure and on the left-hand side of the picture we can see that the boss (the smile with the yellow sign) does not have any connections with the actors of the last line. But we also can see that one of the members of the last line (for example: the smile with the red star) can be a possessor of necessary information or idea, that could intensify all informational flows in the company directed on reaching set business target. We consider the application of typical hierarchical managerial networks the least effective.

Let's define the density of the depicted network:

$$D = \frac{\sum r}{N(N-1)R} = \frac{6}{7(7-1)1} = 0,14$$

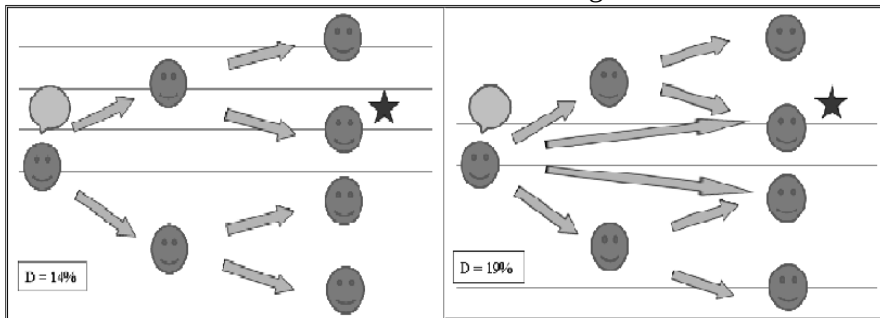
Thus, the density of such network is equal to 14%. There is also hierarchical and still unilateral managerial network on the right-hand side of the picture 1. We just extended it by adding two ties from the boss to some members of the last line. It depicts to us the situation when the way to the possessor of necessary information can be maximum shortened. It's rather important for such intangible matter as information. Such apparently non-essential ideas can significantly influence the success of taking decisions in this or that situation, but they are often remained out of attention. More than that, the alternative cost of accepting such information exchange is minimal.

Let's define the density of the extended network:

$$D = \frac{8}{7(7-1)1} = 0,19$$

The density of such network is equal to 19%

The maximal density of any network is equal to 1. The companies with so dense organizational networks are those that created due to mass collaboration, when there are no certain managerial structures and this collaboration looks more like chaotic data and information exchange.



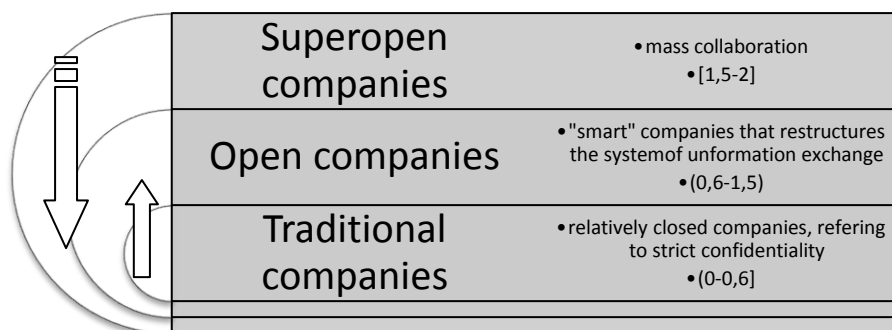
Picture 1. The examples of typical hierarchical and extended hierarchical managerial networks

Source: Developed by the author

It came up, that the more effective assuming structure of managerial networks in company the higher the level of the density of its networks. Therefore, the increasing level of the density of a managerial network should lead to the intensification of information exchange between workers and contribute to more effective management. The method of external density determination is figured out likewise. In this case the management of feedbacks plays an important role, because it implies bilateral information flows from company to counteragents and consumers and back. As it was previously mentioned such undirected liaisons increase the density of networks twice.

On the grounds of offered indices the system of classification through the criterion of openness is formed (picture 2).

In picture 2 the approximate ranges of openness coefficients are shown. The system of these coefficients is developed on the basis of aforementioned methods (aggregate density of networks) with some additional assumptions. Super open companies are mostly created and developed in IT sector, the specifics of their operating environment allows them to settle numerous connections with any counteragents at minimal risk.



Picture 2. Classification of companies through the openness criterion

Source: Developed by the author

These companies have hardly organized managerial networks but it doesn't hinder their success. Among these companies are already mentioned Wikipedia and Linux. Open companies are the companies that express the willingness to modify and change. These «smart» companies are structuring their managerial networks taking into account the increasing mobility of intellectual capital that compose an essential share of company's resources. Thus, in order to profit from business surrounding the best they adapt and restructure themselves, making their business more transparent. Among them are most of transnational corporations. Another type of the companies according to our system is traditional companies. These not large companies form the major part of industrial or service sector. The main trait of this companies that they follow trapped «buy-sell» scheme and are not willing to put themselves at risk, searching for new collaboration.

Presented classification let us systemize the knowledge about new and intensively developing approaches in organization of business activities. The criterion we derived shows the gist of modern economic changes, partially defining boundaries between «open» and traditional business. Now it's undoubted that «open» economy is the economy of the closest future. The tendencies in international management and business organization agree the increasing diffusion of «open» processes overall.

References

1. Don Tapscott, *Wikinomics: how mass collaboration changes the world*, 2007.
2. Yochai Benkler, *The Wealth of Networks*, 2006.
3. <http://www.cnn.com>

Development of innovative infrastructure in universities

The state support of development of innovative infrastructure, including support of small innovative business, in federal educational institutions of higher education is carried out with a view of formation of the innovative environment, interaction development between educational institutions and the industrial enterprises, supports of creation of economic societies. The main indicators of an assessment of implementation of the program of development of innovative infrastructure of educational institution are:

1. Integrated approach of the created innovative infrastructure of educational institution and volume of works carried out on its base and services.
2. Effectively operating system of registration and the accounting of results of intellectual activity.
3. Quantity of results of the intellectual activity accepted to the budgetary account.
4. Quantity of the economic societies created by educational institution.
5. Quantity of workplaces in created innovative infrastructure and economic societies.
6. Number of students, graduate students and the representatives of the faculty participating in work of economic societies.
7. Number of the projects realized by created economic societies supported by Fund of assistance to development of small forms of the enterprises in the scientific and technical sphere and other organizations, and also volume of the involved extrabudgetary funds.
8. Volume of the research and scientific and design works which are carried out in educational institution.
9. Quantity of the innovative focused shots prepared and raised qualification for small and average innovative business according to the programs developed in educational institution.
10. Number of the faculty and the staff of the educational institution who have passed training and programs of professional development in the sphere of innovative business and a transfer of technologies on the basis of objects of innovative infrastructure of leading foreign universities.
11. Volume of the hi-tech production created with use of elements of innovative infrastructure of educational institution.

From the resolution of the government of the Russian Federation from April 9, 2010 of No. 219. On the C of January, 2011 in the Krasnodar branch Russian State trade and economic university, the Business incubator was based. For 1 year of activity of business incubator, students took away 9 grants,

for the sum of 700 thousand rubles. Students, actively participate in all possible competitions with the projects, and promote with the organizations on assistance of own business, such as: «Association of young businessmen of Russia» with support of political party "United Russia"; «The Krasnodar club young предпринимателей» with assistance of department of youth policy of the city of Krasnodar.

At present, the Krasnodar branch RGTEU, the innovative manager realizes the program on youth shots of specialty. It is the program, is own initiative of students of branch and the top management, the program isn't presented in the form of educational specialty, directly, in the Higher education institution.

To asset of Business incubator which already had experience with presentations, prizes in competitions and receiving grants, presented possibility to promote in promotion of projects, together with other universities of the city of Krasnodar. The first innovative managers, in promotion of projects together with other universities of the city of Krasnodar, acted: Damira Shartdinova, student of the 2 course, Krasnodar branch RGTEU, specialties «technology of products of public catering», and Nadejda Katran, student of the 5th course, Krasnodar branch RGTEU, specialties «commerce trading business». Students of branch, took part in the project, for further development, together with scientific research institute BZR (scientifically research institute of biological protection of plants), under the name «Light-emitting diodes in biological protection of plants». This project, won in the U.M.N.I.K project. also received financing on which money scientific researches and assembly of light traps were conducted. Students of branch, in the project «Light-emitting diodes in biological protection of plants», completely were responsible for an economic component, promotion of the project in masses and on the competitions relating to biological and economic division.

In 2 months of work on the project, the team reached results: The 2nd place in the international STARTUP SAUNA - project the invitation of the project to the territory of Finland and carrying out market researches, and as search of partners. And, a victory in competition «Award IQ of year» in which the project received a grant at a rate of 80 thousand rubles, on further promotion of the project. Activity of innovative managers in the Krasnodar branch RGTEU, only develops and has the first successes. After break by students of branch on competitions with the project «Light-emitting diodes in biological protection of plants», activity of managers from Business incubator the Krasnodar branch RGTEU, involved the top management of scientific research institute BZR (scientifically research institute of biological protection of plants). Between the organizations the contract on further promotion of the project and for further work of employees is signed. In further plans of innovative development of infrastructure of higher education institution students, involvement of partners from other universities, for development of joint projects, and as creation of the small innovative enterprise at higher education institution the Krasnodar branch RGTEU. And further development of competence of other innovative project managers.

The role of psychological aspects of motivation in social media for integrated marketing communications

In the last 15 years a new “dimension” that had destroyed all the classical marketing laws and regularities appeared – social media. The rise of Web 2.0 technologies has led to a wealth of social media websites, popular examples of which are YouTube, Twitter and Facebook. These platforms provide many opportunities for internet users to share and create content about anything, including brands. Social media have thereby transformed consumer behavior (Kaplan & Haenlein 2010), which has important consequences for firms, products and brands.

Those we refer to as “customers” are rapidly evolving into hyper-informed skeptics of commercial messages. If they do not believe a brand, they do not listen to even its most deafening message onslaughts [5].

Social media opened new horizons in marketing communications but had also created lots of difficulties in understanding consumer’s behavior. With the help of meta-analysis we have marked out some general trends in social media:

1. According to Johanna Blakley social media leads to the end of gender in consumer online behaviour due to the fact that being online vanish all gender barriers and allow people to be whoever they want [2].
2. Women drive all the media from traditional to online [2].
3. Tools of social media opens new ways of targeting and has opened a new era not only in consumer’s behaviour but in segmentation as well.
4. Mass budget’s reorientation. More and more companies invest money in social media communications instead of traditional mass media.
5. Technology’s abilities of social media allow to integrate one’s offline and online social lives into a unified platform that continuously engages with other Internet applications [3]. So, people began not only visit or use social media sites for their own needs, the began to integrate their real life into online world.

Depending more and more on each other than on companies for information, consumers are becoming increasingly influential with respect to the brands they are interacting about (Muciz & Schau 2007; Cova & Dalli 2009). Moreover, their interactions with and about brands have a much stronger impact on consumer behaviour than traditional forms of marketing and advertising (e.g. Chiou & Cheng 2003; Villanueva *et al.* 2008).

Scientists, advertisers and marketers who wish to keep pace with these ‘new forms of customer empowerment’ (Cova & Pace 2006) face the challenge

of developing a good understanding of the appeal that such brandrelated interactions have for their target consumers.

Watching brand-related videos on Absolut Vodka's YouTube channel, talking about IKEA on Twitter and uploading pictures of their new Converse sneakers to Facebook are examples of consumers' online brandrelated activities (COBRAs). We can use this COBRA concept as a behavioural construct that provides a unifying framework to think about consumer activity pertaining to brand-related content on social media platforms [4].

Under its sign, a wide range of consumer-to-consumer and consumer-to-brand behaviours are clustered. As such, it conjoins concepts that describe idiosyncratic online behavioural phenomena. For instance, 'electronic word-of mouth' (eWOM) is associated with online consumer-to-consumer interactions about brands, and the term 'user-generated content' (UGC) is used for the content produced and uploaded by consumers rather than companies. Moreover, the COBRA concept also encompasses early typologies of consumer behaviour in computer-mediated environments, such as Hoffman and Novak's (1996) distinction between experience - and goal-orientated activities – for instance, internet surfing and online shopping respectively. Enveloping these concepts and the social media-based brand-related behaviours they cover, then, the COBRA concept allows us to collectively investigate and compare behaviours that were previously investigated only separately.

All this trends have an incredible influence on psychological aspects of consumers. And, in our opinion, in deep understanding of psychological sides of consumers lies the success of integrating marketing communications campaigns in social media. In our opinion one of the key factor in this system is motivation, that can explain and somehow advice which marketing communications are more suitable and effective.

To facilitate the exploration of COBRA motivations, a COBRA typology was developed. Existing typologies of online consumer behaviour usually categorise behaviours into various user types that are associated with specific behaviours. For instance, Mathwick (2002) developed four internet user types, namely lurkers, socialisers, personal connectors and transactional community members. While lurkers observe other people's conducts and contributions on online communities, socialisers engage with other people, provide feedback and maintain relationships with family, friends and other acquaintances. User typologies have also been applied to social media. Li and Bernoff (2008) for instance distinguish six types of social media users: inactives, spectators, joiners, collectors, critics and creators.

User typologies, however, are limited in the sense that people often engage in multiple roles. That is (applying Mathwick's typology), depending on his or her motivations and goals, someone can be a lurker at a given moment, and seconds later be a socialiser. While user typologies thus are oversimplifications of reality, typologies that classify behaviour into usage types are not, because they assume people to engage in more than a single behaviour. However, usage typologies are far less common than user typologies, especially when it comes to social media.

Muntinga D., Moorman M. developed integrated classification, where they had categorized COBRAs into three dimensions that correspond to a path of gradual involvement with brand-related content on social media (figure 1).

Figure 1. COBRA typology as a continuum of three usage types – consuming, contributing and creating [4]

COBRA type	Examples of brand-related social media use
Consuming	• Viewing brand-related video • Listening to brand-related audio • Watching brand-related pictures • Following threads on online brand community forums • Reading comments on brand profiles on social network sites • Reading product reviews • Playing branded online videogames • Downloading branded widgets • Sending branded virtual gifts/cards
Contributing	• Rating products and/or brands • Joining a brand profile on a social network site • Engaging in branded conversations, e.g. on online brand community forums or social network sites • Commenting on brand-related weblogs, video, audio, pictures, etc.
Creating	• Publishing a brand-related weblog • Uploading brand-related video, audio, pictures or images • Writing brand-related articles • Writing product reviews

Since the arrival of social media in the early days of the 21st century, researchers have examined how and why people use this new medium type. This has led to a body of literature on the motivations of various social media uses. For instance, Bumgarner (2007) and Boyd (2008) examined motivations for using social networking sites, while Dholakia *et al.* (2004) studied motivations for virtual community participation, and Kaye (2007) explored people's motivations to blog. As new media and new content genres continue to emerge, the list of media motivations and categories carries on expanding (Barton 2009). Many motivation classifications have been developed for many media, genres and programmes.

But all this social media motivation studies are certainly of great value for understanding general social media use, they do not explicitly address brand-related social media use. The question thus remains whether the motivations that hold for generic social media use also hold for consumers' online brand-related activities (COBRAs). While some of the above-mentioned motivations are present in the (relatively small) body of brand-related social media motivations literature (for instance, Hennig-Thurau and Walsh (2003) found that reading customer reviews is in part driven by a need for information; Hsu and Liao (2007) discovered that community feelings motivate participation in brand

communities; and Berthon *et al.* (2008) found that personal identity motivates the creation of user-generated advertisements), these studies only investigated the motivations for individual brand-related social media behaviours. That is, in studying the motivations for specific COBRAs (e.g. consuming reviews), the motivations for other COBRAs (e.g. creating brand-related video) were not taken into account. Because there is no overview of motivations for the full spectrum of brand-related social media uses, and because of the predominantly quantitative nature of the existing studies, we could not unambiguously state that different COBRAs are driven by different motivations and all motivations for COBRAs have been discovered (table 1) [4].

Table 1. Motivations per COBRA type [4]

COBRA type	Motivations										
	Information				Personal identity			Integration and social interaction			
	Surv	Know	Prep	Insp	Sfex	Sfpr	Sass	Sint	Soid	Help	Sopr
Consuming	ac	abc	bc	c	a				b		b
Contributing	a	a			ac	ac	abc	abc	abc	abc	
Creating	a	a			abc	abc	abc	abc	ac	ab	

COBRA type	Motivations										
	Entertainment				Empowerment			Remuneration			
	Enjy	Relx	Past	Escp							
Consuming	abc	ac	c	c		a			bc		
Contributing	abc	c	a			a			a		
Creating	abc	a	c			bc			ab		

Note: Surv = surveillance; Know = knowledge; Prep = pre-purchase information; Insp = inspiration; Sfex = self-expression; Sfpr = self-presentation; Sass = self-assurance; Sint = social interaction; Soid = social identity; Help = helping; Sopr = social pressure; Enjy = enjoyment; Relx = relaxation; Escp = escapism; Past = pastime.
a = Motivation identified in prior general social media use motivation studies. b = Motivation identified in prior brand-related social media use motivation studies. c = Motivation identified in this study.

This study [4] provides a first comprehensive understanding of consumers' motivations for engaging in consumers' online brand-related activities (COBRAs). This understanding enables marketers and advertisers to effectively anticipate COBRAs, and evoke the desired gratifications and subsequent effects. It is obvious that different brand-related activities on social media platforms are driven by different motivations, and in doing so it provides valuable insights into consumer behaviour on social media-enabled environments.

Knowing that different sets of motivations account for different COBRAs enables brand managers to anticipate and stimulate consumers' online brand-related activities. For instance, knowing that creating brand-related content is partially driven by motivations of personal identity makes it possible for brand managers to facilitate such motivations. They can, for instance, set up campaigns that enable consumers to adapt brand manifestations to their personal preferences so as to employ these to show others who they are, what they like and what they are capable of.

As such, it contributes to brand managers' effective employment of brand-related activities as successful marketing and branding tools. It provides manag-

ers with insights into the mechanisms underlying brand-related behaviours and ultimately, enables them to direct their outcomes – for instance, following which motivations and behaviours a brand's image can be developed in a certain direction, and how certain motivations and activities may be employed to enhance brand attitudes or increase purchase intentions.

But, nevertheless, the prior social media motivations and COBRA's are still considered only separately, that is not quite right, in our opinion. If marketer is able to know the general motivation of integration in social media, he will be able to somehow single out the psychological elements of consumer's behaviour, which can help him in creation of write type of communication on the basis of COBRA motivation.

Our future perspective is the creation of methods that would be able to study these motivations in interconnection with each other and with a projection on basic elements of integrated marketing communications.

References

1. Gibbon T., Hawkes R., *Social media explained: Here are ten tips to enable your brand to exploit the power and engagement offered by the expanding range of social online media*, ADMAP, 2008.
2. <http://www.ted.com/>
3. Kumar P., Hsiao M., Chiu B., *Generations of Consumers and the consumer Gegen-erated*, "Journal of integrated marketing communications", 2009.
4. Muntinga D., Moorman M., *Introducing COBRAs*, "International Journal of Advertising", 30(1), 2011.
5. Upshaw L., *Integrating Integrity into IMC*, "Journal of integrated marketing communications", 2009.

Istota zarządzania wiedzą i jej znaczenie dla sprawnego funkcjonowania przedsiębiorstwa

Streszczenie

Niniejsza praca dotyczy zarządzania wiedzą, która jest współcześnie jednym z najważniejszych niematerialnych zasobów organizacji. Autorki skupiły się na istocie tego zagadnienia w kontekście sprawnego funkcjonowania nowoczesnego przedsiębiorstwa. Aby tego dokonać, przeprowadzono dogłębną analizę definicji zarządzania wiedzą. Przedstawiono jej cechy, zarówno te popularnie prezentowane w literaturze, jak i nowatorskie podejście do „lepkości” i „wyciekalności” wiedzy z przedsiębiorstwa. Ponadto, dokonano zwięzłej prezentacji organizacji inteligentnej, jako przykładu na doskonałe zarządzanie zasobami wiedzy. Ze względu na szczególnie zainteresowanie autorek tą tematyką, zwrócono baczną uwagę na kontekst społeczny zagadnienia.

Wiedza jako czynnik decydujący o konkurencyjności przedsiębiorstwa

W XXI wieku wiedza wydaje się być jedyną szansą dla firm, aby utrzymać się w niezwykle turbulentnym otoczeniu. Przedsiębiorstwa za wszelką cenę starają się wyznaczać swoje cele strategiczne, które będą oparte na globalizacji wszystkich procesów.

Świat „pędzi na przód”, dlatego też o powodzeniu działań danego przedsiębiorstwa będzie decydować nie tylko zaawansowanie techniczne i technologiczne, ale działania pracowników, ich wydajność i zaangażowanie w swoją pracę. To oni tworzą istotę i rdzeń każdego przedsiębiorstwa i to na nich należy skupić swoje działania. Sprawnie działające przedsiębiorstwo powinno skutecznie wykorzystywać atrybuty pracowników i marginalizować ich słabości.

Podstawą tego podejścia jest wiedza, określana jako czwarty czynnik produkcji (obok kapitału, czynnika ludzkiego i technicznego). To właśnie ona decyduje o konkurencyjności i drzemie w każdym pracowniku, który obok wiedzy teoretycznej, posiada również wiedzę o stosunkach międzyludzkich w przedsiębiorstwie.

- wiedza indywidualna – posiadana przez każdego pracownika,
- wiedza strukturalna – zapisana w instrukcjach i sprawozdaniach,
- wiedza organizacyjna – proces uczenia się w obrębie przedsiębiorstwa.

„Wiedza strukturalna pochodzi z dwóch źródeł:

- informacji dostępnych w formie baz danych,
- wiedzy nienamacalnej i zindywidualizowanej, obecnej w umysłach ludzi”¹

¹ Karwowski W., *Zarządzanie wiedzą. O czynnikach ludzkich w organizacji*, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 76

Wiedza w organizacji jest kluczowym aspektem problematyki zarządzania wiedzą, gdyż ukazuje przykłady porażek i powodzeń organizacji, aby unikać popełniania tych samych błędów. Wyciąganie wniosków z przeszłości pozwala również wydatnie oszczędzić czas, pieniądze i wysiłek pracowników.

Pojęcie zarządzania wiedzą

Definiując zarządzanie wiedzą, należy wyjść od sprecyzowania wiedzy samej w sobie. Wedle Encyklopedii PWN, wiedza to „w węższym znaczeniu – ogół wiarygodnych informacji o rzeczywistości wraz z umiejętnością ich wykorzystania, w szerokim znaczeniu – wszelki zbiór informacji, poglądów, wierzeń, którym przypisuje się wartość poznawczą lub(i) praktyczną².”

W literaturze fachowej istnieje różnorodność definicji zarządzania wiedzą, chociaż wszystkie zmierzają w tym samym kierunku. Oto niektóre z nich:

„Zarządzanie wiedzą jest zintegrowanym procesem przekształcania zasobów wiedzy oraz kapitału intelektualnego w trwałą dla organizacji wartość.

Zarządzanie wiedzą obejmuje ogół działań tworzących procesy umożliwiające pozyskiwanie, tworzenie, dzielenie się wiedzą oraz skuteczne wykorzystywanie wszystkich zasobów wiedzy do realizacji celów organizacji.

Jest sztuką budowania wartości organizacji poprzez wykorzystywanie zasobów wiedzy i aktywów niematerialnych w celu zwiększania konkurencyjności rynkowej, w połączeniu z kreatywnością oraz zaangażowaniem ludzi³.”

„Cele zarządzania wiedzą powinny być bezpośrednio i ściśle związane z procesami pomiaru i oceny wyników działalności przedsiębiorstwa⁴.”

Skąd przedsiębiorstwa czerpią wiedzę?

Wiedza nieco różni się od innych zasobów organizacji. To, co czyni ją odmienną to przede wszystkim:

- „Wiedza jest nienamacalna i trudna do zmierzenia,
- wiedza jest niestabilna i w każdej chwili może zniknąć,
- wiedza, w większości przypadków, jest osadzona w umysłach ludzi posiadających wolną wolę,
- wiedzy nie da się zużyć, a wręcz przeciwnie, poszerza się ją przez używanie⁵.”

Systemy zarządzania wiedzą muszą być wdrażane podobnie jak systemy informatyczne. Wiążą się z dodatkowymi nakładami pracy, czasem koniecznym do przystosowania i niepewnością. System zarządzania wiedzą nie polega tylko na jej magazynowaniu, ale na praktycznym jej stosowaniu.

² <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/3995573/wiedza.html> (z dnia 05.04.2012)

³ Kaczmarek B., Walczak W., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Ujęcie multidyscyplinarne*, wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 53.

⁴ Ibidem, s. 79.

⁵ Karwowski W., *Zarządzanie wiedzą. O czynnikach ludzkich w organizacji*, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 75.

Wiedzę wydobywa się poprzez:

- rozmowy z pracownikami np.: przeprowadzając z nimi wywiady;
- ankietowanie (najczęściej zajmują się tym wyspecjalizowane firmy consultingowe).

Już w trakcie przeprowadzania wywiadu dociera się do informacji najistotniejszych, z których tworzy się tak zwane bazy wiedzy. Należy mieć jednak na uwadze fakt, iż pracownicy niechętnie dzielą się swoją wiedzą. Podczas uczestnictwa w wywiadach lub odpowiadania na pytania ankietowe, nie chcą mówić o swoich atutach. Pracownicy niższych szczebli najczęściej nie mają pewności w jaki sposób posiadana przez nich wiedza zostanie wykorzystana i kto będzie czerpał z tego faktu korzyści. Obawiają się, że zostaną zwolnieni.

Lepkość i wyciekalność wiedzy oraz inne jej specyficzne cechy

Przedsiębiorstwa, posiadając dobrze wykwalifikowaną kadrę i pracowników doskonale znających proces produkcji, będzie bardzo dbało o swoich podopiecznych. Dzieje się tak dlatego, że w przypadku zwolnienia lub przeniesienia pracownika na inne stanowisko, może dojść do dwóch zjawisk: „lepkości” wiedzy oraz „wyciekalności” wiedzy.

„Lepkość” wiedzy bazuje na fakcie, że wiedza korporacyjna rodzi się na stanowisku pracy i w jego otoczeniu. Dlatego też nie jest prawdą, że pracownik, zmieniając stanowisko, przeniesie całą swoją wiedzę na inne. Tylko część wiedzy zostanie wykorzystana, następują straty. Jeżeli chodzi o „wyciekalność” wiedzy, zjawisko to polega na „ucieczce” wiedzy wraz z odejściem pracownika. Jest to cecha alternatywna w stosunku do „lepkości”.

Ponadto wyróżnia się także następujące cechy:

- Wiedza jest kluczowym zasobem przedsiębiorstwa, która umożliwia osiągnięcie celów operacyjnych, taktycznych i strategicznych;
- Zarządzanie wiedzą można porównać do logistycznego łańcucha dostaw, gdzie na proces składają się: przetwarzanie danych, organizacja informacji, tworzenie wiedzy i rozpowszechnienie jej;
- Przedsiębiorstwo kultywujące zarządzanie wiedzą skupi się na różnicach kulturowych między pracownikami i zagwarantuje im skuteczne komunikowanie się i uczenie. Proces przyswajania wiedzy przez poszczególnych członków organizacji nazywany jest internalizacją. Bez odpowiedniej internalizacji pracownicy nie będą zdolni do wykorzystania pozyskanej wiedzy w praktyce, a cała inwestycja w identyfikację źródeł wiedzy, jej przetwarzanie i rozpowszechnianie okaże się stracona.

Wiedza jawna a wiedza ukryta

Wiedza jest utożsamiana z kompetencją. Nonaka i Takaguchi wyróżnili wiedzę tajną (ukrytą) i jawną. Wiedzę tajną pracownicy uzyskują w procesie pracy. Najlepszym przykładem na zobrazowanie tego zjawiska będzie praca robotnika przy taśmie produkcyjnej. W miarę upływu czasu, udoskonala on swoje ruchy tak, aby były one jak najbardziej ekonomiczne i perfekcyjne. Taką wiedzę uży-

skuje się bezwiednie. Wiedzę jawną zdobywa się w trakcie studiów, kursów i szkoleń. Jest ona mierzalna, łatwa w przekazie oraz przetwarzaniu. Nowoczesne przedsiębiorstwa powinny koncentrować swoje siły na przekształcaniu wiedzy ukrytej w wiedzę jawną. Jeżeli uda się dokonać takiego przekształcenia, organizacja stanie na wysokim poziomie zaawansowania.

Dlatego też, jeżeli mówimy o pracowniku wykwalifikowanym, mamy na uwadze fakt, że posiada on dyplom kwalifikacji, wiedzę wyniesioną ze szkoły. Natomiast pracownik kompetentny jest konkurencyjny. Posiada on wiedzę jawną i ukrytą. Ma fundament w postaci kwalifikacji i potrafi zastosować wiedzę teoretyczną i doświadczenie zawodowe, aby opanować daną sytuację w przedsiębiorstwie.

Wyróżniamy cztery aspekty kompetencji:

- Techniczny – oznaczający posiadanie wymaganych umiejętności;
- Organizacyjny – umiejętność zorganizowania sobie stanowiska pracy;
- Społeczny – umiejętność komunikowania się poziomego;
- Zdolność do dysponowania własnymi kompetencjami.

Organizacja inteligentna jako byt doskonały

Organizacja inteligentna stanowi najbardziej współczesny etap procesu doskonalenia organizacji, co więcej – jest uważana za najwyższą formę rozwoju. Jej istnienie jest kwestią kontrowersyjną. Jedni twierdzą się, że organizacja inteligentna to wspaniała i niedościgniona idea, z kolei drudzy wierzą w jej istnienie, zachęcając tym samym do dążenia ku temu synonimowi doskonałości. Ze względu na spory, do chwili obecnej nie wykształciła się uniwersalna i powszechnie akceptowalna definicja organizacji inteligentnej, ale idąc za Boguszem Mikułą: „*Organizacja inteligentna to organizacja, w której ludzie na wszystkich poziomach indywidualnie i grupowo pracują ciągle nad osiągnięciem rezultatów i wiedzy, na jakich im naprawdę zależy*”⁶.

Bez wątpienia filarem funkcjonowania organizacji inteligentnej jest wiedza. Immanentną cechą tego typu organizacji stanowi niezwykła umiejętność ciągłego odnawiania i aktualizowania posiadanych zasobów wiedzy. Jej pracownicy posiadają szczególnie poziom mistrzostwa osobistego i biegłości działania. Bardzo sprawnie pozyskują informacje z otoczenia, interpretują je, rozpowszechniają wewnątrz i przetwarzają na cenną wiedzę. Dzięki temu nigdy nie ulega ona wyczerpaniu. Oczywiście nie byłoby to możliwe bez zaufania do kompetencji zatrudnionych osób, ich chęci, zaangażowania oraz kreatywności i innowacyjności w działaniu. Dzięki temu, organizacja inteligentna realizuje swoje zadania, umacniając cały czas pozycję konkurencyjną na rynku i to zarówno lokalnym jak i globalnym. Ciągłe podnoszenie rangi przedsiębiorstwa jest efektem rozumnego nawigowania w turbulentnym otoczeniu, unikania porażek i odnoszenia sukcesów.

⁶ Mikuła B., *Elementy współczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001, s. 39.

Wiedza o czynnikach ludzkich w kontekście zarządzania

Przedsiębiorstwa muszą zwracać baczną uwagę na możliwości ludzkie, aby nie obciążać pracowników zbyt dużą ilością obowiązków i tym samym nie obniżyć ich efektywności. Wymagania fizyczne i mentalne powinny być optymalnie dostosowane do każdej jednostki. Aby tego dokonać, należy dogłębnie przeanalizować i zrozumieć istotę organizacji oraz jej cele. Menedżerowie nie powinni się skupiać tylko i wyłącznie na poprawie efektywności. Dobra atmosfera i przystosowanie pracowników i tak będą na nią rzutować. Dlatego też uważa powinna skupić się na pracowniku a nie na wynikach. „*Bazując na założeniu, że wiedza osadzona jest w świadomości ludzkiej, można uznać iż zarządzanie wiedzą jako proces, realizowane jest faktycznie w kontekście społecznym. Dlatego też analiza czynników ludzkich i społecznych jest elementem absolutnie niezbędnym i kluczowym dla procesu zarządzania wiedzą*”⁷.

Konieczne jest zrozumienie, w jaki sposób jednostki przyswajają wiedzę. Wyróżniamy jednokierunkowe i dwukierunkowe uczenie się:

- Jednokierunkowe uczenie się to reagowanie na pojawiające się problemy i dążenie do ich eliminacji. Proces ten nie wykorzystuje pełnego potencjału pracowników. Funkcjonuje ono w sposób prosty i liniowy, identyfikując problem i pracując nad jego rozwiązaniem.
- Dwukierunkowe uczenie się to proces, gdzie pracownicy nie tylko reagują na pojawiające się problemy, szukając odpowiednich rozwiązań i wdrażając je w życie, ale i sami zadają pytania dotyczące sensowności polityki, procedur i określonych posunięć. Dwukierunkowy proces uczenia się pozwala członkom organizacji na dostrzeganie błędów i nieefektywność w postępowaniu swoim i innych. Dzięki temu wcześniej dostrzegają zagrożenia i komunikują się z przełożonymi.

Niemniej, nie należy sądzić, że tylko myślenie dwukierunkowe jest pożądane. Jednokierunkowy proces uczenia się, wprawdzie nie prowadzący do przełomowych odkryć i nowych koncepcji, jest ważny dla maksymalizacji efektywności operacyjnej przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, dwukierunkowy proces uczenia się jest niezbędny dla stworzenia zdolności do kreowania i przewidywania.

Bibliografia

1. Adamczyk M., *Kapitał intelektualny – wybrane zagadnienia*, Tom X, zeszyt 10, Łódź – Wrocław 2009.
2. Aluchna M., Pindelski M., Płoszajski P., *Strategie zarządzania uwagą na współczesnym rynku*, SGH, Warszawa 2008.
3. Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami w przedsiębiorstwie*, SGH, Warszawa 2005.
4. Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010.
5. Evans C., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2003.
6. Jamielniak D., Koźmiński A. K., *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

⁷ Karwowski W., *Zarządzanie wiedzą. O czynnikach ludzkich w organizacji*, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 2010, s. 77

7. Kaczmarek B., Walczak W., *Zarządzanie wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach. Ujęcie multidyscyplinarne*, wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
8. Karwowski W., *Zarządzanie wiedzą. O czynnikach ludzkich w organizacji*, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
9. Mikuła B., *Elementy współczesnego zarządzania. W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.
10. <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/3995573/wiedza.html>

The essence of knowledge management and its importance to the smooth functioning of the enterprise

This paper concerns knowledge management, because today knowledge is one of the most important intangible resources. The authors focused attention on the essence of this issue in the context of the proper functioning of the modern enterprise. To do this, a comprehensive analysis of the definition of knowledge management has been performed. This paper presents its features, both those commonly described in the literature and those connected with innovative approach. Moreover, the authors took into consideration the fact, that learning and knowledge management are indispensable aspects for the success of intelligent organizations. Due to the special interest of authors in this subject, close attention has been paid to the social context of knowledge management.

Zarządzanie wiedzą szansą na rozwój przedsiębiorstwa

Streszczenie

W dzisiejszych czasach rośnie znaczenie wiedzy jako zasobu umożliwiającego przedsiębiorstwu osiągnięcie sukcesu. Dzieje się tak, ponieważ żyjemy w czasach rozwoju technicznego i informacyjnego. W związku z tym umiejętność zarządzania aktywami intelektualnymi staje się koniecznością dla firmy, która chce się rozwijać i skutecznie konkurować na rynku. Celem referatu jest przybliżenie istoty zarządzania wiedzą i wynikających z niego korzyści dla rozwoju przedsiębiorstw.

Istota wiedzy, jej rodzaje i rola w przedsiębiorstwie

Wiedza to „ogół wiadomości zdobytych dzięki uczeniu się. Zasób wiadomości z jakiejś dziedziny, gałąź nauki”¹. Inna definicja tego pojęcia traktuje wiedzę, jako „podstawową zdolność człowieka, wyróżniającą go spośród innych istot żywych, pozwalającą mu budować i interpretować otoczenie, zmniejszać niepewność towarzyszącą egzystencji, kształtować i wyrażać jego stosunek do otaczającej rzeczywistości”². Zaś w organizacji: „wiedza jest zmieniającą się mieszaniną doświadczenia, wartości, kontekstualnych informacji i eksperckiego wglądu, stanowiącą ramy do oceny i przyłączania nowych doświadczeń oraz informacji. Powstaje ona i jest wykorzystywana w świadomości jej posiadacza. W organizacji często zawarta jest nie tylko w dokumentach, ale także w organizacyjnej rutynie, procesach, praktykach i normach”³. Wiedza będąca przedmiotem zarządzania w organizacji musi być przydatna w działaniu, konkretna i niezależnie od swojej treści, powinna dotyczyć zależności przyczynowo-skutkowych obecnych w organizacji oraz jej relacji z otoczeniem⁴.

Wiedza ma ogromne znaczenie, ponieważ często to nie kapitał własny, lecz właśnie wiedza stanowi źródło do sukcesu. Dlatego menadżerowie zwracają coraz większą uwagę na wiedzę w przedsiębiorstwie, w szczególności na jej charakter oraz możliwości efektywnego wykorzystywania⁵.

W ostatnich czasach twierdzi się, że żyjemy w erze informacji lub w erze wiedzy. To twierdzenie jeszcze bardziej podkreśla olbrzymią rolę wiedzy

¹ Słownik języka polskiego, Szymczaka M. (red.), Wyd. PWN, 1989

² Golińska-Pieszyńska M., *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2009, s. 15.

³ Davenport T. H., Prusak L., *Working knowledge. How Organizations Manage What They Know*, „Harvard Business School Press”, Boston 1998, s. 5.

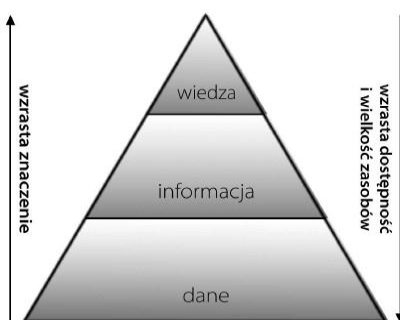
⁴ Godziszewski B., *Istota i główne problemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*. Stankiewicz M. J. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, wyd. „Dom Organizatora”, Toruń 2006, s. 117.

⁵ Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004, s. 13.

i informacji. W ekonomii era wiedzy jest określana, jako porządek ekonomiczny, w którym wiedza jest kluczowym zasobem, a tzw. „pracownicy wiedzy” będą odgrywali główną rolę. Warto zwrócić uwagę na to, że do istotnych obecnie zasobów nie zostały zaliczone bogactwa naturalne, kapitał ani praca⁶.

Powodem dużego wzrostu znaczenia wiedzy i informacji jest rozwój nowych technologii. Pomimo ciągłego przyrostu wiedzy i informacji miał on dotychczas charakter powolny. Dopiero w erze wiedzy nabrał on znaczenia wręcz podstawowego. W związku z powyższym pojawia się konieczność spojrzenia na zarządzanie przez pryzmat wiedzy, jako na zasobu, który powinien przynosić określone korzyści przedsiębiorstwu w sposób jak najbardziej efektywny.

Aby mówić o wiedzy – jej istocie, cechach czy samym zarządzaniu wiedzą, należałoby wyjaśnić pojęcia danych i informacji. Dane to elementarne, proste obiekty istniejące poza określonym kontekstem (obrazy, dźwięki, fakty). Informacja to dane posiadające jakieś znaczenie, umieszczone w pewnym kontekście. Z kolei wiedza to informacja o pewnej strukturze pozyskana i zinterpretowana przez kogoś w określonym celu. Z kolei umiejętność efektywnego wykorzystywania wiedzy w praktyce stanowi istotę mądrości. Trzy pierwsze pojęcia można umieścić, na tzw. piramidzie wiedzy (rysunek 1), zwracając uwagę na warunki potrzebne do zaistnienia kolejnych kategorii. Podstawą są dane, czyli fakty, liczby, obrazy dźwięki. Kolejnym warunkiem jest ich interpretacja oraz znaczenie, zaś na szczycie piramidy jest wiedza, którą cechuje ocena oraz podjęcie działania w związku z posiadanymi informacjami⁷.



Rysunek 1. Piramida wiedzy

Źródło: <http://www.woak.torun.pl/index.php?aid=12457544364a40b4448f1f6>, (16.04.2012).

Należy również zwrócić uwagę na to, że interpretacja wiedzy zależy od indywidualnych doświadczeń oraz kontekstu. Poza tym może być wieloznaczna. Jej wartość rośnie w miarę dzielenia się nią, a jej rozwój często jest niekontrolowany. Może stawać się także nieaktualna⁸.

Można dokonywać różnych podziałów wiedzy. Pierwszego podziału dokonał Arystoteles. Wyróżnił on wiedzę: teoretyczną (uniwersalną), techniczną (jak

⁶ Drucker P., *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa, 1999.

⁷ Op. cit., Probst G., Raub S., Romhardt K., Kraków 2004, s. 26-29.

⁸ Op. cit., Probst G., Raub S., Romhardt K., Kraków 2004, s. 29-31.

zmienić świat?) i praktyczną (jak żyć?)⁹. Innego podziału można dokonać ze względu na poziom tworzenia wiedzy i jej występowania. W tym przypadku wyróżnia się wiedzę¹⁰:

- na poziomie jednostki (umiejętności poszczególnych pracowników),
- na poziomie zespołu (współpraca jednostek, tworzenie sieci kompetencji),
- na poziomie przedsiębiorstwa,
- zewnętrzną, na poziomie systemu międzyorganizacyjnego.

Dużą rolę w osiąganiu celów przedsiębiorstwa, niemożliwych do osiągnięcia przez jednostkę, przypisuje się rozwijaniu wiedzy zbiorowej organizacji. Nośnikiem tego rodzaju wiedzy są zespoły pracownicze. W tym przypadku sukces może zależeć od wielkości zespołu, poziomu i zróżnicowania umiejętności, precyzyjnie zdefiniowanego celu, poczucia odpowiedzialności. Aby rozwijać wiedzę zbiorową przedsiębiorstwo powinno prowadzić współpracę z zewnętrznymi ośrodkami badawczymi, tworzyć wewnętrzne grupy ekspertów, tworzyć wspólne projekty i wyciągać z nich wnioski. Potencjał intelektualny może być wtedy efektywnie wykorzystywany¹¹.

Wiedzy na poziomie przedsiębiorstwa dotyczy tego, co przedsiębiorstwo wie jako całość oraz to jak tę wiedzę wykorzystuje. Tworzona jest z indywidualnych doświadczeń i nauki o zakorzenionych postępowaniach oraz rozwiązywaniu specyficznych dla kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa problemów. Jest to rodzaj wiedzy stanowiący główny czynnik rozwoju przedsiębiorstwa oraz przyczynę odnoszenia sukcesów¹².

Wiedza może być jawna i cicha, teoretyczna i praktyczna jak również indywidualna i zbiorowa.

Wiedza jawna jest ogólnie dostępna, sprecyzowana, formalna, obiektywna i racjonalna. Można ją przedstawić za pomocą słów, liczb, symboli, znaków. Jest łatwa w upowszechnianiu i komunikowaniu. Jest równie łatwo przenoszona: w postaci dokumentów, dźwięków, obrazów. Poza tym można ją łatwo przetwarzać¹³.

Wiedza cicha natomiast jest gromadzona na stałe, w sposób ciągły przez ludzi w skutek zdobywania doświadczenia. Jednak jest również trudna do uchwycenia i zapisu. Nie jest łatwa do przekazu i identyfikacji. Stanowi zbiór kwalifikacji, umiejętności i wypracowanych sposobów postępowania. Nazywana również wiedzą ukrytą często jest źródłem przewagi konkurencyjnej i decyduje o efektach działania. Zaleca się, aby w zarządzaniu wiedzą w praktyce opierać się na obydwu rodzajach wiedzy równocześnie, jednak druga z nich powinna być dominująca¹⁴.

Rozpatrując pojęcie wiedzy pod względem organizacyjnym i ekonomicznym należy rozumieć wiedzę, jako zasób, którego odpowiednie wykorzystanie może

⁹ <http://filozofy.blox.pl/2010/05/Tabula-rasa.html>, z dnia 16.04.2012

¹⁰ Op. cit., Probst G., Raub S., Romhardt K., Kraków 2004, s. 29-30.

¹¹ Op. cit., Probst G., Raub S., Romhardt K., Kraków 2004, s. 29-30.

¹² Op. cit., Probst G., Raub S., Romhardt K., Kraków 2004, s. 35-36.

¹³ Op. cit., Golińska-Pieszyńska M., Warszawa 2009, s. 19.

¹⁴ Op. cit. Golińska-Pieszyńska M., Warszawa 2009, s. 18-19.

dać przedsiębiorstwu określone korzyści, w tym również przewagę konkurencyjną na rynku. Jednak nie każda wiedza może być użyteczna dla przedsiębiorstwa, dlatego należy mieć świadomość ryzyka wiążącego się z jej nieodpowiednim wykorzystaniem i doborem. Właściwe podejście do wiedzy w organizacji stanowi istotę procesu zarządzania wiedzą¹⁵.

Proces zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie

Zarządzania wiedzą to „strategie i procesy identyfikacji, zdobywania i wykorzystania wiedzy w celu poszerzenia kompetencji¹⁶.” Inne definicje wiążą zarządzanie wiedzą z systematycznym, świadomym, jawnym budowaniem i stosowaniem wiedzy w celu maksymalizacji wydajności firmy, bądź z procesem pozyskiwania przez przedsiębiorstwo doświadczeń mogących pomóc w stworzeniu większych zysków¹⁷. Ogólnie można stwierdzić, że zarządzanie wiedzą dotyczy odpowiedniego zdobycia i wykorzystania wiedzy w celu uzyskania korzyści przez firmę. Stanowi ono zespół działań nadających procesom zachodzącym w zasobach wiedzy organizacji kierunek i formę, do czego wykorzystuje się różne procedury i techniki. Zarządzania wiedzą nie można związać jedynie z jednym pionem funkcjonalnym, gdyż przenika ono przez całą organizację i dotyczy większości procesów w niej zachodzących¹⁸.

Zarządzanie wiedzą niesie ze sobą następujące korzyści dla przedsiębiorstwa¹³:

- Zwiększenie skuteczności wewnętrznej (upowszechnienie najlepszych praktyk, koncepcji),
- Zwiększenie lojalności (nawiązywanie i wzmacnianie więzi między częściami organizacji),
- Zwiększenie szans na przyszły sukces (wprowadzanie innowacji, unowocześnianie oferty),
- Bardziej efektywne szkolenie pracowników (lepsze wykorzystanie ich umiejętności, zwiększenie ich zaangażowania),
- Zwiększenie skuteczności decyzyjnej (przez podejmowanie bardziej trafnych decyzji dzięki posiadanym informacjom).

Można spotkać się z różnymi podejściami do zarządzania wiedzą. Głównie z nich to:

- Podejście japońskie, opierające się na założeniu, że wiedza powstaje i szerzy się dzięki interakcjom między wiedzą jawną a ukrytą. Podstawą tworzenia się wiedzy przedsiębiorstwa jest wiedza jednostek, a organizacja musi tę wiedzę wydobyć, zaś to kadra średniego szczebla przenosi tą wiedzę z dołu do góry.

¹⁵ Sudolska A., *Zasoby wiedzy jako strategiczny czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, (red.) Stankiewicz M. J., *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, wyd. „Dom Organizatora”, Toruń 2006, s. 69.

¹⁶ <http://www.webportals.wortale.net/49-Zarządzanie-wiedza-czy-dobre-zarządzanie-.html>, z dnia 16.04.2012

¹⁷ Pawluczuk A., *Wiedza jako stymulator rozwoju*, (red.) Budzisz B., Uban W., Wasiluk A., wyd. Difin, Warszawa 2008, s. 17-18.

¹⁸ Op. Cit., Godziszewski B., Toruń 2006, s. 118-119.

¹³ Op. Cit., Probst G., Raub S., Romhardt K., Kraków 2004, s. 40-47.

W tym przypadku zwraca się uwagę na tworzenie nowej wiedzy i zależności pojawiające się w tym procesie¹⁴.

- Podejście procesowe, w którym model zarządzania wiedzą opiera się na trzech fundamentach: poszerzaniu wiedzy, jej kodyfikacji i transferze. Pierwszy profil uznawany jest za najistotniejszy, dlatego że działanie i uczenie się stanowi organizacyjną podstawę. Drugi profil pełni funkcję organizacyjną, ponieważ samo posiadanie wiedzy do niczego się nie przyda. W tym celu należy posiadaną wiedzę przedstawić w zrozumiałej i przystępnej formie. Natomiast transfer wiedzy dotyczy wymiany wiedzy między pracownikami. W podejściu procesowym, bazując na wymienionych fundamentach, wyróżnia się dwie płaszczyzny zarządzania wiedzą: operacyjną (polegającą na tworzeniu wiedzy cichej i formalnej, późniejszym jej gromadzeniu, przetwarzaniu i wykorzystaniu) oraz strategiczną (dotyczącą budowania organizacji opartej na efektywnym wykorzystaniu wiedzy)¹⁵.
- Podejście zasobowe, w którym istotne są źródła wiedzy dotyczące kompetencji, kolektywnego rozwiązywania problemów, integracji nowych narzędzi i technologii, eksperymentowania w celu rozwoju (szukanie możliwych do usprawnienia obszarów), oraz skutecznego importowania wiedzy z otoczenia. Wiedza stanowi strategiczny zasób gwarantujący przewagę konkurencyjną. Istotne jest podtrzymywanie wiedzy, jako podstawy do istnienia organizacji przez wszystkich pracowników. Wszystkie elementy muszą wzajemnie na siebie oddziaływać¹⁶.

Zaprezentowane podejścia znajdują swoje odzwierciedlenie w poszczególnych subprocesach składających się na zarządzanie wiedzą. Według Probst, Rauba i Romhardta wyróżniają subprocesami tymi są¹⁷:

- Lokalizacja wiedzy – w jaki sposób osiągnąć przejrzystość posiadanych zasobów wiedzy wewnętrznej i zewnętrznej, jak również wiedzy jednostkowej i zbiorowej.
- Pozyskiwanie wiedzy – jakie zasoby wiedzy należy pozyskać na zewnątrz firmy.
- Rozwijanie wiedzy – jak tworzyć wiedzę specjalistyczną w organizacji.
- Rozpowszechnianie wiedzy i dzielenie się nią - jak udostępniać zasoby wiedzy.
- Wykorzystywanie wiedzy – jak wiedza może być odpowiednio wykorzystywana.
- Zachowywanie wiedzy – jak nie tracić tego, co już posiada przedsiębiorstwo.

Zarządzanie wiedzą rozpoczyna proces określenia celów, zaś kończy go ocena wiedzy. Sformułowanie celów jest niezbędnym elementem zarządzania, łączącym się z wyznaczeniem kierunku kluczowych procesów firmy, co ma swoje

¹⁴ Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, wyd. Poltext, Warszawa 2000.

¹⁵ Op. Cit., Davenport T. H., Prusak L., Boston 1998.

¹⁶ Op. Cit., Godziszewski B., Toruń 2006, s. 144.

¹⁷ Op. Cit., Probst G., Raub S., Romhardt K., Kraków 2004, s. 42-45.

odzwierciedlenie w planach strategicznych. Cele stanowią podstawę podejmowania decyzji¹⁸.

Przedsiębiorstwo ma możliwość pozyskiwania wiedzy z różnych źródeł (lokalizacja wiedzy). Źródłami wiedzy wewnątrz organizacji (indywidualnej) mogą być bazy danych osobowych pracowników, książki kontaktowe zawierające dane o pracujących w firmie ekspertach, mapy wiedzy. Jeśli chodzi o źródła wiedzy zbiorowej wewnątrz organizacji, to można do nich zaliczyć graficzne formy przedstawiania zbiorowych kompetencji firmy, graficzne przedstawianie nieformalnych struktur organizacji (np.: doradczych) lub wiedzę ukrytą w postaci chronionych aktywów niematerialnych takich jak patenty, znaki handlowe, marka. Zaś źródłami wiedzy na zewnątrz organizacji są archiwa, rejestry baz danych, ośrodki badawcze, wyższe uczelnie, dostawcy, klienci, firmy doradcze i wiele innych. W przypadku wiedzy zewnętrznej ważnym elementem jest tworzenie sieci ekspertów. Jest to struktura opierająca się na wspólnym interesie uczestników i ich dobrowolnym, bezpośrednim udziale pozwalającym odnaleźć firmie źródła wiedzy oraz ekspertów¹⁹.

Aby organizacja mogła dysponować odpowiednimi zasobami wiedzy należy prawidłowo ją zachowywać. Podczas lokalizowania wiedzy mogą pojawiać się luki. Te luki w wiedzy i deficyt umiejętności stają się widoczne w kontaktach przedsiębiorstwa z otoczeniem. Mogą pojawiać się w przypadku pozyskiwania wiedzy z zewnątrz oraz mogą dotyczyć wiedzy jeszcze nie istniejącej. Problem może stanowić to, czy należy rozwijać wiedzę wewnętrzną, którą firma już posiada, czy raczej pozyskiwać ją ze źródeł zewnętrznych. Przedsiębiorstwo podczas pozyskiwania wiedzy z zewnątrz powinno pamiętać, że konkurencja dysponuje podobnymi możliwościami i środkami nabywania wiedzy, dlatego wiedza wewnętrzna jest decydującym czynnikiem rozwoju. Rozwój zasobów wiedzy polega na tworzeniu nowych kompetencji oraz wprowadzaniu bardziej korzystnych rozwiązań i bardziej efektywnych mechanizmów. Rozwijanie wiedzy wewnętrznej wiąże się z mniejszymi kosztami a firma dzięki temu utrzymuje kontrolę nad kluczowymi kompetencjami²⁰.

Gdy przedsiębiorstwo posiada już pewne zasoby wiedzy, ważne jest jej rozpowszechnienie, jak również transfer wiedzy między pracownikami, w tym wymiana bieżących doświadczeń oraz dzielenie się doświadczeniami z wcześniejszych projektów. Należy pamiętać, że wiedza, której się nie stosuje, staje się bezużyteczna. Wiedza używana jest przekładana na konkretne wyniki. Warto zachęcać pracowników do wykorzystywania wiedzy przez wskazywanie jej ogromniej wartości, umożliwienie jej dostępności, wygody używania oraz integracji zasobów wiedzy. W tym przypadku znaczenia nabiera rola menadżerów, którzy mogą wpływać na świadomość pracowników²¹.

Zasoby wiedzy przedsiębiorstwa są rozwijane na bazie dotychczasowych zasobów. Ważna jest pamięć organizacji, czyli jej zdolność do przechowywania doświadczeń i spostrzeżeń już nabytych w celu wykorzystania ich w przyszłości.

¹⁸ Op. cit., Probst G., Raub S., Romhardt K., Kraków 2004, s. 51.

¹⁹ Op. cit., Probst G., Raub S., Romhardt K., Kraków 2004, s. 81-105.

²⁰ Op. cit., Probst G., Raub S., Romhardt K., Kraków 2004, s. 117-133.

²¹ Op. cit., Probst G., Raub S., Romhardt K., Kraków 2004, s. 175-179.

Problem może stanowić wybór tego, która wiedza może być przydatna w przyszłości²².

Aby ustanowić rezultaty zarządzania wiedzą należy dokonywać pomiarów wiedzy. Pomiaru powinno dokonywać się przed i po wdrożeniu zarządzania wiedzą. Dzięki temu można sprawdzić, czy cele zarządzania wiedzą zostały trafnie sformułowane a następnie osiągnięte²³

Przykłady wykorzystania zarządzania wiedzą, mające pozytywny wpływ na rozwój przedsiębiorstwa

Podstawowym skutkiem wykorzystania wiedzy w rozwoju organizacji są innowacje, na które składają się nowe rozwiązania, wcześniej nieistniejące w organizacji, jak również usprawnienia dotychczasowych rozwiązań. Innowacje mogą dotyczyć produktów, procesów bądź ludzi. Źródłem innowacji są badania i rozwój oraz inne obszary dostarczające ważnych zasobów wiedzy. Do tworzenia innowacji potrzebna jest odpowiednia kultura organizacyjna i atmosfera w firmie, pozwalająca na stymulowanie pomysłowości, swobodę w prezentowaniu pomysłów oraz tolerowanie ewentualnych błędów. Zaś przeszkodą we wprowadzaniu innowacji może być opór ludzi, niechęć, niedopasowanie oferty, ograniczenia organizacyjne (np.: zakazy prawne)²⁴.

Do innowacyjnych produktów można zaliczyć kartę kredytową stosowaną w krajach wielojęzycznych (np.: Szwajcaria), wybierającą automatycznie po wprowadzeniu do bankomatu język użytkownika. Ta funkcja jest wynikiem wprowadzenia odpowiednich ulepszeń w produkcie na podstawie informacji o kliencie. Innym przykładem „inteligentnych” produktów są wyroby tekstylne zmieniające swoje właściwości w skutek wahań temperatury i wilgotności, jak również szyby okienne absorbujące bądź odbijające światło słoneczne w zależności od temperatury w pomieszczeniu. Produkty te są wrażliwe na informacje z zewnątrz. Zaś producent opon Goodyear pracuje nad projektem opon, które będą ostrzegać kierowcę przed spadkiem ciśnienia dzięki układowi scalonemu. Wiedza wykorzystana w odpowiedni sposób pozwala również na zwiększenie wartości usług. Na przykład Citybank wprowadził system powiadamiania właściciela karty kredytowej o prawdopodobnym jej wykorzystaniu przez niepowołaną osobę. Dzieje się tak dzięki nowemu systemowi rozpoznającemu odstępstwa w dokonywanych płatnościach. Zaś sieci hotelarskie i biura turystyczne mogą dokonywać rezerwacji z uwzględnieniem indywidualnych preferencji swoich klientów, dzięki zarejestrowanym danym w inteligentnych bazach danych. Innym przykładem umacniania przewagi konkurencyjnej może być rozwijanie nowych rodzajów działalności przez firmę. I tak, linie lotnicze poza systemem rezerwacji biletów, oferują usługi hotelarskie oraz usługi związane z przemysłem rozrywkowym. Zaś producenci samochodów zwiększają wartość pro-

²² Op. cit., Probst G., Raub S., Romhardt K., Kraków 2004, s. 227-248.

²³ Op. cit., Probst G., Raub S., Romhardt K., Kraków 2004, s. 274.

²⁴ Op. cit., Probst G., Raub S., Romhardt K., Kraków 2004, s. 143-154.

duktu dzięki oferowaniu indywidualnych pakietów finansowych w ramach promocji związanej z wprowadzaniem nowych modeli aut²⁵.

Miarą tego, jak istotną rolę odgrywa wiedza w organizacji mogą być wyniki notowań giełdowych, według których mało znana firma internetowa Netscape jest wyżej notowana niż Apple. Zaś Mikrosoft zdecydowanie góruje nad takimi koncernami przemysłowymi jak Boening i Kodak²⁶.

Kolejnym przykładem jest firma Minnesota Mining and Manufacturing (3M). Jest to dostawca ponad 60 tys. produktów na rynek ogólnoswiatowy, osiągający obroty 15,1 mld USD rocznie (dane na rok 1994). Firma zajmuje się produkcją artykułów przemysłowych i konsumpcyjnych oraz artykułów medycznych. Dzięki konsekwentnemu realizowaniu strategicznych planów zarządzania wiedzą 3M, w sposób stały i harmonijny firma rozwija wiedzę, będącą podstawą rozwoju nowych produktów. 3M to firma bardzo innowacyjna – w samym 1994 roku zarejestrowała 543 patenty, około 6% rocznych obrotów uzyskuje z produktów obecnych na rynku krócej niż rok, 30% dzięki produktom czteroletnim i z krótszym stażem. Przedsiębiorstwo to przeznaczą na badania i rozwój 7% rocznych obrotów, czyli o połowę więcej niż przeciętna amerykańska firma. Jego produkty są wytwarzane na bazie podstawowych technologii, a doskonalenie stanowi czynnik decydujący o sukcesie rynkowym. Innowacje są wdrażane w oparciu o wcześniej udoskonalone technologie. Rozwój 3M polega również na dobrej organizacji działalności badawczej, której podstawą są laboratoria. Kierunek pracom badawczym jest nadawany nadając wyznaczone cele zarządzania wiedzą. Jeden z produktów firmy 3M, karteczki samoprzylepne Post-it są bardzo popularne, wręcz weszły na stałe do języka potocznego, jako nazwa całej kategorii produktów. Ma to duże znaczenie dla wizerunku, a co za tym idzie dla wyników finansowych firmy. Fenomen samoprzylepnych karteczek Post-it opiera się na połączeniu dwóch tradycyjnych elementów w innowacyjny sposób (wiedza o substancjach klejących w połączeniu z wiedzą o technologiach powlekania). Zarządzanie wiedzą w firmie 3M polega na zagwarantowaniu rozwoju kluczowych obszarów wiedzy i zatrzymaniu jej w organizacji, jako technologii produkcji udoskonalanej w różnorodny sposób oraz na wspieraniu rozwoju firmy przez udostępnianie usprawnionych technologii wszystkim działom. Z całą pewnością można stwierdzić, że dzięki odpowiedniemu wykorzystaniu zasobu, jakim jest wiedza, przedsiębiorstwo 3M osiągnęło sukces²⁷.

²⁵ Op. cit., Probst G., Raub S., Romhardt K., Kraków 2004, s. 18-20.

²⁶ Op. cit., Probst G., Raub S., Romhardt K., Kraków 2004, s. 14.

²⁷ Op. cit., Probst G., Raub S., Romhardt K., Kraków 2004, s. 54-55.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwo, które dysponuje rozbudowanymi zasobami wiedzy może dążyć do zwiększania swoich możliwości strategicznych. Ponadto nowe rozwiązania technologiczne i umiejętności mogą być wykorzystywane do rozwoju nowych rodzajów działalności, produktów a co za tym idzie lepszego spełniania oczekiwań i potrzeb konsumentów. Usługi i produkty oparte na wykorzystywaniu wiedzy otwierają nowe możliwości rynkowe i umacniają pozycję konkurencyjną firmy w długiej perspektywie. Mimo ryzyka, przedsiębiorstwo, które zapewni odpowiednie warunki do właściwego zarządzania wiedzą, może ciągle się rozwijać. Wiedza jest więc jednym z największych źródeł przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa²⁸. W artykule przedstawiono argumenty oraz przykłady przedsiębiorstw i działań popierających tę tezę. Tym samym zrealizowano cel opracowania, jakim jest prezentacja procesu zarządzania wiedzą, jego istoty i wpływu na rozwój przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Davenport T. H., Prusak L., *Working knowledge. How Organizations Manage What They Know*, "Harvard Business School Press", Boston 1998.
2. Drucker P., *Spółczesność pokapitalistyczna*, PWN, Warszawa, 1999.
3. Godziszewski B., *Istota i główne problemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*. Stankiewicz M. J. (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, wyd. „Dom Organizatora”, Toruń 2006.
4. Golińska-Pieszyńska M., *Polityka wiedzy a współczesne procesy innowacyjne*, wyd. Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2009.
5. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, wyd. Poltext, Warszawa 2000.
6. Pawluczuk A., *Wiedza jako stymulator rozwoju*, red. Budzisz B., Uban W., Wasiluk A., wyd. Difin, Warszawa 2008.
7. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków, 2004.
8. *Słownik języka polskiego*, (red.) Szymczaka M., wyd. PWN, 1989.
9. Sudolska A., *Zasoby wiedzy jako strategiczny czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, (red.) Stankiewicz M. J., *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, wyd. „Dom Organizatora”, Toruń 2006.
10. <http://filozofy.blox.pl/2010/05/Tabula-rasa.html>, data pobrania: 16.04.2012
11. http://www.cotojest.info/wiedza_14.html, dostępne dnia: 16.04.2012
12. <http://www.webportals.wortale.net/49-Zarządzanie-wiedza-czy-dobre-zarządzanie-.html>, dostępne dnia: 16.04.2012
13. <http://www.woak.torun.pl/index.php?aid=12457544364a40b4448f1f6>, dostępne dnia: 16.04.2012

²⁸ Op. cit., Probst G., Raub S., Romhardt K., Kraków 2004, s. 22.

Knowledge Management as opportunity for company growth

Today there is rising importance of knowledge as a resource for achieving success by the company. This is because we live in times of technological and informational development. Therefore, the ability to manage intellectual assets is becoming a necessity for a company that wants to develop and effectively compete in the market. The aim of the paper is to present the essence of knowledge management and its benefits for business development.

New Public Management w administracji publicznej

Wstęp

Współczesny świat stawia przed administracją publiczną wyzwania, które wymagają nowych struktur i efektywnych rozwiązań. Coraz częściej trudno pogodzić funkcjonowanie organizacji, opartej na tradycyjnym systemie administrowania, ze społeczeństwem wykorzystującym w życiu gospodarczym nowe technologie.

Czołowy twórca, tradycyjnego systemu jaki rządził administracją, Maks Weber, przyjmował, że najlepszą formą organizacji jest biurokracja. Jednak nie spełniła ona swej roli i w latach 80 XX wieku pojawiła się koncepcja nowego zarządzania publicznego - New Public Management. Opierała się ona na menadżerskim podejściu do administracji. Dążyła do maksymalizacji wyników dzięki wykorzystaniu mechanizmów konkurencji rynkowej i postrzeganiu obywateli jako konsumentów. Charakteryzowała się niskim stopniem sformalizowania oraz wykorzystaniem innowacyjnych rozwiązań technologicznych.

Na przemiany w sektorze publicznym wpłynął szybki rozwój techniki przenoszenia danych oraz umiędzynarodowienie gospodarki, rosnąca świadomość obywateli wobec służby cywilnej. Wprowadzenie zmian NPM wymaga zmian zwłaszcza wśród pracowników urzędu, którzy stają się instrumentem rozstrzygania spraw w rękach klientów. Warunkiem powodzenia koncepcji jest zaakceptowanie jej założeń przez państwo, która sprawuje rolę kontrolną nad administracją publiczną.

Administracja publiczna w świetle tradycyjnego zarządzania

Tradycyjne zarządzanie publiczne za rozwiązanie organizacyjne przyjęło biurokrację. Jej istotą było podkreślanie potrzeby ciągłości i podziału pracy, który umożliwia pracownikom specjalizację w realizacji przypisanych im zadań. Specjalizacja pracowników pozwoliła wykonywać zadania sprawniej również dzięki koordynacji. Ta przejawiała się hierarchiczną więzią nadrzędności i podrzędności kierownika wobec pracownika.

Hierarchia wymagała, aby funkcje i zadania były jednoznacznie przyporządkowane do poszczególnych stanowisk i jednostek organizacyjnych, dzięki czemu nie istniał konflikt nakładania się władczych kompetencji. Organizacja, w tej strukturze, charakteryzowała się wysokim stopniem sformalizowania, co w praktyce oznaczało szczegółowe określenie zadań i czynności każdego stanowiska pracy (pracownika). Decyzje podejmowane były na podstawie ustanowionych generalnych norm postępowania oraz pisemnie dokumentowano najważniejsze czynności. Stanowiska pracy (kierownicze i wykonawcze) były klasyfikowane zgodnie z przyjętymi zasadami i rozmieszczane w racjonalny sposób. Dobór

pracowników oparty został na ocenie ich możliwości wykonywania zadań przypisanych do danego stanowiska pracy. Inne czynniki, takie jak polityczna przynależność, pochodzenie czy płeć, nie były brane pod uwagę.

Prekursor biurokracji Max Weber¹ podkreślał, że „depersonalizacja” jest specjalną cnotą biurokracji, i przedstawiał biurokratę jako „tryb” w organizacyjnej maszynie, nad którą ten nie ma żadnej faktycznej kontroli, a którą rządzą bezosobowe przepisy. Autor ten sądził, że dzięki takiemu postrzeganiu pracownika nie będziemy mieć do czynienia z emocjami jakie mogą wpływać negatywnie na wykonywaną przez niego pracę.

Petentów administracji postrzegano w pryzmacie strony postępowania i sprawy. Ralph Hummel² stwierdzał: „Biurokracja jest efektywnym narzędziem postępowania z dużą liczbą ludzi. Jednak ,efektywnym, na swój sposób. Ponieważ jest rzeczą niemożliwą szczegółowo i dogłębnie zająć się każdym, biurokracja wykrywa to, co jest relewantne w świetle zadań, dla realizacji których została utworzona. W rezultacie tylko te fakty ze złożonego życia jednostek, które są relewantne z punktu widzenia zadań biurokracji, stają się przedmiotem jej zainteresowania”. Zatem wynika, że biurokracja nie zajmuje się ludźmi a tylko rozstrzygnięciem sprawy. Te przesłanki miały zapewnić efektywność administracji publicznej.

Podstawy przemian w administracji publicznej

Zestaw czynników wpływających na przemiany w służbie cywilnej jest złożony. Na ich gruncie można wyróżnić następujące fakty³:

- rozwój technologiczny spowodowany stosowaniem nowoczesnych środków komunikacji i wymiany informacji. Lepiej poinformowane społeczeństwo ma wobec administracji coraz większe oczekiwania dotyczące jakości usług publicznych oraz jest wobec urzędów bardziej wymagające;
- zarządzanie państwem stało się procesem międzynarodowym po przystąpieniu do UE. Jej organizacje określają sposób przekazywania funduszy w nowoczesny sposób i oczekują odpowiedniego wdrażania poprzez wykwalifikowanych oraz kompatybilnych pracowników;
- międzynarodowa gospodarka rozwija się szybko, więc aby zostać konkurencyjnym, wymusza na administracji przekształcenia w tradycyjnej gospodarce narodowej, ponieważ wszystkie państwa są od siebie, w różnych stopniu, uzależnione;
- potrzeba kontroli dysponowania i wydatkowania środków publicznych oraz konieczność poprawy jakości zarządzania w stosunku do części społeczeństwa zajmujących się biznesem; jawność procesów decyzyjnych, zapewniania odpowiedniego poziomu inwestowania w kapitał ludzki.

¹ Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*. (w:) Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 161.

² Supernat J., *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*. (w:) *Jednostka, państwo, administracja. nowy wymiar*. (red.) Ura E., UR, Rzeszów 2004, s. 474.

³ Kudrycka B., *Nowe wyzwania i trendy w reformowaniu sytuacji urzędników administracji publicznej*. (w:) *Rozwój Kadr Administracji*. (red.) Kudrycka B., WSAP w Białymstoku, Białystok 2011, s. 26-27.

W latach 80. XX wieku w Wielkiej Brytanii, Australii, Nowej Zelandii pojawiła się nowa koncepcja zarządzania administracją publiczną. Opierała się ona na założeniu menadżerskim przyswojonym przez wielkie korporacje. Urzędnik miał zostać menadżerem spraw publicznych, który osiąga najlepsze efekty przy najmniejszym nakładzie środków.

Jednym z podstawowych założeń New Public Management jest nacisk na osiąganie jak najlepszych wyników. Wcześniejsze lata w USA czy Wielkiej Brytanii pokazały, że sektor publiczny nie zwracał uwagi na jakość świadczonych przez nie usług. Kierownicy – menadżerowie muszą najpierw brać pod uwagę zadania. Późniejsza ocena (funkcjonowania administracji publicznej) powinna wynikać z rezultatów jakie zostały osiągnięte. Wypracowany wynik powinien być dokonany na podstawie wyraźnych i mierzalnych kryteriów przedsiębiorczości lub wskaźników wykonania.

Kolejnym zagadnieniem są mechanizmy konkurencji rynkowej, poprzez które administracja dostarcza rzeczy i świadczy usługi. Pierwszym rozwiązaniem jest prywatyzacja – umożliwia administracji publicznej zakup od prywatnych organizacji rzeczy, usług tańszych, niż te która świadczy w swoim zakresie. Następnie organizacje mogą być przekształcane na wzór prywatnych spółek, które osiągają przychód ze sprzedaży usług. Jednostki administracji zostają przeorganizowane w taki sposób aby zapewnić im lepsze warunki konkurencji z sektorami prywatnymi. W tym aspekcie nowe zarządzanie opiera się na koncepcji publicznego wyboru, które postrzega petenta jako konsumenta oferowanych przez administrację usług. Konsument ma możliwość dokonania wyboru, więc jednostki są zmotywowane starać się o przychylność obywatela, który dokonuje zakupu usług.

Urynkowanie administracji publicznej przyjmuje za podstawę postrzeganie społeczeństwa jako konsumentów. Osoby czy organizacje są klientami, których potrzeby należy zaspokoić, aby jednostka stała się ceniona w ich oczach. Urynkowanie wyraża się poprzez audyt i kontrolę zewnętrzną oraz przeprowadzanie przetargów (zawieranie kontraktów). Jednak NPM wprowadza tym sposobem podział na konsumenta i obywatela. Jak ujął to A. Gore⁴: "Obywatel może uczestniczyć w demokratycznych procesach decyzyjnych; konsument otrzymuje świadczenia od konkretnych służb. Wszyscy Amerykanie są obywatelami. Większość jest konsumentami (różnych usług publicznych)". Rozróżnienie takie uważane jest za cenne, ponieważ poprawia sytuację jednostki. Jak pisze dalej cytowany A. Gore: "W demokracji liczą się zarówno obywatele, jak i konsumenci. Jednak w trakcie oddawania głosów obywatele rzadko mają okazję wpłynąć na działanie instytucji publicznych, które bezpośrednio kształtują jakość ich życia: szkół, szpitali, ośrodków doradztwa rolniczego, ośrodków pomocy społecznej".

W NPM pojawia się wizja „sterować, nie wioskować”, którą propagowali D. Osborne i T. Gaebler⁵. Ta idea oznacza, że administracja powinna zagwaran-

⁴ Supernat J., *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*. (w:) *Jednostka, państwo, administracja. nowy wymiar*. (red.) Ura E., UR, Rzeszów 2004, s. 476.

⁵ Osborne D., Gaebler T., *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*. (w:) Media i Rodzina, Poznań 1994.

tować i oferować dostęp do określonych dóbr i usług, ale nie bierze udziału w procesie ich „produkcji”. Jednostki, do realizacji swoich zadań, mogą wykorzystywać os trzecie: osoby prywatne i pozarządowe. Taki układ jest możliwy przy zawarciu umowy publiczno prywatnej.

Deregulacja administracji publicznej to kolejny aspekt nowoczesnej koncepcji. Wyraża się obaleniem teorii, wspomnianego wcześniej, Webera – biurokratycznych rozwiązań w kierowaniu organizacją, polityką kadrową, gospodarką finansową. W NPM Kierownicy mobilizowani są konkurencją, oczekiwaniami konsumentów i odpowiedzialnością za wyniki. Powinni więc z większą samodzielnością kierować swoim personelem oraz posiadać większe uprawnienia do dysponowania budżetem. Ideą jest samodzielne zarządzanie budżetem, tak długo jak długo widoczne są efekty.

NPM przewiduje większą możliwość pracowników do przejawiania swojej inicjatywy i twórczości, który wpływa pozytywnie na osiągnięte przez nich wyniki. Może się to odbywać dzięki podniesieniu wykształcenia i specjalizacji urzędników. NPM nastawiony jest na pracę zespołową.

Jednym z istotnych założeń jest to, które mówi, że organy administracji publicznej powinny zwrócić uwagę na sposób wykorzystywania swoich zasobów ludzkich, rzeczowych, finansowych. NPM kładzie nacisk na zmniejszenie kosztów świadczenia usług a jednocześnie na zwiększenie ich wydajności – osiągnięcie więcej mniejszym nakładem.

Nowe zarządzanie ma w swojej idei koncepcję wolnego kierownika. Menedżer jest wykwalifikowaną osobą, zdeterminowany na osiągnięcie wyników oraz zaangażowany w organizację więc swobodnie mogą zarządzać jednostką.

Kierownicy, oprócz swoich podstawowych obowiązków, powinni wypełniać dodatkowo wymienione role kierownicze⁶. Twórca konsensusu – jako osoba odpowiedzialna za bezstronność i odpowiedni proces decyzyjny w rozstrzyganiu spraw. Jako popularyzator spraw lokalnych zajmuje się ogłaszaniem i komunikacją ze społeczeństwem dotyczącą funkcjonowania i wykonywania zadań administracyjnych. Dobry menadżer zwraca uwagę na wartości, którymi kieruje się ogół społeczeństwa. Ponadto jest gwarantem etycznego postępowania. Kierownik powinien być wzorem efektywnego prowadzenia spraw urzędu oraz odznaczać się nienagannym zachowaniem. Menadżer to współwykonawca władzy lokalnej, jaką dzieli z organami państwowymi i jednocześnie pośredniczy w jej relacjach ze społeczeństwem. Wskazane cechy mają za zadanie pozytywnie wpływać oraz polepszać obraz administracji w społeczeństwie.

Adhokracja to taka organizacja, która ma niski stopień sformalizowania, tworzą się w niej więzi poziome (współpracy), ponadto nie opiera się na hierarchiczności i ma zdolność łatwego dostosowywania się do występujących zmian. Kultura organizacyjna jednostki opiera się na przedsiębiorczości, elastyczności. Oznacza się szybkością dopasowania się do zmieniających się warunków środowiska oraz efektywności w rozwiązywaniu problemów.

⁶ Supernat J., *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*. (w:) *Jednostka, państwo, administracja. nowy wymiar*. Ura E., UR, Rzeszów 2004. s. 477.

Kolejnym istotnym założeniem NPM jest apolityczność administracji publicznej. Zarządzanie jednostką nie może opierać się na decyzjach podejmowanych w odniesieniu do przynależenia do danej strony politycznej, ponieważ rodzi to konflikty i korupcję. Ma to również związek z likwidacją przywilejów zawodowych i zatrudnionych pracowników.

Jednostki w założeniu przedstawianej koncepcji działają poprzez autorytet oraz nastawienie na reformy. Wykorzystywanie nowych technologii, innowacji, Internetu jest niezbędne do sprawnego funkcjonowania.

Administracja wprowadza mechanizm rachunku ekonomicznego i rachunkowości zarządczej. Urzędy i urzędnicy „uczą się”, od sektora prywatnego, precyzyjnej analizy kosztów, zysku i ryzyka, zarządzania informacją oraz efektywniejszego wykorzystywania zasobów ludzkich dzięki szkoleniom pracowników na każdym szczeblu. Decentralizacja odpowiedzialności i uprawnień decyzyjnych kierowana jest na niższe szczeble administracji (delegowanie).

Przemiany na najniższych szczeblach administracji publicznej

Wprowadzenie NPM do sektora administracji publicznej wymaga zmiany postaw pracowników organów, którzy poddają się dyspozycji społeczeństwa. Urzędnik musi podporządkować swoją pracę wymaganiom klientów, którzy wymagają sprawności w prowadzonym, w ich sprawie, postępowaniu. Liczy się szybkość reagowania na potrzeby (wnoszone sprawy), ich jakość oraz adekwatne reagowanie na zgłaszane zażalenia, opinie i uwagi. Aby zachować te ustalenia należy przystosować strukturę organizacyjną, tak aby stała się przydatna dla społeczeństwa i stanowiła dla każdego udogodnienie.

Przejawem nowego zarządzania jest wprowadzanie umów krótkoterminowych, które kreują elastyczne warunki zatrudnienia. Odpowiedzialność i profesjonalizm kadry można osiągnąć przez stały proces uczestnictwa w szkoleniach oraz uzupełnianie wiedzy. Wspecjalizowanego pracownika można łatwiej dopasować do komórki organizacyjnej co wiąże się z prawidłowym wykonywaniem powierzonych mu zadań. Pracownik powinien mieć zapewniony rozwój osobowości przez możliwość osobistej realizacji w karierze zawodowej.

Jednak wdrożenie założeń NPM może napotykać przeszkody, ponieważ te dwa sektory – publiczny i prywatny różnią się od siebie. W niektórych instytucjach, obsługujących społeczeństwo, możemy mieć trudność z pomiarem efektywności, ponieważ nie łatwo jest wskazać dokładne cele działań. Możliwości finansowe poszczególnych instytucji są zależne od stanu finansów publicznych. Usługi administracji w dużej części nie mają charakteru dochodowego, ponieważ jest to świadczenie usług, które państwo gwarantuje społeczeństwu. Państwo ma wyłączność dostarczania na rynek niektórych usług, a wybory i przyjęcia do organów administracji są silnie zdeterminowane przez działania polityczne i różnych grup społecznych.

Państwo jako główny gwarant wejścia w życie koncepcji

Niezbędnym warunkiem, do wdrożenia w administracji publicznej reform, jest przyjęcie tych koncepcji przez państwo. „Opracowanie strategii „Sprawne Państwo 2020” (SSP) wynika z przyjętego przez Radę Ministrów w dniu

24 listopada 2009r. dokumentu *Plan uporządkowania strategii rozwoju*. W przypadku SSP określony zakres przedmiotowy obejmuje: efektywność instytucji publicznych; podnoszenie jakości kadr administracji rządowej i samorządowej; zarządzanie rozwojem kraju; jakość tworzenia i wdrażania instrumentów regulacyjnych i legislacyjnych; funkcjonowanie wymiaru sprawiedliwości; bezpieczeństwo publiczne; prawa konsumenta; komunikacja i dialog; usługi publiczne; pozycja międzynarodowa kraju; technologie informacyjne i komunikacyjne; efektywność systemu ochrony zdrowia.

Ponadto zakres ten dodatkowo uzupełniono o rekomendowane zagadnienia i wytyczne, tj. reforma finansów publicznych, udostępnianie usług administracji publicznej drogą elektroniczną, informatyzacja administracji, cyberprzestępczość, wykorzystanie ICT w administracji, usprawnianie procesu planowania i realizowania polityk publicznych, aspekt odpowiedzialności za stan środowiska, ekonomia społeczna, uczenie się przez całe życie. Na koordynatora opracowania strategii Rada Ministrów wyznaczyła Ministra Spraw Wewnętrznych i Administracji.

Nowy system zarządzania rozwojem kraju zmierza do zwiększenia skuteczności programowania i wdrażania polityki rozwoju oraz podniesienia jakości funkcjonowania instytucji publicznych. Strategia nie określa nowego modelu państwa, natomiast skupia się na podniesieniu efektywności funkcjonowania administracji publicznej (rządowej i samorządowej) i skutecznej realizacji przez nią zadań. Strategia jako dokument rządowy wytycza kierunki działań podejmowanych przez administrację rządową i nie ma bezpośredniego wpływu na samorząd terytorialny. Strategia będzie realizowana w latach 2011 + 2020⁷.”

Podsumowanie

Koncepcja NPM opiera się na osiąganiu wyników najlepszej jakości. Sposobem mierzenia tych wyników jest poziom zadowolenia klientów administracji, którzy postrzegani są jako konsumenci. Instytucje poddane są urynkowieniu. Oznacza to, że wytwarzają dobra i usługi rywalizując o klientów. NPM wykorzystuje nowoczesne technologie, innowacje, Internet przy przesyłaniu informacji.

Koncepcja nie weszłaby jednak w życie bez akceptacji państwa. Rząd opracował strategię, która ma poprawić efektywność instytucji publicznych. W swoich założeniach ma udostępnianie usług administracji publicznej drogą elektroniczną oraz usprawnienie procesu planowania w jednostkach samorządu terytorialnego.

Bibliografia

1. Kudrycka, *Nowe wyzwania i trendy w reformowaniu sytuacji urzędników administracji publicznej*. (w:) Kudrycka, (red.) *Rozwój Kadr Administracji*, WSAP w Białymstoku, Białystok 2011.
2. Osborne D., Gaebler T., *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną*. (w:) Media i Rodzina, Poznań 1994.

⁷ http://www.msw.gov.pl/portal/pl/2/9075/Strategia_Sprawne_Panstwo_20112020.html
(*Strategia sprawne państwo 2020*, Warszawa, 10. X. 2011)

3. Supernat *Administracja publiczna w świetle koncepcji New Public Management*. (w:) Ura E. (red) *Jednostka, państwo, administracja. Nowy wymiar*. UR, Rzeszów 2004
4. Weber *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*. (w:) Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
5. http://www.msw.gov.pl/portal/pl/2/9075/Strategia_Sprawne_Panstwo_20112020.html (*Strategia sprawne państwo 2020*, Warszawa, 10. X. 2011)

Abstract

A main aim conception New Public Management is archive the Best result. First of all-high quality services. A means measurement is standard of satisfaction administration's customers. They are customers. Civil Service's organizations operate on market. The organizations produce services and goods and compete of customers. NPM uses a new technology, innovations and Internet that send a lot of information.

The conception must have accept a state. Government worked out a strategy "Ability State 2020". It will improve efficient public institutions. The strategy will perfect service use Internet and will change planning Regional's Institution Self-Government.

Koncentracja procesów zarządzania na platformie systemów klasy Business Intelligence

Streszczenie

XXI wiek jest okresem permanentnych zmian, których immanentną część stanowi zintensyfikowany postęp technologiczny. Swoim zasięgiem obejmuje praktycznie każdą sferę ludzkiej działalności. Wpływa także na proces zarządzania, które ewoluuje w kierunku z informatyzowanych systemów eksperckich. Wymagania klientów, oraz notoryczne zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji, wywierają wpływ na jakość wykonania produktów i w konsekwencji nakładają na kierowników rygory czasowe. Menedżerowie potrzebują narzędzi, które nie tylko skrócą czas realizacji, ale także usprawnią cały proces zarządzania. Niezbędne w tej kwestii okazują się systemy eksperckie, które dzięki swojej funkcjonalności przyczyniają się do skuteczności procesu zarządzania, zwiększając tym jego efektywność. Pomagają osiągnąć cel działania organizacji, którym jest maksymalizacja zysku.

System zarządzania organizacją

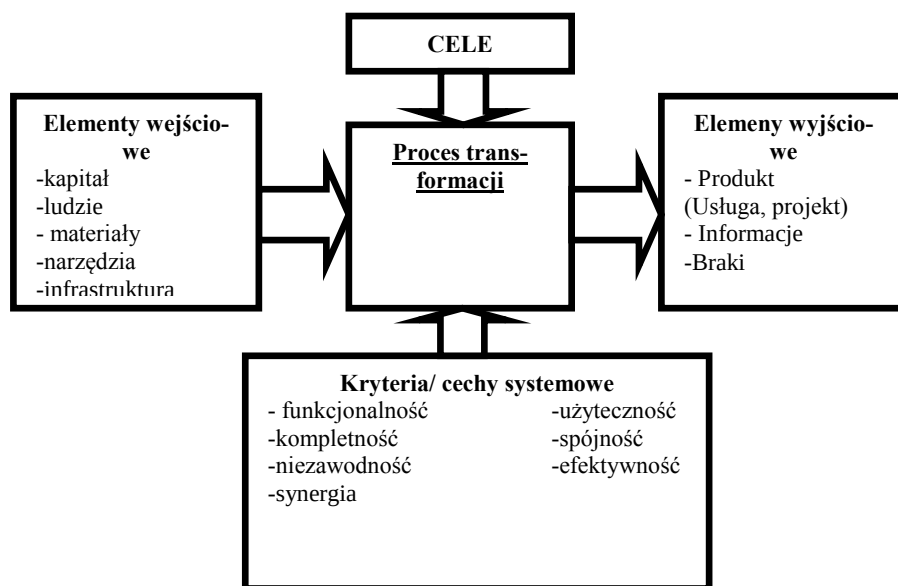
Systemowe ujęcie procesów zarządzania, umożliwia kompleksowe zintegrowanie aktywności i funkcji, oraz porównanie nakładów z efektami. System, jako całość składa się z elementów wejściowych, które w procesie transformacji, przy założonym celu oraz określonych cechach systemowych, są przekształcone w elementy wyjściowe (rysunek 1). Zarządzanie jest systemem, w którym następuje kompresja zasobów w rezultaty działań czy nakładów w wyniki.

Niezależnie od złożoności systemu, zawsze oczekujemy jego produktywności (stosunek elementów wyjściowych do wejściowych musi być większy, ewentualnie równy, aby nie ponieść strat). Celem zwiększenia efektywności systemu, zostały stworzone Systemy Eksperckie, których możliwości są tak duże, że implikują przeobrażenia metod i modeli zarządzania w bardziej skuteczne.

Strategie a metody zarządzania

Za metodę zarządzania możemy uznać sprawdzone, logicznie uporządkowane sposoby rozwiązywania określonych problemów występujących w organizacji, które powinny:

- ułatwiać rozwiązywanie zadań menedżerom,
- być elastyczne,
- zapewniać samorealizację,
- zapewniać mierzalność efektów ich stosowania.



Rysunek 1. System Zarządzania

Opracowanie własne na podstawie: notatki wykładowe, Zaskórski P., *Zarządzanie procesami*, WAT 2012

Metody takie są wykorzystywane w procesach zarządzania, które oscylują wokół następujących strategii¹:

Reengineering – jest fundamentalnym przemyśleniem od nowa i radykalnym przeprojektowaniem procesów w firmie, prowadzącym do wyraźnej (przełomowej) poprawy osiąganych wyników (takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość)

Outsourcing - który polega na delegowaniu zadań, funkcji i procesów do realizacji przez firmę/organizację zewnętrzną wyspecjalizowaną w danej dziedzinie.

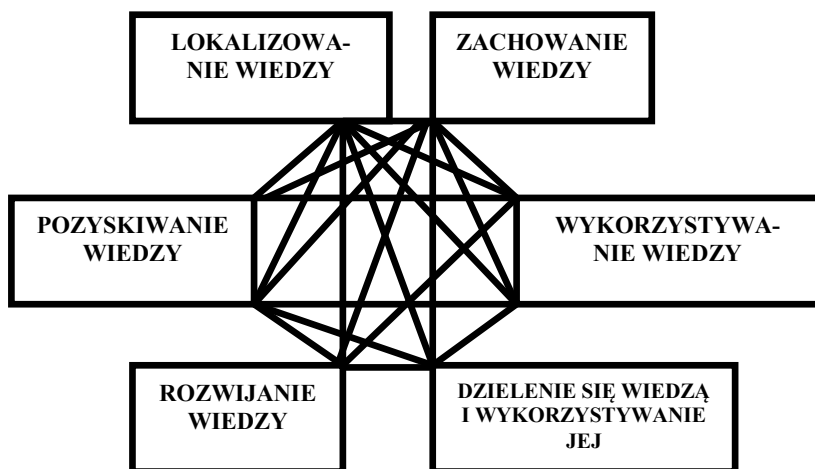
Time based management - optymalizacja czasowego bezpieczeństwa procesów, zorientowana na m.in. na czynnik czasu, który jest zasobem mierzalnym ale nieodnawialnym. Jest to najmniej elastyczny parametr. Zarządzanie czasem jest newralgicznym procesem w całym systemie, dlatego jego odpowiednia realizacja wymaga wielu czynności przygotowawczych. Ułatwiają to techniki takie jak CPM, PERT, które pokazują na jakim etapie jest realizacja projektu, wskazują ewentualne opóźnienia, wyznaczają ścieżkę krytyczną.

Lean management – optymalizacja kosztowa procesów. Istotą jest "wysmulkanie" przedsiębiorstwa poprzez racjonalizację zadań dotyczących zarządzania majątkiem firmy, zarządzania personelem, jak też skupienie się na kształtowaniu pozytywnych kontaktów z otoczeniem. Koncepcja lean management zmierza do uzyskania wysokiej produktywności i jakości produktów, przy maksymalnym usprawnieniu organizacji i wszelkich procesów pracy².

¹ Zaskórski P., notatki wykładowe Zarządzanie Procesami, WAT 2012.

² http://www.encyklopedia_zarzadzania

X-engineering – polega na osiągnięciu radykalnej poprawy wyników, dzięki zastosowaniu technologii informacyjnej dla przeprojektowania procesów tak, aby przekraczały one granice pojedynczej organizacji.



Rysunek 2. Obszary zarządzania wiedzą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 42.

Organizacje uczące się – zarządzanie wiedzą jest obecnie bardzo popularną strategią zarządzania. Obejmuje ono sześć obszarów (rysunek nr 2), pomiędzy którymi zachodzi silna kooperacja. Razem stanowią integralną całość, które poprzez synergię zwiększa i usprawnia działanie całego podprocesu KM³, tworząc wartość dodaną.

Specyfika systemów Business Intelligence

Pojęcie Business Intelligence (BI) zostało wprowadzone przez korporację konsultingową Gartner Group w 1989 roku. BI jest definiowane, jako zorientowany na użytkownika proces zbierania, eksploracji, interpretacji i analizy danych, który prowadzi do usprawnienia i racjonalizowania procesu podejmowania decyzji. Systemy te wspierają kadrę menedżerską w podejmowaniu taktycznych decyzji biznesowych, umożliwiają modyfikację i doskonalenie strategii biznesowych oraz procesów tak, aby uzyskać przewagę konkurencyjną, usprawnić proces, zwiększyć zyskowność, czy też generalnie osiągnąć postawione cele zarządcze. Definicja powyższa jednoznacznie definiuje systemy BI, jako systemy informatyczne.

Tak rozumiane systemy wspomagania decyzji biznesowych obejmują szerokie spektrum technologii, w tym głównie:

- narzędzia OLAP (ang. on-line analytical processing): oprogramowanie umożliwiające analizę wielowymiarową danych biznesowych poprzez integrację,

³ KM- Knowledge Management

agregację i odpowiedni sposób prezentacji (wizualizacji) różnego rodzaju danych;

- narzędzia eksploracji danych: algorytmy do automatycznej analizy dużych wolumenów danych, wykorzystujące metody statystyczne, ekonometryczne, czy też metody maszynowego uczenia się, umożliwiające analizę danych nie tylko o charakterze ilościowym, ale również jakościowym;
- narzędzia zarządzania wiedzą: umożliwiające składowanie, indeksowanie i analizę dokumentów tekstowych oraz powiązanie ich z innymi danymi.

W założeniach systemy BI, powinny usprawniać zarządzanie wiedzą w organizacji w wymiarze strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Na szczeblu strategicznym pozwalają na bardziej precyzyjne wyznaczenie celów oraz śledzenie ich osiągnięcia. Umożliwiają dokonywanie różnych zestawień porównawczych, np. wyników historycznych, opłacalności poszczególnych ofert, skuteczności kanałów dystrybucji itp.

Na szczeblu taktycznym systemy BI mogą stanowić podstawę do podejmowania decyzji co do marketingu, finansów, sprzedaży. Pozwalają optymalizować przyszłe działania i odpowiednio modyfikować aspekty organizacyjne, finansowe czy technologiczne funkcjonowania organizacji tak, aby mogła skutecznie osiągać cele strategiczne.

Na poziomie operacyjnym systemy BI umożliwiają prowadzenie analiz ad hoc, udostępniających użytkownikom informacje niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej oraz podejmowania strategicznych decyzji biznesowych. Zadaniem systemów tej klasy jest stworzenie optymalnej platformy informacyjnej, zapewniającej nowe możliwości analizy danych, do których dostęp w przeszłości był utrudniony a kompleksowa analiza niemożliwa⁴.

Celem stworzenia systemów BI są najczęściej:

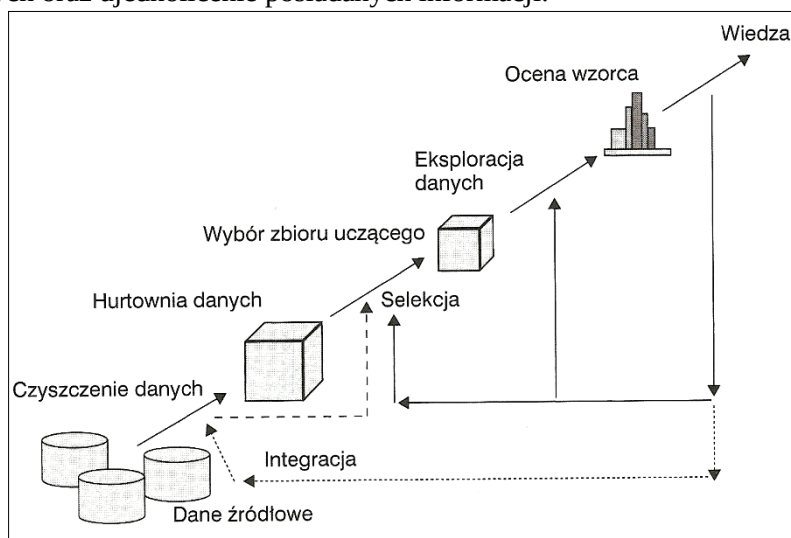
- konsolidacja danych sprzedaż, dystrybucji, produkcji, finansów itd.,
- dostęp on-line do predefiniowanych raportów,
- możliwość planowania, symulacji i prognozowania
- natychmiastowy dostęp do danych strategicznych i analiz biznesowych⁵

⁴ Sturma J., *Business Intelligence – systemy wspomagania decyzji*, Wyd PWN, Warszawa 2009.

⁵ Sroka H., Wolny W., *Inteligentne systemy wspomagania decyzji*, Katowice 2009.

Budowa systemów Business Intelligence

Systemy BI składają się z trzech podstawowych elementów (warstw): hurtowni danych, zaawansowanych technik analitycznych, oraz portali korporacyjnych czyli technik wizualizacji danych (rysunek 3). Synergia tych elementów stwarza inteligentne środowisko do podejmowania decyzji. Efektywne wykorzystanie narzędzi BI jest uzależnione od budowy hurtowni danych, gromadzących dane z różnych systemów transakcyjnych. Ich struktura (rysunek 3) umożliwia przetwarzanie danych w informacje, wgląd w dane firmy, odczyt danych historycznych oraz ujednolicenie posiadanych informacji.



Rysunek 3. Eksploracja danych w systemach klasy BI

Źródło: Surma J., *Business Intelligence. Systemy wspomagania decyzji biznesowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Aby w pełni wykorzystać dane zawarte w HD⁶, stosuje się OLAP – narzędzie umożliwiające wykonywanie analiz oraz wizualizację ich wyników w czasie rzeczywistym. Podstawą funkcjonowania systemów są jednak zaawansowane techniki eksploatacji danych (data mining), które umożliwiają odkrywanie istotnych zależności (korelacji), wzorców i tendencji poprzez „przesiewanie” dużej ilości danych przechowywanych w hurtowniach danych za pomocą technik rozpoznawania wzorców, metod matematycznych i statystycznych oraz sztucznej inteligencji.

Rysunek numer 3 ukazuje istotę BI. W pierwszym etapie dane pochodzące z systemów transakcyjnych zostają pobrane, przeorganizowane i załadowane do HD. Hurtownie danych umożliwiają szybki dostęp do danych, lecz za cenę bardzo rozbudowanego ich opisu, stąd ilość danych w nich zawartych jest bardzo duża. Obserwujemy zatem dwie fazy odkrywania zależności między danymi. Najpierw, z hurtowni danych następuje przepływ prostych danych a następnie zostają one poddane analizie⁷.

⁶ HD – Hurtownie Danych

⁷ Surma J., *Business Intelligence – systemy wspomagania decyzji*, wyd. PWN, Warszawa 2009.

Funkcjonalność systemów Business Intelligence

Systemy tej klasy budowane są z wykorzystaniem wspomnianych hurtowni danych, tj. systemów baz dedykowanych na zbieranie danych z różnych źródeł oraz efektywne ich udostępnianie użytkownikom końcowym. Taka struktura wpływa na cechy BI, z których najistotniejszymi są:

- zgromadzenie jak najbardziej kompletnej wiedzy z danej dziedziny oraz możliwości jej permanentnej aktualizacji zgodnie z następującym w niej postępem,
- umiejętność naśladowanie sposobu rozumowania człowieka-eksperta przy rozwiązywaniu problemów tego samego typu,
- jawna reprezentacja wiedzy i oddzielenie jej od procedur sterowania; cecha ta znacznie ułatwia modyfikację systemu przy rozwiązywaniu tego samego typu problemów,
- zdolność wyjaśniania przeprowadzonego toku „rozumowania” dla przyjętych rozwiązań,
- zdolność konwersacji z użytkownikiem w jego ojczystym języku w sposób przyjazny i klarowny.

Systemy eksperckie wspomagają podejmowanie decyzji na szczeblu menedżerskim, ale ich funkcjonalności można usystematyzować wg następujących kryteriów:

Biorąc pod uwagę dziedzinę problemu, SE:

- rozwiązują problemy w pewnej wąskiej dziedzinie sprawnie i efektywnie,
- stosuje się do problemów, które mogą być reprezentowane symbolicznie, Wg kryterium złożoności problemu:
- stosuje wiedzę eksperta w rozwiązywaniu skomplikowanych problemów,
- jest ukierunkowany w stronę problemów, których rozwiązanie normalnie wymaga specjalistów, Wg osiąganych wyników:
- rozwiązuje problemy na poziomie ekspertów,
- imituje zdolności doradcze ekspertów,
- dorównuje poziomowi kompetencji eksperta w danej dziedzinie,
- służy inteligentną poradą lub podejmuje inteligentną decyzję w trakcie wykonywania funkcji,
- pozwala użytkownikowi na dostęp do ekspertyzy w podobny sposób i z podobnym efektem, jak podczas konsultacji z ekspertem.

Wg kryterium wyjaśnienia wnioskowania:

- potrafi, na żądanie, wyjaśnić swoją linię rozumowania w sposób bezpośrednio czytelny dla odbiorcy,
- zawiera systemy wyjaśnień, Opierając się na strukturze takich systemów, SE definiuje się : Wg kryterium sztucznej inteligencji:
- używa programistycznych technik sztucznej inteligencji, szczególnie tych przeznaczonych do rozwiązywania problemów,

Wg kryterium wiedzy:

- jest to system komputerowy gromadzący ekspertyzy (w jakiejś formie reprezentacji wiedzy),
- wiedzę systemów ekspertowych stanowią fakty i heurystyki,
- jest programem komputerowym manipulującym wiedzą w celu rozwiązywania problemów,
- posiada wiedzę jawnie zdefiniowaną i oddzieloną od reszty systemu.

Wg wykorzystywania procedur wnioskowania, heurystyk i niepewności:

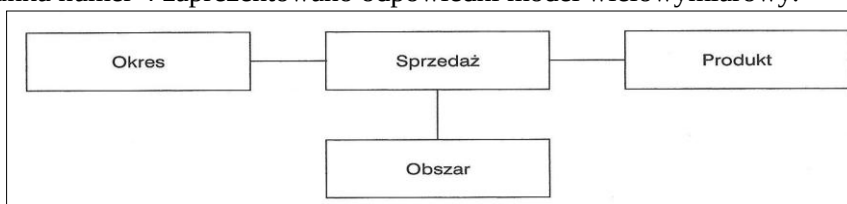
- przejawia inteligentne zachowania poprzez umiejętne zachowania heurystyk,
- zawiera obsługę niepewności,
- używa wiedzy i procedur do rozwiązywania problemów na poziomie profesjonalisty-człowieka,

Wg kryterium modelowania eksperta-człowieka:

- może być uważany za model ekspertyzy najlepszych praktyków w danej dziedzinie,
- reprezentuje wiedzę specyficzną dla danej dziedziny w sposób, w jaki myśli ekspert,
- używa właściwych informacji pozyskanych uprzednio od eksperta.⁸

Zawartość informacyjna Systemów BI na przykładzie sprzedaży samochodów z sieci salonów samochodowych

Systemy klasy BI, zawierają informacje wspomagające podejmowanie decyzji w procesach podstawowych jak i zarządczych. Analiza biznesowa informacji wykorzystywanych w systemach BI bazuje na danych dostarczanych przez HD. Połączenie z odpowiednim narzędziem do analizy i prezentacji danych daje możliwość przetwarzania danych wielowymiarowych na bieżąco, zwanym przetwarzaniem analitycznym on-line (on-line analytical processing, OLAP). Odnosząc się do przykładu, sprzedaż pojazdów analizowana jest w okresach wg marek samochodów, czyli produktów oraz regionów sprzedaży, czyli obszarów. Na rysunku numer 4 zaprezentowano odpowiedni model wielowymiarowy.



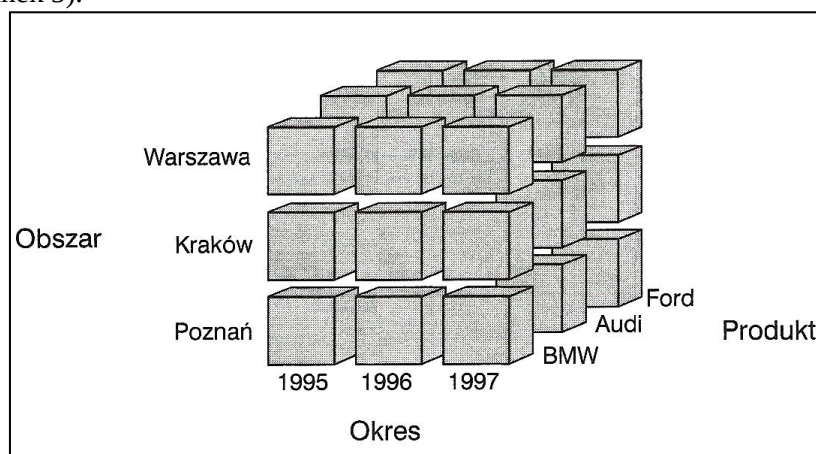
Rysunek 4. Wielowymiarowa prezentacja danych dla sieci komisów samochodowych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Surma J., *Business Intelligence. Systemy wspomagania decyzji biznesowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Analizę danych przedstawionych na rysunku numer 4 można zobrazować w postaci kostki OLAP w której poszczególne części reprezentują fakty w zakresie sprzedaży w wymiarze: obszar, produkt i okres. Kostka wielowymia-

⁸ Sroka H., Wolny W., *Inteligentne systemy wspomagania decyzji*, Katowice 2009.

rowa jest zwykle agregatem danych rejestrowanych na poziomie tablicy faktów, budowanym poprzez poziom ogólności określonym przez wszystkie wymiary (rysunek 5).



Rysunek 5. Wielowymiarowa prezentacja danych dla sieci komisów samochodowych w postaci kostki OLAP

Źródło: Surma J., *Business Intelligence*. Warszawa 2009, s. 38

Tabela 1. Przykładowy raport ze sprzedaży w komisie samochodowym

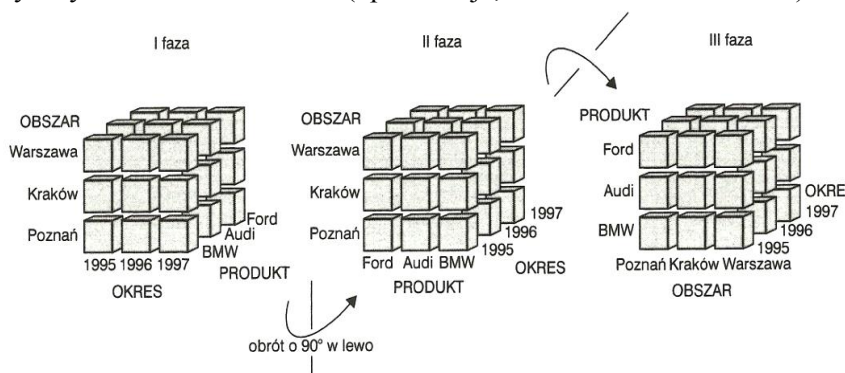
OKRES	OBSZAR	SPRZEDAŻ ILOŚCIOWO
1995	WARSZAWA	1000
	KRAKÓW	500
	POZNAN	1000
1996	WARSZAWA	1500
	KRAKÓW	500
	POZNAN	900
1997	WARSZAWA	2000
	KRAKÓW	500
	POZNAN	800

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Surma J., *Business Intelligence. Systemy wspomaganie decyzji biznesowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.

Do podstawowych operacji analizy danych wielowymiarowych należy:

- 1) Określenie zakresu analizy,
 - 2) Drążenie – rozwijanie,
 - 3) Zwijanie,
 - 4) Wycinanie,
 - 5) Obracanie,
 - 6) Działanie na faktach.
- Ad. 1) Pierwszym etapem jest ustalenie, jakie fakty i w jakich wymiarach będą raportowane.
- Ad. 2) Analiza w tym przypadku polega na uszczegółowianiu procesów w kontekście każdego wymiaru.

- Ad. 3) Zwijanie jest operacją odwrotną do rozwijania - drążenia, w której dla wskazanego wymiaru prowadzona jest nawigacja „w górę” hierarchii w celu prezentacji bardziej ogólnych agregatów.
- Ad. 4) W ramach tej operacji następuje prezentacja faktów na wybranym zbiorze wymiarów przy założeniu określonych wartości.
- Ad. 5) Obracanie ułatwia prezentację danych w raporcie. W przytoczonym przykładzie przekłada się to na następujące fazy: faza I – start raportu, faza II – obrót o 90° w pionie, faza III – obrót o 90° w poziomie. (rysunek 3.5 s. 43)
- Ad 6) Działanie na faktach zawiera bardzo szeroki zbiór operacji oparty na numerycznym charakterze faktów (np. selekcja, obliczanie wskaźnikowe)



Rysunek 6. Proces obracania wielowymiarowej kostki OLAP

Źródło: Surma J., *Business Intelligence. Systemy wspomaganie decyzji biznesowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 43.

Przegląd przykładowych zastosowań BI w zakresie eksploracji danych

Systemy BI wspomagają proces podejmowania decyzji na każdym szczeblu zarządzania. W zależności od obszaru decyzyjnego, procesy możemy podzielić na:

1. Procesy podstawowe
 - sprzedaż, marketing i serwis (tabela 1)
 - logistyka
 - operacje/produkcja
2. Procesy zarządcze
 - finanse

Tabela poniżej przedstawia przykładowe zastosowania BI w obszarze Sprzedaż, Marketing i Serwis. Jak widzimy, we wskazanym obszarze najczęściej wykorzystywanymi narzędziami klasy BI, są OLAP i Ekonometria. Pozwalają one, m.in. na dokładną analizę i ocenę danych dotyczących relacji z klientami. Systemy BI, umożliwiają uszczegółowienie informacji i wygenerowanie gotowych odpowiedzi.

Tabela 2. Przegląd wybranych zastosowań BI (zaawansowana analityka) w obszarze: Sprzedaż, Marketing i Serwis

Nazwa	Opis	Narzędzie
Analityczny CRM	System analizy danych bazujący na rejestracji zdarzeń dotyczących obsługi klienta, czyli m.in. analiza preferencji i zachowań klientów w celu generowania trafnych decyzji, co do sprzedaży dodatkowej, sugerowania odpowiednich promocji lub zakupu nowych produktów. U podstaw tych analiz leży odpowiednie wykonanie segmentacji rynku i obliczenie tzw. wartości klienta w czasie.	OLAP, eksploracja danych (algorytmy: klasyfikacji, grupowania, reguł asocjacyjnych), statystyka (metody prognozowania).
Ocena stopnia możliwości odejścia klienta	Analiza przyczyn dotychczasowych odejść klientów i na tej podstawie określenie prawdopodobieństwa odejść obecnych klientów. Jest to technika powszechnie stosowana m.in. przez operatorów telekomunikacyjnych w celu odpowiedniego ukierunkowania akcji marketingowych lub właściwej obsługi klienta, którzy mogliby w krótkim czasie odejść.	OLAP, eksploracja danych (algorytm klasyfikacji i grupowania)
Analiza kojarzenia cech	Analiza preferencji konsumentów w kontekście określenia wpływu poszczególnych cech produktu (np. jakość, cena) na podjęcie decyzji o zakupie.	Ekonometria (model analizy wariancji)
Analiza CHAID	Segmentacja klientów pod względem wpływu poszczególnych deskryptów (np. wiek), na możliwość ponownego wyboru tej samej marki produktu.	Ekonometria (metoda automatycznej detekcji interakcji)
Profilowanie klientów wg RFM	Segmentacja klientów oparta na zachowaniach klientów w kontekście: recency – czasu od ostatniego zakupu, frequency – liczby zakupów w określonym przedziale czasu, monetary value – wartości zakupów w określonym przedziale czasu. Na podstawie tej analizy określa się strategię sprzedaży dodatkowej w zakresie (up-sell), oraz sprzedaży powiązanej (cross-sell)	OLAP - eksploracja danych (algorytm grupowania)
Modelowanie odpowiedzi (response model)	Prognozowanie, kto z grupy klientów odpowie na ofertę produktową, na podstawie analizy historycznych zachowań podobnych grup klientów. Analiza wykorzystywana do zarządzania kampaniami marketingowymi.	Ekonometria (analiza regresji).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Davenport i Harris, Rószkiewicz, 2012.

Na potrzeby pracy, zostało przeprowadzone badanie wśród pracowników jednej z instytucji finansowych działających na polskim rynku bankowo-ubezpieczeniowych. Instytucja wdrożyła system BI na przełomie 2008/2009 roku. W obszarze analizy ekonomicznej zapotrzebowanie na zestawienia i zagregowaną informację obejmowało między innymi:

1. raporty zewnętrzne wymagane przez regulatorów KNF; GUS; NBP,
2. raporty ad hoc dla wyższego kierownictwa,
3. raporty analizy trendów i wyników KPI,
4. raporty operacyjne,
5. zestawienia controllingowe.

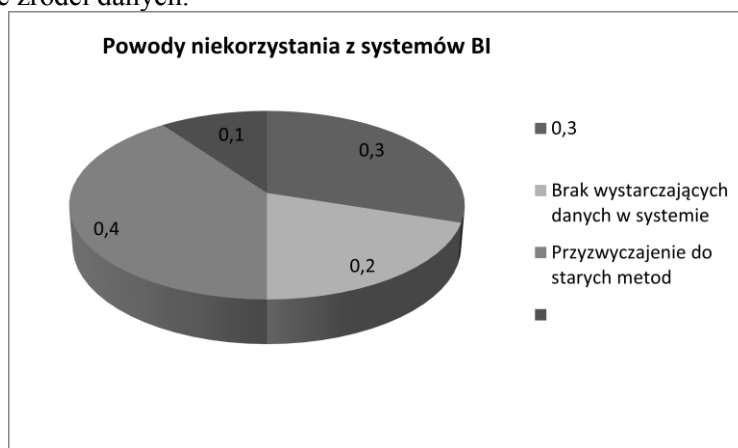
Po roku od implementacji systemu, okazało się że z wygenerowanych raportów korzysta niespełna 24 osoby (na 250), pozostała grupa nie loguje się wcale. Audyt przeprowadzony w firmie wykazał wiele niedociągnięć zarówno na etapie przygotowania organizacji, jak i późniejszej pracy.

Badanie, przeprowadzone metodą ankiety rozdawanej, miało na celu sprawdzenie opinii pracowników tej instytucji, na temat niepowodzenia systemu. Próba badawcza wynosiła 20 osób, nikt z nich nie korzystał więcej niż raz z systemu.

Wyniki badań prezentują się następująco:

1. Dlaczego, Pani/Pan nie korzystała/korzystał z zaimplementowanego w Państwa firmie systemu BI?

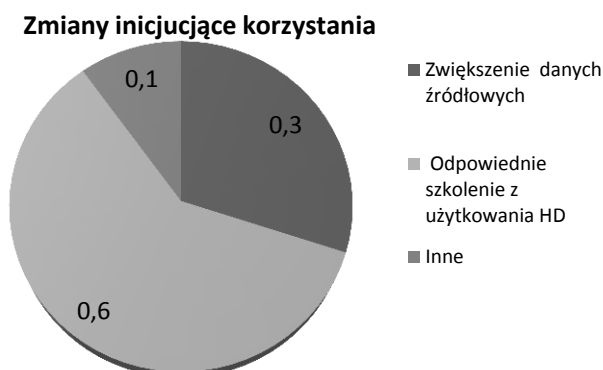
Jak widać na wykresie numer 1, pracownicy firmy za główną przyczynę niekorzystania z systemu, uznali brak umiejętności posługiwania się nim. Przyczyną tego było niedostateczne przeszkolenie na etapie przygotowania organizacji do implementacji hurtowni danych. Ponadto istotną kwestią jest pejoratywne nastawienie pracowników do innowacji i wszelkich zmian w systemie pracy. Przyzwyczajenie do starych metod jest silniejsze, mimo że są one bardziej czasochłonne, niż korzystanie z HD. Pracownicy również zwrócili uwagę na kwestie techniczne, brak odpowiedniej ilości danych w systemie. Jest to błąd przy projektowaniu systemu, aczkolwiek jego budowa umożliwia doprecyzowanie i dodanie źródeł danych.



Wykres 1. Powody niekorzystania z systemu BI

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie przeprowadzonych badań.

2. Jakie kwestie należy usprawnić w systemie?



Wykres 2: Zmiany inicjujące korzystanie z BI

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie przeprowadzonych badań.

Odpowiedzi, udzielone na powyższe pytanie (wykres 2), są ściśle związane z kwestiami poruszonymi w pierwszej części ankiety (wykres 1). Zmianą, którą w pierwszej kolejności należy wprowadzić, jest modyfikacja oferty szkoleniowej dotyczącej systemów BI. Pracownicy wskazują, na brak umiejętności posługiwania się hurtowniami danych. Ponadto dane przetwarzane w HD, nie są wystarczające na przygotowanie wybranych raportów.

Wyniki badań wskazują na dwa ważne aspekty – nieodpowiednie przygotowanie potencjalnych użytkowników systemu, oraz błędy techniczne dotyczące zawartości informacyjnej hurtowni danych. Nie są to jedyne powody niepowodzenia systemu w organizacji, ale w dużej mierze przyczyniły się do zaistniałego stanu, oraz niewątpliwie wymagają działań naprawczych. W następnym rozdziale zostaną omówione inne punkty newralgiczne, zwiększające ryzyko niepowodzenia systemu.

Zmiany w organizacji po wprowadzeniu systemów BI

Reasumując, systemy BI, wspomagają proces zarządzania, niezależnie od realizowanej strategii. Wprowadzenie systemu BI usprawnia proces zarządzania, zwiększając jego efektywność. Poprzez skrócenie czasu podejmowania decyzji, następuje zmniejszenie poniesionych kosztów i nakładów. Dzięki temu wzrasta produktywność i generowany jest wyższy zysk. Systemy BI, powodują profesjonalizację zarządzania. Wspomagają controlling, pozwalają na utrzymanie zgodności ze standardami, oraz zwiększają sprawność procesów decyzyjnych. Jednakże należy zwrócić uwagę na fakt, iż po wprowadzeniu systemów BI, następuje reorganizacja wszystkich procesów zarządzania. Poszczególne podprocesy ulegają likwidacji bądź modyfikacji. Bardzo ważnym etapem implementacji BI w struktury organizacji jest odpowiednie przygotowanie jej elementów i zabezpieczenie zasobów. Etap przygotowania organizacji ma za zadanie zmniejszyć ryzyko wystąpienia ewentualnych dysfunkcji, minimalizację usterkowości poszczególnych elementów. Bowiem, każda zmiana w organizacji niesie za sobą ryzyka związane z zakłóceniem ciągłości działania. Obszarami ryzyka w implementacji systemów BI, są

- brak świadomości i poparcia projektu na najwyższym poziomie zarządzania w firmie
- brak gotowości technicznej (brak integralności z pozostałymi systemami wewnętrznymi,
- brak interoperacyjności z systemami zewnętrznymi (np. podczas fuzji) i organizacyjnej (niedostateczna wiedza na temat systemu, brak jasno wyznaczonych i zdefiniowanych celów),
- brak metodologii, która przed rozpoczęciem wdrożenia pozwoliłaby zmierzyć spodziewane korzyści finansowe wynikające z wdrożeniem rozwiązania BI), w firmie do wdrożenia BI,
- niedopasowanie systemu do rzeczywistych i uzasadnionych potrzeb firmy.

Business Intelligence ma monitorować procesy zachodzące w organizacji i usprawniać działanie analityków biznesowych na bazie zgromadzonych informacji. Dlatego z biegiem czasu stanie się podstawowym narzędziem informatycznym wykorzystywanym, w firmach. Ważne, aby informacje generowane przez systemy Business Intelligence w postaci raportów były jasne, rzetelne i zrozumiałe dla użytkownika systemu. Implementacja tego typu systemów pozwoli zwiększyć efektywność wymiany informacji pomiędzy oddziałami czy zatrudnionymi osobami w firmie.

Bibliografia

1. Chris Todman, *Projektowanie hurtowni danych Zarządzanie kontaktami z klientami (CRM)*, WNT, 2003.
2. Han J., Kamber M., Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
3. Larose T. Daniel, *Odkrywanie wiedzy z danych*, PWN 2006.
4. Roland P. Mosimann, Patrick Mosimann, Meg Dussault, *The Performance Manager, Proven Strategies for Turning Information Into Higher Business Performance*, Cognos Incorporated, 2007.

5. Staniewski W., *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, wyd Vizja Press & IT, 2010.
6. Sroka H., Wolny W., *Inteligentne systemy wspomagania decyzji*, Katowice 2009.
7. Sturma J., *Business Intelligence – systemy wspomagania decyzji*, wyd. PWN, Warszawa 2009.
8. Zaskórski P., notatki wykładowe Zarządzanie Procesami, WAT 2012.
9. Wojciechowski Z., notatki wykładowe, Metody Zarządzania, WAT 2012.
10. http://www.encyklopedia_zarzadzania
11. <http://www.bi.pl>

Abstract

Business Intelligence has become a trend, not only in the private sector but also in public administration. The presents the Management as a process that in its current state is facing quite complex problem of fragmentation and lack of precise measurements to define the values and goals. The purpose of this thesis is to present the state of Business Intelligence Management in the organization, the direction in which it evolves, an indication of positive events and possible corrective actions.

Zarządzanie wiedzą a kapitał intelektualny organizacji

Streszczenie

Artykuł prezentuje rozważania dotyczące zarządzania wiedzą w powiązaniu z kapitałem intelektualnym. Współcześnie wiedza jest cennym i strategicznym zasobem dla każdej organizacji. Każde dobrze prosperujące organizacje zdają sobie sprawę z kwestii jak potężną wartością jest kapitał intelektualny. Kapitał intelektualny w połączeniu z zarządzaniem wiedzą stają się niezbędne przy sterowaniu tzw. „życiodajnymi sokami organizacji”. Dodatkowo połączenie tych dwóch aspektów przyczynia się do zwiększenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Zarządzanie wiedzą

We współczesnym świecie wiedza jest specyficznym i bardzo ważnym zasobem każdej organizacji. Jej aktualność i jakość decydują o osiągnięciu przewagi konkurencyjnej i sukcesie danego przedsiębiorstwa. Doskonale na rynku w czasach silnej konkurencji radzą sobie organizacje inteligentne, ciągle doskonalące się, które potrafią wprowadzać szybkie i nowatorskie rozwiązania¹.

Wiedzę możemy podzielić na wiedzę jawną, czyli formalną, łatwą do przekazania, zapisaną w dokumentach, bazach danych oraz wiedzę ukrytą, czyli uświadamioną, nieujęta w słowa². Sukces każdej organizacji zależy od wykorzystania wiedzy ukrytej, która jest własnością poszczególnych pracowników. Zdobywana jest ona w wyniku doświadczenia i praktyki. To właśnie ona stanowi kapitał intelektualny organizacji. W interesie każdego przedsiębiorstwa jest przekształcenie wiedzy ukrytej w wiedzę jawną. Zarządzanie wiedzą dotyczy zarówno wiedzy ukrytej, jak i jawnej.

Dzięki wiedzy można podejmować decyzje opatrzone mniejszym ryzykiem oraz oferować konkurencyjne produkty³.

Zarządzanie wiedzą (knowledge management): „To ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnienie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji⁴”. Poprawne i sprawne zarządzanie wiedzą usprawni funkcjonowanie organizacji oraz zapewni przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną.

Kolejną kwestią, wartą poruszenia jest odpowiedź na pytanie: dlaczego we współczesnym świecie zarządzanie wiedzą jest tak ważne? Można wskazać kilka powodów:

¹ Grudzewski W. M., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/8/id/115> (29.03.2012).

² Koźuch B., *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007, s. 56.

³ Tebriz Y., Isma'il S. H., *Gospodarka oparta na wiedzy, kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie i zarządzanie nim*, <http://globleconomy.pl/content/view/2706/3/> (02.04.2012)

⁴ Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/8/id/115> (29.03.2012).

- zasoby intelektualne w organizacjach mają coraz większe znaczenie, stają się tak samo ważne, jak zasoby materialne i finansowe;
- organizacje potrafiące szybko i dobrze wykorzystać wiedzę swoich pracowników posiadają przewagę konkurencyjną;
- dobrze zaprojektowany system zarządzania wiedzą doprowadza do większej sprawności przedsiębiorstwa poprzez ograniczenie marnowania czasu i podwójnego wykonywania prac;
- wiedza osób przechodzących na emeryturę może zostać utracona⁵.

Zarządzanie wiedzą będzie przynosiło rezultaty jedynie wtedy, gdy zostanie stworzona odpowiednia kultura organizacyjna. Musi ona zachęcać pracowników do dzielenia się wiedzą⁶.

Współczesne przedsiębiorstwa świadomie podejmują wysiłki, aby zwiększyć wiedzę swoich pracowników. Chcą tego dokonać poprzez wysyłanie pracowników na szkolenia, kursy, studia podyplomowe.

Organizacjami, które odkryły jak ważna i cenna jest wiedza są firmy konsultingowe. Dla nich wiedza jest czynnikiem sukcesu, dlatego też w firmach tych zatrudniani są konsultanci posiadający dużą wiedzę i doświadczenie. Bardzo ważna jest również umiejętność przekształcenia posiadanej wiedzy w efekty rynkowe⁷.

Coraz większym problemem współczesnych organizacji jest „uciekanie wiedzy”. Przedsiębiorstwa tracą pieniądze i czas na zdobywanie wiedzy, która tak naprawdę już istnieje, np. w konkretnym dziale, ale nie została przekazana dalej. Kolejną trudnością jest niekontrolowany odpływ wiedzy z przedsiębiorstwa za pośrednictwem odchodzących pracowników zabierających ze sobą wiedzę i doświadczenie⁸.

Zarządzanie kapitałem intelektualnym

Aby lepiej zrozumieć istotę zarządzania wiedzą niezbędne jest zwrócenie uwagi na kapitał intelektualny w wielowymiarowym ujęciu. Należy przy tym pamiętać, iż kapitał intelektualny (*intellectual capital*) jest to suma kapitału ludzkiego (*human capital*) oraz kapitału strukturalnego (*structural capital*). Zatem te dwa elementy stanowią nierozzerwalny związek, gdyż jeden bez drugiego praktycznie nie może funkcjonować. W odwrotnym przypadku staje się bezużyteczny. Schematycznie można przedstawić to w postaci równania⁹:

$$\text{intellectual capital} = \text{human capital} + \text{structural capital}$$

Na kapitał ludzki składa się zdobyta wiedza, wszelkie umiejętności a także możliwości pojedynczych osób, które cechują się wartością ekonomiczną dla organizacji. Natomiast kapitał strukturalny to: wiedza, którą nie tyle zdobyto,

⁵ Robbins S. P., *Zasady zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, s. 485-486.

⁶ Ibidem, s. 486.

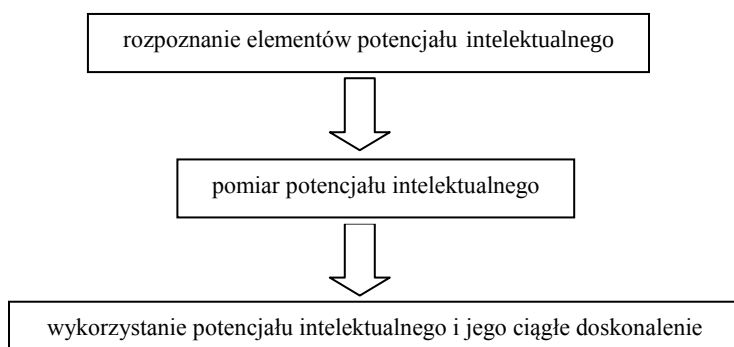
⁷ Koźuch B., *Nauka o organizacji*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007, s. 58.

⁸ Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/8/id/115> (29.03.2012)

⁹ Sokołowska A., *Zarządzanie...*, op. cit., s. 15.

ale również trwale wszczepiono w strukturę organizacji. W skład kapitału strukturalnego wchodzi takie elementy jak: patenty, wszelkiego rodzaju znaki handlowe czy też tendencje stosowane w firmie¹⁰.

Istnieje kilka skutecznych sposobów wykorzystania intelektualnych możliwości. Ich propozycje zostały przedstawione w formie modeli. Wśród najważniejszych z nich można wyróżnić: Zrównoważone Karty Punktowe, Raport Konrada, Nawigator, Monitor Aktywów Niematerialnych czy Platformę Wartości. Wyżej przedstawione modele proponują również pomiar kapitału intelektualnego sugerując przy tym, jakie wskaźniki można brać pod uwagę przy jego rozpatrywaniu. Zarządzanie kapitałem intelektualnym jest to proces, który można przedstawić za pomocą następującego schematu¹¹:



Rysunek 1. Schemat zarządzania kapitałem intelektualnym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Kobyłko G., Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006, s. 232.

Aby efektywnie zarządzać kapitałem intelektualnym, należy dokonać identyfikacji jego składników. Orientacja firmy w kwestii aktywów niematerialnych jest równie ważnym elementem jak kontrola stanu finansów. Dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej niezbędne jest odpowiednie wyodrębnienie strategicznych punktów przewagi konkurencyjnej kapitału intelektualnego. Przedsiębiorstwo powinno wykorzystywać atuty, które już posiada a zatem: umiejętności, intuicję i doświadczenie zarówno własne, jak i swoich pracowników i starać się wydobyć z nich te wartości i cechy, które są niezbędne dla zwiększenia efektywności pracy całej organizacji.

Przy zarządzaniu kapitałem intelektualnym nie powinno się również zapominać o pomiarze wcześniej zidentyfikowanych składników. Należy również pamiętać, aby pomiar miał na celu badanie skoncentrowane na przyszłości przedsiębiorstwa. Trzeba mieć również na uwadze to, iż najważniejszym punktem jest to, aby pomiar został wcielony w życie i miał na celu wykorzystanie pomiarów kapitału intelektualnego¹².

¹⁰ Regulski K., *Kapitał...*, op. cit., <http://gazeta-it.pl/pl/zarzdanie-wiedz/6086> (31.03.2012).

¹¹ Kobyłko G., Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006 s. 231-232.

¹² Ibidem, s. 233-235.

Związek zarządzania wiedzą z zarządzaniem kapitałem intelektualnym

W ostatnim czasie organizacje coraz bardziej zdają sobie sprawę jak ważną jest koncepcja zarządzania wiedzą. Uświadamiają sobie, iż nie można doprowadzić do sytuacji, jaką jest rozproszenie wiedzy, gdyż wiąże się to z trudnością w zlokalizowaniu jej, zgromadzeniu a zatem i przy udostępnieniu. Niebezpieczeństwo związane jest również z wyciekaniem wiedzy przez byłych pracowników, dostawców czy nawet samych klientów. I w tym momencie pojawia się kwestia konkurencyjności, aby ją zachować organizacja musi w sposób sprawny i skuteczny gromadzić, uzupełniać oraz udostępniać swoją wiedzę. Uzupełnianie wiedzy związane jest z rozwojem nowych technologii a zatem i powstaniem nowych możliwości, które należy wykorzystać. Dlatego też, nie wystarczy magazynować dotychczas zgromadzonej wiedzy, ale trzeba ją na bieżąco uaktualniać, żeby móc zachować swoją pozycję w branży, a wręcz z niej nie wypaść¹³. Organizacje zdają sobie również sprawę, że produkt, proces technologiczny, a także zasoby finansowe nie świadczą o wygranej pozycji firmy na rynku, gdyż brakuje tutaj istotnego elementu, jakim są zasoby niematerialne. A to właśnie one mogą stać się kluczowym elementem na drodze do sukcesu. Cenne z punktu widzenia strategicznego stają się osoby indywidualne i niepowtarzalne. A zatem istnieje silny związek pomiędzy zarządzaniem wiedzą a kapitałem intelektualnym¹⁴. Tą zależność dostrzega również Karl Erik Sveiby, który uważa, że: „Kapitał intelektualny i zarządzanie wiedzą to pojęcia bliźniacze – dwa konary tego samego drzewa”. W swoich rozważaniach dostrzega jednak pewną różnicę, jakim jest stopień dynamiki zarządzania wiedzą i kapitału intelektualnego. Pierwsze z nich uznaje, jako proces statyczny drugie zaś, jako koncepcję aktywną, ciągle tworzoną, przetwarzaną i doskonaloną¹⁵.

Korzyści zarządzania wiedzą z uwzględnieniem kapitału intelektualnego

Istnieje wiele korzyści dla organizacji wykorzystujących zarządzanie wiedzą z uwzględnieniem kapitału intelektualnego. Dzięki kapitałowi intelektualnemu można określić, jaka tak naprawdę jest wartość rynkowa danego przedsiębiorstwa. Dodatkowo można opisać kompetencje różnych działów zajmujących się zarządzaniem. Kapitał intelektualny można traktować również w kategorii dojrzewania i poznawania reguł określanych kiedyś mianem „niewidzialnej ręki rynku” a także dogłębnym poznaniem samego przedsiębiorstwa. Dzięki zarządzaniu wiedzą mamy wpływ na strategiczne zasoby z punktu widzenia organizacji. Pomimo, iż istniały one zawsze, to jednak przez pewną część historii ekonomici nikt w nie ingerował. Dzięki temu połączenie zarządzania wiedzą z uwzględnieniem kapitału intelektualnego pozwala na sterowanie tzw. „życio-

¹³ Ibidem, s. 51.

¹⁴ Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 11.

¹⁵ Ibidem, s. 13.

dajnymi sokami” każdej organizacji w rozumieniu wartości rynkowej, która jest kreowana dzięki zasobom wiedzy organizacji¹⁶.

Teoria nowoczesnej organizacji przedstawia nowy sposób patrzenia na przedsiębiorstwo. Mamy w niej do czynienia z nowym systemem zarządzania: zdecentralizowanym, partycypacyjnym, w którym bardzo ważną rolę odgrywają podsystemy zarządzania mające wiele obszarów wspólnych. Podsystemy zarządzania realizują procesy transferu wiedzy, przepływu informacji i konwersji kapitału ludzkiego na kapitał strukturalny. Zarządzanie wiedzą jest jednym z podsystemów zarządzania. Podsystem zarządzania kapitałem intelektualnym współpracuje z podsystemem zarządzania wiedzą, zarządzania informacją i innymi, np. zarządzaniem projektami, jakością, zmianą¹⁷.

Podsumowanie

Dla skutecznego funkcjonowania organizacji niezbędne jest zarządzanie wiedzą, lecz nie tyle sztywne spojrzenie na aspekty opierające się wyłącznie na procedurach, ale uwzględnienie w nim również kapitału ludzkiego a dokładniej kapitału intelektualnego. Bo przecież sam człowiek stanowi ogromną wartość dla organizacji, rozwija się, nabywa doświadczenia, a co za tym idzie również będzie w stanie lepiej zareagować na zmiany wynikające z turbulentnego otoczenia. A zgromadzona i ciągle uaktualniana wiedza nie może pozostać bezużyteczna, lecz powinna być w odpowiedni sposób i odpowiednim momencie wykorzystana. I ten właśnie zabieg może stać się niezbędnym elementem na drodze do sukcesu organizacji.

Bibliografia

1. Grudzewski W., Hejduk I., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, <http://www.ementor.edu.pl/artukul/index/numer/8/id/115> (29.03.2012).
2. Kobyłko G., Morawski M., *Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę*, Difin, Warszawa 2006.
3. Koźuch B., *Nauka o organizacji*, wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2007.
4. Regulski K., *Kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą, a może zarządzanie personelem*, <http://gazeta-it.pl/pl/zarzdanie-wiedz/6086>
5. Robbins S.P. *Zasady zachowania w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
6. Sokołowska A., *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
7. Tebriz Y., Isma'il S.H., *Gospodarka oparta na wiedzy, kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie i zarządzanie nim*, <http://globeconomy.pl/content/view/2706/3/> (02.04.2012)

¹⁶ Regulski K., *Kapitał intelektualny, zarządzanie wiedzą, a może zarządzanie personelem*, <http://gazeta-it.pl/pl/zarzdanie-wiedz/6086> (01.04.2012).

¹⁷ Sokołowska A., *Zarządzanie...*, op. cit., s. 20-21.

Management of knowledge with regard to intellectual capital in organization

This paper presents considerations of the management of knowledge in relation to intellectual capital, and shows a strong association between them. Today knowledge is a valuable and strategic resource for any organizations. Every prosperous organization is aware of the value of a powerful intellectual capital. Intellectual capital in conjunction with knowledge management becomes necessary with control so: life – giving sap of organization. It means that the combination of these two aspects helps to increase competitive advantage.

Pomiar wartości kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

Streszczenie

W pracy zostały zawarte teoretyczne informacje dotyczące metod pomiaru wartości intelektualnej oraz został przedstawiony problem wiedzy jako narzędzia niemierzalnego stosowanego w ekonomii, w rachunkowości. Omawiany problem pracy to wiedza człowieka jako najważniejsze dobro każdego przedsiębiorstwa, które jest nieporównywalne z innymi, gdyż jest unikalne i zindywidualizowane. Wiedza jest kryterium konkurencyjności i wzrostu przedsiębiorstwa. Badania, które zostały dokonane na podstawie wyników ankiet 2 województw, ukazują, iż przedsiębiorcy zatrudniają osoby wykształcone w sektorach, gdzie wykształcenie jest głównym parametrem rozwoju. Kładziony jest nacisk na naukę języków obcych oraz wykształcenie kierunkowe. Występuje duży odsetek osób wykształconych na stanowiskach kierowniczych. Wiedza człowieka jest podstawowym aktywem każdego przedsiębiorstwa.

Wstęp

Problematyka wiedzy i kapitału ludzkiego zajmuje coraz ważniejszą pozycję w nowoczesnej ekonomii. Zarządzanie kapitałem ludzkim staje się nowym nurtem, co wynika z licznych zmian zachodzących w gospodarce, gdzie wzrasta zależność od wiedzy zawartej w umiejętnościach, doświadczeniach, procesach, technologiach. Kapitał ludzki, kapitał intelektualny jest wartością niemierzalną, stanowi jednak składnik aktywów firmy. To wiedza, a nie zasoby materialne, stają się siłą napędową produktywności, rozwoju ekonomicznego, utrzymywania konkurencyjności przedsiębiorstw na stale rozwijającym się rynku. Ludzie oraz ich wiedza stają się kluczowym zasobem strategicznym. Opierając się również na strategii konkurencji Faulknera-Bowmana, wiedza, zasoby firmy i umiejętności firmy są skuteczną strategią konkurencji. Trwałą przewagą konkurencyjną zapewniają unikatowe umiejętności, wartości niematerialne przedsiębiorstwa, których nie można łatwo nabyć, przenieść czy skopiować¹.

Rosnące zainteresowanie badaniami ekonomii na przełomie lat doprowadza do stwierdzenia, iż zainteresowanie kapitałem jest spowodowane wzrostem udziału usług w PKB, który w gospodarkach rozwiniętych sięga nawet do 75%².

Celem artykułu będzie zatem ukazanie części teoretycznej tj. znaczenia ekonomicznego i społecznego kapitału intelektualnego we współczesnej gospodarce poprzez ukazanie pojęcia wiedzy, metod wyceny. Część praktyczna to badania przeprowadzone na przedsiębiorstwach województwa małopolskiego i podkarpackiego dotyczące zainwestowanego kapitału ludzkiego ukazujące jaki jest

¹ Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 273.

² Zaborowska R., *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Ars Boni Et Aequi, Poznań 2009, s. 7.

stopień wykształcenia pracowników biorąc pod uwagę pewne kryteria oraz przykład międzynarodowej firmy, która opierając swoje zarządzanie na wartości swych pracowników może poszczycić się pozycją lidera w sektorze produkcji i sprzedaży.

Znaczenie majątku intelektualnego

Pojęcie kapitału intelektualnego (z ang. *Intellectual Capital*, IC) jest głównym składnikiem wartości rynkowej przedsiębiorstw obok kapitału finansowego. Obejmuje on posiadaną wiedzę, ale i również doświadczenie, technologie organizacyjną, stosunki z klientami i umiejętności zawodowe co daje przedsiębiorstwu pozycję konkurencyjną na rynku. Posiadanie sprawnego kapitału ludzkiego nie daje samo z siebie żadnych sukcesów, elementem, który jest łącznikiem między otoczeniem firmy i posiadanymi zasobami jest umiejętność zarządzania tym ograniczonym zasobem³.

Wiedzę pojmuje się jako podstawową potrzebę człowieka, podstawową zdolność, która wyróżnia go spośród innych jednostek. Literatura nie podaje jednoznacznej definicji wiedzy. Natomiast jako zasób przedsiębiorstwa charakteryzuje się czteroma cechami: względnie wysokim kosztem wytworzenia, niewielkim kosztem dyfuzji (rozpowszechniania), wzrostem dochodów wraz z jej wykorzystywaniem, w przeciwieństwie do wyrobów fizycznych, które wraz z postępującym zużyciem zapewniają malejące dochody w czasie oraz charakteryzuje się wzrastającą wartością, która wzrasta wraz z postępującym wykorzystaniem⁴. Definicja wiedzy nie istnieje, więc sprawia trudności również w przedmiocie wyceny aktywów niematerialnych.

Zgodnie z Ustawą o rachunkowości art. 3 ust. 1 p. 12 aktywami są kontrolowane przez jednostkę zasoby majątkowe o wiarygodnie określonej wartości, powstałe w wyniku przeszłych zdarzeń, które spowodują w przyszłości wpływ do jednostki korzyści ekonomicznych⁵. Nakłady ponoszone w celu osiągnięcia przyszłych korzyści są kapitalizowane w bilansie przedsiębiorstwa po stronie aktywów.

Rzetelna wycena wartości niematerialnych pozwala właścicielowi na podjęcie efektywnych decyzji. Przedsiębiorstwo musi być świadome swojego majątku w postaci zasobów ludzkich, musi znać strategię monetyzacji kapitału ludzkiego. Ważną informacją będzie odpowiedź na pytanie: Jaka jest celowość wyceny kapitału intelektualnego. W literaturze przedmiotu wycena ta jest ujmowana w sześciu grupach, do których zalicza się:

- 1) Strategię transakcyjną – kapitał intelektualny podlega wycenie w sytuacji sprzedaży, zakupu, licencjonowania, aliansów strategicznych oraz fuzji i przejęć i determinuje zarówno zawarcie transakcji, jak i jej cenę;
- 2) Sprawozdawczość finansową i wymagania organów regulacyjnych – zgodna z międzynarodowymi lub krajowymi standardami wycena kapitału intelektu-

³ Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 200.

⁴ *Ibidem*, s. 20.

⁵ Ustawa o rachunkowości z dnia 29 września 1994 r. (Dz. U. 1994, nr 21, poz. 591 z późn. zm)

- alnego i określonych aktywów niematerialnych przy sporządzaniu sprawozdań finansowych spółek oraz prospektów emisyjnych;
- 3) Spory prawne – ważnym powodem wyceny jest kalkulacja ewentualnych strat poniesionych w rezultacie naruszenia prawa do kapitału intelektualnego;
 - 4) Likwidację – przy upadłości lub reorganizacji przedsiębiorstwa często najcenniejszym z pozostających aktywów są wartości niematerialne, których wycena jest niezbędna do przedsięwzięcia wszelkich kroków prawnych;
 - 5) Finansowanie/ sekurytyzację – własność intelektualna stanowić może zabezpieczenie kredytowe oraz przedmiot sekurytyzacji;
 - 6) Kwestie podatkowe – pojawiające się w momencie darowizny IP, jej sprzedaży lub licencjonowaniu, transferu w ramach grupy kapitałowej, alokacji *goodwill*⁶

Podział metod pomiaru wartości kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa

K. E. Sveiby wyróżnia cztery grupy metod pomiaru. Do pierwszej zalicza metody oparte o kapitalizację rynkową. Umożliwiają one określenie różnicy pomiędzy wartością księgową przedsiębiorstwa a jego rzeczywistą wartością. Zalicza się tutaj między innymi: wskaźnik „Q” Tobina czy również wskaźnik wartości rynkowej do wartości księgowej MV/BV.

Do drugiej kategorii zalicza metody oparte o zwrot na aktywach (ROA), gdzie ROA jest uzyskiwanie w wyniku podzielenia średnich zysków przed opodatkowaniem za określony okres przez średnią wartość aktywów materialnych firmy w badanym okresie. Uzyskany wynik jest porównywany ze średnim wynikiem przypisanym do danego sektora, natomiast otrzymana różnica jest mnożona przez średnią wartość aktywów materialnych. Pozwala to na uzyskanie wartości przeciętnych rocznych zysków z aktywów niematerialnych. Zalicza się tutaj: Ekonomiczną wartość dodaną (EVATM), CIV (*Calculated Intangible Value*), KCE (*Knowledge Capital Earnings*), VAICTM (*Value Added Intellectual Coefficiency*), a ponadto HRCa (*Human Resources Costing and Accounting*) tj. rachunkowość i kosztorysowanie zasobów ludzkich.

Kolejna grupa to metody bezpośredniego pomiaru kapitału intelektualnego, które pozwalają na szacownie pieniężnej wartości poszczególnych elementów kapitału intelektualnego. Zalicza się tu: IAV (*Intangible Assets Valuation*), TVCTM (*Total Value Creatin*), oraz IVM (*Inclusive Valuation Methodology*).

Ostatnią wyróżnioną kategorią są metody, modele kart punktowych. Pozwalają one na identyfikację i pomiar poszczególnych składników aktywów niematerialnych za pomocą wskaźników niepieniężnych. Zalicza się tu: Zrównoważoną kartę wyników (BSC – *Balanced Scorecard*), NawigatorTM, IC-Rating oraz Monitor aktywów niematerialnych (IAM – *Intangible Assets Monitor*)⁷.

Wskaźnik „Q” Tobina opracowany został przez ekonomistę Jamesa Tobin’a. Ma ona ułatwić przewidywanie zachowań inwestycyjnych:

⁶ Zaborowska R., *Kapitał...*, s. 110-110.

⁷ Strojny M., *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji* [w:] Dobija D. (red.), *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, PFPK, Warszawa 2003, s. 105-106.

$$Q = \frac{\text{wartość rynkowa kapitału zainwestowanego w firmie}}{\text{koszt zastąpienia aktywów}}^8$$

Według tego wzoru, decyzje o podjęciu bądź rezygnacji z podjęcia decyzji o inwestowaniu powinny zależeć od tego, czy wskaźnik Q jest większy lub mniejszy od jedności. W przypadku, gdy wskaźnik jest większy od 1, rynek wycenia kapitał zainwestowany w firmę wyżej niż koszt jego zastąpienia, a dodatkowe inwestycje mogą zwiększać wartość rynkową przedsiębiorstwa. Natomiast, gdy wskaźnik jest mniejszy od 1, inwestowanie nie gwarantuje osiągnięcia rynkowej stopy zwrotu. Według G. Gierszewskiej i B. Wawrzyniak w gospodarce opartej na wiedzy w wiodących instrumentach wskaźnik ten kształtuje się na poziomie ponad 2, co oznacza, że ponad 95% wartości rynkowej przedsiębiorstwa dają aktywa niepoliczalne, tj. kapitał intelektualny przedsiębiorstwa⁹.

Natomiast wskaźnik wartości rynkowej do księgowej MV/BV jest najpopularniejszym wskaźnikiem, polegającym na określeniu, że wartość aktywów intelektualnych wynika z różnicy pomiędzy wartością rynkową a wartością księgową firmy. Zaletą tej metody jest prostota, natomiast wadą jest fakt, iż nie oddaje ona dokładnie złożoności otoczenia przedsiębiorstwa. Wycena według tej metody może być niejednokrotnie nieprawidłowa, kiedy jako stawki amortyzacji przyjmuje się nie szacunki rzeczywistej utraty wartości, ale nie w pełni odzwierciedlające rzeczywiste zużycie stawki wynikające z prawa podatkowego.

Innym wskaźnikiem jest EVA – ekonomiczna wartość dodana. Początkowo została wprowadzona przez firmę konsultingową Stern Steward & Co. jako narzędzie wspomagające korporację w maksymalizacji wartości zainwestowanej przez akcjonariuszy. Wskaźnik ten uwzględnia koszty finansowania wszystkimi kapitałami (jak ma to miejsce w rachunku zysków i strat). Jest miarą wartości przedsiębiorstwa w ciągu roku obrotowego. Indeks ten ustala się jako różnicę pomiędzy zyskiem operacyjnym po opodatkowaniu a kosztem kapitału własnego i obcego.

Wskaźnik CIV – szacowna wartość aktywów niematerialnych, jest wskaźnikiem po raz pierwszy wykorzystanym w Stanach Zjednoczonych w latach 30-tych. Jest to pierwsza znana metoda pomiaru wartości niematerialnych. Jest ona aktualna do dzisiaj w postaci siedmiu etapów. Zaznacza się tu koncentrację głównie na ocenie nadwyżki zysku księgowego firmy ponad jego wartość uzyskiwaną przy przeciętnych stopach zwrotu generowanych na rynku¹⁰.

W Polsce mało znana metodą jest wskaźnik VAIC™. Jest on dość popularny w Stanach Zjednoczonych oraz Europie Zachodniej. Zaletą jest to, iż współczynnik ten umożliwia lepszą analizę porównawczą pomiędzy przedsiębiorstwami funkcjonującymi w tym samym sektorze, wprowadzając podstawowe standardy pomiaru efektywności ich działalności. Zaletą będzie łatwość do-

⁸ Stańczyk J., Kryński Z., *Metody pomiaru wartości kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa* [w:] Woźniak M. G. (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Zeszyt nr 10, Rzeszów 2007, s. 229.

⁹ Stańczyk J., Kryński Z., *Metody...*, s. 229.

¹⁰ Stańczyk J., Kryński Z., *Metody...*, s. 331.

stępu do informacji pochodzących ze sprawozdań finansowych. Umożliwia to jednocześnie stwierdzenie prawdziwości wyników przeprowadzonych analiz oraz jest to wskaźnik charakteryzujący się łatwością obliczeń.

Celem koncepcji Rachunkowości Zasobów Ludzkich HRA jest wypracowanie sposobów kalkulacji kosztów i innych wskaźników do oszacowania rotacji pracowników, efektywności procesu rekrutacji, programów szkoleniowych. Została ona wprowadzona jako księgowa miara wartości kapitału ludzkiego przez E. Flamholtz'a w latach 60. XX wieku¹¹.

Modele mierzenia kapitału intelektualnego powinny dostarczać dyrekcji firmy odpowiednich informacji, które będą umożliwiać proces modyfikowania strategii zarządzania kapitałem intelektualnym zgodnie z obecną sytuacją. Dlatego też J. Chen, Z. Zhu i H. Xie zaproponowali 4-elementowy model mierzenia kapitału intelektualnego, którego struktura składa się z kapitału ludzkiego. Jest to najważniejszy element kapitału intelektualnego. Kolejny jest kapitał strukturalny, który obejmuje głównie mechanizmy i strukturę przedsiębiorstwa. Mechanizmy te stwarzają pracownikom odpowiednie warunki do intelektualnego funkcjonowania w celu realizacji postawionych celów. Następnie kapitał innowacji jest kluczowym czynnikiem utrzymania długookresowej przewagi konkurencyjnej i wzrostu gospodarczego. Z kolei kapitał klientów jest bezpośrednio związany z gospodarczym funkcjonowaniem przedsiębiorstw i jest on łącznikiem pomiędzy rynkiem i jego potrzebami oraz działaniem kapitału intelektualnego¹².

Wiedzę na temat mierzenia kapitału intelektualnego wykorzystywana jest w różnych dziedzinach życia. Omawiając problem kapitału ludzkiego oraz pojęcia wiedzy jako dobra niemierzalnego rozwiązywane zostają kwestie rozbieżności w sferze rachunkowości. Pytanie które zadawane jest często przez teoretyków ekonomii brzmi: się Jak wiedza i kapitał niemierzalny jest ujęty w bilansie. Idąc naprzeciw oczekiwaniom i koniecznościom, wprowadzone zostają dodatkowe zapisy księgowe oraz dodatkowe konta bilansowe. Konto „aktywa społeczne”, czyli wartość początkowa w dniu zatrudnienia pracownika. Konto „przyrost wartości aktywów społecznych”, dokonywane są tu zapisy wzrostu wartości poprzez przyrost doświadczenia oraz zmiany kosztów utrzymania i edukacji. Konto „kapitał ludzki”, gdzie ukazywana jest wartość kapitału ludzkiego wykorzystywanego przez przedsiębiorstwo. Konto „fundusz z przeszacowania kosztów utrzymania i edukacji” gdzie ujmowane są przeceny wartości początkowej z tytułów kosztów utrzymania i kształcenia¹³.

Przykład takiego schematu bilansu przedstawiony jest poniżej.

Istotny jest fakt, że przedsiębiorstwo powinno się zbliżyć do rachunkowości zasobów ludzkich poprzez podjęcie próby uchwycenia kosztów tych zasobów. Definicja kosztu uwzględniająca wszystkie możliwe aspekty ekonomiczne została podana już w 1971 roku przez E. Burzymową jako: „koszty obejmują niezbędne (gospodarczo i społecznie uzasadnione) zużycie kosztów rzeczowych,

¹¹ *Ibidem*, s. 235.

¹² Baruk J., *Zarządzanie...*, s. 212-214.

¹³ Stańczyk J., Kryński Z., *Metody...*, s. 241.

oraz usług obcych, wyrażone w cenach nabycia, a także niezbędne wykorzystanie pracy żywej, wyrażone w płacach, związane z efektem użytecznym, powstałym w danym okresie na jakimkolwiek odcinku działalności przedsiębiorstwa¹⁴.

Tabela 1. Schemat bilansu uwzględniający kapitał intelektualny

Aktywa	Pasywa
Aktywowane nakłady na rekrutację i szkolenia	Finansowane z części kapitału obrotowego
Aktywa społeczne	Kapitał ludzki
Przyrost wartości aktywów społecznych z upływem czasu	Fundusz z przeszacowania kosztów utrzymania i edukacji
Aktywa funduszu socjalnego	Fundusz socjalny

Źródło: Strojny M., *Metody i narzędzia pomiaru kapitału intelektualnego w organizacji*, [w:] *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, Dobija D. (red.), Warszawa 2003, s. 241.

Istotny jest fakt, że przedsiębiorstwo powinno się zbliżyć do rachunkowości zasobów ludzkich poprzez podjęcie próby uchwycenia kosztów tych zasobów. Definicja kosztu uwzględniająca wszystkie możliwe aspekty ekonomiczne została podana już w 1971 roku przez E. Burzymową jako: „koszty obejmują niezbędne (gospodarczo i społecznie uzasadnione) zużycie kosztów rzeczowych, oraz usług obcych, wyrażone w cenach nabycia, a także niezbędne wykorzystanie pracy żywej, wyrażone w płacach, związane z efektem użytecznym, powstałym w danym okresie na jakimkolwiek odcinku działalności przedsiębiorstwa¹⁵”.

Zasoby ludzkie w badanych przedsiębiorstwach województw małopolskiego i podkarpackiego na rok 2011

Badanie empiryczne dokonane zostały w roku 2011, w województwach podkarpackim i małopolskim. Województwa te różnią się między sobą stopniem wzrostu gospodarczego a co za tym idzie wykształcenia swych pracowników. Wyniki badań odniesiono do pracowników trzech szczebli: wysokiego, średniego i pozostałych¹⁶. Badanie zostały dokonane na podstawie ankiet wybranych przedsiębiorstw w danych województwach w trzech podstawowych branżach. Wyodrębnione branże to: usługowa, handlowa i budowlana. Kryteria jakie postawiono to: staż pracy oraz wykształcenie wyższe, w tym wykształcenie ekonomiczne i znajomość języków obcych.

Istotnym wskaźnikiem decydującym o kapitale ludzkim w organizacji jest doświadczenie pracowników w danej firmie. Wyrażony on został przeciętną długością zatrudnienia pracowników. Na podstawie trzech tabel (tabela 3, tabela 4, tabela 5) widoczna jest sytuacja, że jest niska rotacja pracowników. Z jednej strony jest to aspekt pozytywny, natomiast z innej nie. Aspekt pozy-

¹⁴ Burzymowa E., *Pomiar i ocena rentowności przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1971, s. 99.

¹⁵ Burzymowa E., *Pomiar i ocena rentowności przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1971, s. 99.

¹⁶ Jabłoński M., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw o orientacji jakościowej a kapitał intelektualny*, Oficyna wydawnicza „Humanitas” Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu Sosnowiec 2009, s. 124.

tywny to pracownicy, którzy pracują w firmie powyżej 5 lat, którzy posiadają odpowiednie doświadczenie i kwalifikacje do pełnionych stanowisk, natomiast negatywnym aspektem jest brak zatrudnienia młodych ludzi w firmach, gdyż odsetek pracowników zatrudnionych poniżej 1 roku jest zaskakująco niski.

Kapitał ludzki to wykształcenie. Kluczowym aspektem wartości posiadanego kapitału jest wykształcenie. Na podstawie opracowanych wykresów, widać, iż w branży usługowej odsetek wykształconych pracowników to ok 50% (49,79%), co jest pozytywnym faktem. Lepiej prezentuje się branża handlowa z 53,89% a gorzej budownictwo, tylko 34,03%. Więcej jest wykształconych pracowników na szczeblu wysokim, czyli dyrektorzy, osoby na stanowisku zarządu, co nie budzi żadnego faktu.

Wykształcenie ekonomiczne wraz z takimi kierunkami jak: marketing, zarządzanie w branży usługowej posiada 12,44%, ale już w branży handlowej jest to 26,94%. Natomiast w sektorze budownictwa ekonomistów jest 2,78%. Wyniki te wcale nie dziwią, gdyż handel i usługi związane są z ekonomią, marketingiem, zarządzaniem, dlatego te odsetki osób pracują w swoim wyuczonym zawodzie przez co podnoszą rentowność firmy reprezentowanej.

Języki obce. Żyjemy w społeczeństwie mobilnym, a to zmusza nas do obcowania z różnymi kulturami. Języki obce nie powinny być żadną barierą w handlu. Znajomość języków to przepustka do realizacji biznesu i osiągnięcia sukcesu. Za kryterium postawiona została znajomość co najmniej 2 języków obcych w formie komunikatywnej. W branży usługowej jest to 29,86% ogółem zatrudnionych pracowników, w branży handlowej 21,24% natomiast w budowlanej 22,92%. Większość pracowników zna natomiast 1 język obcy w formie komunikatywnej, co dobrze świadczy o umiejętnościach zatrudnionych.

Przedsiębiorstwa biorące udział w badaniach zostały dobrane ze względu na różnorodność działalności, dostęp informacji, liczbę pracowników oraz miejsce usytuowania w województwie podkarpackim i małopolskim.

Wnioski

Zasoby ludzkie, wartość intelektualna to kapitał przedsiębiorstwa. W obecnych czasach kryzysu gospodarczego dąży się do prześcignięcia konkurencji i zdobycia pozycji lidera. Wyższy poziom umiejętności przedsiębiorstwa, a więc zasoby unikalne i niepowtarzalne, prowadzi niekiedy do wzrostu kosztów przedsiębiorstwa poprzez inwestowanie w pracowników za pomocą szkoleń, kursów. Inwestycja ta jest nieoceniona, ale wpływa na rentowność przedsiębiorstwa. Strategia konkurencji według Ohmae dotyczy nie tylko propozycji działań rynkowych, ale przede wszystkim wskazuje na źródła przewagi konkurencyjnej. Jednym z tych źródeł jest wykorzystanie słabości rywali przez zasoby intelektualne firmy. Stwierdzić należy, że wiedza, posiadane umiejętności są czynnikiem nieodłącznym funkcjonowania przedsiębiorstw, czynnikiem konkurencyjnym, który ciężko zdobyć i tym samym utrzymać.

W powyższym artykule ukazane zostały fakty, iż wiedza nie może być jednoznacznie definiowana. Stwierdzenie to budzi wiele kontrowersji nie tylko na szczeblu ekonomii, gdzie podjęty został problem, jak można mierzyć coś nie-

mierzalnego. Wiele kwestii spornych doprowadziło do tego, że stworzono modele mierzenia wartości intelektualnej, które następnie pomocne były na poziomie rachunkowości. W rachunkowości wiedza jest kosztem. Przedsiębiorca ponosi koszty wykształcenia pracownika. Stworzone zostały pozycje bilansu, które odzwierciedlają sytuację intelektualną przedsiębiorstwa. Jak wiadomo przedsiębiorstwo to nie tylko aktywa trwałe jak budynki, narzędzia, przedsiębiorstwo to nie tylko środki finansowe. Przedsiębiorstwo to ludzie oraz ich doświadczenie, zdobyta wiedza i umiejętności. Badania przeprowadzone w województwie podkarpackim i małopolskim ukazują, iż wybrane przedsiębiorstwa kładą nacisk na wykształcenie. Branża usługowa to ok. 50% (49,79%) wykształconych pracowników, co jest pozytywnym faktem. Lepiej prezentuje się branża handlowa z 53,89% a gorzej natomiast budownictwo, bo tylko 34,03%. Najwyższe szczeble kierownicze zajmowane są przez ludzi wykształconych, potrafiących kierować przedsiębiorstwem.

Nie tylko ekonomia przez nauki ekonomiczne staje na wysokości zadania mierzenia wartości intelektualnej. Przedmiot ten staje się również podejmowany na szczeblu politycznym, gdzie ważną przypomnienia jest „strategia lizbońska”. Jej program koncentruje się na wspieraniu wiedzy i innowacji w celu przyspieszenia wzrostu, na uczynienie z Europy miejsca bardziej atrakcyjnego pod względem inwestowania i pracy oraz jednocześnie tworzeniu większej ilości miejsc pracy i poprawę dotychczasowych. Strategia lizbońska ma na celu uczynić Unię Europejską „najbardziej dynamiczną i konkurencyjną opartą na wiedzy gospodarką świata, zdolną do trwałego rozwoju gospodarczego, tworzenia większej ilości miejsc pracy, większej spójności społecznej i szacunku dla środowiska do 2010” została przyjęta przez Radę Europejską w 2000 roku. Natomiast w Barcelonie na szczycie Rady Europejskiej w 2002 roku sformułowano cel zwiększenia do 2010 roku całkowitych inwestycji w badania naukowe w UE z 1,9 % do 3% PKB, przy jednoczesnym zwiększeniu udziału inwestycji sektora prywatnego z 55% do prawie 70%¹⁷.

Bibliografia

1. Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
2. Burzymowa E., *Pomiar i ocena rentowności przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1971.
3. Dobija D., *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, PFPK, Warszawa 2003.
4. Jabłoński M., *Zarządzanie wartościami przedsiębiorstw o orientacji jakościowej a kapitał intelektualny*, Oficyna wydawnicza „Humanitas” Wyższa Szkoła Humanitas w Sosnowcu, Sosnowiec 2009.
5. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
6. Woźniak M. G. (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Uniwersytet Rzeszowski Katedra Teorii Ekonomii, Zeszyt 10, Rzeszów 2007.
7. Zaborowska R., *Kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Ars Boni Et Aequi, Poznań 2009.

¹⁷ Zaborowska R., *Kapitał...*, s. 61.

Measurement of the value of intellectual capital in company

The work has been included theoretical information concerning methods for measuring the value of property and was presented the problem of knowledge as a tool of immeasurable used in economics, accounting. The present work is the problem of human knowledge as the most important asset of any enterprise, which is comparable to the other, because it is unique and individualized. Knowledge is the criterion for competitiveness and growth companies. Studies that have been made on the basis of survey results two provinces show that entrepreneurs employ people educated in the sectors where education is the main parameter of development. Emphasis is placed on learning foreign languages and communication skills. There is a large percentage of educated people in managerial positions. Human knowledge is a fundamental asset of any enterprise.

Załączniki

Tabela 3. Liczba zatrudnionych pracowników wyższego szczebla w przedsiębiorstwie

Lp.	BRANŻA USŁUGOWA			BRANŻA HANDŁOWA			BRANŻA BUDOWLANA		
	Powyżej 5 lat	1 - 5 lat	Poniżej 1 roku	Powyżej 5 lat	1 - 5 lat	Poniżej 1 roku	Powyżej 5 lat	1 - 5 lat	Poniżej 1 roku
1	4	0	0	0	3	0	4	0	0
2	5	0	0	5	1	0	1	0	0
3	1	1	0	3	0	0	2	0	0
4	8	1	1	2	3	0	4	2	0
5	8	3	0	4	1	0	2	0	0
6	1	0	0	5	1	0	4	0	0
7	2	0	0	2	2	0	3	0	0
8	3	0	3	2	0	0	2	1	0
9	6	1	1	3	0	0	4	0	0
10	8	0	0	6	4	0	3	0	0
11	2	0	0	4	4	0	4	1	0
12	5	2	1	3	0	0	2	0	0
13	4	0	0	1	0	0	2	2	0
14	7	3	0	5	1	0	1	0	0
15	3	0	0	1	0	0	3	0	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 4. Liczba zatrudnionych pracowników średniego szczebla w przedsiębiorstwie

Lp.	BRANŻA USŁUGOWA			BRANŻA HANDŁOWA			BRANŻA BUDOWLANA		
	Powyżej 5 lat	1 - 5 lat	Poniżej 1 roku	Powyżej 5 lat	1 - 5 lat	Poniżej 1 roku	Powyżej 5 lat	1 - 5 lat	Poniżej 1 roku
1	2	0	0	2	1	1	2	0	0
2	3	0	1	1	0	0	0	0	0
3	2	0	0	0	0	2	1	0	0
4	5	0	0	4	0	0	4	1	1
5	2	1	0	1	3	0	0	0	0
6	0	0	0	3	0	3	0	0	0
7	0	0	3	2	0	0	0	0	0
8	3	0	0	3	0	0	2	0	0
9	4	2	0	3	0	0	1	0	0
10	0	4	3	0	2	0	1	0	0
11	2	2	1	3	0	0	0	0	1
12	0	2	0	1	0	2	4	2	0
13	1	3	2	2	0	0	0	0	0
14	3	0	5	0	1	0	0	0	0
15	3	0	0	4	0	1	2	0	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tabela 5. Liczba zatrudnionych pozostałych pracowników w przedsiębiorstwie

Lp.	BRANŻA USŁUGOWA			BRANŻA HANDLOWA			BRANŻA BUDOWLANA		
	Powyżej 5 lat	1 - 5 lat	Poniżej 1 roku	Powyżej 5 lat	1 - 5 lat	Poniżej 1 roku	Powyżej 5 lat	1 - 5 lat	Poniżej 1 roku
1	1	3	0	0	0	4	0	2	2
2	0	1	1	0	1	0	1	0	1
3	0	5	1	0	3	1	0	0	3
4	5	0	0	0	2	0	7	0	1
5	9	0	1	4	0	0	0	2	4
6	0	11	0	0	2	2	5	2	0
7	0	0	3	0	2	0	3	0	3
8	2	4	0	7	0	3	6	0	1
9	0	3	4	3	2	0	1	4	0
10	0	9	3	9	4	0	0	1	0
11	4	0	4	6	3	0	3	0	2
12	0	2	0	2	0	4	2	3	0
13	3	3	1	8	0	0	2	0	0
14	0	5	0	1	0	0	9	1	0
15	0	2	1	3	6	3	3	2	0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tabela 6. Ogólna liczba zatrudnionych

Lp.	Branża usługowa	Branża handlowa	Branża budowlana
1	10	11	10
2	6	8	3
3	10	9	6
4	20	11	20
5	24	13	7
6	12	16	11
7	8	8	9
8	15	15	12
9	21	11	10
10	27	25	5
11	15	20	11
12	12	12	13
13	17	11	6
14	23	8	11
15	13	15	10
SUMA	233	193	144

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tabela 7. Liczba osób zatrudnionych w branży usługowej ze względu na: posiadane wykształcenie wyższe, w tym wyższe wykształcenie ekonomiczne i nauk ekonomicznych oraz znajomość języków obcych (co najmniej 2 języków obcych)

	BRANŻA USŁUGOWA		
Lp.	Wyższe wykształcenie	Wykształcenie ekonomiczne	Języki obce
1	3	0	0
2	2	0	0
3	5	1	1
4	13	2	7
5	18	6	3
6	3	0	0
7	2	0	0
8	7	1	1
9	11	0	4
10	14	0	6
11	8	3	2
12	3	0	1
13	13	5	13
14	10	6	3
15	4	0	2
Suma	116	24	43

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tabela 8. Liczba osób zatrudnionych w branży handlowej ze względu na: posiadane wykształcenie wyższe, w tym wyższe wykształcenie ekonomiczne i nauk ekonomicznych oraz znajomość języków obcych (co najmniej 2 języków obcych)

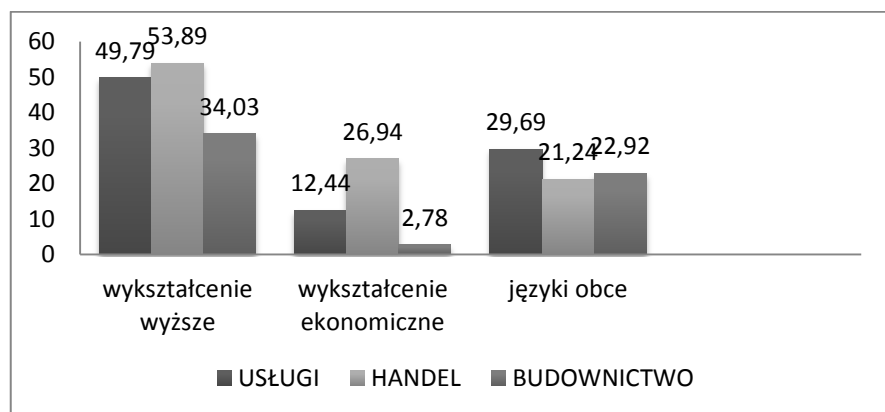
	BRANŻA HANDLOWA		
Lp.	Wykształcenie wyższe	Wykształcenie ekonomiczne	Języki obce
1	8	7	2
2	5	5	0
3	5	2	0
4	3	0	0
5	7	2	1
6	10	6	1
7	3	3	3
8	9	4	7
9	7	5	3
10	16	9	2
11	8	2	10
12	3	0	3
13	8	3	1
14	5	1	1
15	7	3	7
SUMA	104	52	41

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Tabela 9. Liczba osób zatrudnionych w branży budowlanej ze względu na: posiadane wykształcenie wyższe, w tym wyższe wykształcenie ekonomiczne i nauk ekonomicznych oraz znajomość języków obcych (co najmniej 2 języków obcych)

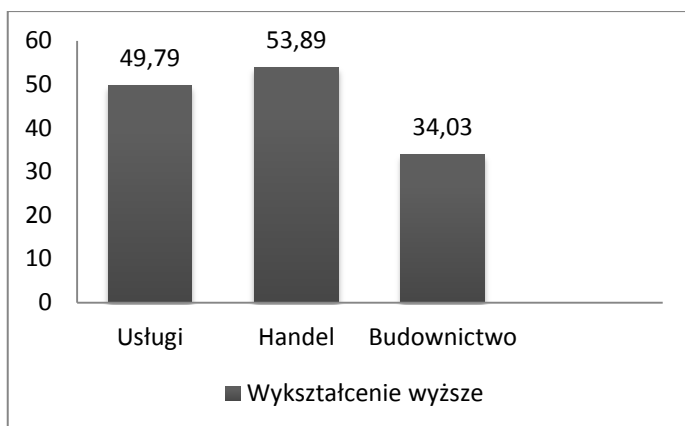
Lp.	BRANŻA BUDOWLANA		
	Wykształcenie wyższe	Wykształcenie ekonomiczne	Języki obce
1	4	1	2
2	1	0	0
3	1	0	0
4	7	2	3
5	2	0	1
6	6	0	5
7	3	0	2
8	5	0	4
9	2	0	2
10	1	0	0
11	6	1	2
12	5	0	6
13	1	0	2
14	3	0	3
15	2	0	1
Suma	49	4	33

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



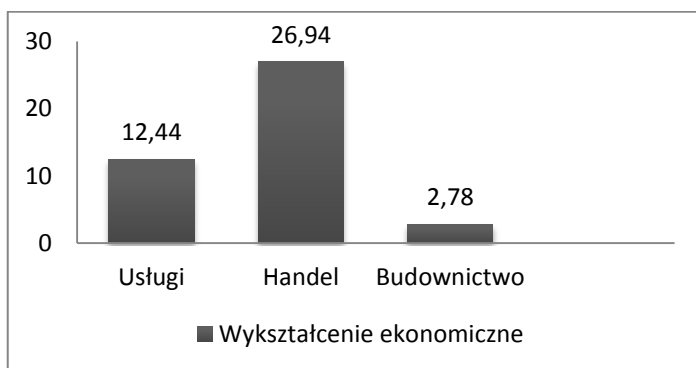
Wykres 1. Procentowy podział pracowników ze względu na wykształcenie, znajomość ekonomii i nauk ekonomicznych oraz języków obcych w sektorach: usług, handlu i budownictwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



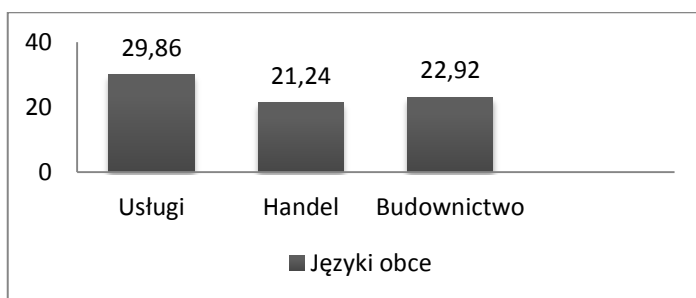
Wykres 2. Procentowy podział pracowników ze względu na posiadane wykształcenie wyższe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Wykres 3. Procentowy podział pracowników ze względu na wykształcenie ekonomiczne wraz z marketingiem i zarządzaniem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań



Wykres 4. Procentowy podział pracowników ze względu na znajomość co najmniej 2 języków obcych w formie komunikatywnej

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań

Trudności młodego przedsiębiorcy – kobieta w biznesie

Streszczenie

Praca poświęcona jest tematyce związanej z rozwijaniem nowego przedsiębiorstwa. Omawia zagadnienia dotyczące problemów młodych przedsiębiorców takich jak: trudności z przebicciem się na rynek, pozyskanie kapitału początkowego, oraz problemy biurokratyczne. Opisane są także kolejne etapy zakładania firmy. Zwrócono także uwagę na aspekt polskiej kobiety biznesu, akcentując jej przedsiębiorczość i zaangażowanie w to co robi.

W dzisiejszych czasach młodzi ludzie mają dosyć duże problemy ze znalezieniem godziwej pracy. Z tego też powodu coraz więcej z nich decyduje się na poważny krok - założenie własnego przedsiębiorstwa. Badania pokazują, że Polacy masowo otwierają własne firmy. Wybuch przedsiębiorczości miały miejsce podczas ostatnich ośmiu czy dziesięciu recesji w USA. Co więcej, wtedy właśnie rodziły się najbardziej znane, często niezwykle firmy. Recesja sprawia po prostu, że ludzie – nawet jeśli nie stracili pracy – zaczynają myśleć, co by było, gdyby; rozważać alternatywne scenariusze i wtedy rodzą się naprawdę ciekawe pomysły. Kryzys to dobry czas na założenie firmy, bo jeśli poradzimy sobie w trudnych czasach, to wyobraźmy sobie, jak świetnie będziemy sobie radzić w czasach dobrych.

Polska kobieta biznesu

Wbrew pozorom kobiety także stawiają czoło owym wyzwaniom, decydując się na otwarcie własnej działalności gospodarczej. Choć przedsiębiorczych kobiet w Polsce jest mniej niż mężczyzn prowadzących własny biznes, to jednak na tle innych państw europejskich wypadamy pod tym względem całkiem dobrze. Jak wynika z najnowszych danych Głównego Urzędu Statystycznego, pod koniec III kwartału 2011 r. własną działalność gospodarczą prowadziło 3 mln 49 tys. osób, w tym 1 mln 55 tys. kobiet, co oznacza, że kobiety stanowią 34,6% przedsiębiorców w Polsce.

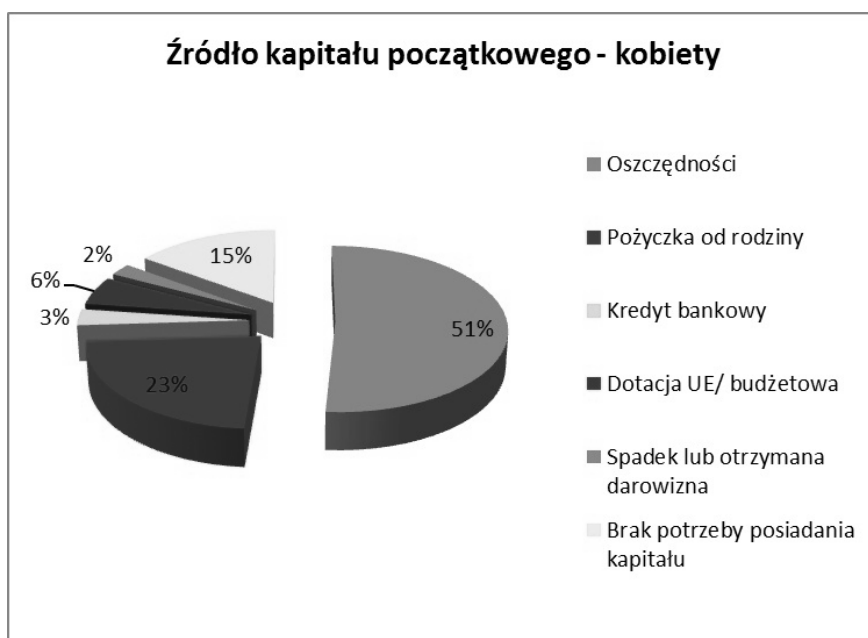
Przedsiębiorczych kobiet w Polsce jest ciągle dużo mniej niż mężczyzn prowadzących własną firmę, ale w Europie udział Polek w biznesie plasuje się na wysokiej, szóstej pozycji. Statystyczna przedsiębiorcza Polka jest kobietą dojrzałą i nieźle wykształconą. Chętnie zatrudnia pracowników i nie lubi kredytów.

Przy otwarciu nowej działalności pomocne okazują się dotacje unijne, bądź te z Urzędu Pracy. Jednak nie są one dostępne dla wszystkich.

Dofinansowanie unijne na rozpoczęcie własnego biznesu możemy uzyskać prawie na każdy rodzaj działalności gospodarczej. Jednak dotacja unijna na założenie własnej firmy nie będzie nam przysługiwała na następujące rodzaje działalności: – działalność, którą zamierzamy prowadzić w sektorze rybołówstwa i akwakultury, górnictwa, rolnictwa; – działalność w zakresie drogowego transportu towarów w przypadku zakupu samochodów służących do ich transportu. Jeśli już zdecydowaliśmy się na sięgnięcie po pieniądze unijne na założenie własnej firmy pamiętajmy, że nie zwrócą na kosztów realizacji przedsięwzięć poniesionych przez dzień złożenia wniosku o dofinansowanie.

Źródło kapitału początkowego kobiet

W jaki sposób kobiety finansują swój pierwszy biznes? Z badania Tax Care wynika, że 51% kobiecego kapitału początkowego to oszczędności. Na drugim miejscu znalazło się wsparcie od rodziny w postaci pożyczki (23%). Wyniki te są bardzo zbliżone do źródeł finansowania firmy uruchamianej przez mężczyzn, choć jest istotna różnica - zdecydowanie więcej, bo aż 23% panów zdecydowało się skorzystać z kredytu bankowego, podczas gdy na taką formę finansowania rozpoczynanej działalności zdecydowało się zaledwie 3% pań. Widać w tym dość wyraźnie większą ostrożność kobiet i ich mniejszą chęć do podjęcia ryzyka, z którym bez wątpienia wiąże się zaciągnięcie pożyczki w banku.



Wykres 1. Źródło kapitału początkowego – kobiety

Źródło: <http://prnews.pl/analizy/polce-do-twarzy-z-biznesem-69274.html>

Zakładanie firmy krok po kroku

Początek własnej działalności gospodarczej wiąże się z ogromną ilością obowiązków. Gdy mamy sam pomysł, warto sporządzić profesjonalny biznes plan, który nakieruje nas na odpowiednie tory. Dzięki niemu będziemy wiedzieli co jeszcze musimy zrobić, o co zadbać i czego dopilnować. Niestety, nawet najlepszy biznes plan nie odwlecze tego co nieuniknione.

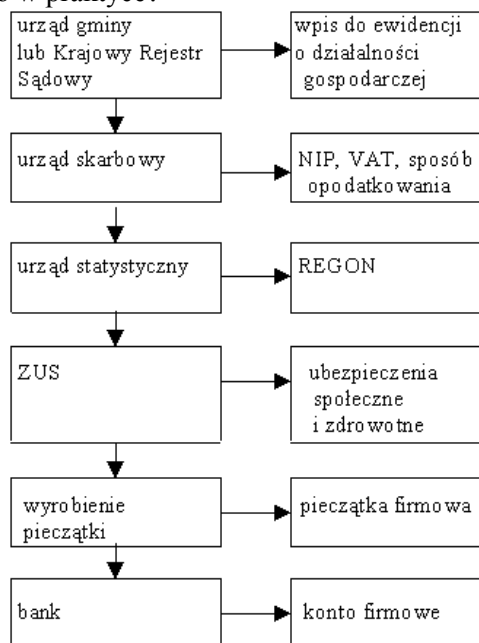
Podstawą przy podejmowaniu decyzji o rozpoczęciu działalności gospodarczej jest wybór formy prawnej przedsiębiorstwa (jednoosobowe przedsiębiorstwo, spółka cywilna czy forma spółki). Wybór formy prawnej jest niezmiernie ważny, gdyż decyduje on o tym:

- jakie koszty ponieść w związku z tworzeniem własnej firmy;
- jakim kapitałem należy dysponować w momencie powstawania firmy;

- jakie podatki należy płacić po rozpoczęciu działalności;
- jaka będzie skala ryzyka związana z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa.

Następnie koniecznym jest załatwienie formalności związanych z obowiązkami, jakie powstają przy tworzeniu nowego podmiotu gospodarczego.

A jak wygląda to w praktyce?



Źródło: <http://www.gci.radzionkow.pl/s.php3?id=3>

Następnie koniecznym jest załatwienie formalności związanych z obowiązkami, jakie powstają przy tworzeniu nowego podmiotu gospodarczego. W tym celu konieczne jest posiadanie niezbędnych wiadomości i umiejętności z zakresu prawa. W sytuacji, gdy podejmujący działalność gospodarczą nie umie samodzielnie rozstrzygnąć o tym, jaka forma przedsiębiorstwa byłaby najbardziej korzystna, należy skorzystać z usług agencji doradczych, kancelarii prawnych lub innych jednostek, które uczynią to w sposób profesjonalny. Aby uzyskać właściwą poradę prawną, należy jednoznacznie i wyczerpująco opisać problem, do czego potrzeba jest umiejętność właściwego porozumiewania się językiem ekonomicznym. Załatwianie najważniejszych formalności może to trwać kilkanaście tygodni, wymaga stania w kolejkach i wielokrotnego dostosowywania do przepisów skarbowych.

Bariery wejścia na rynek

Następnym napotkanym problemem była trudność z przebicciem się na rynku. Wielu z nas uważa, że dobry fachowiec, to tylko i wyłącznie ten, z wieloletnim stażem pracy. Niechętnie udajemy się do osób młodych, mniej doświadczonych. Tym bardziej, że w rzeczywistości mamy swoje ulubione firmy, marki, ludzi, z których usług korzystamy najczęściej. Klientów nie przekonuje także fakt,

że osoby młode mają więcej pomysłów, są kreatywne, a także posiadają informacje na temat nowinek technicznych. Jedyną i najlepszą drogą do zaistnienia na rynku jest konieczność zareklamowania naszej oferty. Tu po raz kolejny pojawia się problem braku funduszy, gdyż dobre działanie marketingowe wiąże się z dużymi kosztami.

Trudności z przebicciem się na rynek mogą być spowodowane także niedopracowaniem produktu/ usługi. Oczywistym jest, że zawsze można w nim coś jeszcze poprawić. Ale nie można robić tego bez końca, bo nim się obejrzymy, skończą nam się pieniądze na działalność. Oddanie produktu w ręce konsumentów sprawia, że możemy wreszcie dowiedzieć się, jakie są ich potrzeby i co należy rzeczywiście poprawić, by nasza propozycja się sprzedawała. Wielu przedsiębiorców popełnia tu błąd, myśląc, że wie lepiej, czego potrzebują konsumenci, nie słuchając tego, co oni mają do powiedzenia.

Ważnym aspektem przy decyzji o prowadzeniu własnej działalności jest wytrwałość, a także upór w dążeniu do celu. Nie wystarczy słomiany zapal ale długotrwała odpowiedzialność i sumienność.

Bibliografia

1. Kotłosz D., Zagóra-Jonszta U., *Rynek pracy w teorii i praktyce*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice 1998.
2. http://wiadomosci.gazeta.pl/wiadomosci/1,114880,5960224,Polowa_mlodych_Polakow_deklaruje_chec_zalozenia_wlasnej.html
3. <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Zalozenie-firmy-to-pestka-Problem-zaczyna-sie-zaraz-potem-2398666.html>
4. Chick A., Coulton G., Mellor R., *Przedsiębiorczość*, PWE, 2011.

Benchmarking

Wstęp

Duża dynamika rozwoju otoczenia oraz jego nieprzewidywalności kierunku, budzi wśród ludzi niepokój i niepewność. Nie jesteśmy w stanie w stu procentach przewidzieć jakie kierunki działań powinniśmy podjąć aby odnaleźć się w tym zmiennym otoczeniu i odnieść w nim sukces.

To samo dotyczy się metod zarządzania przedsiębiorstwem. Szybkość zmian i nowe technologie rozwoju spowodowały powstanie nowych metod zarządzania takich jak: zarządzanie procesami, reengineering czy zarządzanie talentami. Jednym z tych podejść jest również benchmarking, którego istotę stanowi „uczenie się od innych, porównywanie się z innymi i twórcze adaptowanie dobrych pomysłów w celu doskonalenia¹”. Po angielsku określenie „benchmark” oznacza reper, czyli punkt o znanej wysokości nad poziomem morza będący znakiem orientacyjnym, czyli swoistym punktem odniesienia służącym do dalszych pomiarów niwelacyjnych². Metoda benchmarkingu rozumiana jest jako porównywaniu jednego przedsiębiorstwa z innymi, lepszymi firmami, wyszukiwaniu w czym są od nas lepsi i uczenia się tych rozwiązań w celu doskonalenia własnych rozwiązań. Dzięki wykorzystaniu tej metody zarządzanie firmą staje się skutecznym i korzystnym sposobem rozwiązywania problemów.

Krótką historia

Jednak czy benchmarking naprawdę jest nową metodę zarządzania? Samo podejście jest jednym z najstarszych narzędzi jakie zna świat. Studiowanie i wykorzystywanie rozwiązań innych w celu samodoskonalenia jest już opisowe w Biblii, w 500 roku pne w Chinach generał San Tzu stwierdził, że zwycięstwa rodzą się z porównań. Porównywał on swoje taktyki z różnych bitew aby wybrać te elementy, dzięki którym uzyskiwał przewagę nad wrogiem oraz badał strategię wojenne swoich zastosowane przez wrogów aby poznać ich słabe i mocne strony i wykorzystać je zarówno do ulepszenia swoich wojsk, jak i do pogrążenia wroga. Za kolejnym przykład wykorzystania idei benchmarkingu możemy uznać poczynania słynnego podróżnika Marco Polo. Obserwował on chiński styl życia, aby przeszczepić go do swojej rodzinnej Wenecji i przyczynić się tym do polepszenia włoskiego trybu życia. Następną znaną osobistością, którą możemy powiązać z ideą „uczenia się od innych” jest Michał Anioł, który porównywał swoje malarstwo z obrazami Leonarda da Vinci w celu udoskonalenia swoich technik.

¹ Węgrzyn A., *Benchmarking*, Antykwa, Kluczbork-Warszaw, 2000, s. 67.

² Spraw E. E., *Benchmarking: Sposób na nasze czasy?*, Problem Jakości 1995/5/1

Jednak kiedy ta idea stała się metodą zarządzania przedsiębiorstwem?

Pierwszymi, którzy wykorzystali ją do usprawnienia zarządzania firmą byli Japończycy. W latach pięćdziesiątych wizytowali oni w wielu przedsiębiorstwach na całym świecie w celu poznania idei, koncepcji i metod zarządzania, które mogliby zaadaptować do swoich przedsiębiorstw. Ich celem było przyswojenie i rozwinięcie ich aby przyniosły wymierne efekty w japońskich firmach. Kierowali się oni jasną przesłanką: po co trwonić dużą ilość zasobów aby wypracować własne i być może mniej korzystne rozwiązania, lepiej skorzystać z wiedzy i doświadczeń innych, dużych korporacji³. Dzięki takiemu podejściu Japończycy opracowali lepszą wersję zarządzania niż w badanych przedsiębiorstwach. Jednak czy to już był benchmarking czy jeszcze idea „uczenia się od innych”?

Japończycy badali przedsiębiorstwa z zachodu i dzięki temu stali się konkurencyjni na rynku światowym w wielu dziedzinach rynkowych. Z ich sukcesu wyciągnęło naukę wiele amerykańskich i zachodnioeuropejskich przedsiębiorstw, a najlepszym przykładem tego jest firma Xerox. Od 1959 to około 1975 roku wspomniana firma była liderem na rynku kserokopiarek, jednak z wygaśnięciem ochrony patentowej. Wiele firm z całego świata było zainteresowanych technologią kopiowania, zarówno w niższym segmencie rynku (głównymi konkurentami stały się firmy japońskie), jak i przy wyższych segmentach (IBM i Eastman Kodak). Firma Xerox zaczęła tracić udziały w rynku a co za tym idzie pojawiło się zagrożenie dla dalszych perspektyw długoterminowego rozwoju firmy. Aby zrozumieć sytuację firma postanowiła wziąć przykład z japońskich działań, czyli zaczęła dokonywać porównań. Pierwsze porównania pomiędzy oddziałem macierzystym a spółką córką mającą siedzibę w Japonii, co pozwoliło na ocenę czasu produkcyjnego i kosztu wyrobu. W trakcie prowadzenia badań pomiędzy spółkami własnymi w 1979 roku na rynku kserokopiarek pojawił się nowy model średniej wielkości kopiarek biurowych firmy Canon. Dla Xerox zaskoczeniem była cena kopiarki, która była niższa niż ich własny koszt produkcji a jakość produktu znacznie wyższa. Po przeprowadzeniu badań okazało się, że zaistniała sytuacja jest wynikiem bardzo skutecznego systemu zarządzania stosowanego w firmie Canon. Przeprowadzone badania dostarczyły Xerox wielu niezbędnych informacji, dzięki którym firma była w stanie opracować strategię usprawnienia przedsiębiorstwa i przywrócenie jej pozycji lidera na rynku kserokopiarek. To właśnie w specjalnym programie ratującym firmę o nazwie „*Bycie liderem poprzez jakość*” po raz pierwszy padło słowo „Benchmarking”⁴.

Idea benchmarkingu w firmie Xerox stopniowo przechodziła na wszystkie dziedziny działalności firmy, a w roku 1990 po dokonaniu kolejnej oceny wewnętrznej została na stałe powiązana z polityką przedsiębiorstwa. Jednak nie stało by się tak gdyby nie Robert C. Camp, menadżer ds. benchmarkingu. To dzięki niemu zarówno w aspekcie funkcjonowania firmy, jak i rozwoju nauko-

³ Węgrzyn A., *Benchmarking*, Antykwa, Kluczbork-Warszawa 2000, s. 70.

⁴ Tamże, s. 72.

wemu omawianej metody świat poznał filozofię, definicję i metodykę procesu benchmarkingu. Wszystkie swoje informacje zawarł w monografii pt.: „Benchmarking: poszukiwanie w przemyśle najlepszych praktyk prowadzących do osiągnięcia lepszych wyników⁵”. Doświadczenia przedsiębiorstwa Xerox zachęciło wiele firm o renomie światowej do zastosowania metody benchmarkingu, przykładem mogą być: Motorola, Ford czy IBM.

Pularność koncepcji benchmarkingu zauważyło Amerykańskie Centrum Produktowności i Jakości, które w 1992 roku założyła Międzynarodową Izbę Benchmarkingu⁶. Celem tego działania było dostarczenie wszystkim organizacjom odpowiednich baz danych o stosowanych na świecie praktykach benchmarkingowych oraz know-how w zakresie posługiwania się tą metodą. Do końca 20 wieku koncepcja ta zrewolucjonizowała świat. Przeniknęła również do wielu dziedzin gospodarki niezwiązanych bezpośrednio z biznesem, takich jak ochrona zdrowia, administracja publiczna, edukacja, więziennictwo czy służby celne, dzięki czemu można stwierdzić, że benchmarking nie jest metodą tylko dla tych co chcą osiągnąć zysk.

Rodzaje benchmarkingu

W zależności od autora książek o benchmarkingu występuje wiele kryteriów podziału benchmarkingu. Poniżej zostały przedstawione dwa najpopularniejsze podziały.

Według kryterium przedmiotowego można wyróżnić następujące rodzaje benchmarkingu⁷:

- strategiczny,
- procesów,
- produktów,
- metod zarządzania.

Benchmarking strategiczny polega na porównywaniu wizji, misji i strategii liderów rynkowych w celu określenia ich kluczowych czynników sukcesu.

Benchmarking procesów polega na analizie procesów liderów rynkowych pod kątem ich efektywności i wartości dla klienta.

Benchmarking produktów dotyczy produktów i usług oferowanych przez lidera. Koncentrujemy się tu zarówno na wartości, jaką daje produkt czy usługa klientowi, jak i na rozwiązaniach dotyczących technologii wytwarzania oraz konstrukcji danego produktu.

Benchmarking metod zarządzania skupiamy się na porównywaniu systemu zarządzania stosowanego przez lidera. Dotyczy to planowania, podejmowania decyzji, organizowania, zarządzania zasobami ludzkimi i kontrolowania.

⁵ Tamże, s. 73.

⁶ Czyż-Gwiazda E., *Benchmarking, Benchmark Index, czyli jak porównywać się z najlepszymi?*, Wydawca Centrum Benchmarkingu Polska - TÜV NORD Polska Sp. z o.o., Katowice 2006, s. 22.

⁷ Bendell T., Boulter L., *Benchmarking*, Kraków 2000, s. 73-74.

Praktykowanie benchmarkingu wiąże się z niebezpieczeństwem, że stworzony produkt będzie tylko minimalnie lepszy od produktu konkurencji, która w tym czasie zrobi kolejny krok do przodu.

Stosując kryterium podmiotowe, można wyróżnić trzy rodzaje benchmarkingu⁸:

- wewnętrzny,
- zewnętrzny (konkurencyjny),
- funkcjonalny,

Benchmarking wewnętrzny polega na przeprowadzaniu porównań wewnątrz przedsiębiorstwa. Może on dotyczyć innych wydziałów, filii i oddziałów firmy. Jest to najprostsza forma benchmarkingu ze względu na niskie bariery przepływu informacji pomiędzy partnerami procesu. Cechuje się również niskim kosztem przeprowadzenia i względnie krótkim czasem realizacji. Wadą natomiast jest izolacja przedsiębiorstwa od lepszych praktyk zewnętrznych. Ten rodzaj benchmarkingu z powodzeniem stosuje firma Xerox pomiędzy swoimi europejskimi filiami w Vanray (Holandia), Lille (Francja) i Mitcheldean (Wielka Brytania). Porównuje ona oddziały swojej firmy, dlatego też znajduje zastosowanie głównie w większych przedsiębiorstwach. Zaletą tej metody jest wspomniany już łatwy dostęp do danych, jak również możliwość pozyskania do współpracy zaproszonych do benchmarkingu oddziałów przedsiębiorstwa.

Benchmarking zewnętrzny (konkurencyjny) koncentruje się na porównywaniu naszej firmy z najlepszymi firmami spoza organizacji z tego samego sektora. Jest on uważany za najtrudniejszy rodzaj benchmarkingu, gdyż ilość informacji możliwych do uzyskania od partnera procesu jest ograniczona. Wadą jego jest możliwość powielania praktyk branżowych, nietworzących innowacyjnego postępu w firmie. Przykładem firmy, która zastosowała benchmarking konkurencyjny, może być Bank Zachodni, który w 1992r. podpisał umowę z brytyjskim Midland Bank PLC o pomoc w dostosowaniu swoich procedur do standardów europejskich⁹. Efektem tej współpracy było m.in. opracowanie planu strategicznego metodologii tworzenia *cash flow*, zarządzania płynnością i usprawnienie procesu podejmowania decyzji kredytowych. Ten typ benchmarkingu dotyczy bezpośrednich konkurentów firmy; polega na zakupie produktów konkurencji oraz poddaniu analizie ich cech i atrybutów. Prowadzi to zwykle do tzw. odwrotnego projektowania (*reverse engineering*), którego celem jest zaprojektowanie podobnego produktu na podstawie modelu konkurencji¹⁰.

Benchmarking funkcjonalny skupia się na porównywaniu naszego przedsiębiorstwa z firmami spoza sektora pod względem funkcjonalnym. Zaletą tego rodzaju benchmarkingu jest relatywnie łatwy dostęp do informacji, gdyż partnerzy nie stanowią naszej konkurencji oraz możliwość wdrożenia innowacyjnych rozwiązań, które mogą dać nam dużą przewagę konkurencyjną. Z drugiej strony jest to najbardziej czasochłonny i bardzo trudny do przeprowadzenia rodzaj ben-

⁸ Węgrzyn A., *Benchmarking*,..., s. 85.

⁹ http://www.elstudento.org/articles.php?article_id=2856, z dnia 04 kwietnia 2012.

¹⁰ Zalewski R., *Zarządzanie jakością w produkcji żywności*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004, s. 366.

chmarkingu, ponieważ musimy znaleźć odpowiedniego partnera, jak również wdrożyć zupełnie odmienny proces. Xerox, przeprowadzając benchmarking, skorzystał z najlepszych praktyk w różnych sektorach i przeprowadził benchmarking funkcjonalny, porównując procesy produkcyjne, metody zarządzania, sposoby projektowania i obszary działania przedsiębiorstwa z innymi firmami, niezależnie od ich branży, np.: wzorców logistycznych szukał w firmie L. L. Bean, sposobów gięcia blachy u Toyoty; skorzystał również z osiągnięć takich firm jak: American Express, Hershey foods i Mary Kay Cosmetics¹¹.

Fazy procesu benchmarkingu

Benchmarking jest procesem ośmiofazowym. Przystępując do jego wdrożenia, należy napisać plan jego przeprowadzenia, uwzględniając wszystkie fazy procesu¹²:

- wybór przedmiotu,
- przeprowadzenie wewnętrznych badań w celu określenia obecnej praktyki,
- wybór porównywalnej firmy,
- zebranie danych z zewnątrz,
- analiza danych,
- określenie potencjału dla programu poprawy,
- wdrażanie programu poprawy,
- ustalenie programu poprawy.

W pierwszym kroku przeprowadzania benchmarkingu należy wyłonić procesy, które są kluczowe dla firmy (np. za pomocą metody SWOT). Na tej podstawie określamy obszary, które poddane będą procesowi. Benchmarking dobrze jest zacząć od tych elementów, które mają największym wpływ na pozycję konkurencyjną firmy na rynku i mają największy potencjał do poprawy. Procesami drugorzędnymi, o mniejszym znaczeniu zostawiamy na drugim planie.

W kolejnym etapie należy przeanalizować procesy wytypowane przez firmę procesy do przeprowadzenia benchmarkingu. Jest to bardzo istotna część, gdyż nie znając własnych praktyk, nie uda nam się wychwycić istotnych różnic pomiędzy procesami naszymi a naszych partnerów benchmarkingu. W efekcie czego spowoduje to nie skuteczność benchmarkingu. Dane statystycznymi odnośnie do procesów zachodzących wewnątrz firmy potrzebne są do określenia luki, jaka istnieje lub nie istnieje pomiędzy partnerami.

Dokonując wyboru podmiotu benchmarkingu, można zdecydować się na podmiot wewnętrzny, podmiot konkurencyjny lub firmę spoza sektora. Ważne jest jednak, aby był on liderem w badanej dziedzinie. Wybór należy oprzeć przede wszystkim na rodzaju przedmiotu, dostępności informacji i środków, czasu, jaki chcemy poświęcić na przeprowadzenie procesu oraz od naszego doświadczenia w zakresie stosowania benchmarkingu.

¹¹ Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 261.

¹² Bendell T., Boulter L., *Benchmarking*, Kraków 2000, s. 83.

Proces zbierania danych o partnerze należy zacząć od gromadzenia informacji ze źródeł pośrednich, czyli:

- pracownicy własnego przedsiębiorstwa,
- klienci,
- dostawcy,
- dystrybutorzy,
- prasa fachowa,
- internet,
- konsultanci, szkolenia, seminaria,
- wywiadowanie gospodarcze i stowarzyszenia branżowe.

Zebranie ogólnych danych o partnerze pozwoli lepiej go poznać a co za tym idzie lepiej się przygotować do bezpośrednich kontaktów. Kwestionariusz z pytaniami do partnera benchmarkingu należy przygotować i wysłać odpowiednio wcześniej tak, aby partner miał czas na udzielenie odpowiedzi przed spotkaniem.

Po zebraniu danych następuje ich analiza. Jej celem jest określenie luki pomiędzy efektywnością zachodzących procesów między naszą firmą a partnerów. Może się zdarzyć, że podmiot badany ma gorsze wyniki w danej dziedzinie niż my a wtedy należy znaleźć inny wzorzec do porównywania. W przypadku gdy określimy w jakim stopniu partner jest od nas lepszy ważne jest również odpowiedzenie na pytanie, w jaki sposób doszedł on do takiego poziomu. Dzięki tej wiedzy będzie możliwe zaplanowanie procesu poprawy w przedsiębiorstwie.

Bariery benchmarkingu

Benchmarking, tak jak każda koncepcja, nie jest on pozbawiony wad i ograniczeń. Nie można go traktować jako instrumentu zapewniającego stuprocentowy sukces.

Pierwsze ograniczenie wynika z mentalności ludzkiej. Benchmarking traktowany jest jako proces poszukiwania idealnego rozwiązania, a taki rozwiązanie nie istnieje. Nawet wdrażając rozwiązanie uznawane za idealne możemy pominąć niezbędne warunki, które zapewniają jego efektywność. Dlatego takie rozumienie benchmarkingu może dać mierne wyniki. *Benchmarking jest procesem innowacyjnym, a nie poszukiwaniem idealnego rozwiązania.*

Druga bariera zawiera się w haśle: „Dobry partner benchmarkingu nie jest znany”¹³. Wybór partnera do procesu benchmarkingu jest kluczowym elementem całego procesu. W rzeczywistości nie ma wskaźnika, za pomocą którego można wybrać idealnego partnera czy też określić najlepszy proces. Wprawdzie istnieją katalogi i opracowania zawierające rankingi przedsiębiorstw oraz dostarczające informacji na temat ich procesów i produktów, jednak dane te są relatywne. Często przedsiębiorstwa z pierwszych stron gazet, uważane za: „największych”, „najskuteczniejszych”, „najlepiej zaspokajających potrzeby klientów”, wypalają się szybko i spadają na dalsze miejsca rankingów lub schodzą całkiem ze sceny. Tak, więc szukanie partnera odbywa się na chybił trafił, a niepewność wyboru

¹³ Karlöf B., Östblom K., *Benchmarking – równaj do najlepszych*, Warszawa 1995, s. 100-102.

„odpowiedniego” partnera sprawia, że firma koncentruje się nie na tym obiekcie, na którym powinna.

Informacje są kolejnym znaczącym ograniczeniem w analizie partnera benchmarkingu. Problem ten ma kilka wymiarów. Pierwszą rzeczą, na którą warto zwrócić uwagę jest fakt, że wiadomości uzyskiwane: z literatury, z periodyków, od konsultantów, z izb i klubów, najczęściej nie są tymi, które przedsiębiorstwo chce uzyskać. Ważne informacje można uzyskać dopiero przy bezpośrednim kontakcie z partnerami benchmarkingu. Jeśli jednak za partnera wybierzemy przedsiębiorstwo z nami konkurujące, pojawi się klejna bariera: partner może ograniczyć dostęp do informacji, a w niektórych dziedzinach w ogóle nie udostępni informacji (np.: postęp, rozwój, koszty i ceny). Barierą tą można spróbować pokonać, opierając się na kontaktach między przedsiębiorstwami na zasadzie całkowitej dobrowolności i kodeksie etycznym.

Następna bariera korzystania z benchmarkingu polega na fakcie, że porównania między przedsiębiorstwami są dokonywane za pomocą parametrów. Pozwalają one odkryć część prawdy o partnerze, ale prawie nic nie mówią o różnicach występujących między własną praktyką a praktyką partnera. Nie pokazują one przyczyn, skutków i oddziaływania różnych czynników na firmę. Posługiwanie się parametrami nie daje jasnego obrazu partnera. Pozwala jedynie na pełne zrozumienie procesów zachodzących w jego firmie czy jego pozycji na rynku.

Ostatnia bariera stosowania benchmarkingu wynika z obaw, iż mały kamień może wywołać dużą lawinę, który spowoduje wzrost kosztów, zaangażowanych środków i mocy produkcyjnych. Czasami niepewność odniesienia sukcesu z wdrożenia takiego procesu hamuje rozwój przedsiębiorstwa. Wywoływanie dużych zmian przez drobne impulsy można dobrze wyjaśnić na gruncie metodyki myślenia sieciowego.

Bibliografia

1. Bendell T., Boulter L., *Benchmarking*, Kraków 2000, s. 83.
2. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
3. Czyż-Gwiazda E., *Benchmarking, Benchmark Index, czyli jak porównywać się z najlepszymi?* Wydawca Centrum Benchmarkingu Polska – TÜV NORD Polska Sp. z o.o., Katowice 2006.
4. Karlöf B., Östblom K., *Benchmarking – równaj do najlepszych*, Warszawa 1995.
5. Sprow E. E., *Benchmarking: Sposób na nasze czasy?*, Problem Jakości 01/05.1995.
6. Węgrzyn A., *Benchmarking*, Antykwa, Kluczbork – Warszawa 2000.
7. Zalewski R., *Zarządzanie jakością w produkcji żywności.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2004.

Nowoczesne metody zarządzania - Zarządzanie talentami

Streszczenie

W sytuacji ciągłych zmian na rynku, w gospodarce, a także przy ewolucji systemów organizacyjnych przedsiębiorcy zmuszani zostają do opracowywania strategii efektywnego zarządzania. Czynnikiem wzmacniającym szanse osiągnięcia lepszych wyników przedsiębiorstwa mogą być ponadprzeciętne umiejętności pracowników. Zarządzanie talentami staje się elementem strategii organizacji oraz programem działań w ramach funkcji personalnej w gospodarce opartej na wiedzy. Pracownicy, którzy posiadają umiejętności ponad przeciętną i wysoki poziom wiedzy wymagają indywidualnego podejścia oraz systemu motywacji, który pozwoli im na ciągły rozwój i pogłębianie zdolności. Prawidłowe kierownictwo potencjałem intelektualnym prowadzi do sukcesu przedsiębiorstwa. Dbanie o swoich pracowników to inwestycja w przyszłość, która z czasem może przynieść bezcenne rezultaty. Niestety wszystko posiada swoje wady. Trudny do określenia jest fakt czy potencjał danego człowieka jest wyższy od przeciętnego oraz czy w ogóle go posiada w danej dziedzinie. W tym miejscu powstaje najwięcej wątpliwości, przedsiębiorstwa często niechętnie inwestują w rozwój kadry ponieważ nie mają pewności czy owa inwestycja się zwróci¹.

Pojęcie talentu z perspektywy przedsiębiorstwa

Najogólniej talent to szczególne i ponadprzeciętne zdolności, które posiadamy w jakiejś dziedzinie. W niektórych dyscyplinach naukowych talent określany jest jako specyficzny rodzaj wyposażenia intelektualnego jednostki. Według tego podejścia wynika, że jednostki o specyficznej inteligencji wymagają uwagi i nietypowego postępowania, jeśli mają się rozwijać, nie dopuszczając do utraty otrzymanych zdolności. W przedsiębiorstwie „talent to każda osoba mogąca w sposób znaczący wpłynąć na obecne i przyszłe osiągnięcia swojej organizacji” to „pracownik, który w sposób szczególny wpływa na wzrost wartości firmy i wyróżnia się wyższym niż przeciętny w organizacji potencjałem do dalszego rozwoju, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich²”.

Pojęcie zarządzania talentami

Pojęcie zarządzania talentami (z ang. talent management) pojawiło się już w latach 80. XX wieku w USA. Jednak na znaczeniu zyskało w latach 90. wraz ze sformułowaniem wojna o talenty. Sposób ten tworzy wyzwanie dla menadżerów, jakim jest odejście od wypracowanych procedur, struktur i modeli na rzecz większej otwartości i zmienności³. Zarządzanie talentami to zbiór działań związanych z osobami wybitnie uzdolnionymi, które zostają podejmowane w celu umożliwienia rozwoju tych osób oraz osiągania celów organizacji. Jest to proces

¹ Głowacka-Stewart K., *Zarządzanie talentami*, wyd. The Conference Board Europe, Warszawa 2006, s. 8-9.

² Grodzicki J., *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 151-168.

³ Tamże, s. 151-168.

„zapewnienia organizacji podaży siły roboczej w skali umożliwiającej wykonanie wszelkich celów strategicznych przedsiębiorstwa zgodnie z wcześniej zaplanowanym schematem. W szerszym ujęciu zarządzanie talentami obejmuje działania organizacji na rzecz przyciągania, zatrzymywania, motywowania oraz rozwijania utalentowanych jednostek w celu zwiększenia konkurencyjności organizacji⁴”. W zakres zarządzania talentami wchodzi nie tylko działania i inicjatywy pracowników ale również kadry menedżerskiej. Zasięgiem swym obejmuje zarówno działania z dziedziny Human Resources jak i np. marketingu czy TQM.

Problem w tym, że na świecie jest wprawdzie dużo rąk do pracy, ale niekoniecznie nadają się one do tej przynoszącej największe profity. W ciągu ostatnich lat, między przedsiębiorstwami wywiązał się rodzaj wojny o talenty. Termin ten został użyty po raz pierwszy przez agencję McKinsey. Badania McKinsey Consulting prowadzone w gronie kilku tysięcy szefów firm, wskazały, że poszukiwanie talentów będzie najważniejszym wyzwaniem menedżerów w ciągu najbliższych lat⁵. Pozyskanie najbardziej pomysłowych i wykwalifikowanych pracowników jest coraz trudniejsze. Zachęcając do pracy oraz chcąc utrzymać ich u siebie, pracodawcy będą musieli oferować nie tylko to co dostają wszyscy pracownicy, nie wystarczy propozycja dla najlepszych pracowników miejsca pracy i dodatkowego bonusu finansowego, lecz także pewność i warunki do robienia kariery, szeroki wachlarz środków motywacji, rozwoju i zadowolenia z tego co robią⁶. Wielką rolę w skutecznym pozyskiwaniu, utrzymywaniu i motywowaniu utalentowanych pracowników, odgrywają możliwości szkoleń, rozwoju, nowych wyzwań i ciekawych zadań, a także dobra atmosfera pracy.

Uważa się, że zarządzanie talentami powinno być inicjowane i kierowane przez liderów organizacyjnych, ponieważ to oni posiadają władzę i większe możliwości wpływania na procesy zarządcze. Organizacje potrzebują pracowników ze zdolnościami przedsiębiorczymi, takie zdolności to umiejętność kreowania nowych idei, rozwiązywania w nowy sposób nowych zadań, podejmowania ryzyka ich realizacji i wytwarzania z tych idei zysku. Osoby posiadające talenty przedsiębiorcze mają największą zdolność do tworzenia w firmach wartości dodanej. Zarządzanie pracownikami przedsiębiorczymi – talentami – polega także na tworzeniu odpowiedniej kultury organizacyjnej w której wszystko będzie ze sobą współgrało.

Jak rozpoznać talenty w firmie?

Jednym ze sposobów definiowania talentu w firmie jest przyjęcie założenia, że pracownikowi wykonywanie danych czynności zawodowych sprawia dużą radość. To właśnie odprężenie, śmiech, dobre samopoczucie czyli radość,

⁴ Litewka A., *Encyklopedia zarządzania*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_talentami (17.03.2012).

⁵ Malczewski Ł., *Czas wielkiej wojny*, <http://dfusion.pl/2010/06/19/czas-wielkiej-wojny/> (17.03.2012).

⁶ Woś R., *Wojna o talenty*, „Gazeta Prawna”, http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/484395,wojna_o_talenty_czyli_jak_wykwalikowany_pracownik_zdecyduje_o_przyszlosci_firmy.html (17.03.2012).

w teorii T. Scheffa jest nie tylko warunkiem identyfikacji talentu ale również i jego rozwoju. Również wg. niego prawdopodobnie wysoka samoocena jest ważnym elementem wytwarzania geniusza i rozwoju talentów.

Thomas Scheff konkluduje swoją teorię następująco⁷:

1. Wielki talent wymaga oczywiście dziedziczenia określonych cech, ale i również odpowiedniej instrukcji opartej na spontanicznych zachowaniach.
2. Proces wytwarzania wysokiej samooceny jest również niezbędny w tworzeniu kreatywnej inteligencji.
3. Ostatecznie tzw. dobry śmiech likwiduje chroniczny wstyd.

Jednak identyfikacja talentów w organizacji jest procesem, w który ma na celu znalezienie wśród wszystkich pracowników, naprawdę efektywnych w realizowaniu powierzonych im zadań oraz posiadających możliwości rozwoju, czyli grupy osób posiadających określone cechy, które będą szkolone na koszt pracodawcy, organizacja będzie wspierać ich rozwój zawodowy, traktując to jako inwestycje. Istotna tutaj jest nie tyle efektywność, co przede wszystkim możliwości rozwoju pracowników. Identyfikowanie talentów powinno być procesem ciągłym, umożliwiającym nieustanne monitorowanie zasobów ludzkich w organizacji. Talent poszczególnych pracowników nie zawsze objawia się podczas działań typowych i rutynowych dla organizacji, ale może też pokazać się w sytuacji niecodziennej, kryzysowej kiedy to wymagane jest kreatywność i innowacyjność działań. W tym celu koniecznym jest ocena wyznaczana okresowo dla każdego pracownika, która wyznaczy zgodność jego umiejętności z wymogami na danym stanowisku, jego efektywność na podstawie stopnia realizacji zadań i celów przed nim postawionych oraz działania jakie podejmuje w sytuacjach kluczowych dla danego stanowiska pracy i zachowań pracownika wykraczających poza zakres wymagań na danym stanowisku. Pozyskiwanie talentów spośród obecnych pracowników niesie za sobą przede wszystkim dwie główne korzyści: ci pracownicy znają już firmę, a po drugie firma zna pracowników⁸.

Proces zarządzania talentami

Proces zarządzania talentami zorientowany na pozyskiwanie i utrzymanie w organizacji ludzi najlepszych jest realizowany w pięciu podstawowych obszarach. Obszary te są wzajemnie połączone, tworząc cykl zarządzania talentami⁹:

- zarzucanie sieci – stałe kontakty z renomowanymi uczelniami, klubami i fundacjami skupiającymi absolwentów, instytutami badawczymi, stowarzy-

⁷ Konecki K., *Zarządzanie talentami – zarządzanie lamentami, czyli jak rozwija się geniusz?*, [w]: Problemy Socjologii Gospodarki, pod red. Banaszaka S., Doktor K., wyd. WSKiZ, Poznań 2008, s. 411-427.

⁸ Konecki K., *Zarządzanie talentami – zarządzanie lamentami, czyli jak rozwija się geniusz?*, [w]: Problemy Socjologii Gospodarki, Banaszaka S., Doktor K., (red.) Wyd. WSKiZ, Poznań 2008, s. 411-427.

⁹ Morawski M., Mięka B., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, http://zzl.ipiss.com.pl/spis_3_4_2009_pol.html (17.03.2012).

szeniami zawodowymi, agencjami personalnymi; gromadzenie i przechowywanie w bazach danych aplikacji złożonych przez kandydatów, organizowanie staży i praktyk zawodowych, organizowanie konkursów wiedzy o branży i przedsiębiorstwie, udział w targach pracy;

- przyciąganie talentów – stałe działania poprawiające i doskonalące wizerunek dobrego pracodawcy: kontakty i spotkania z instytucjami rynku pracy, administracji rządowej i samorządowej, mediami, wpływowymi, obdarzonymi autorytetem postaciami życia gospodarczego i społecznego o zasięgu lokalnym, krajowym i międzynarodowym; fundowanie stypendiów dla wyróżniających się studentów; współpraca ze studenckimi kołami naukowymi, prowadzenie rozmów przez pracowników firmy podczas spotkań biznesowych, sympozjów, kongresów, seminariów, konferencji, studiów podyplomowych itp.;
- rekrutacja i selekcja – procesy rekrutacji i selekcji (identyfikacji) talentów powierzone mogą zostać prestiżowej organizacji partnerskiej, która po zidentyfikowaniu utalentowanej osoby zaoferuje jej pracę w naszej firmie;
- utrzymanie talentów – zastosowanie specjalnych, preferencyjnych umów o pracę lub kontraktów z najlepszymi pracownikami, zawierającymi ponadstandardowe rozwiązania personalne dotyczące czasu pracy, wynagrodzenia, dodatkowego motywowania czy rozwoju zawodowego (np. kursy kwalifikacyjne, staże zagraniczne, urlopy naukowe, uprzywilejowany dostęp do informacji i wiedzy firmy, możliwość udziału w realizacji atrakcyjnych zadań i projektów); rozbudowane możliwości kariery zawodowej, alternatywne w stosunku do tradycyjnego awansu na wyższe szczeble hierarchii organizacyjnej. Działania, jakie należą do fazy zarządzania karierą, to m. in. określenie zakresu pracy pracownika pozwalającego wykorzystać jego potencjał, stanowiska pozbawionego rutyny, kształtowanie klimatu zespołowości i wzajemnych zobowiązań, realizacja programów rozwoju umożliwiających dalszy wzrost talentu pracownika i jego wiedzy w przypadku zastosowania szczególnie drogich programów rozwoju zawodowego w celu zwiększenia utrzymania pracownika stosowane mogą być zapisy lojalnościowe, które regulują wzajemne zobowiązania stron i zwrot poniesionych przez organizację nakładów lub ich części w przypadku zwolnienia się oraz angażowanie utalentowanego pracownika nie tylko w proces tworzenia i wykorzystania wiedzy, ale też wykorzystanie utalentowanego pracownika jako trenera zatrudnionych i nowo zatrudnionych pracowników w organizacji, awansowanie, degradacja pracownika.
- zarządzanie odejściami i kontaktami zewnętrznymi z talentami (monitoring zwolnień), w tym ponawianie rozmów z pracownikiem wyrażającym chęć odejścia z propozycjami dalszej współpracy na innych zasadach.

Szansa na znalezienie pracownika doskonale przygotowanego do danego stanowiska istnieje lecz jest niezwykle rzadka. Na cel przyjmuje się odnalezienie jednostek z odpowiednimi kompetencjami, zdolnościami i predyspozycjami do osiągania najlepszych możliwych rezultatów w sposób ciągły i trwały. Oznacza to, że konieczne jest zaangażowanie w rozwój umiejętności i cech pretendenta

w sposób formalny (programy szkoleniowe i edukacyjne) lub nieformalny (coaching – pokazywanie jak daną czynność należy wykonać i mentoring – doradztwo, przewodnictwo)¹⁰.

Pozytywne i negatywne efekty wdrożeń z zakresu procesu zarządzania talentami

Wśród najczęstszych pozytywnych rezultatów wdrożeń pojawiają się¹¹:

- budowanie bazy pracowników o wysokich kompetencjach, zaangażowanych w kluczowe projekty, dużo szybciej wchodzących w nowe obowiązki,
 - zabezpieczenie przyszłości firmy, przygotowanie przyszłej kadry zarządzającej,
 - lojalność, oddanie firmie, większa motywacja, zaangażowanie i lepsze wyniki osób wyłonionych w ramach programu,
 - obniżenie kosztów rekrutacyjnych (obsadzanie stanowisk menedżerskich wewnętrznymi talentami, brak konieczności przeprowadzania zewnętrznych projektów rekrutacyjnych),
 - większa otwartość pracowników na uczenie się, świadomość własnych braków i potrzeb,
 - powstanie cross-działowych dobrze współpracujących zespołów, naturalna wymiana informacji pomiędzy różnymi strukturami organizacji,
 - podnoszenie wśród całego personelu poziomu akceptowalności innowacji¹².
- Wśród negatywnych efektów pojawiają się¹³:
- wysoki koszt programu, konieczność przeznaczenia dodatkowego budżetu,
 - ryzyko podkupienia najlepszych, dodatkowo doinwestowanych osób przez konkurencję,
 - niezadowolenie pracowników niewyróżnianych w ramach procesu,
 - ryzyko finansowe w sytuacji braku pożądanego lub wymiernego efektu¹⁴.

Przykładowe przedsiębiorstwa inwestujące w rozwój kadry **Bank ING**

W firmie stawia się na przedsiębiorczość, profesjonalizm i elastyczność, orientację na klienta, wiarę w siebie, nastawienie na wyniki i orientację na zespół. Powstał w niej „Program rozwoju kadr menedżerskich”. Program ten dotyczył rozwoju ambitnych i utalentowanych absolwentów wyższych uczelni. Od kandydata oczekiwano inicjatywy w poszukiwaniu nowych rozwiązań problemów, elastyczności i mobilności. Z założenia bank uznawał, że każdy pracownik jest utalentowany¹⁵.

¹⁰ Grodzicki J., *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, op. cit., Gdańsk 2011, s. 151-168.

¹¹ Głowacka-Stewart K., *Zarządzanie talentami*, op. cit., Warszawa 2006, s. 12-13.

¹² Grodzicki J., *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, op. cit., Gdańsk 2011, s. 151-168.

¹³ Głowacka-Stewart K., *Zarządzanie talentami*, op. cit., Warszawa 2006, s. 12-13.

¹⁴ Davis T., *Ewaluacja talentu*, Wyd. Oficyna a WK business, Warszawa 2010, s. 17-18.

¹⁵ Konecki K., *Zarządzanie talentami – zarządzanie lamentami, czyli jak rozwija się..*, op. cit., Poznań 2008, s. 411-427.

Bank Millenium S.A.

Dla pracowników o największym potencjale istnieją Programy Rozwojowe: specjalnie dobrane szkolenia ukierunkowane na rozwój kluczowych kompetencji. Nad rozwojem czuwa mentor w osobie członka zarządu. Dwa razy w roku specjalnie dla nich organizowane jest Forum Rozwojowe.

Unilever

W ramach Business Leaders Development Programme wyłania się, na podstawie kompetencji oraz dotychczasowych wyników i osiągnięć, najlepszych pracowników i dla każdej osoby tworzy plan rozwoju: szkolenia, Development Centre.

Polska Telefonía Cyfrowa Sp. z o.o.

Dla najlepszych pracowników, których kompetencje oraz zaangażowanie w powierzane projekty i zadania zostały ocenione przez przełożonych jako nieprzeciętne, istnieje program „XL Talent”: szkolenia, studia finansowane przez firmę bądź staże w firmie lub zagranicą, uczestnicy realizują indywidualny plan rozwoju dopasowany do szczegółowych potrzeb¹⁶.

Microsoft Polska

Wyodrębniony proces zarządzania talentami działa w firmie. Microsoft od kilku lat, jest w pełni jawny, a identyfikacja talentów dokonywana jest raz w roku. „Talenty” nie są różnicowane poprzez wyższe wynagrodzenie, ale z reguły szybciej awansują. Elementem motywującym jest już samo uczestnictwo w programie oraz w szkoleniach, ale także otrzymanie coachingu oraz możliwość udziału w projektach regionalnych czy awans w strukturach regionalnych.

PKN Orlen S.A.

Program zarządzania talentami o nazwie „Young Talents” istnieje w firmie od niedawna. Założeniem koncernu jest, aby w przyszłości, wybrana, wyedukowana i przygotowana w podobny sposób grupa ludzi objęła stanowiska kierownicze, zarówno w polskich, jak i zagranicznych oddziałach organizacji. Pierwszym obserwowalnym efektem wprowadzenia programu „Young Talents” jest wymiana i przepływ informacji pomiędzy różnymi strukturami koncernu¹⁷.

Procter & Gamble

Przedsiębiorstwo postawiło sobie za cel, rozwijanie umiejętności pracowników przez różnego typu zadania, które mają testować ich determinację, umiejętności podejmowania dobrych decyzji i siłę przywódczą oraz zapewnienie im

¹⁶ Tabor J., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, <http://www.e-mentor.edu.pl/> (17.03.2012)

¹⁷ Głowacka-Stewart K., *Zarządzanie talentami*, op. cit., Warszawa 2006, s. 17-20.

szansy na rozwój potencjału. Działania te owocowały nagrodą dla największych talentów, jaką ma być objęcie wysokiego stanowiska zarządczego¹⁸.

Wszyscy jesteśmy w jakiś dziedzinach utalentowani, w odpowiednich warunkach talenty te mogą być odkryte i mogą się rozwinąć. Warunki te dotyczą stworzenia odpowiednich okoliczności lub klimatu organizacyjnego bez zawstydzania pracowników i zwyczaju narzekania, a wręcz praktykowania wzmacniania dumy pracowników i podnoszenia ich samooceny. Utalentowani pracownicy tworzą wartość dodaną w firmie, ale należałoby stwarzać im możliwości rozwoju w codziennych interakcjach. Rozwój jednostki wymaga pewnego obszaru wolności, a nie jej tłamszenia i zmuszania do zwykłych firmowych procedur i dróg postępowania. Jednak „każdy jest kowalem własnego losu. Młody menedżer” czy też pracownik na innym stanowisku, nie może oczekiwać, że „firma bezgranicznie mu pomoże i zrobi z niego lidera. To jego zadanie¹⁹”.

Bibliografia

1. Davis T., *Ewaluacja talentu*, Wyd. Oficyna a WK business, Warszawa 2010.
2. Głowacka-Stewart K., *Zarządzanie talentami*, Wyd. The Conference Board Europe, Warszawa 2006.
3. Grodzicki J., *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.
4. Kaczmarek A., Sienkiewicz Ł., *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach*, [w]: *Zarządzanie talentami*, (red.) Borkowskiej S., , Wyd. IPiSS, Warszawa 2005.
5. Konecki K., *Zarządzanie talentami – zarządzanie lamentami, czyli jak rozwija się geniusz?*, [w]: *Problemy Socjologii Gospodarki*, (red.) S. Banaszaka, K. Doktor, Wyd. WSKiZ, Poznań 2008.
6. Skrodzka A., *Generalista – nowe podejście do zarządzania talentami w biznesie*, [w:] *Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi*, (red.) S. Lachiewicza, A. Waleckiej, wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010.
7. Jankowski W., *Tworzenie zwycięskiego zespołu na szczycie*, „Harvard Business Review”, Kwiecień 2012.
8. Lafley A. G., *Niuanse poszukiwań właściwego prezesa*, „Harvard Business Review”, Kwiecień 2012.
9. Litewka A., *Encyklopedia zarządzania*, http://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_talentami (17.03.2012)
10. Malczewski Ł., *Czas wielkiej wojny*, <http://dfusion.pl/2010/06/19/czas-wielkiej-wojny/> (17.03.2012)
11. Morawski M., Mikuła B., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, http://zzl.ipiss.com.pl/spis_3_4_2009_pol.html (17.03.2012).
12. Tabor J., *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*, <http://www.e-mentor.edu.pl/> (17.03.2012)
13. Woś R., *Wojna o talenty*, „Gazeta Prawna”, http://praca.gazetaprawna.pl/artykuly/484395,wojna_o_talenty_czyli_jak_wykwalifikowany_pracownik_zdecyduje_o_przyszlosci_firmy.html (17.03.2012).

¹⁸ Lafley A. G., *Niuanse poszukiwań właściwego prezesa*, „Harvard Business Review”, Kwiecień 2012.

¹⁹ Jankowski W., *Tworzenie zwycięskiego zespołu na szczycie*, „Harvard Business Review”, Kwiecień 2012.

Zarządzanie ekologiczne w przedsiębiorstwie

Streszczenie

W referacie zostały poruszone zagadnienia związane z zarządzaniem ekologicznym w przedsiębiorstwie. Skupiono się na przede wszystkim na systemach zarządzania środowiskowego opartych na: normie ISO 14001, EMAS, Strategii Czystszej Produkcji i Programie Odpowiedzialność i Troska.

Zarządzanie ekologiczne

Początkowo polityka przedsiębiorstw była dość rabunkowa względem środowiska. Nie przykładano większej uwagi do tego w jakim stopniu jest degradowane, ponieważ najważniejsza była maksymalizacja zysku. Jednak wraz z rozwojem ekonomicznym i postępującym zniszczeniem zasobów przyrodniczych zaczęły pojawiać się głosy aby przedsiębiorstwa wzięły na siebie odpowiedzialności za środowisko¹.

W pierwszej kolejności zainteresowano się naprawieniem wyrządzonych szkód w środowisku. Zarządzanie ekologiczne powoli ewoluowało od ograniczania wyrządzonych zniszczeń w otoczeniu przyrodniczym do tworzenia nowych technologii przyjaznych środowisku. Zaczęto próbować połączyć zarządzanie środowiskiem z systemem zarządzania organizacją. Pojawiły się pierwsze systemy zarządzania środowiskowego².

Systemy zarządzania środowiskowego

Systemy zarządzania środowiska mają na celu zwiększenie efektywności działania z zakresu ochrony środowiska podmiotów gospodarczych. Są one adresowane do wszystkich jednostek – przedsiębiorstw produkcyjnych, usługowych, organizacji pożytku publicznego, administracji publicznej itp. Opierają się na cyklu Deminga i dążą przede wszystkim do ciągłego doskonalenia wdrożonego systemu³.

System zarządzania środowiskowego zgodny z ISO 14000

Normy ISO 14000 dotyczą pięciu zagadnień środowiskowych: systemu zarządzania środowiskiem (ISO 14001, 14004), oceny efektów działalności środowiskowej (ISO 14031), audytu środowiskowego (ISO 14010, 14011, 14012), oceny cyklu życia produktów (ISO 14021, 14024, 14025) i terminologii (ISO

¹ Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 170.

² Nahotko S., *Podstawy ekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2002, s. 77-81.

³ Holtzer M., Grabowska B., *Podstawy ochrony środowiska z elementami zarządzania środowiskowego*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2010, s. 155.

14050)⁴. Seria ISO 14000 przede wszystkim ma za zadanie polepszanie wyników działalności środowiskowej jednostki a także ujednolicenie krajowych norm związanych z zarządzaniem środowiskowy tak aby usprawnić wymianę handlową na rynku międzynarodowym⁵.

Niezbędne wymagania do certyfikacji zawarte są w normie ISO 14001. Określa ona, zgodnie z cyklem Deminga, główne elementy zarządzania środowiskowego: politykę środowiskową, planowanie systemów zarządzania środowiskowego, ich wprowadzanie i działanie, kontrolę oraz działania naprawcze i zapobiegawcze a także przegląd wykonywany przez kierownictwo⁶.

System zarządzania środowiskowego zgodny z EMAS

EMAS stanowi odpowiedź Unii Europejskiej na normę ISO 14001. W swych założeniach jest systemem bardzo do niej zbliżonym, ale też bardziej wymagającym. Początkowo kierowany był jedynie do przedsiębiorstw przemysłowych i komunalnych, ale w 2001 r. został on dostosowany do potrzeb pozostałych organizacji i aktualnie można go wdrożyć w każdej jednostce.

Tabela 3. Porównanie normy ISO 14001 z systemem EMAS

Elementy	ISO 14001	EMAS
Ciągłe doskonalenie	Systemu zarządzania środowiskowego	Efektu działalności środowiskowej
Deklaracja środowiskowa	Nie jest wymagana	Wymagana, publicznie dostępna, stanowi informację o wpływie jednostki na środowisko oraz efektach działalności środowiskowej i ciągłego doskonalenia
Komunikacja z opinią publiczną	Mniejsze znaczenie	Istotny element dialogu
Audyty	Wymagane	Wymagane, szczegółowo określona metodologia audytowania
Dostawy i wykonawcy	Przedsiębiorca może ich poinformować o procedurach dotyczących znaczących aspektów przedmiotowo związanych z nimi	Wymaga ich zgodności z realizowaną polityką środowiskową
System rejestracyjny	Nie istnieje	Wymagana rejestracja

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Holtzer M., Grabowska B., *Podstawy ochrony środowiska z elementami zarządzania środowiskowego*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2010, s. 159-160.

⁴ Nahotko S., *Podstawy ekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, wyd. cyt., s. 198-203.

⁵ Fura B., *System zarządzania środowiskowego ISO 14001 a efektywność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011, s. 60-64.

⁶ Tamże, s. 68-71.

W powyższej tabeli ujęto różnice między normą ISO 14001 a systemem EMAS. Jednostki, które wdrożyły normę ISO mają ułatwioną rejestrację w EMAS, ponieważ kontroli podlegają jedynie dodatkowe obszary⁷.

System zarządzania środowiskowego zgodny ze Strategią Czystszej Produkcji

Strategia Czystszej Produkcji jest procesem ciągłym. W znaczny sposób kładzie nacisk na zapobieganie powstawaniu zanieczyszczeń. Ma za zadanie zwrócić uwagę przedsiębiorstw na ważność zarządzania środowiskowego i prowadzić do pojawiania się coraz to nowych inicjatyw, które następnie zostaną wpisane w plany strategiczne jednostek.

Poza wspomnianą już wcześniej korzyścią z wdrożenia Strategii Czystszej Produkcji, czyli zmniejszeniu zanieczyszczeń, istnieją też inne przesłanki, dla których warto wprowadzić ten system do zarządzania firmy. Proces Czystszej Produkcji pozwala na racjonalną gospodarkę zasobami naturalnymi. Prowadzi on nie tylko do mniejszego wykorzystania energii, wody i surowców, ale też oszczędności związanych z ponoszeniem mniejszych opłat za ich wykorzystanie. Stosując Strategię Czystszej Produkcji przedsiębiorstwo zmniejsza swoje koszty a środowisko na tym korzysta. Następuje połączenie aspektu ekonomicznego z ekologicznym⁸.

W Polsce jednostki stosujące tą strategię wymienione są w Polskim Rejestrze Czystszej Produkcji i Odpowiedzialnej Przedsiębiorczości. Wpisy aktualizowane są co roku jeżeli zostały utrzymane wymagania prawne z dziedziny ochrony środowiska i przedsiębiorstwo opracowało coroczny Raport Ekologiczny obrazujący efekty wdrożenia programu⁹.

System zarządzania środowiskowego zgodny z Programem Odpowiedzialność i Troska

Program Odpowiedzialność i Troska kierowany jest głównie do jednostek wykorzystujących w procesie produkcyjnym substancje niebezpieczne. Poza ochroną środowiska skupia się również na ochronie zdrowia oraz bezpieczeństwie pracy. Wśród innych systemów wyróżnia się zobowiązaniem do poprawy procesów technologicznych w taki sposób aby zminimalizować a najlepiej uniknąć niekorzystnego wpływu na ludzi i środowisko.

Dużą wagę przywiązuje do upubliczniania wiadomości o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, w tym również o wszelkich niedociągnięciach. Dla programu liczy się współpraca zarówno w procesie tworzenia jak i wprowadzania opracowanych norm ulepszających technologię produkcyjną wykorzystującą substancje niebezpieczne¹⁰.

⁷ Łaguna T. M., Witkowska-Dąbrowska M. (red), *Zarządzanie zasobami środowiska*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok-Olsztyn 2010, s. 218-220.

⁸ Holtzer M., Grabowska B., *Podstawy ochrony środowiska z elementami zarządzania środowiskowego*, wyd. cyt., s. 160-161.

⁹ <http://www.programcp.org.pl/>

¹⁰ Holtzer M., Grabowska B., *Podstawy ochrony środowiska z elementami zarządzania środowiskowego*, wyd. cyt., s. 161-162.

Nadzór nad realizacją Programu Odpowiedzialność i Troska w Polsce pełni Polska Izba Przemysłu Chemicznego. Aktualnie w skład programu wchodzi 38 przedsiębiorstw chemicznych¹¹.

Bibliografia

1. Fura B., *System zarządzania środowiskowego ISO 14001 a efektywność przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011.
2. Holtzer M., Grabowska B., *Podstawy ochrony środowiska z elementami zarządzania środowiskowego*, Wydawnictwa AGH, Kraków 2010.
3. Łaguna T. M., Witkowska-Dąbrowska M. (red), *Zarządzanie zasobami środowiska*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok - Olsztyn 2010.
4. Nahotko S., *Podstawy ekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz 2002.
5. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
6. <http://www.programcp.org.pl/>
7. <http://www.pipc.org.pl/>

Environmental management in the enterprise

The paper has been addressed issues related to environmental management in the enterprise. The focus is on primarily on environmental management systems based on: ISO 14001, EMAS, Startegii Cleaner Production and Responsible Care Program.

¹¹ <http://www.pipc.org.pl/>

Koncepcja kaizen – czyli japońskie podejście do zarządzania

Streszczenie

W ostatnich latach coraz bardziej wzrasta zainteresowanie koncepcją kaizen, oraz jej zastosowaniem w różnych organizacjach, nie tylko w przemysłowych, ale również usługowych. Koncepcja kaizen wywodzi się z kultury japońskiej i jest z nią silnie związana, dlatego do jej wprowadzenia potrzebne jest dogłębne przeanalizowanie jej źródeł. Jeśli nie zrozumiemy podstaw tej koncepcji i nie wprowadzimy całościowych zmian, nie osiągniemy zamierzonych rezultatów.

Wstęp

By zrozumieć filozofię kaizen należy przyjrzeć się historii jej powstania. Koncepcja kaizen powstała w latach 40 XX wieku, kiedy to na wyspy przybył doktor Deming wraz z grupą naukowców. Uczył japońskich przedsiębiorców, że jakość to nie osiąganie jakiegoś określonego celu, lecz jakość to styl życia. Po drugiej wojnie światowej większość firm japońskich musiała zaczynać od nowa. Firmy te nie miały możliwości na ogólną reorganizację, zaczęły więc wprowadzać regułę ciągłego zaangażowania, oraz nieustannego ulepszania jakości. Każdego dnia robotnicy i menedżerowie stawali przed nowymi wyzwaniami i każdy dzień oznaczał postęp i rozwój. To właśnie koncepcja kaizen, czyli ciągła zmiana, dała początek i kierunek na drodze do japońskiego cudu gospodarczego, a przez lata przestała być tylko koncepcją zarządzania, ale stała się filozofia i sposobem na życie. W latach 80 XX wieku koncepcja ta zaczęła wracać do USA, głównie za pośrednictwem branż wymagających zaawansowanych technologii¹.

Kaizen a innowacje

Kaizen jest koncepcją ciągłego doskonalenia, usprawniania. Polega na zaangażowaniu wszystkich pracowników niezależnie od stanowiska, w stałe poszukiwanie najlepszych rozwiązań, pomysłów i udoskonaleń z zakresu wszystkich obszarów organizacji². Tworzy atmosferę, w której przedsiębiorstwa mogą rozwiązywać swoje problemy wewnętrzne. Sposób myślenia kaizen jest zorientowany na proces gdzie nie ocenia się pracowników przez pryzmat wyników, które osiągają. Kaizen skupia się na małych usprawnieniach jego wprowadzenie w życie ma skutek długookresowy, jednak to systematyczne zmiany i małe ulepszenia prowadzą do wielkich i spektakularnych efektów. Jest to metoda mniejszych, ale stale osiąganych korzyści³.

¹ Maurer R., *Jak mały krok może zmienić Twoje życie: Filozofia kaizen*, wyd. Helion, Gliwice 2007, s. 15-20.

² Łańcucki J. (red.), *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995, s. 122-123.

³ Oess A., *Kaizen*, „Problemy Jakości” 4/2002, s. 16.

Słowo „innowacja” pochodzi od łacińskiego „innovatis”, czyli odnowienie, tworzenie czegoś nowego. W Polsce słowo to definiowane jest jako „wprowadzenie czegoś nowego, rzecz nowo wprowadzona, nowość, reforma⁴”. Potoczne rozumienie oznacza coś nowego i innego od dotychczasowych rozwiązań; kojarzy się z potrzebną zmianą na lepsze⁵ i bardzo często używane jest, jako synonim słowa „zmiana”. Według Z. Pietrusińskiego innowacje to zmiany celowo wprowadzane przez człowieka lub zaprojektowane przez układ cybernetyczny, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów składających się w sumie na postęp. Definicja ta jest bardzo trafna z dzisiejszego punktu widzenia. Odrębną od wszystkich innych autorów koncepcje innowacji zaproponował Z. Madej, który za innowacje uznawał zmiany niekoniecznie posiadające znamiona pozytywne⁶.

Tabela 1. Innowacje a kaizen

Kaizen	Innowacje
Adaptacyjność	Kreatywność
Praca zespołowa	Indywidualizm
Zorientowanie na osoby o ogólnym przygotowaniu	Zorientowanie na specjalistów
Przywiązanie wagi do szczegółów	Przywiązanie uwagi do głównych spraw
Zorientowanie na ludzi	Zorientowanie na technikę
Informacje: ogólnie dostępne, upowszechniane	Informacje: ograniczone, do właściwych osób
Zorientowanie międzydziałowe	Zorientowanie na poszczególne działy
Bazowanie na istniejącej technologii	Szukanie nowych technologii
Organizacje międzyfunkcyjne	Pracownicy + zarząd
Silne sprzężenie zwrotne	Ograniczone sprzężenie zwrotne

Źródło: Wasilewski L., *Kaizen. Tajemnica sukcesu Japonii*, ZETOM, Warszawa 1997, s. 19.

Proces kaizen oznaczający ciągłe usprawnienia jest koncepcją przeciwną wobec innowacji czyli szybkich i gwałtownych zmian. Porównując kaizen i innowacje nie można stwierdzić obiektywnie, która koncepcja jest lepsza. W sektorach o powolnym tempie rozwoju zwykle lepiej sprawdza się koncepcja kaizen, natomiast innowacje należy stosować tam, gdzie zmiany następują bardzo szybko. Najlepszym rozwiązaniem w praktyce jest jednak łączenie tych dwóch kombinacji, ponieważ w organizacjach występują jednocześnie elementy, które ulegają szybkim zmianą i takie w których zmiany są wolniejsze⁷.

⁴ Tokarski J. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 307.

⁵ Janasz W., Koziol K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 11.

⁶ Tamże, s. 16.

⁷ Wolniak R., *Gemba – japońska technika zarządzania*, http://keraunos3.republika.pl/2003_2.pdf, 2003/02.

Tabela 2. Innowacje a Kaizen

Kryterium	Kaizen	Innowacje
Skutek	Długookresowy, długotrwały lecz bez dramatyzmu	Krótkookresowy lecz dramatyczny
Tempo	Małe kroki	Duże kroki
Zmiana	Stopniowa i stała	Gwałtowna i ulotna
Uczestnictwo	Każda osoba	Kilku wybranych „mistrzów”
Wymagania	Wymagane nieduże inwestycje	Wymagane duże inwestycje
Ukierunkowanie wysiłku	Na ludzi	Na technikę
Kryteria oceny	Procesowe oraz wysiłku	Rezultaty w zakresie zysku
Walory	Dobrze działa w gospodarkach o wolnym tempie wzrostu	Lepiej dostosowany do gospodarki o szybkim tempie wzrostu

Źródło: Suzuki H., *Practical kaizen for productivity facilitators, I*, Japan Productivity Center, Tokyo 1993, s. 29.

10 zasad kaizen

Filozofię kaizen określa 10 zasad⁸:

1. Problemy stwarzają możliwości – pojawiający się problem może być bodźcem do rozpoczęcia procesu kaizen. Analiza przyczyn problemu nie tylko pokaże przyczynę problemu, ale pozwoli także wprowadzić takie zmiany, żeby problem więcej się nie powtórzył.
2. Pytaj 5 razy „Dlaczego?” (Metoda "5 why") – powszechnie stosowana metoda wykrywania przyczyn źródłowych problemów. Nie zawsze musi być to 5 pytań, ale rzadko się zdarza, żeby po 5 pytaniach trzeba było pytać dalej.
3. Bierz pomysły od wszystkich - czasem najprostsze rozwiązania są najlepsze. Warto posłuchać operatora, co ma do powiedzenia. On spędza na stanowisku cały dzień. Inżynier procesu – czasami tylko kilkanaście minut.
4. Myśl nad rozwiązaniami możliwymi do wdrożenia - można rozważyć, czy super-skomplikowana maszyna za milion dolarów rozwiąże problem. Tylko po co, skoro nie mamy środków na to.
5. Odrzucaj ustalony stan rzeczy - nie można się blokować twierdzeniem "nie da się tego zmienić". Bo tak było od zawsze. Bo żadna zmiana nic nie pomoże. Dopóki nie spróbujemy – nie będziemy tego wiedzieć.
6. Wymówki, że czegoś się nie da zrobić są zbędne - Często odrzucanie propozycji zmian wynika z naszego lenistwa i niechęci do zmian.
7. Wybieraj proste rozwiązania – nie czekając na te idealne - nie ma idealnych rozwiązań zawsze trzeba będzie coś poprawić i zmienić, dlatego nie szukaj idealnych rozwiązań. Stosuj proste rozwiązania które masz w „zasięgu ręki”.
8. Myśl głową, nie portfelem – pewnie, zawsze można wydać grube pieniądze na jakieś rozwiązanie. I pewnie nawet będzie ono skuteczne. Ale może wcale nie trzeba?

⁸ Gajewski A., *Wstęp do zarządzania jakością*., Wydawnictwo Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów 2007, s. 23.

9. Pomyłki koryguj na bieżąco – Jeżeli coś działa źle, to samo nie zmieni się i nie zaczniesz spełniać naszych oczekiwań. Narastające nie rozwiązane problemy same nie znikną.
10. Ulepszenie nie ma końca – zawsze jest coś co możemy poprawić.

Zalety i wady stosowania kaizen

Do zalet zalicza się między innymi⁹:

- Mniejszy opór wobec zmian wśród pracowników, poprzez stopniowe wprowadzanie zmian.
- Łatwiejsze osiągnięcie stabilnej pozycji konkurencyjnej – „małymi krokami” firma osiąga coraz lepsze rezultaty.
- Eliminowanie marnotrawstwa w procesach przez ciągłe ulepszanie – w firmie zarządzanej przez Kazein nie ma mowy o niepotrzebnych zastojach pracowników w pracy.
- Niska i prosta odpowiedzialność – ponieważ wszystkie zmiany i pomysły są konsultowane, odpowiedzialność nie spada bezpośrednio na jednego pracownika. Każde produkowane dobro ma swojego właściciela, który stara się aby było jak najwyższej jakości.
- Korzyści osiągnięte od razu oraz stopniowo – przedsiębiorstwo wdrażając Kazein od razu może zauważyć korzyści, zarówno na tle produkcyjnym, jak i u pracowników zyskując z nimi lepszy kontakt. W trakcie zarządzania przez Kazein przedsiębiorstwo może też obserwować szereg stopniowych zmian na lepsze dzięki procesom ciągłego ulepszania.
- Niskie koszty wprowadzenia i stosowania – wdrażanie Kazein nie wymaga dużych nakładów finansowych. Przede wszystkim firma musi skupić się na pracowniku, umożliwić mu odpowiednie przygotowanie, szkolenia i zapewnić przyjazną atmosferę.

Kazein mimo wielu zalet posiada również kilka wad, do których należy zaliczyć¹⁰:

- Długotrwały i powolny proces zmian powoduje, że nie każda firma może zdecydować się na Kazein. Dotyczy to głównie przedsiębiorstw znajdujących się na skraju bankructwa, którym pomogłyby tylko drastyczne zmiany.
- Zbyt duża drobiazgowość – dla dużych firm jest to nie lada wyzwanie. Muszą ode bowiem zwracać uwagę na wszystkie detale co wymaga dużego skoordynowania i spostrzegawczości. Ciężiej jest również dotrzeć do wszystkich pracowników.
- Nie zmienia radykalnie istniejącego stanu – są to bowiem drobne zmiany, mające zapewnić stopniową poprawę. W Kazein nie chodzi o przebudowanie całego przedsiębiorstwa lub wielkie inwestycje, lecz o zmianę nastawienia ludzi na ciągłe udoskonalanie i poprawianie istniejącego stanu.
- W europejskich firmach brak odpowiedniej kultury organizacyjnej – może to stanowić pewną barierę. Przyjęcie przez przedsiębiorstwo Kazein będzie

⁹ Król D., *Inspiracja prakseologiczna dla systemu Kaizen*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 11/2004, s. 18.

¹⁰ Tamże.

w dużej mierze zależało od jego przyswajania i rozumienia nowej koncepcji zarządzania i definiowania jakości.

Najważniejsze systemy i metody z „parasola kaizen”

Filozofia kaizen tworzy swoisty parasol dla licznych strategii, systemów, pojęć i metod zarządzania, takich jak system wniosków pracowniczych, system konkretyzacji polityki kierownictwa, metodologia konkretyzacji funkcji jakości kompleksowe sterowanie przez jakość (TQC) i kompleksowe zarządzanie przez jakość (TQM), kompleksowy system produktywnego utrzymania maszyn (TPM), Standaryzacja obejmująca wszelkie procesy i produkty tych procesów w firmie¹¹.

- System wniosków pracowniczych który polega na zbieraniu opinii i pomysłów pracowników co do wykonywanej pracy i działalności przedsiębiorstwa. Najczęściej stosuje się skrzynkę do której pracownicy wrzucają pomysły zapisane na kartkach.
- System konkretyzacji polityki kierownictwa którego celem jest uniknięcie rozbieżności celów pracowniczych z celami właścicieli.
- Metodologia konkretyzacji funkcji jakości (QFD – Quality Function Deployment), to system projektowania produktu lub usługi oparty na jak najpełniejszym uwzględnieniu potrzeb klientów. Metoda ta przekłada wymagania klienta na język technicznych wymagań odnośnie każdego produktu. Metoda QFD bazuje na zaangażowaniu pracowników związanych bezpośrednio z wytwarzaniem produktu. Strategia zapewnienia jakości wymaga stosowania choćby prostych metod statystycznych. Dla wdrożenia QFD niezbędne jest istnienie zespołów pracowniczych. Specyfika projektowanego produktu determinuje dobór uczestników zespołu, według kryterium fachowości, kompetencji, usytuowania w strukturze organizacyjnej¹².
- Kompleksowe Sterowanie przez Jakość (TQC) i Kompleksowe Zarządzanie przez Jakość (TQM). Total Quality Management – to filozofia organizacji wyposażona w zespół przewodnich reguł zakładających ciągle jej ulepszanie. W zarządzaniu przez jakość mają zastosowanie wszelkie skuteczne metody wpływające na ulepszenie produktów i usług dostarczanych przez organizację, na poprawę efektywności wszelkich procesów w organizacji, na podniesienie poziomu spełniania wymagań klientów, tak w chwili obecnej, jak i w przyszłości¹³. TQC – Total Quality Control – stanowi rozszerzenie sterowania i kontroli procesów tworzenia jakości na wszystkie czynności związane z produktem. Oznacza to, że jakość jest nie tylko rezultatem procesu produkcji lecz jest określana przez wszystkie procesy zintegrowane w przedsiębiorstwie w ramach tworzenia i dostarczania produktu.

¹¹ <http://lean-management.pl/kaizen/160-podstawowe-pojecia-i-techniki-kaizen-.html>

¹² Łańcucki J. (red.), *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie.*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995, s. 113.

¹³ Wyrcza S., *Analiza i projektowanie systemów informatycznych. Metodyki technik zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 135.

- Koncepcja TPM - opiera się na przekazaniu części obowiązków związanych z utrzymaniem urządzeń technicznych ich bezpośrednim użytkownikom¹⁴.
- Standaryzacja obejmująca wszelkie procesy i produkty tych procesów w firmie¹⁵.

Niewątpliwie w ostatnich latach wzrosła popularność wyżej wymienionych metod oraz systemów, jednak nie wolno zapominać, że stworzone one zostały w kulturze kaizen i zrozumienie jej jest niezbędne do poprawnego i efektywnego korzystania z nich.

Podsumowanie

Koncepcja kaizen stała się bardzo szybko światową techniką o globalnym wymiarze, ponieważ pozwala przedsiębiorstwom sprostać wymaganiom wytwarzania produktów i usług o najwyższej jakości, niskim kosztem i dokładnie na czas wykonywania zlecenia. Kaizen to kultura zmian, która aby odniosła sukces, musi być filozofią codziennego systematycznego działania. Pracownicy muszą każdego dnia poszukiwać nowych rozwiązań, ulepszeń, utrzymywać porządek na swoim miejscu pracy, oraz unikać marnotrawstwa. Kaizen jest również kluczem do innych technik, systemów i metod zarządzania, stosowanych w japońskich przedsiębiorstwach, które w ostatnich latach stały się bardzo popularne na całym świecie.

Bibliografia

1. Gajewski A., *Wstęp do zarządzania jakością*, Wydawnictwo Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, Tarnów 2007.
2. Janasz W., Koziół K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
3. Król D., *Inspiracja prakseologiczna dla systemu Kaizen*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 11/2004.
4. Łańcucki J. (red.), *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995.
5. Maurer R., *Jak mały krok może zmienić Twoje życie : Filozofia kaizen*, Wyd. Helion, Gliwice 2007.
6. Oess A., *Kaizen*, „Problemy Jakości” 4/2002.
7. Suzuki H., *Practical kaizen for productivity facilitators, I*, Japan Productivity Center, Tokyo 1993.
8. Tokarski J. (red.), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.
9. Wyrcza S., *Analiza i projektowanie systemów informatycznych. Metodyki technik zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
10. Wasilewski L., *Kaizen. Tajemnica sukcesu Japonii*, ZETOM, Warszawa 1997.
11. Wolniak R., *Gemba – japońska technika zarządzania*, http://keraunos3.republika.pl/2003_2.pdf, 2003/02
12. <http://lean-management.pl/tpm.html>
13. <http://lean-management.pl/kaizen/160-podstawowe-pojecia-i-techniki-kaizen-.html>

¹⁴ <http://lean-management.pl/tpm.html>

¹⁵ Tamże.

The philosophy of kaizen – a Japanese approach to management

In recent years more and more growing interest in the concept of kaizen and its use in various organizations, not only in industry but also services. The concept of kaizen is derived from Japanese culture and is strongly associated with it because its introduction is needed in-depth examination of its sources. If you do not understand the basis of this concept and we do not introduce comprehensive changes will not achieve the intended results.

Wpływ podatków na zarządzanie finansami przedsiębiorstw

Streszczenie

Podatki, jako powszechne i bezzwrotne świadczenia, wpływają na decyzje podejmowane przez podmioty gospodarcze. Już w początkowej fazie, przedsiębiorcy wybierają formę opodatkowania, liniową lub progresywną z obowiązującymi ulgami. Każdy przedsiębiorca zobowiązany jest do prowadzenia ewidencji rachunkowej, gdzie wykazuje przychody i koszty, co ostatecznie wpływa na wielkość należnego podatku. Państwo, w celu zachęcenia sektor prywatny do inwestycji, stosuje różnego rodzaju ulgi oraz zachęty podatkowe. Decyzje przedsiębiorstw o lokalizacji – nie tylko w kontekście międzynarodowym, ale i wewnątrz krajowym – w dużej mierze, uzależnione są od obowiązującego systemu podatkowego.

Wstęp

Z punktu widzenia przedsiębiorcy podatki są dodatkowymi wydatkami. Ich poziom uzależniony jest od wielkości dochodu, przychodu czy kosztów podmiotu gospodarczego. W zależności od tego, jaką strategię podatkową przyjmuje dane przedsiębiorstwo, w takim kierunku będą zorientowane jego działania podatkowe. Przykładowo, przedsiębiorcy mający za podstawę opodatkowania przychód firmy, zainteresowany będzie zwiększaniem kosztów uzyskania przychodu. Jego potencjalne zachowania to korzystanie z przyspieszonej amortyzacji, wliczanie osobistych wydatków w koszty firmy czy korzystanie z samochodu służbowego w celach prywatnych. Niektóre działania, mające na celu ograniczenie wydatków podatkowych, znajdują się na granicy prawa, lub poza nią – co jest niezgodne z obowiązującym systemem podatkowym i podlega karze finansowej. Dodatkowo, czynnikiem determinującym przedsiębiorców do inwestowania i rozwijania działalności gospodarczej są różnego rodzaju ulgi podatkowe.

Celem poniższej pracy jest przedstawienie wpływu podatków na finansowanie przedsiębiorstw oraz na ich wybory.

Definicja oraz klasyfikacja podatków

Według ekonomistów, podatki są to świadczenia finansowe, posiadające ściśle określone cechy. Podatki są bezzwrotne, ogólne, pobierane przez państwo i inne związki publicznoprawne, a dodatkowo regulowane aktami prawnymi. Biorąc pod uwagę wszystkie wymienione wyżej aspekty, można stworzyć klarowną definicję podatków. Są to przymusowe, bezzwrotne i nieodpłatne świadczenia pobierane przez państwo lub inne organy publicznoprawne (np. władze lokalne), w celu uzyskania dochodów pokrywających wydatki publiczne. Pobieranie podatków jest regulowane przepisami prawa.

Przykładowe kryteria klasyfikacji podatków to skala podatkowa i podmiot opodatkowania. Według skali opodatkowania wyróżniamy stawki:

1. Proporcjonalne – Stawka podatkowa nie jest uzależniona od podstawy opodatkowania. Dla każdej wartości podstawy, istnieje taka sama, wyrażona procentowo, stawka podatkowa.
2. Progresywne – Tempo wzrostu stawki podatkowej jest relatywnie szybsze od wzrostu tempa podstawy opodatkowania.
3. Regresywne – Stawka podatkowa zmniejsza się, wraz ze wzrostem podstawy opodatkowania.
Według kryterium podstawy opodatkowania wyróżniamy podatki:
 1. Przychodowe – Wielkość świadczeń podatkowych uzależniona jest od przychodów osiąganych przez dany podmiot gospodarczy, bez uwzględnienia poniesionych kosztów.
 2. Dochodowe – Podstawą opodatkowania jest dochód podmiotu gospodarczego, który jest różnicą między przychodami a kosztami.
 3. Majątkowe – Wielkość podatków uzależniona jest od wielkości posiadanego majątku.
 4. Konsumpcyjne – Opodatkowanie dochodu wydatkowanego na konsumpcję. Podatki te są ukryte w cenie dóbr i usług.

Na szczególną uwagę zasługuje stawka progresywna, a dokładnie jej wpływ na decyzje podmiotów gospodarczych. Z punktu widzenia przedsiębiorstw, oprócz stawki progresji istotna jest także jej rozpiętość. Jeżeli różnicą między najwyższą a najniższą stawką będzie stosunkowo mała, może się okazać, że nie jest ona wystarczającym bodźcem do zwiększania dochodów przez firmę. Zdarzają się przypadki, że stawki progresywne są wprowadzane dla małych przedsiębiorstw. Wtedy górna granica progresji jest mniejsza lub równa stawce liniowej w podatku od osób prawnych.

Ewidencja rachunkowa

Podatnik jest zobowiązany prowadzić odpowiednią ewidencję rachunkową, w której określa dochód lub stratę, podstawę opodatkowania i wysokość należnego podatku za rok podatkowy. Do przychodów i kosztów przedsiębiorstwa zalicza się:

Tabela 1. Elementy zaliczane do przychodów i kosztów przedsiębiorstw

Przychody	Warunki uznania kosztu, jako koszt uzyskania przychodu
Zwrócone wierzytelności uznane za nieściągalne lub przedawnione	Koszt poniesiony, a nie wynikający z operacji rachunkowej
Wartość pieniądza (w tym różnice kursowe)	Koszt poniesiony w celu uzyskania przychodu
Otrzymane nadpłatane świadczenia	Koszt, który nie jest umieszczony w katalogu kosztów w art. 16 ustawy
Przychody w naturze	
Umorzone i przedawnione zobowiązania	
Otrzymane pieniądze	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie, *Polski System Podatkowy. Poszukiwanie optymalnych rozwiązań*, Rosiński R., Difin, Warszawa 2008.

Do przychodów i kosztów nie są kwalifikowane:

Tabela 2. Elementy nie zaliczane do przychodów i kosztów przedsiębiorstw

Przychody	Koszty
Oplaty z tytułu wieczystego użytkowania nieruchomości Skarbu Państwa	Kary umowne i odszkodowania poniesione z tytułu dostarczenia wadliwych towarów lub usług
Kwoty naliczone, nieotrzymane	Przedawnione wierzytelności
Należności na poczet dostawców, które zostaną dokonane w kolejnych okresach sprawozdawczości	Koszty poniesione na reprezentację, ze szczególnym uwzględnieniem usług gastronomicznych
Odsetki od należności	
Pobrane wpłaty	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie, *Polski System Podatkowy. Poszukiwanie optymalnych rozwiązań*, Rosiński R., Difin, Warszawa 2008.

Katalog elementów niekwalifikowanych do przychodów i kosztów jest zamknięty. Oznacza to, że nie można dodać do niego żadnej dodatkowej pozycji. Natomiast katalog elementów kwalifikowanych jest otwarty.

Zachęty podatkowe i przerzucanie podatków

Aby zachęcić przedsiębiorców do działalności gospodarczej i inwestowania, państwo oferuje przedsiębiorcom liczne ulgi podatkowe. Ma to na celu przyspieszenie poziomu rozwoju ekonomicznego kraju. Wyróżnia się ulgi:

- Na restrukturyzację
- Ulgi inwestycyjne
- Na ochronę środowiska
- Na prace badawczo-rozwojowe
- Na szkolenia i zatrudnienie
- Na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw
- Udzielane w celu naprawienia szkód powstałych w wyniku klęsk żywiołowych
- Udzielane w celu likwidacji lub zapobieżeniu szkód o charakterze ponadsektorowym
- Udzielanie w celu wspierania przedsiębiorców krajowych działających w interesie europejskim
- Udzielane w celu promowania kultury, oświaty, dziedzictwa narodowego

Poniższa tabela prezentuje skutki oferowanych przedsiębiorcom ulg podatkowych i innych form zachęty.

Tabela 3. Skutki oferowanych zachęt podatkowych

Narzędzie	Wada	Zaleta
Ulgi inwestycyjne i kredyty podatkowe	• W przypadku przyznawania ulg na dobro, faworyzowane są krótkookresowe dobra inwestycyjne • Dyskryminowanie długookresowych inwestycji • Składnia do wielokrotnego kupowania i sprzedawania tych samych dóbr (w krótkim okresie) w celu korzystania z ulg i kredytów podatkowych • Generowanie wysokich kosztów administracyjnych, w celu kontrolowania systemu	• Powoduje ukierunkowanie działalności gospodarczej w określonej dziedzinie • Daje możliwość jasnego przewidzenia kosztów budżetowych
Przyspieszona amortyzacja	• Generowanie wysokich kosztów administracyjnych	• Podatek dochodowy staje się przeobrażony w podatek konsumpcyjny • Nie generuje bodźców zachęcających lub zniechęcających do dóbr długookresowych czy krótkookresowych
Obniżona stawka CIT	• Generowanie nadzwyczajnych zysków przez firmy, które mimo obniżonej stawki weszłyby na rynek	• Nie wymaga skomplikowanego nadzoru administracyjnego • Przejrzyste określenie kosztów budżetowych
Wakacje podatkowe	• Faworyzowanie inwestycji krótkoterminowe • Generowanie bodźców skłaniających do nieuczciwej konkurencji pomiędzy nowymi i starymi firmami • Trudności w oszacowaniu kosztów budżetowych • Składnia podatków do zawyżania okresu korzystania z wakacji podatkowych	• Prosty nadzór administracyjny • Brak czynników korupcyjnych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie, *Podatki w Unii Europejskiej*, Krajewska A., Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.

Korzystanie z ulg podatkowych jest uzależnione od preferencji podmiotu gospodarczego. Z jednej strony ulgi wpływają na zmniejszenie podstawy opodatkowania, z drugiej powodują system podatkowy mniej przejrzystym i bardziej skomplikowanym. W efekcie przedsiębiorcy są zmuszeni do korzystania z pomocy wyspecjalizowanych doradców podatkowych, co generuje dodatkowe koszty dla firmy oraz powoduje utratę dużej ilości czasu. Powszechnie uznaje się, że ulgi podatkowe są elementem motywującym przedsiębiorców do inwestycji pobudzających rozwój gospodarczy. Warto jednak zauważyć, że obecność ulg podatkowych zniekształca informacje płynące z rynku, dlatego uważa się, że nie dla wszystkich sektorów gospodarczych są one czynnikiem motywującym. Jeżeli prawo podatkowe podlega częstym nowelizacjom przepisy stają się nieczytelne, a przedsiębiorcy mają do nich sceptyczne nastawienie. Dlatego ulgi powinny być skonstruowane w taki sposób, aby nie zaburzały informacji płynących z rynku gospodarczego. Częste zmiany uniemożliwiają przedsiębiorcom określenie przyszłej rentowności firmy oraz uwarunkowań ekonomicznych funkcjonowania na rynku.

Kolejnym bodźcem, mającym na celu zachęcenie firmy do inwestycji są specjalne strefy ekonomiczne. Przedsiębiorstwa działające w tych strefach są zwolnione z płacenia podatku dochodowego. Warto jednak zauważyć, że jest to stosunkowo niesprawiedliwe rozwiązanie, ponieważ faworyzuje określone przedsiębiorstwa. Dodatkowo, działanie stref ekonomicznych może być wynikiem decyzji politycznych, a nie gospodarczych. Rodzi to jawną konkurencję dla pozostałych przedsiębiorców. SSE mogą przeobrazić się w swego rodzaju raje podatkowe dla przedsiębiorców.

Reasumując, działania państwa w zakresie wprowadzania zachęt podatkowych powinno być wyselekcjonowane i mieć ekonomiczne uzasadnienie tak, aby podnosiły konkurencyjność przedsiębiorstw i były regulowane za pomocą ustaw.

Przerzucanie podatków

Przerzucanie podatków polega na przeniesieniu ciężaru opodatkowania na inny podmiot gospodarczy lub inną grupę podatników, drogą zmiany cen zasobów ekonomicznych. W kontekście przedsiębiorstw, można wyróżnić przerzucanie w przód i w tył. Przerzucanie podatków w przód, polega na wliczaniu ceny opodatkowania w sprzedawane produkt i oferowane usługi. W efekcie podmiotem faktycznie obciążonym dodatkowymi kosztami są docelowi nabywcy dobra, a nie samo przedsiębiorstwo. Przerzucanie wstecz polega na płaceniu zaniżonych cen dostawcom przedsiębiorstwa oraz na wypłacaniu niższych pensji pracownikom. Dzięki takim zabiegom przedsiębiorca unika ponoszenia kosztów podatkowych.

Warto dodać, że przerzucalność nie zawsze jest możliwa. Warunkują ją następujące czynniki:

1. Elastyczność popytu na konkretne dobra i usługi – przerzucalność rośnie wprost proporcjonalnie do wzrostu elastyczności
2. Forma gospodarki rynkowej – czynnikiem sprzyjającym jest monopolizacja na rynku. Wysoki stopień konkurencyjności jest swoistą barierą, zarówno w krótki jak i długim okresie
3. Mobilność kapitału – Wysoka mobilność kapitału pomiędzy krajami czy poszczególnymi sektorami gospodarki nie sprzyja przerzucalności podatkowej
4. Warunki techniczne:
 - a) przerzucanie podatków selektywnych jest stosunkowo łatwiejszy niż ogólnych. Te drugie nie są wliczane w cenę dóbr
 - b) podatki proporcjonalne są łatwiejsze do przerzucenia niż progresywne
 - c) chęć przeniesienia ciężaru opodatkowania przez przedsiębiorcę jest tym większa im większy podatek musi on uiścić

Reasumując, przerzucaniu w przód sprzyja mniejsza elastyczność oraz przewaga kosztów zmiennych produkcji u podatnika w porównaniu do nabywcy. Natomiast przerzucalność wstecz będzie efektywna w warunkach wysokiego stopnia substytucji, niskiej elastyczności podaży czynników oraz przewagi kosztów zmiennych produkcji u podatnika w porównaniu do dostawców.

Wybór formy opodatkowania przez przedsiębiorstwa

Możliwość korzystania z ulg podatkowych oraz poziom obciążeń podatkowych, w dużej mierze jest uzależniony od formy prawnej przedsiębiorstwa. Może się okazać, że w kontekście danej działalności gospodarczej, najbardziej korzystną formą, ze względów podatkowych, będzie – przykładowo – spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Dodatkowo, przedsiębiorcy oceniają przejrzystość oraz sprawiedliwość podatkową.

Podstawową kwestią w opodatkowaniu przedsiębiorstwa jest wybór opodatkowania. W Polsce możliwe jest wybór pomiędzy opodatkowaniem liniowym a progresywnym wraz z przysługującymi ulgami. Mali przedsiębiorcy mogą zdecydować się na ryczałt, czyli płacenie podatku od przychodów, którego wysokość jest uzależniona od rodzaju prowadzonej działalności. W zależności od wybranego rozwiązania przedsiębiorcy mają bezpośredni wpływ na poziom opodatkowania. Złożoność przepisów komplikuje ten wybór. Przedsiębiorcy, chcąc podnieść swoją konkurencyjność wybierają najbardziej dogodną formę opodatkowania.

Lokalizacja działalności również jest determinowana systemem podatkowym. Dla przedsiębiorcy nie bez znaczenia jest fakt, w którym kraju będzie prowadził działalność. W różnych krajach obowiązują inne zasady opodatkowania. Oczywiście, istotne są również kwestie kosztów poniesionych na wypłaty pracowników, ekonomiczna stabilizacja rynku, konkurencja, dostępne kanały dystrybucji, rynek docelowy i wiele innych. Nie zmienia to faktu, że system podatkowy jest bodźcem kluczowym. W niektórych krajach przedsiębiorca jest zwolniony z płacenia podatków, które zapłaciłby, na przykład w kraju sąsiednim. Ponad to,

istnieje możliwość całkowitego unikania podatków, np. w krajach podatkowych. Należą do nich, między innymi Liberia, Luksemburg czy Hong Kong. Istotne są również umowy dwustronne i wielostronne, szczególnie te o unikaniu podwójnego opodatkowania. Wybór lokalizacji należy rozpatrywać nie tylko w kontekście międzynarodowym, ale i wewnątrz krajowym. Kluczowe są specjalne strefy ekonomiczne, a także rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej. Dają one możliwość korzystania z ryczałtu lub karty podatkowej.

Zakończenie

Na funkcjonowanie firmy wpływają decyzje podjęte już w pierwszej fazie działalności gospodarczej przedsiębiorcy. Nie zmienia to faktu, że przepisy podatkowe mogą faworyzować lub dyskryminować określone sektory. Prowadzi to do sytuacji, kiedy konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami jest zaburzona, a nawet uzależniona od decyzji politycznych.

Reasumując, ujednolicenie zasad opodatkowania prowadzi do uproszczenia i sprawiedliwości, a ostatecznie do stabilności systemu podatkowego.

Bibliografia

1. Głuchowski, *Polskie Prawo Podatkowe*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 121-154.
2. Gwiazdowski, *Podatek progresywny i proporcjonalny*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego WUW, Warszawa 2007, s. 45-53.
3. Krajewska, *Podatki w Unii Europejskiej*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 14-149.
4. Rosiński, *Polski System Podatkowy. Poszukiwanie optymalnych rozwiązań*. Difin, Warszawa 2008, s. 96-107.
5. Szczodrowski, *Polski system podatkowy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 29-74.

Impact of taxes on financial management of enterprises

Taxes, as a universal and non-repayable benefits, influence the decisions taken by economic operators. Already in the early stages, entrepreneurs choose a form of taxation, a linear or progressive with the rebates. Each operator shall maintain accounting records, which shows income and expenses, which ultimately affects the amount of tax due. Gentlemen, in order to encourage private sector to investment, use various incentives and tax incentives. Business decisions about the location – not only in the context of international but domestic too - in large part, depend on the current tax system.

Nowoczesne formy zatrudnienia jako szansa dla przedsiębiorstw

Streszczenie

Artykuł przedstawia charakterystykę współczesnych form zatrudnienia stosowanych w przedsiębiorstwach. Autorka opisała rynek zatrudnienia w Polsce oraz najczęściej stosowane umowy przez polskich pracodawców. W artykule przedstawiono także przyczyny i korzyści stosowania elastycznych form zatrudnienia przez współczesne organizacje.

Wstęp

Współczesne realia gospodarcze spowodowały powstanie nowych form zatrudnienia w Polsce i na świecie. Miał na to wpływ m.in. kryzys światowy zmuszający do redukcji zatrudnienia w wielu przedsiębiorstwach, postępująca globalizacja gospodarki, polskie prawo z zakresie stosowania umów na czas nieokreślony, a także zyskująca na znaczeniu wśród pracodawców koncepcja Work-Life-Balance. Artykuł przedstawia charakterystykę nowoczesnych form zatrudnienia na polskim rynku, a także przyczyny i korzyści z ich stosowania punktu widzenia pracodawcy.

Rodzaje form zatrudnienia we współczesnych przedsiębiorstwach

Współczesne formy zatrudnienia nazywa się elastycznymi, ze względu na funkcję dostosowywania się do potrzeb pracodawcy oraz pracownika. Przedsiębiorca posiada możliwość kształtowania zatrudnienia w wymiarze funkcjonalnym, ilościowym i czasowym¹. Elastyczność może być wyrażona poprzez: elastyczny czas pracy, elastyczne miejsce pracy, elastyczny stosunek pracy, elastyczne wynagrodzenie za pracę tzw. wynagrodzenie zadaniowe, elastyczny zakres pracy².

W Polskim Kodeksie Pracy uregulowane są tylko następujące formy zatrudnienia: umowa o pracę na czas nieokreślony, na czas określony lub na czas wykonywania określonej pracy, a także zatrudnienie w formie telepracy³. Umowy cywilnoprawne takie jak: umowa zlecenie, umowa o dzieło, umowa agencyjna, są uregulowane w Kodeksie Cywilnym.

Praca niepełnoetatowa wykonywana jest w niższym wymiarze niż to jest ustalone prawnie dla danej grupy zawodowej⁴.

¹ Bąk-Grabowska D., *Wybrane trendy w kształtowaniu zatrudnienia w czasie kryzysu...*, Problemy zarządzania vol. 9 Zarządzanie w kryzysie, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2011, s. 127.

² Elastyczne Formy Zatrudnienia na przykładzie Job-sharingu, <http://equal.plineu.org/rezultaty/zalaczniki/res/job-sharing.pdf>

³ Kodeks Pracy, <http://kodeks-pracy.ovh.org/>

⁴ Elastyczne formy pracy, http://gotowinaprzyszlosc.pl/pdf/efz_dla_pracodawcow.pdf

Praca tymczasowa może mieć charakter okresowy, sezonowy lub doraźny. Okres trwania wynosi od kilku godzin do kilku miesięcy. Może być także okresem przejściowym przed pełnoetatowym zatrudnieniem u danego pracodawcy. Pracownik tymczasowy formalnie jest zatrudniany poprzez agencję pracy tymczasowej, a obowiązki wykonuje u pracodawcy, z którym agencja ma podpisaną umowę⁵.

Job-sharing oznacza dzielenie miejsca pracy. Pełnowymiarowe miejsce pracy dzielone jest na 2 osoby. Ze względu na rodzaj przyjmowanych przez pracowników odpowiedzialności wyróżnia się następujące typy Job-sharingu:

- a) shared responsibility – nie występuje podział obowiązków, partnerzy się wymieniają, sprawdza się na stanowiskach charakteryzujących się stałym ciągiem pracy;
- b) divided responsibility – każdy z pracowników odpowiada za swój projekt, którym zajmuje się w godzinach pracy;
- c) unrelated responsibility – każdy z pracowników wykonuje odrębne zadania, mimo pracy w tym samym dziale.

W ramach job-sharingu wyróżnia się jeszcze 2 pojęcia:

- job-splitting – podział miejsca pracy między więcej niż 2 pracowników;
- job-pairing – połączenie wcześniej podzielonych stanowisk i zadań, odpowiedzialność spada jednak na tandem⁶.

Pozostawanie pracownika w stanie gotowości do wykonania obowiązków zawodowych w momencie wskazanych przez pracodawcę nazywa się pracą na wezwanie⁷.

Praca nomadyczna charakteryzuje się brakiem określonego stałego miejsca wykonywania obowiązków zawodowych przez pracownika, dzięki czemu może ją wykonywać np. w samolocie⁸.

Outsourcing personalny polega na tym, że dane przedsiębiorstwo korzysta z personalnych zasobów firmy outsourcingowej. Stosunek pracy nawiązywany jest między pracownikami a firmą specjalizującą, która jest nadzoruje pracę oraz wypłaca wynagrodzenie. Praca odbywa się w siedzibie przedsiębiorstwa korzystającego z usługi outsourcingu. Najbardziej popularnym przykładem outsourcingu personalnego jest telemarketing⁹.

Samozatrudnienie polega na założeniu przez pracownika jednoosobowej działalności gospodarczej i świadczeniu pracy na rzecz pracodawcy.

Występują dwie formy samozatrudnienia:

- działalność wykonywana osobiście np. działalność trenerska;
- pozarolnicza działalność gospodarcza¹⁰.

⁵ Dudek T., *Pracownik czasowy*, Personel i Zarządzanie, nr 7/2011, s. 63.

⁶ Elastyczne formy pracy..., op. cit.

⁷ Elastyczne formy zatrudnienia, http://www.biurokarier.awf.poznan.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=58:elastyczneformypracy&catid=13:informacje-z-rynku-pracy&Itemid=2

⁸ Tamże.

⁹ Raport „Rynek Agencji Zatrudnienia w 2011 roku”, http://admin.polskieforumhr.pl /dir_upload/site/70c12353731d477c8cda0204c7564695/raport/Raport_rynek_az_2011.pdf

¹⁰ Elastyczne Formy Zatrudnienia na przykładzie..., op.cit.

Leasing pracowniczy polega na obciążeniu agencji pracy tymczasowej formalną oraz administracyjną stroną zatrudnienia pracownika. Przedsiębiorstwo wynajmuje na określony czas pracownika lub pracowników. Agencja jest odpowiedzialna za wszelkie zobowiązania wynikające z nawiązania stosunku pracy. Opisana forma zatrudnienia sprawdza się najlepiej w przypadku realizacji przez przedsiębiorstwo nowych projektów, gdy firmy nie stać na zatrudnienie pełnoetatowe, w przypadku planowanych urlopów macierzyńskich czy wychowawczych¹¹.

Try&hire jest najnowocześniejszą formą rekrutacji pracowników na próbę. Daje możliwość sprawdzenia kandydata na danym stanowisku przed podpisaniem stałej umowy. Agencja pracy w porozumieniu z przedsiębiorstwem wyszukuje pracowników, którzy pracują przez minimum 3 miesiące u danego pracodawcy. Przedsiębiorstwo może zrezygnować z pracownika oraz nawiązać współpracę z nowym pracownikiem. Gdy dana osoba sprawdzi się na stanowisku, przedsiębiorca zyskuje prawo zatrudnienia jej na stałe. W tym momencie przejmuje wszystkie zobowiązania wynikające z Kodeksu Pracy¹².

W zakresie elastycznych rozwiązań czasowych wyróżnia się ponadto:

- 1) flextime – umożliwienie pracownikom wyboru czasu pracy;
- 2) staggered hours - zróżnicowane godziny pracy, możliwość wprowadzenia zmiennych godzin rozpoczynania pracy;
- 3) compressed working hours – skompresowane godziny pracy. Możliwość wydłużenia dziennego wymiaru czasu pracy, na rzecz ograniczenia dni pracy w tygodniu;
- 4) shift swapping – zamiana zmian. Pracownicy uzgadniają zmiany i czas pracy między sobą, uwzględniając jednak potrzeby przedsiębiorstwa;
- 5) time off in lieu – pracownik uzgadniając z pracodawcą wykorzystuje czas wolny z tytułu przepracowanych wcześniej godzin nadliczbowych, jest to swoista rekompensata dla pracownika;
- 6) self-rostering – możliwość dopasowania liczby pracowników z odpowiednimi kwalifikacjami do dziennego zapotrzebowania danej organizacji;
- 7) annualised hours – annualizacja godzin pracy, oznacza rozliczanie godzin pracy w skali rocznej. Pracodawcy mogą elastycznie dopasowywać godziny pracy załogi do potrzeb wytwórczych;
- 8) flexible retirement – elastyczne przechodzenie na emeryturę, dzięki któremu pracownik w okresie przedemerytalnym pracuje w mniejszym lub malejącym wymiarze czasowym;
- 9) time accounts – konta czasowe, na których są rejestrowane oraz rozliczane godziny pracy w różnych przekrojach czasu¹³.

¹¹ Dudek T., *Pracownik czasowy*, Personel i Zarządzanie, nr 7/2011, s. 64-65.

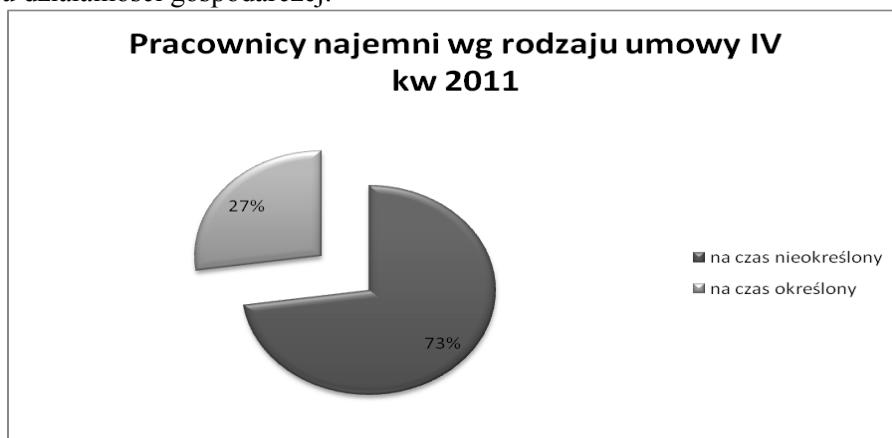
¹² Dudek T., *Pracownik...*, op.cit., s. 64.

¹³ Elastyczne formy pracy, op.cit.

Charakterystyka rynku zatrudnienia w Polsce

Podstawową charakterystykę zatrudnienia na koniec 2011r. w Polsce przedstawiają rysunki 1 i 2.

Największą grupą zatrudnionych według statusu w IV kwartale 2011r. stanowili pracownicy najemni. Prawie 1/5 to pracodawcy oraz osoby pracujące na własny rachunek. Najmniejszą grupę stanowią członkowie najbliższej rodziny przedsiębiorców posiadających własny biznes, którzy pomagają przy prowadzeniu działalności gospodarczej.



Rysunek 1. Pracownicy najemni wg rodzaju umowy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie, Kwartalna informacja o rynku pracy

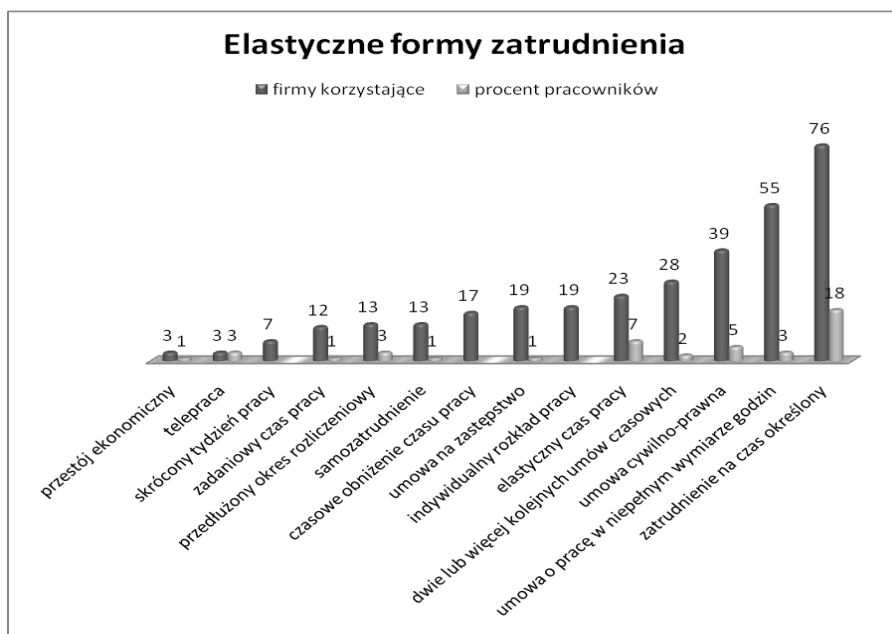
http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/PUBL_pw_kwartalna_inf_o_rynku_pracy_4kw_2011.pdf

W Polsce zdecydowaną większość wśród pracowników najemnych stanowią zatrudnieni na umowy na czas nieokreślony. Jednak silną grupą są pracownicy posiadający różnego rodzaju umowy na czas określony, w tym wymienione w poprzednim rozdziale elastyczne formy zatrudnienia. Polska posiada jeden z najwyższych poziomów występowania umów czasowych, a odsetek pracowników posiadających takie zatrudnienie na przestrzeni lat ciągle wzrasta¹⁴.

Z raportu „Rynek agencji zatrudnienia” opracowanego przez Polskie Forum HR wynika, że liczba pracodawców użytkowników Agencji zatrudnienia w 2011r. wzrosła o 39%. Oznacza to duży wzrost zainteresowania zatrudnieniem elastycznym ze strony pracodawców. Agencje Polskiego Forum HR w 2011r. współpracowały z 4 716 klientami – pracodawcami. Agencje zrzeszone zatrudniały prawie 200tys osób, co oznacza wzrost o 21% w porównaniu z rokiem 2010¹⁵.

¹⁴ Polska niechlubnym rekordzistą, http://www.ipbbs.org.pl/pl/97/aktualnosci/?biuletyn_id=88&artykul_id=1578

¹⁵ Raport Rynek Agencji Zatrudnienia..., op. cit.



Rysunek 2. Korzystanie z elastycznych form zatrudnienia przez pracodawców

Źródło: Opracowanie własne na podstawie <http://www.rp.pl/galeria/706205,2,669403.html>

Badanie zostało przeprowadzone na grupie 200 osób odpowiadających w firmach za sprawy kadrowe oraz 500 pracowników. Źródłem badania jest Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych Lewiatan. Największą popularnością wśród pracodawców cieszą się umowy na czas określony. Na kolejnych miejscach uplasowały się zatrudnienie w niepełnym wymiarze godzin oraz umowy cywilno-prawne. 28% badanych firm oferuje dwie lub więcej umów czasowych. Według Kodeksu Pracy art. 25 trzecia umowa o pracę na czas określony jest równoznaczna z zawarciem umowy o pracę na czas nieokreślony. 20% badanych pracodawców korzysta z elastycznych form czasu pracy takich jak: indywidualny rozkład pracy lub czasowe obniżenie czasu pracy. 18% badanych pracowników jest zatrudnionych na czas określony. Mniej niż 10% ankietowanych pracuje w oparciu o inne elastyczne formy zatrudnienia.

Przyczyny i korzyści stosowania elastycznych form zatrudnienia

Istnieje wiele przyczyn stosowania elastycznego zatrudnienia przez polskich pracodawców. Zatrudnienie na umowę na czas nieokreślony jest najdroższą z punktu widzenia przedsiębiorcy formą najmu pracownika. Pracodawca jest zobowiązany do odprowadzania wszelkich składek ubezpieczeniowych. Istnieją także bariery prawne w przypadku chęci rozwiązania umowy o pracę na czas nieokreślony. Kodeks Pracy nieprecyzyjnie określa kryteria uzasadniające rozwiązanie umowy, a także wysokość odpraw. Istnieje także duże ryzyko, że pracownik w przypadku zwolnienia zwróci się do Sądu Pracy podważając przyczynę takiej decyzji. Pracodawca może zostać zobowiązany wyrokiem sądu do przywrócenia zwolnionego pracownika na zajmowane dotąd stanowisko. Umo-

wy na czas określony są zdecydowanie tańsze. Nie występują bariery w przypadku zatrudniania oraz zwalniania czasowych pracowników. Pracodawcy nie mają obowiązku podania przyczyny, a także wypłaty odpraw przy rozwiązaniu zatrudnienia¹⁶.

Praktyka gospodarcza charakteryzuje się wysokim stopniem ryzyka i niepewności przy prowadzeniu działalności gospodarczej. Z tego powodu pracodawcy szukają oszczędności w formach zatrudniania pracowników. Nowoczesne formy zatrudniania zapewniają elastyczny bufor kadrowy przedsiębiorstwom. W przypadku przestoju można bez większych konsekwencji finansowych zmniejszyć zatrudnienie do niezbędnego minimum¹⁷. Jest to szczególnie ważne w przypadku produkcji sezonowej. Opłacalne jest korzystanie z usług agencji zatrudnienia także przy krótkoterminowych nieobecnościach pracownika, które spowodowane są np. chorobą¹⁸.

Kolejnym powodem stosowania czasowych umów jest możliwość sprawdzenia danego pracownika przed zatrudnieniem na stałe. Najlepszym narzędziem do tego jest try&hire. Pracownik jest sprawdzany pod kątem potencjału i kompetencji. Pracodawca może wybrać najlepszego kandydata na oferowane stanowisko. Jednak w przypadku niedopasowania osoby do wymagań, pracodawca ma możliwość rozwiązania współpracy bez podawania przyczyny. Jest to także dobre rozwiązanie z punktu widzenia pracownika, który ma możliwość dogłębnego poznania i sprawdzenia siebie w przyszłym środowisku pracy.

W przypadku stosowania takich instrumentów jak praca na odległość czy job-sharing pracodawca ogranicza koszty organizacji pracy¹⁹. Gdy pracownik wykonuje swoje zadania w domu nie ma potrzeby tworzyć miejsca pracy, kupować niezbędnych sprzętów biurowych. Projekty można wykonywać w formie zespołów wirtualnych.

Pracodawcy odnoszą wymierne korzyści ze stosowania elastycznych form zatrudnienia. Są to przede wszystkim korzyści finansowe, przejawiające się m.in. w obniżeniu kosztów zatrudnienia. Następuje ograniczenie ryzyka oraz kosztów związanych z rozwiązaniem umowy na czas nieokreślony. Organizacja w przypadku korzystania z usług agencji zatrudnienia ponosi niższe koszty rekrutacji pracowników.

Dzięki korzystaniu z elastycznych form zatrudnienia organizacje mogą skupić się na jak najlepszej realizacji trzonowych procesów. Poboczne sprawy takie jak sprzątanie, wsparcie informatyczne mogą zostać oddelegowane współpracownikom. Dzięki temu przedsiębiorstwa mogą ograniczyć koszty działalności a także poprawić jakość oferowanych usług²⁰.

¹⁶ Wojciechowski W., Analiza FOR nr 7/2011, <http://www.for.org.pl/pl/a/1902,Analiza-72011Jak-ograniczyc-w-Polsce-liczbe-umow-na-czas-okreslony-i-wzmocnic-tempo-rozwoju-gospodarki>

¹⁷ Tamże.

¹⁸ Hecker R., Holland P., Leighton P., i inni, *Nowoczesne formy zatrudnienia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 72.

¹⁹ Elastyczne formy pracy..., op. cit.

²⁰ Hecker R., Holland P., Leighton P., i inni, *Nowoczesne formy zatrudnienia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 74.

Pracodawcy mają możliwość optymalizować stan oraz strukturę zatrudnienia w zależności od koniunktury gospodarczej na rynku²¹. Dzięki takim narzędziom jak try&hire, firmy zatrudniają najlepszych kandydatów. Istnieje możliwość dostosowania organizacji oraz czasu pracy do indywidualnych potrzeb pracowników, dzięki czemu jest realizowana koncepcja Work-Life-Balance. Zatrudnieni są zmotywowani do poprawy jakości swojej pracy, wzrasta ich zaangażowanie a także satysfakcja z pracy. Wzrasta także morale pracowników, którzy mają możliwość wyboru formy i czasu pracy, a także dostosowania pracy do życia pozazawodowego. Wszystko to w konsekwencji prowadzi do wzrostu wydajności organizacji.

Odpowiednie stosowanie nowoczesnych form zatrudnienia ułatwia firmom dostęp do wyspecjalizowanych pracowników, nie ponosząc przy tym dużych kosztów stałego zatrudnienia takiej osoby²². Takie osoby mogą być zatrudniane w oparciu np. o leasing pracowniczy.

Stosowanie elastycznych form pracy może także poprawić wizerunek firmy jako „dobrego pracodawcy”. Przedsiębiorstwo stwarza możliwość dopasowania pracy do innych obowiązków. Jest to bardzo ważne m.in. w przypadku kobiet w ciąży. Pracodawca oferując umowę czasową może zaoferować wyższe wynagrodzenie, a także równy dostęp do pozapłacowych benefitów, płatnego urlopu oraz płatnych dni na zwolnieniu chorobowym. Wśród pracodawców elastycznych biznesowo wytworzyła się praktyka zmiany umów w przypadku wystąpienia zdarzeń losowych. Przykładowo pracownikowi, który zachoruje przewlekłe, a jest zatrudniony na umowę zlecenie proponuje się umowę o pracę²³.

Podsumowanie

Wiele osób nazywa umowy czasowe „umowami śmieciowymi”, zauważając jedynie ich negatywne aspekty. Jednak z punktu widzenia przedsiębiorstwa nowoczesne formy zatrudnienia przynoszą wiele korzyści. Turbulentne otoczenie zmusza menedżerów do szukania sposobów ochrony przed przestojem gospodarczym. Elastyczne zatrudnienie pomaga dopasować ilość a także jakość pracowników do aktualnej sytuacji na rynku. Umiejętne stosowanie szeroko pojętej elastyczności biznesowej może być korzystne także dla pracowników. Umowy czasowe pozwalają na dostosowanie życia zawodowego do obowiązków pozazawodowych. Dla specjalistów są szansą na wzrost zarobków, bez konieczności wiązania się z jednym pracodawcą. Elastyczne formy zatrudnienia dają możliwość pracodawcy, a także pracownikowi, sprawdzenia, czy reprezentowane umiejętności są kompatybilne z wymogami dotyczącymi danego stanowiska. Współcześni przedsiębiorcy stosują Employer Branding, czyli kształtują wizerunek dobrego pracodawcy. Z tego powodu obecnie wykształciła się polityka stosowania dodatkowych benefitów przy oferowaniu umowy czasowej, co jest szczególnie korzystne dla pracowników. Można wysnuć wniosek, iż umiejętne

²¹ Raport Rynek Agencji Zatrudnienia..., op. cit.

²² Elastyczne formy pracy..., op. cit.

²³ Berłowski P., *Umowy śmieciowe czy elastyczne?*, Personel i Zarządzanie, nr 12/261.

stosowanie elastycznych form zatrudnienia jest szansą dla przedsiębiorstw na ciągły rozwój mimo zawirowań gospodarczych.

Bibliografia

1. Bąk-Grabowska D., *Wybrane trendy w kształtowaniu zatrudnienia w czasie kryzysu...*, Problemy zarządzania vol. 9 Zarządzanie w kryzysie, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, Warszawa 2011.
2. Dudek T., *Pracownik czasowy*, Personel i Zarządzanie, nr 7/2011.
3. Hecker R., Holland P., Leighton P., i inni, *Nowoczesne formy zatrudnienia*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
4. Elastyczne formy pracy, [http://gotowinaprzyszlosc.pl/pdf/efz_dla_pracodawcow .pdf](http://gotowinaprzyszlosc.pl/pdf/efz_dla_pracodawcow.pdf)
5. Elastyczne formy zatrudnienia, http://www.biurokarier.awf.poznan.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=58:elastyczneformypracy&catid=13:informacje-z-rynku-pracy&Itemid=2
6. Elastyczne Formy Zatrudnienia na przykładzie Job-sharingu, <http://equal.plineu.org/rezultaty/zalaczniki/res/job-sharing.pdf>
7. Kodeks Pracy, <http://kodeks-pracy.ovh.org/>
8. Polska niechlubnym rekordzistą, http://www.ipbbs.org.pl/pl/97/aktualnosci/?biuletyn_id=88&artykul_id=1578
9. Raport „Rynek Agencji Zatrudnienia w 2011 roku”, http://admin.polskieforumhr.pl/dir_upload/site/70c12353731d477c8cda0204c7564695/raport/Raport_rynek_az_2011.pdf
10. Wojciechowski W., Analiza FOR nr 7/2011, [http://www.for.org.pl/pl/a/1902, Analiza-72011Jak-ograniczyc-w-Polsce-liczbe-umow-na-czas-okreslony-i-wzmocnic-tempo-rozwoju-gospodarki](http://www.for.org.pl/pl/a/1902,Analiza-72011Jak-ograniczyc-w-Polsce-liczbe-umow-na-czas-okreslony-i-wzmocnic-tempo-rozwoju-gospodarki)

Natural and humanistic University in Siedlce

Modern forms of employment as an opportunity for business

This paper presents the characteristics of contemporary of employment used in organizations. The author described the employment market in Poland, and most used contract by Polish employers. The article presented the reasons and benefits flexible forms of employment by modern organizations.

Filtracja informacji ekonomicznej. Studium przypadku – placówka kształcenia zawodowego Euroszkoła

Streszczenie

Praca omawia mechanizmy filtracji informacji ekonomicznej w procesie podejmowania decyzji przez menedżerów. XXI wiek jest wiekiem informacji. Informacja jest jedną z największych sił sprawczych napędzających gospodarkę. W przeszłości istniał model klasyczny gdzie informacja była taka sama a dostęp do niej mieli wszyscy. Następnie wykształcił się model menedżerski gdzie informacja jest nierównomiernie rozlokowana a jej dostęp jest ograniczony. Obecnie informacji jest zbyt wiele i ciężko jest uzyskać informacje wartościową, dlatego też współczesny menedżer boryka się z problemem przesyty informacji. Wiedza występuje w nadmiarze a wyegzekwowanie wyłącznie wartościowej wiedzy jest procesem czasochłonnym i pracochłonnym. Dlatego też pojawiają się nowoczesne sposoby jej filtracji *Business Intelligence*, które mają za zadanie dostarczanie najistotniejszych faktów w jak najszybszym czasie, by osoba zarządzająca na ich podstawie podejmowała jak najbardziej efektywne decyzje.

Dla przykładu została omówiona niepubliczna placówka kształcenia, specjalizująca się w dostarczaniu wiedzy swoim słuchaczom. Pomimo faktu że istnieje wiele szkół niepublicznych, ta cieszy się coraz większą renomą i prestiżem w regionie radomski ilość słuchaczy każdego roku rośnie a szkoła ciągle poszerza swój zakres działalności. Szkoła od samego początku zajmowała się pozyskiwaniem informacji, badała rynek jak i selekcjonowała potrzeby swoich przyszłych uczestników.

Informacja w zarządzaniu

W dzisiejszym świecie zdominowanym przez informacje nie tylko jej posiadanie jest istotne, lecz także jej odpowiednie wykorzystanie. Cenna informacja jak i wiedza zawsze odgrywała istotny element w ekonomii. Teraz jak nigdy dotąd jest najistotniejszą siłą wprawiającą w ruch całą gospodarkę wolnorynkową.

Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem posiada różnorakie aspekty:

- Jest podstawą podejmowania decyzji – decyzje podejmowane na każdym szczeblu muszą posiadać odpowiedni zakres informacji.
- Jest czynnikiem wpływającym na funkcjonowanie społeczeństwa – obok energii jest ważnym produktem pod względem aspektu społecznego.
- Jest traktowana, jako czwarty czynniki produkcji – prócz trzech klasycznych czynników produkcji (ziemia, kapitał, praca) również wiedza kształtuje wartość dochodów.
- Jest wartością strategiczną – jest czynnikiem planowania.
- Jest elementem zaspokajania potrzeb.
- Jest wartością dodaną – produkt uzyskuje większą wartość dodaną, kiedy odbiorca posiada większą wiedzę na temat procesu produkcyjnego.
- Jest towarem – w szczególności w gospodarce wolno rynkowej jest często cenniejsza niż kapitał materialny, ponieważ ma istotny wpływ na końcowy wynik finansowy.

Posiadanie odpowiedniej wiedzy we właściwym czasie jest wartością równoznaczną dużemu kapitałowi firmy a nawet większą. Dlatego też w świecie biznesu zaobserwowano sytuację, kiedy to wartość firmy odbiega w znacznym stopniu od jej wartości księgowej. Tak jak ma to miejsce w wycenie *Grupy Onet.pl*, gdzie obecna wartość portalu przewyższa wielokrotnie wartość księgową firmy, czy też jak w przypadku portali społecznościowych na czele, których stoi *Facebook*. Zamierzając zadebiutować na Wall Street z ofertą sięgającą 10 mld dolarów. *Facebook* to największy portal społecznościowy na świecie. Jego wartość pochodząca tylko i wyłącznie z zarządza informacjami może wynosić 100 mld dol., czyli dwa razy więcej, niż wynoszą dochody polskiego budżetu. Debiut planowany jest na drugi kwartał bieżącego roku¹. Takie rozbieżności jest spowodowane umiejętnym gospodarowaniem i zarządzaniem wiedzą.

Koncepcję taką nazywamy *BI – Business Intelligence*. Jest to szeroka kategoria aplikacji i narzędzi służących gromadzeniu, analizowaniu i dostarczaniu dostępu do danych, aby umożliwić menedżerom podejmowanie decyzji biznesowych². Brak umiejętnego składowania danych, ich ujednolicania, oczyszczania, agregowania, odkrywania zależności zachodzących pomiędzy nimi nie daje możliwości skutecznego konkurowania w nowym współczesnym modelu gospodarki.

Przedstawienie trzech modeli podejmowania decyzji

Ważnym elementem w każdej organizacji jest proces podejmowania decyzji. Aby proces ten przebiegał w sposób sprawny i szybki powstają różne metody, narzędzia oraz modele podejmowania decyzji. Każda pojedyncza decyzja ma zmienny zakres niepewności, co do ważności problemu, którego rozwiązania dotyczy decyzja, dlatego też nie można stosować tej samej strategii działania, każdy przypadek jest inny i wymaga oddzielnej analizy, jednakże odpowiednie wykorzystanie modeli ułatwia dany proces. W organizacjach menedżerowie wykorzystują różnorakie modele podejmowania decyzji mające na celu dążenie do osiągnięcia maksymalnego zysku, przy ponoszeniu minimalnej straty. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele przykładów modeli decyzyjnych, niemniej jednak wiodącymi są dwa mające podstawy sięgające modeli gospodarek, z których to kształtuje się nowych typ modelu.

Model klasyczny

Model klasyczny inaczej zwany normatywnym zakłada, że menedżerowie stojący przed problemem podejmowania decyzji będą się kierować nie interesem własnym, lecz ogólnym dobrem danej organizacji.

Model ten zakłada, że:

1. Dostęp do pełnej informacji.
2. Wyeliminowanie niepewności i ryzyka.
3. Logiczną i racjonalną ocenę decyzji.

¹http://forsal.pl/artykuly/590840,debiut_facebooka_gielda_stanie_sie_poczatkem_konca_portalu.html

² <http://searchdatamanagement.bitpipe.com/rlist/term/Business-Intelligence.html>

Model menedżerski – administracyjny

W świecie zdominowanym przez pieniądź nie zawsze model klasyczny posiada odzwierciedlenie w rzeczywistości, stanowi on bardziej teoretyczny fundament do tworzenia dalszych modeli, niż model decyzyjny. Menedżerowie chcą zarówno dobra firmy, jak również własnego. Z racji tej nie zawsze kierują się ogólnym dobrem firmy.

Model ten zakłada, że podejmujący decyzje:

1. Dysponują niepełną i niedoskonałą informacją.
2. Są ograniczeni w swej racjonalności poprzez własne wartości i nieświadome odruchy, umiejętności i zwyczaje.
3. Mają skłonność do zadowalania się przy podejmowaniu decyzji pierwszym dopuszczalnym rozwiązaniem. Zadowalanie się oznacza skłonność do poszukiwania rozwiązań tylko tak długo, aż znajdzie się wariant spełniający pewien minimalny standard wystarczalności³.

Model współczesny

Z dwóch powyższych modeli, gdzie jest uwzględniany różnych aspekt informacji, wyłania się nowy typ modelu decyzyjnego; *współczesny model menedżerski*, który ma połączone założenia z modelem klasycznym i administracyjnym, zakłada on:

1. Wyeliminowanie niepewności ryzyka.
2. Logiczne i racjonalne oceny decyzji.
3. Menedżerowie są ograniczeni w swej racjonalności poprzez własne wartości i nieświadome odruchy, umiejętności i zwyczaje.
4. Menedżerowie kierując się interesem firmy jak również własnym ulegają pokusie nadużycia.
5. Dysponują nadmiarem informacji, która nie zawsze jest wartościowa.

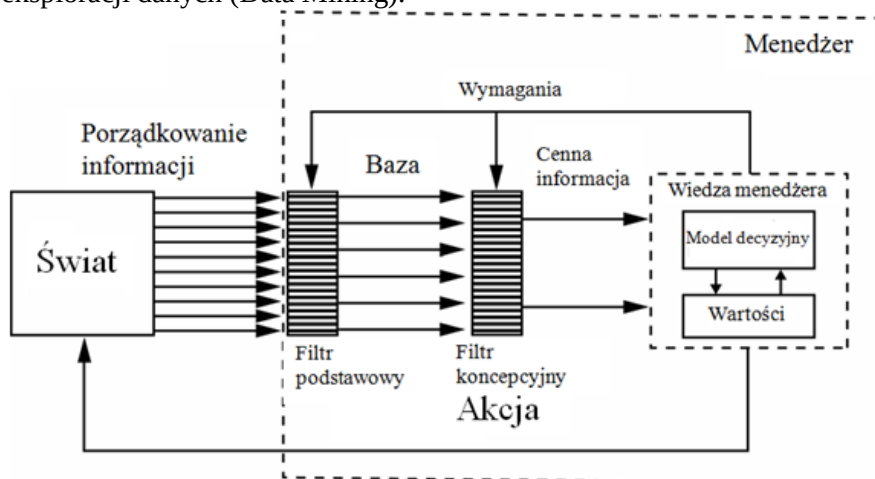
Informacja w tym modelu jest różnorodna i nie zawsze jest to informacja wartościowa. Dlatego też są tutaj wykorzystywane metody i narzędzia umożliwiające filtrację informacji.

Metody selekcji informacji z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego we współczesnym modelu menedżerskim

We współczesnej gospodarce istnieje nadmiar wiedzy, jednakże skąd czerpać wiarygodną informację, jak zarządzać wiedzą i w jaki sposób ją filtrować, aby była ona pożytecznym źródłem dochodu firmy. Pozyskiwanie informacji jeszcze nigdy nie było tak łatwym procesem a jednocześnie tak skomplikowanym. Ważnym elementem pozyskiwania przydatnej informacji są roczniki statystyczne czy GUS., Dzięki któremu w łatwy sposób można wyliczyć przyszłe trendy w gospodarce. Niestety jest to pracochłonny proces i długookresowy, na który nie może pozwolić sobie większość firm. Przy zdobywaniu szybkiej informacji lepsze jest przeprowadzanie badań (ankietowych, wywiadów czy in-

³ Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Naukowe Warszawa 1998, s. 207-280.

nych) na podstawie, których, zebrany materiał służy, jako baza informacyjna dla decydenta. Prezentowanie w Internecie, traktowanie go jako źródła informacji oraz dokonywanie transakcji elektronicznych to kolejny już nierozdzielny krok w podejmowaniu decyzji menedżerskich. Firma zarówno dostarcza informacji użytkownikom zewnętrznym, a sama w sobie poprzez czynny udział pozyskuje nowych klientów i bada ich potrzeby. Te i inne sposoby służą uzyskiwaniu informacji, niemniej jednak ich nadmiar i silne rozproszenie powoduje konieczność jej filtracji a także agregacji, aby była ona szybka i użyteczna. Współczesny menedżer w swojej pracy nie może sam dokonać tego całego procesu ze względu na jego czasochłonność, natomiast może posłużyć się innowatorskimi rozwiązaniami, jakie oferuje współczesna technologia. Dlatego *Business Intelligence* wspomaga proces podejmowania decyzji (DSS – Decision Support Systems), przetwarzania danych on-line (OLAP – On-line Analytical Processing) i eksploracji danych (Data Mining).



Rysunek 4. Proces filtracji informacji

Źródło: *Data, information and knowledge: have we got it right?*, Boisot M., s. 9, 2003.

Rysunek 1 przedstawia standardowy system filtracji danych. Widać, że informacja jest czerpana z całego świata, po jej zebraniu następuje porządkowanie, gotowe grupy informacji przechodzą przez pierwszy filtr podstawowy w ten sposób, menedżer otrzymuje bazę danych, która raz jeszcze jest przefiltrowana przez filtr koncepcyjny. Dopiero tu zaczyna się praca menedżera i na podstawie modelu decyzyjnych i własnych motywów działania, menedżer podejmuje decyzje. Skutki owych decyzji to produkt bądź też usługa.

System informacyjny każdego przedsiębiorstwa powinien być zorientowany według potrzeb firmy. Ma za zadanie dostarczenie kompleksowych i wiarygodnych informacji z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, być prosty w użytku, jak i umożliwiać natychmiastowe uzyskanie najistotniejszych danych, poprzez wyszukiwanie i kojarzenie informacji z różnych źródeł. Powinien też być oparty na sprzężeniach zwrotnych. Aby system filtracji informacji prawidłowo funkcjonował stosuje się wyżej wspomniane narzędzia *Business Intelligence*. By móc podejmować trafne decyzje firma winna zaopatrzyć się w hur-

townie danych. Hurtownia danych by funkcjonowała w sposób logiczny musi być zorganizowana według określonych tematów, gromadzić dane historyczne jak i odwołując się do obecnych. Kiedy to dana baza spełnia postawione kryteria może znaleźć swoje zastosowanie nie tylko w procesie decyzyjnym, ale również we wszystkich szczeblach działalności firmy.

Aby skutecznie rozwiązywać problemy – nie wystarcza dostęp do baz danych, ale też do WIEDZY zapewniającej konkurencyjność i dochodowość. Właściwe wykorzystanie danych ma ogromny wpływ na wzrost efektywności procesów biznesowy. Dlatego też kolejnym narzędziem *Business Intelligence* jest *data mining* - eksploracja danych. Obejmuje ona metody i techniki z zakresu sztucznej inteligencji, których celem jest wykrywanie wartościowej i niejawnej informacji z dużych kolekcji danych. Efektywność eksploracji jest wyrażana trafnością decyzji ekonomicznych, a nie redukcją jej czasu przetwarzania. System *data mining* opisuje statystycznie zbiory, które przeszukuje szukając w nich powiązań tematycznych klasyfikując je w grupy tematyczne⁴.

OLAP – *On-Line Analytical Processing* jest kolejnym systemem wspierającym proces pozyskiwania informacji a także jest odpowiedniego lokowania. OLAP pozwala menedżerowi na podejmowanie trafnych decyzji w szybkim czasie poprzez przedstawianie danych w wielowymiarowych wykresach, które są przedstawiane w czasie rzeczywistym⁵.

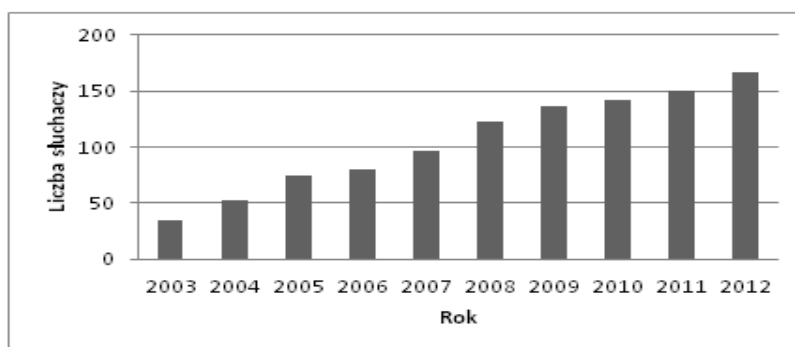
Studium przypadku - Euroszkoła

Idea filtracji informacji odgrywa istotną rolę w organizacjach i firmach doradczych a także szkołach niepublicznych, gdzie zarządzanie wiedzą jest niezbędnym narzędziem, do ich prawidłowego funkcjonowania. Dnia 15.07.2003 r. została zawiązana niepubliczna szkoła dla dorosłych – Euroszkoła z siedzibą w Radomiu. Mająca uprawnienia szkoły publicznej nadane przez Prezydenta Miasta Radomia. Zaś w roku 2006 pierwsi absolwenci Szkoły Policealnej otrzymali dyplomy – technika informatyka. Szkoła, aby prawidłowo funkcjonowała prócz tradycyjnych metod reklamy musi odpowiednio wykorzystywać powyższe narzędzia *Business Intelligence* połączone z prowadzeniem badań mających na celu pozyskiwanie jak największej liczby słuchaczy i zapewnienie im jak najlepszej oferty kursów dostosowanych do ich potrzeb. Szkoła rozpoczęła pracę z 34 słuchaczami w 2003 r., zaś obecnie posiada 167 słuchaczy, w tym ponad 500 absolwentów. Znaczący wzrost został odnotowany w 2005r., gdzie została wprowadzona nowa oferta kształcenia policealnego. Szkoła cały czas bada potrzeby swoich własnych słuchaczy poprzez prowadzenie ankiet, które stanowią bazę informacyjną i mają na celu wspomaganie w procesie podejmowania decyzji. Rok 2009 jest kolejnym rokiem, którym to nowe informacje były zbieranie od targetowanych respondentów. Badanie było adresowane do ludzi młodych jeszcze uczących się, którego celem było uzyskanie informacji dotyczą-

⁴ Lotko A., *Ocena jakości usług w centrach kontaktu z klientem*, Wydawnictwo naukowe PWN Warszawa 2009, s. 45-47.

⁵ Lotko A., *Źródła różnorodności informacji w marketingu relacyjnym*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego 2007, s. 70.

cych szkół i ich zadowolenia z nich a także pożądanym przyszłych kierunków. Uzyskane wyniki zostały przeprowadzone przez filtr informacyjny tak, aby uzyskać zestawienie w postaci kostki OLAP przedstawiającej nowe trendy nauczania. Na podstawie poniższego wykresu łatwo jest przewidzieć przyszły trend szkoły. Niemalże cały czas szkoła odnotowuje wzrost w liczbie słuchaczy i coraz częściej zaczyna sięgać po nowe technologie, aby usprawnić proces podejmowania decyzji. Jak dotąd z narzędzi wspierających pracę zarządu szkoły są: dane z GUS, prezentowanie się w Internecie, prowadzenie badań rynku poprzez ankiety, udział w społecznościach internetowych a obecnym nowym pomysłem jest wprowadzenie sieci neuronowych, których celem jest naśladowanie pracy człowieka przy często zadawanych pytaniach.



Rysunek 5. Liczba słuchaczy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych statystycznych Euroszkoła lata 2003-2012.

Bibliografia

1. Boist M., *Data, information and knowledge: have we got it right?* University of Pennsylvania 2003.
2. Lotko A., *Ocena jakości usług w centrach kontaktu z klientem*, Wydawnictwo naukowe PWN, Warszawa 2009.
3. Lotko A., *Źródła różnorodności informacji w marketingu relacyjnym*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego 2007.
4. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami* Polskie Wydawnictwo Naukowe Warszawa 1998.
5. http://forsal.pl/artykuly/590840,debiut_facebooka_gielda_stanie_sie_poczatkem_konca_portalu.html
6. <http://searchdatamanagement.bitpipe.com/rlist/term/Business-Intelligence.html>

Economic information filtration. Case study – education institution Euroszkoła

The present work describes the mechanism of economic information filtration in decision making process. XXI century has become a century of information. The information is one of the most influential force driving the economy. In the past there was a classic paradigm where information was the same and available for everyone. After that another paradigm was revealed it was the management paradigm where the information is allocated randomly and access to it is limited. At present there is too much information and it is difficult to gain a valuable information. That is why modern-day manager struggles with information surplus. There is too much knowledge

and data mining is a hard and laborious process. Therefore new tools of Business Intelligence have come up in order to support the manager with crucial facts, as fast as it is possible so that the person in charge could make the most effective and accurate decisions.

As a case of study was giving an example of education institution Euroszkoła, specializing in knowledge management. Despite the fact that there is a lot of education institution in Radom this one has a good reputation and is highly prestigious. The number of students is growing and the institution broadens its business. From the beginning this institution dealt with data mining, market exploring and selecting information for the needs of its future students.

Propozycje wskaźników zrównoważonego rozwoju dla przedsiębiorstw branży deweloperów budowlanych

Streszczenie

Współczesne tendencje w zarządzaniu przedsiębiorstwami niejednokrotnie skupiają się wokół aspektów ekologicznych ich funkcjonowania. Jedną z koncepcji, która wpisuje się w ten nurt jest zrównoważony rozwój, często błędnie postrzegany, jako tylko koncepcja odnosząca się do ekologicznego aspektu prowadzonej działalności, w praktyce realizowana za pomocą różnorodnych narzędzi i instrumentów ochrony środowiska naturalnego. Adaptacja koncepcji zrównoważonego rozwoju winna cechować się dobrowolnością i nie kierowaniem się wymiernymi korzyściami płynącymi z jej implementacji w strategii przedsiębiorstwa. Zrównoważony rozwój często traktowany jest jako źródło przewagi konkurencyjnej, co gorsza coraz częściej tylko w takim kontekście, co jest sprzeczne z samą ideą koncepcji. Mimo to, zrównoważony rozwój jest jedną z najczęściej wykorzystywanych współcześnie koncepcji zarządzania, szczególnie przez przedsiębiorstwa produkcyjne, których wpływ, tak na lokalne społeczności, jak i środowisko naturalne jest znaczący, przez co konieczne staje się podjęcie działań, często o charakterze prewencyjnym, które przyczynić się mają do minimalizowania negatywnego wpływu.

W artykule przedstawiono podstawowy profil działalności analizowanego przedsiębiorstwa, a następnie zaprezentowano propozycje wskaźników zrównoważonego rozwoju w jego trzech obszarach tj. obszarze ekonomicznym, ekologicznym i społecznym, ze wskazaniem pożądanych tendencji w kształtowaniu się poszczególnych wskaźników.

Wstęp

Współczesne tendencje w zarządzaniu przedsiębiorstwami niejednokrotnie skupiają się wokół aspektów ekologicznych ich funkcjonowania. Jedną z koncepcji, która wpisuje się w ten nurt jest zrównoważony rozwój, często błędnie postrzegany, jako tylko koncepcja odnosząca się do ekologicznego aspektu prowadzonej działalności, w praktyce realizowana za pomocą różnorodnych narzędzi i instrumentów ochrony środowiska naturalnego. Takie wąskie postrzeganie koncepcji, nieuwzględniające aspektów społecznego, ekonomicznego oraz przestrzennego przyczynia się do tworzenia błędnych stereotypów wśród interesariuszy organizacji. Kontrowersję budzi także pozorny altruizm wdrażania koncepcji zrównoważonego rozwoju. Adaptacja koncepcji zrównoważonego rozwoju winna cechować się dobrowolnością i nie kierowaniem się wymiernymi korzyściami płynącymi z jej implementacji w strategii przedsiębiorstwa. Zrównoważony rozwój często traktowany jest jako źródło przewagi konkurencyjnej, co gorsza coraz częściej tylko w takim kontekście, co jest sprzeczne z samą ideą koncepcji. Mimo to, zrównoważony rozwój jest jedną z najczęściej wykorzystywanych współcześnie koncepcji zarządzania, szczególnie przez przedsiębiorstwa produkcyjne, których wpływ, tak na lokalne społeczności, jak i środowisko naturalne jest znaczący, przez co konieczne staje się podjęcie działań, często o charakterze prewencyjnym, które przyczynić się mają do minimalizowania negatywnego wpływu.

Profil działalności analizowanego przedsiębiorstwa¹

Przedsiębiorstwo Produkcyjno-Usługowe i Handlowe Agrobex jest prywatną firmą działającą w branży ogólnobudowlanej z siedzibą w Poznaniu. Przedsiębiorstwo zajmuje się wszystkimi etapami procesu inwestycyjnego na rynku nieruchomości, od wyboru działki pod inwestycję poprzez budowę, po sprzedaż gotowych mieszkań oraz zarządzanie nimi. Przedsiębiorstwo zostało założone z dniem 9 listopada 1988 roku. Pierwotnie zajmowało się wykonywaniem usług budowlanych, równocześnie prowadząc skład celny oraz Ośrodek Przetwarzania Informacji, z którego wyodrębniło się w okresie późniejszym przedsiębiorstwo Agrobex Info Spółka z o. o. wchodzące w skład grupy kapitałowej Agrobex. Od 1997 roku firma Agrobex zajmuje się działalnością deweloperską. Branża budowlana jest obecnie głównym obszarem działalności przedsiębiorstwa. Agrobex posiada w swej ofercie mieszkania (w standardzie deweloperskim oraz wykończone pod klucz), apartamenty, domy jednorodzinne, domy szeregowe (w zabudowie bliźniaczej), wille miejskie oraz powierzchnie usługowe. Przedsiębiorstwo wykonuje wszystkie roboty i zamówienia budowlane. Przez blisko 13 lat działalności na rynku nieruchomości Agrobex wybudował ponad 3000 mieszkań.

Agrobex jest jednym z najbardziej liczących się graczy na rynku nieruchomości w regionie. Realizował i realizuje liczne inwestycje na terenie miasta Poznania, ale także w gminach ościennych, głównie na terenie gminy Swarzędz. Udział Agrobexu w liczbie oddanych mieszkań na terenie powiatu poznańskiego w latach 2004-2008 kształtował się na przeciętnym poziomie około 9%. Przychody generowane przez przedsiębiorstwo wyniosły w 2009 roku blisko 115 milionów złotych, zaś wynik finansowy netto osiągnął poziom 19,4 miliona złotych. Mimo spadku przychodów w 2009 roku w stosunku do roku poprzedniego, zysk netto wzrósł o ponad 76%. O niezwykle dynamicznym rozwoju przedsiębiorstwa świadczy fakt corocznego wzrostu przychodów (za wyjątkiem roku 2009) oraz generowanego zysku netto. Przedsiębiorstwo zatrudnia obecnie około 70 osób, w związku z czym można zakwalifikować je do grupy przedsiębiorstw średnich. Struktura organizacyjna, pierwotnie wybitnie liniowa zaczyna coraz bardziej się rozrastać, powstają coraz nowsze stanowiska w przedsiębiorstwie, konieczne ze względu na dynamiczny rozwój firmy (np. pod koniec roku 2010 firma Agrobex postanowiła powołać swojego rzecznika prasowego).

Oprócz działalności typowo budowlanej, Agrobex zajmuje się także zarządzaniem oraz administrowaniem swoich budynków (Dział Zarządzania Nieruchomościami). Wspomniano już o drugorzędnej działalności firmy, jaką jest świadczenie usług z zakresu opracowywania i wdrażania programów komputerowych z dziedziny rachunkowości, którym zajmuje się spółka Agrobex Info wchodząca w skład grupy kapitałowej Agrobex. Grupę kapitałową Agrobex tworzy także Towarzystwo Budownictwa Społecznego Agrobex Spółka z o.o., zajmująca się budową lokali społecznych.

¹ <http://www.agrobex.eu>, z dnia 10.05.2012.

Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa

W związku z tym, że Agrobex jest jednym z największych deweloperów powiatu poznańskiego, co wiąże się z wysokim stopniem oddziaływania na region, zatrudnia stosunkowo dużą liczbę pracowników, a główny profil działalności uznać można za bardzo istotny dla społeczności lokalnej (należy wskazać na wciąż wysoki deficyt mieszkań w Polsce, w tym i na terenie powiatu poznańskiego oraz samego miasta Poznań)² opis zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa jest niezwykle istotny, lecz ze względu na specyfikę prowadzonej działalności oraz specyfiki rynku nieruchomości nie należy do najprostszych.

Jako, że literatura przedmiotu wskazuje na trzy główne obszary zrównoważonego rozwoju³, które potraktować można, jako otoczenie funkcjonowania przedsiębiorstwa, tzn.:

- obszar ekonomiczny (gospodarczy),
- obszar środowiskowy (ekologiczny),
- obszar społeczny (socjalny),

W niniejszym opracowaniu wskaźniki zrównoważonego rozwoju także zostaną zaproponowane w takim właśnie układzie.

W obszarze otoczenia ekonomicznego zaproponowane zostaną wskaźniki zrównoważonego rozwoju dotyczące:

- 1) podwykonawców,
- 2) klientów,
- 3) wykorzystania maszyn i urządzeń budowlanych.

W obszarze otoczenia społecznego zaproponowane zostaną wskaźniki zrównoważonego rozwoju dotyczące:

- 1) zatrudnienia,
- 2) kursów i szkoleń,
- 3) zasad BHP,

W obszarze otoczenia ekologicznego zaproponowane zostaną wskaźniki zrównoważonego rozwoju dotyczące:

- 1) materiałów budowlanych,
- 2) projektowanej zieleni i zieleńców,
- 3) recyklingu materiałów biurowych.

Wskaźniki zrównoważonego rozwoju

Celem określenia polityki zrównoważonego rozwoju realizowanej przez PPHiU Agrobex, należy określić odpowiednie wskaźniki, będące wielkościami opisującymi relacje pomiędzy wybranymi miernikami z przytoczonych uprzednio obszarów zrównoważonego rozwoju.

W obszarze ekonomicznym (gospodarczym) można wskazać na następujące wskaźniki zrównoważonego rozwoju:

² <http://www.propertus.ue.poznan.pl>, z dnia 10.05.2012.

³ Bartkowiak P., Koszel M., *Przestrzenne ujęcie zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Zrównoważony rozwój organizacji a relacje z interesariuszami*, (red.) Bartkowiak P., wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 30.

1. Wskaźnik W_1 – niezawodność prac budowlanych zleconych podwykonawcom, objętych dwuletnią gwarancją;

$W_1 = (\text{ilość reklamacji na prace budowlane} / \text{ilość izb mieszkalnych oddanych do użytkowania}) \times 100 [\%]$

Im wartość wskaźnika niezawodności prac budowlanych zleconych podwykonawcom objętych dwuletnią gwarancją bliższa zeru tym lepiej. Wskaźnik może przyjmować wartości większe od zera (także większe od jedności, np. w przypadku, gdy ilość reklamacji przekracza ilość izb mieszkalnych oddanych do użytku). Wskaźnik może przyjąć także formę:

$W_1 = ((\text{ilość reklamacji na prace budowlane} / \text{ilość izb mieszkalnych oddanych do użytkowania}) - 1) \times 100 [\%]$.

W takim przypadku, im wartość wskaźnika wyższa, tym lepiej. Można także dokonać zmiany mianownika w pierwszym ułamku, wstawiając liczbę mieszkań oddanych do użytku (wartości wskaźnika będą odpowiednio wyższe) lub też wstawiając powierzchnię mieszkań oddanych do użytkowania uzyskując wskaźnik wyrażony w ilości reklamacji przypadających na metr kwadratowy powierzchni mieszkań oddanych do użytkowania.

2. Wskaźnik W_4 – efektywność działań działu marketingu;

$W_2 = (\Delta \text{ nakładów na promocję} / \Delta \text{ przychodów ze sprzedaży}) \times 100 [\%]$

Wskaźnik informuje o sprawności działań promocyjnych realizowanych przez dział marketingu. Uzyskujemy informację o tym, czy wraz ze wzrostem nakładów na promocję rosną przychody ze sprzedaży. Czysto teoretycznie możliwe jest wyznaczenie marginalnej wielkości nakładów na promocję.

3. Wskaźnik W_3 – faktyczne wykorzystanie maszyn i urządzeń budowlanych

$W_3 = (\text{faktyczny czas pracy maszyn i urządzeń budowlanych} / \text{nominalny czas pracy}) \times 100 [\%]$

Ze względu na znaczący udział kosztów operacyjnych związanych z wykorzystaniem pracy maszyn i urządzeń budowlanych, wskaźnik ten jest bardzo istotny. Wskaźnik przyjmuje wartości od 0 do 100%, im bliższy wartości maksymalnej tym lepiej.

W obszarze otoczenia społecznego można wskazać na następujące wskaźniki zrównoważonego rozwoju:

4. Wskaźnik W_4 – zatrudnienie osób posiadających licencję zawodową zarządcy nieruchomości lub licencję pośrednika w obrocie nieruchomościami);

$W_4 = (\text{liczba zatrudnionych osób posiadających licencję zawodową zarządcy nieruchomości lub licencję pośrednika w obrocie nieruchomościami} / \text{liczbę pracowników ogółem}) \times 100 [\%]$

Wskaźnik świadczy o profesjonalnym podejściu przedsiębiorstwa do obsługi klienta. Osoby zatrudnione, posiadające licencję zarządcy nieruchomości lub pośrednika w obrocie nieruchomościami to wyższa jakość obsługi (w przypadku zarządców) oraz wyższa skuteczność pozyskiwania klientów (pośrednicy). Oczywiście im wyższa wartość wskaźnika, tym lepiej. Należy jednakowoż pamiętać o konieczności wypłacania zdecydowanie wyższego wynagrodzenia osobom posiadającym licencję zawodową aniżeli pracownikom, którzy nie posiadają takowych.

5. Wskaźnik W_5 – średnia liczba godzin szkoleń na 1 pracownika (rocznie);
 $W_5 = (\text{łączna liczba godzin szkoleń i kursów} / \text{liczba zatrudnionych ogółem}) \times 100 [\%]$

Wskaźnik wskazuje na podejmowanie działań rozwojowych przez przedsiębiorstwie w sferze polepszania kwalifikacji pracowników. Szkolenia przyczyniają się do poprawy jakości obsługi klienta, zwiększenia efektywności pracy, uskuteczniania procesu pozyskiwania klienta. Im wartość wskaźnika wyższa, tym lepiej.

6. Wskaźnik W_6 – liczba wypadków pracowników budowlanych przy pracy w stosunku do ogółu pracowników budowlanych bezpośrednio pracujących;

$W_6 = (\text{liczba wypadków pracowników budowlanych w ciągu roku} / \text{liczby pracowników budowlanych ogółem}) \times 100 [\%]$

Wskaźnik informuje o przestrzeganiu zasad bezpieczeństwa i higieny pracy wśród grupy pracowników budowlanych, najbardziej narażonej na wypadki w czasie pracy, ze względu na charakter wykonywanej pracy. Im wartość wskaźnika niższa, tym lepiej.

W obszarze ekologicznym można wskazać na następujące wskaźniki zrównoważonego rozwoju:

7. Wskaźnik W_7 – niewykorzystanie materiałów budowlanych;

$W_7 = (\text{wartość odpadów z materiałów} / \text{wartość zakupionych materiałów}) \times 100 [\%]$

Wskaźnik informuje o efektywności w wykorzystaniu materiałów używanych w procesie budowlanym, na różnych jego etapach. Wskaźnik przyjmuje wartości z zakresu od 0 do 100%. Im wartość wskaźnika niższa tym lepiej.

8. Wskaźnik W_8 – udział terenów zielonych i zieleńców projektowanych w całkowitej powierzchni objętej projektem inwestycyjnym

$W_8 = (\text{powierzchnia zieleni i zieleńców projektowanych} / \text{całkowita powierzchnia objęta projektem inwestycyjnym}) \times 100 [\%]$

Wskaźnik, który informuje poniekąd o jakości miejsca zamieszkania. Przyjąć można założenie, że im więcej terenów zielonych i zieleńców, tym jakość zamieszkania wyższa (należy pamiętać, że jakość jest cechą niezwykle ciężko mierzalną, zaś jej poczucie ma charakter stricte indywidualny i zależy od człowieka, który ją ocenia). Wskaźnik przyjmuje teoretyczne wartości z zakresu od 0 do 100%, przy czym, w przypadku istnienia Miejsowych Planów Zagospodarowania Przestrzennego (MPZP) dla terenów zainwestowania, jego maksymalna wartość jest określana pośrednio przez obostrzenia MPZP, w którym wskazuje się na maksymalną powierzchnię zabudowy działek.

9. Wskaźnik W_9 – wartość materiałów biurowych poddanych recyklingowi w stosunku do wartości zakupionych materiałów biurowych ogółem;

$W_9 = (\text{wartość materiałów biurowych poddanych recyklingowi} / \text{wartość zakupionych materiałów biurowych ogółem}) \times 100 [\%]$

Ze względu na bardzo wysokie wykorzystanie materiałów biurowych przez przedsiębiorstwo, wskaźnik ten jest stosunkowo istotny. Mimo postępu technicznego, papierowa forma dokumentacji jest nadal bardzo popularna. Recyklingowi podlegać mogą także inne przedmioty wykorzystywane w biurach,

takie jak wyposażenie AGD i TV (przestarzałe komputery itp.), dlatego też wskaźnik może być modyfikowany i przyjmować inne formy.

Podsumowanie

Zaproponowane wskaźniki to tylko niewielka część wskaźników zrównoważonego rozwoju dla przedsiębiorstwa z branży budowlanej. Mogą one pomóc w ocenie realizowania koncepcji zrównoważonego rozwoju w przedsiębiorstwie, jednakże aby dokonać właściwej oceny, konieczne jest poznanie optymalnych wartości kształtowania się tychże wskaźników. Przy żadnym ze wskaźników nie podano wartości, jakie winny one przyjąć, aby określić, czy polityka zrównoważonego rozwoju realizowana jest w dostatecznym, wysokim czy też niskim stopniu. Dokładne wartości nie są znane. Każde przedsiębiorstwo może przyjąć inne widełki kształtowania się optymalnej wartości danego wskaźnika, tak samo, jak może dobierać najbardziej odpowiednie wskaźniki do swojego profilu działalności. Określenie optymalnych ram wartości dla zaproponowanych wskaźników, wymagałoby prowadzenia wieloletnich badań. Dlatego też, ze względu na niemożność przyspieszenia uzyskania wyników takowych badań, najlepszym rozwiązaniem wydaje się porównywanie poszczególnych wskaźników z liderami danego sektora (benchmarking). Ze względu na rozpatrywanie polityki zrównoważonego rozwoju, jako źródła przewagi konkurencyjnej, dokonanie takowych porównań nie jest możliwe bez dobrowolnego raportowania na temat działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w aspekcie zrównoważonego rozwoju.

Bibliografia

1. Bartkowiak P., Koszel M., *Przestrzenne ujęcie zrównoważonego rozwoju*, [w:] *Zrównoważony rozwój organizacji a relacje z interesariuszami*, (red.) Bartkowiak P., Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
2. <http://www.agrobex.eu>
3. <http://www.propertus.ue.poznan.pl>

Proposals of sustainable development indicators for real estate development companies

Modern trends in management of companies often focus on the environmental aspects of their functioning. Sustainable development theory fits into this trend. It is often mistakenly seen as just conception related with only environmental aspect, in practice implemented by using a variety of tools and instruments for environmental protection. Adapting the concept of sustainable development should be characterized by voluntariness and should not direct to the economic benefits of its implementation. Sustainable is often treated as a source of competitive advantage, what is more, more often in only such a context. Nevertheless sustainable development is one of the most popular modern management concepts used in practice. This paper presents a basic profile of analyzed company. In next part are presented the proposals of sustainable development indicators in its three areas namely: economical, environmental and social with an indication of the desired values without showing exact numbers.

Wpływ relacji inwestorskich na kreowanie wartości firmy

Streszczenie

W pracy zostały poruszone kwestie związane z relacjami inwestorskimi oraz ich wpływem na wartość przedsiębiorstwa i jego wycenę na rynku kapitałowym. Zaznaczone zostały aspekty jak ważnym elementem w procesie zarządzania spółki jest otwartość informacyjna, jakie korzyści płyną z dobrze prowadzonych relacji inwestorskich dla przedsiębiorstwa. W ostatniej części pracy zostały opisane wyniki badań przeprowadzonych przez Polski Instytut Relacji Inwestorskich obrazujące wpływ, jakości IR na decyzje inwestorów. Przedstawione zostały również wyniki badania CitiScan przeprowadzonego wśród 104 największych inwestorów instytucjonalnych w Wielkiej Brytanii i USA. Odpowiadali w nim na pytania związane z tym, co interesuje inwestorów oraz jakich informacji potrzebują, by podjąć decyzje inwestycyjne.

Wstęp

Relacje inwestorskie są jednym z aspektów związanych ze statusem spółki publicznej. Wszystkie firmy notowane na parkiecie komunikują się z rynkiem, która jest częściowo regulowana przepisami. Prawo nakłada na nie obowiązek ujawniania informacji m.in. o znaczących umowach, nabyciu bądź sprzedaży znaczących aktywów, pozwach sądowych, planach nawiązania współpracy kapitałowej, powołaniu lub odwołaniu członków zarządu, sporządzeniu prognoz finansowych, złożeniu w sądzie wniosku o upadłość itd.¹ Niewątpliwie w obecnych czasach rola komunikacji nabiera dużego znaczenia nie jest tylko narzędziem do raportowania sprawozdań finansowych, ale odgrywa również ogromną rolę w kreowaniu wartości firmy.

Jak to się ma do wzrostu wartości przedsiębiorstwa? Otóż rzetelnie przekazywane informacji dobrych jak i tych złych sprzyjają budowaniu zaufania do spółki w długoterminowych relacjach, co z pewnością zostanie docenione przez akcjonariuszy. Firmy, które chętnie komunikują się z rynkiem są lepiej postrzegane przez inwestorów natomiast im lepsza jest komunikacja tym lepiej zachowuje się kurs, a w trudnych czasach może cechować się większą stabilnością. Zdaniem Tomasza Manowca, analityka z Biura Maklerskiego Banku BGŻ, bardzo dobrze prowadzone relacje inwestorskie mogą znacząco rzutować na wycenę, zwiększając ją nawet o 20-30 proc. W przypadku spółek dobrych perspektywach. Tradycje takie zostały już ugruntowane z oceanem, spółki, które zrozumiały znaczenie relacji inwestorskich osiągały szybszy wzrost wartości w porównaniu z konkurencją.

¹ Koper A., *Dodatek Gazety Giełdy Parkiet*, z dnia 24.03.2011.

Co wpływa na wartość firmy i jaką rolę w tym pełnią relacje inwestorskie?

W ostatnich latach możemy zaobserwować rosnący wpływ wartości niematerialnych na sytuację finansową oraz perspektywy rozwojowe spółek. Zmiany zachodzące w przedsiębiorstwach wynikające z szybkiego postępu technologicznego i informatycznego oraz procesów społecznych, przyczyniają się do tego, że o sukcesach wielu firm w coraz mniejszym stopniu decydują aktywa materialne, a w coraz większym stopniu wartości miękkie (soft values) ukryte składniki majątkowe: wykwalifikowani pracownicy, innowacyjność, marka, reputacja, jakość strategii, kultura organizacyjna, itp., czyli szeroko rozumiane wartości niematerialne. Wyniki finansowe spółek są w rzeczywistości efektem działań podjętych w przeszłości – tego, co już się wydarzyło. Czynniki niematerialne mają natomiast znaczący wpływ na ich przyszłe dokonania. W rezultacie analizując spółkę tylko pod względem jej sytuacji finansowej nie będziemy mogli jednoznacznie stwierdzić czy jest ona atrakcyjną inwestycyjnie firmą. Już samo identyfikowanie i informowanie w wartości aktywów niematerialnych może mieć dalece idący wpływ na postrzeganie firmy przez rynek, a co za tym idzie jej wycenę rynkową². Zauważyć należy że większość wartości niematerialnych wciąż nie jest uwzględniana w klastycznej sprawozdawczości finansowej. Zasadniczą determinantą wartości przedsiębiorstwa są przyszłe przepływy pieniężne, uzależnione od czynników związanych ze strategią, kształtowaniem się kosztu kapitału czy ogólnymi trendami na rynku. Ocena perspektyw inwestycyjnych danego przedsiębiorstwa wymaga informacji na temat jego prognoz, planowanych działań, czynników budujących trwałą przewagę konkurencyjną. Jeżeli elementy te nie znajdują odzwierciedlenia w raportach przekazywanych inwestorom, to społeczność inwestycyjna podejmuje decyzje na podstawie bardzo zniekształconych informacji, których wyniki i oceny są często niekorzystne dla samej spółki. Nie ulega wątpliwości, że sposób, forma i szybkość przekazywania informacji wpływają na kształtowanie się zainteresowania jego akcjami, a to z kolei wpływa i na kurs. W związku z tym spółki coraz częściej starają się kształtować relacje inwestorskie, obejmujący cały wachlarz działań zapewniających przedsiębiorstwu wchodzącym na giełdę zainteresowanie inwestorów. Relacje inwestorskie mają za zadanie kształtować opis spółki przez pryzmat tworzenia nadziei akcjonariuszy i inwestorów na przyszłe zyski, a zatem przekształcać opis przedsiębiorstwa w program korzyści dla obecnych i potencjalnych inwestorów³. Ważne jest, aby traktować relacje inwestorskie nie tylko i wyłącznie, jako swoista taktykę komunikacyjną, ale raczej, jako element zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, zwłaszcza w kontekście zarządzania jego wartością. Badania przeprowadzone na rynku amerykańskim wykazały, że spółki o wiarygodnym modelu relacji inwestorskich są wyceniane wyżej niż te, które nie przywiązują wagi do prowadzenia otwartej polityki informacyjnej

² Read G., Ross J., Dunleavy, Schulman D., Bramante J., eCFO. *Budowanie wartości w przedsiębiorstwach nowej ery*. IFC PRESS, Kraków 2004, s. 119.

³ *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, (red.) Szablewski A., Pniewski K., Bartoszewicz B., Deloitte, Poltext, Warszawa 2008, s. 458.

ze społecznością inwestorską. Inwestorzy, jak dowiodły badania, skłonni są zapłacić za akcje firmy, która wdrożyła i kieruje się jasną i przejrzystą polityką informacyjną, od 15 do 30 % więcej niż a akcje tej spółki, która tego nie robi⁴.

Relacje inwestorskie wywierają wpływ na wycenę spółki dokonywana przez rynek kapitałowy w sposób bezpośredni⁵:

- Obniżenie kosztu pozyskania kapitału – im wyższy poziom relacji inwestorskich i stopień otwartości informacyjnej, tym mniejsze ryzyko inwestycji natomiast premią za niższe ryzyko jest wzrost cen akcji,
- Efektywniejsza alokacja kapitału – rzetelne informacje prowadzą do właściwej oceny spółki i pozwalają podejmować efektywniejsze decyzje,
- Zwiększenie płynności rynku – akcje o niższym ryzyku są chętniej nabywane przez inwestorów oraz stanowią zachętę inwestowania przy kolejnych emisjach ich akcji, co ma wpływ na obniżenie kosztu pozyskanego kapitału,
- Zmniejszenie zmienności akcji – niepewność inwestorów jest spowodowana brakiem dostatecznych informacji jest mniejsza, co obniża wrażliwość cen na informacje z rynku; mniejsza zmienność cen akcji oznacza niższe ryzyko przekładające się na niższy koszt kapitału,
- Zmniejszenie ryzyka inwestycyjnego – efektywna komunikacja ze społecznością inwestycyjną, obniża niepewność na rynku, zmienność cen akcji jest mniejsza, co ułatwia podjęcie właściwej decyzji. Błędy w komunikacji, w skrajnych przypadkach mogą prowadzić do zniechęcenia inwestorów nie tylko do zakupu akcji konkretniej spółki, ale również do rynku kapitałowego w ogóle i powodować odpływ gotówki z giełdy,
- Powiększenie bazy inwestorów z długoterminowym planem inwestowania – stały i bezpośredni kontakt ze środowiskiem inwestorskim zachęca do inwestycji o charakterze długoterminowym. Spółki znane z rzetelnej polityki informacyjnej w przypadku przejściowych problemów nie doświadczają masowego wyprzedania ich akcji. Długoterminowi akcjonariusze z reguły pozwalają zarządowi na spokojne realizowanie planów,
- Zwiększenie zainteresowania analityków dana spółka – jakość relacji inwestorskich wpływa również na postrzeganie spółki przez analityków zajmujących się branżą, w której ona działa, oraz na to, jak chętnie będą oni sporządzać dla niej rekomendacje. To z kolei może mieć przełożenie na jej popularność wśród inwestorów,
- Korygowanie niewłaściwych wycen i większa płynność akcji,
- Zwiększone prawdopodobieństwo kolejnych emisji akcji.

Dobrze prowadzone Relacje inwestorskie wywierają również pośredni wpływ na wycenę akcji spółek po przez:

- Prestiż – ma pośredni wpływ na wartość rynkową,
- Odróżnienie od konkurencji – relacje inwestorskie i polityka informacyjna,

⁴ Cwynar A., Cwynar W., *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje – systemy- narzędzia*, Fundacja rozwoju przedsiębiorczości. Warszawa 2002, s. 381.

⁵ *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, (red.) Szablewski A., Pniewski K., Bartoszewicz B., Deloitte, Poltext, Warszawa 2008, s. 459-460.

- Zaufanie do zarządu – zarząd obdarzony zaufaniem społeczności inwestorskiej może systematycznie wprowadzać planowaną strategię oraz ma duże znaczenie w sytuacjach krótkoterminowych niepowodzeń.

Dobrze prowadzone relacje inwestorskie mogą stać się czynnikiem, który wpłynie na ostateczną i prawidłową wycenę akcji. W związku z tym „*polityka informacyjna spółki staje się jednym z kluczowych narzędzi kształtowania wizerunku podmiotu, a działy relacji inwestorskich aspirują do roli kreatorów sukcesu przedsiębiorstwa na rynku kapitałowym*”⁶. W badaniu przeprowadzonym przez Polski Instytut Relacji Inwestorskich oceniono znaczenie relacji inwestorskich przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnych. Zdecydowana większość inwestorów (83%) twierdzi, że jakość IR ma wpływ na ich decyzje inwestycyjne i na horyzont inwestowania. 21% ankietowanych nadaje relacjom inwestorskim bardzo duże znaczenie, natomiast 62% średnio istotne. Dla pozostałych 17% znaczenie IR w podejmowaniu decyzji jest mało istotne. 74% Inwestorów uważa, że jakość relacji inwestorskich wpływa na horyzont inwestowania, podczas gdy w 84% inwestorów twierdzi, iż że niewystarczająca, jakość IR może stać się przyczyną wyjścia z inwestycji. Aż 85% inwestorów instytucjonalnych jest gotowych zapłacić więcej za akcje spółki cechujące się wysokim poziomem relacji inwestorskich. Nieliczni (3%) stwierdzili, że nie zapłacą premii za akcje spółki z dobrym IR, natomiast 12% krajowych akcjonariuszy nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie⁷. W 2000 roku, brytyjska firma Citigate Dewe Rogerson przeprowadziła badanie CitiScan wśród 104 największych inwestorów instytucjonalnych w Wielkiej Brytanii i USA. Ankietowani udzielili odpowiedzi na pytania, co interesuje inwestorów oraz jakich informacji potrzebują, by podjąć decyzje inwestycyjne. Istnieje wiele kryteriów branych pod uwagę przy ocenie spółek. Analizując wyniki badania, wśród najważniejszych aspektów branych pod uwagę przy podejmowaniu decyzji przez inwestorów znalazły się, jakość zarządu (97%), zysk (95%), przejrzystość strategii (92%), oraz siła marki (88%). 76% Badanych uważa relacje inwestorskie, jako czynnik istotny przy ocenianiu spółki, a zasady corporate governance są ważne dla 49% ankietowanych. Mniej uwagi inwestorzy poświęcają informacjom o dywidendzie, czy też ryzyku kursowemu. Najistotniejsze aspekty rozważane podczas podejmowania decyzji, dla inwestorów z Wielkiej Brytanii, to bezpośrednie spotkania *one-on-one* (89%), wizyty w spółkach (83%). Znikomy wpływ na podejmowanie decyzji przez inwestorów z UK mają serwisy telewizyjne czy prasa brytyjska. Podobnie Polscy inwestorzy na pierwszym miejscu wymieniają bezpośrednie spotkania *one-on-one* (100%), a dalej analizy analityków wewnętrznych (100%), sprawozdania finansowe (97%), kontakt telefoniczny (91%). W mniejszym stopniu czerpią informacje z portali finansowych oraz raportów publikowanych przez agencje ratingowe⁸.

⁶ Marcinkowska M., Roczny raport..., s. 47.

⁷ Gajewska-Jedwabny A., *Relacje inwestorskie*..., s. 15.

⁸ Krug A., *Relacje inwestorskie, jako narzędzie budowania zaufania uczestników rynku kapitałowego*, s. 10.

Podsumowanie

Śledząc rynki finansowe i przemiany zachodzące w gospodarce można przyznać za A. Szablewskim, iż, „...w tak definiowanym świecie relacje inwestorskie urastają do rangi sztuki. Nawet doskonały system tworzenia wartości oraz strategicznych działań spółki nie przełoży się na poprawę jej percepcji w oczach inwestorów, jeśli poczynania nie zostaną odpowiednio zakomunikowane otoczeniu inwestorskiemu. Kapitał pozostaje dobrem rzadkim, a w walce o niego wygra ta spółka, która najbardziej wiarygodnie „sprzeda” swój pomysł na kreację przyszłej wartości. Wobec zmian zachodzących w gospodarce relacje inwestorskie przestają być tylko instrumentem raportowania wartości, ale same zaczynają być ważnym jej generatorem⁹”. Jeśli przedsiębiorstwo chce osiągnąć sukces na rynku i mieć właściwą wycenę musi opanować sztukę relacji inwestorskich tak, by przyczyniły się do wytwarzania wartości firmy.

Bibliografia

1. Cwynar A., Cwynar W., *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje – systemy – narzędzia*, Fundacja rozwoju przedsiębiorczości. Warszawa 2002, s. 381
2. Gajewska-Jedwabny A., *Relacje inwestorskie...*, s. 15.
3. Koper A., *Dodatek Gazety Giełdy Parkiet*, 24.03.2011.
4. Krug A., *Relacje inwestorskie, jako narzędzie budowania zaufania uczestników rynku kapitałowego*, s. 10.
5. Marcinkowska M., *Roczny raport...*, s. 47.
6. Panfil M., Szablewski A., (red.), *Metody wyceny spółek perspektywa klienta i inwestora*, wyd. Poltext, Warszawa 2009, s. 59.
7. Read G., Ross J., Dunleavy, Schulman D., Bramante J., eCFO. *Budowanie wartości w przedsiębiorstwach nowej ery*. IFC PRESS, Kraków 2004, s. 119.
8. *Value Based Management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, (red.) Szablewski A., Pniewski K., Bartoszewicz B., Deloitte, Poltext, Warszawa 2008, s. 458.

The investing relations impact on the company's value creation

This workpaper focuses on the investor relations, their influence on the value of an enterprise as well as its valuation on the capital market. There are some aspects mentioning the importance of the information openness on the process of company management and advantages relating to the well thought-out investor relations. The final part presents the results of research conducted by the Polish Investor Relations Institute showing the impact of IR quality on the investors' decisions. In addition, it relates also to the results of Citiscan research carried out among the number of 104 biggest institutional investors in Great Britain and the USA. The main aim of this was to gather information what investors are interested in and what sort of information they need to make investment decisions.

⁹ Panfil M., Szablewski A., *Metody wyceny spółek perspektywa klienta i inwestora*, wyd. Poltext, Warszawa 2009, s. 596.

Reengineering jako sposób wprowadzania radykalnych zmian w firmie

Streszczenie

Reengineering jest to jedna z metod zarządzania zmianami. Stała się ona popularna na początku lat 90. XX wieku. Metoda ta narodziła się w Stanach Zjednoczonych w wyniku prac naukowych przeprowadzonych przez Sloan School Massachusetts of Technology¹. Z tą teorią zarządzania ogromna ilość przedsiębiorców wiązała wielkie nadzieje. Twórcami tej koncepcji są Michael Hammer i James Champy. Są oni autorami książki pt. *Reengineering The Corporation. A Manifesto for Business Revolution (Reengineering w przedsiębiorstwie)*. Dzieło to już od momentu pojawienia się na rynku, a więc od roku 1993 znajdowało się na listach bestsellerów i zostało sprzedane w bardzo dużym nakładzie, a przedsiębiorstwa mogły dokonać przeprojektowania, co najmniej jednego procesu produkcyjnego, wzorując się na procesie opisanym w owej książce². Reengineering oznacza radykalną zmianę procesów w przedsiębiorstwie i zmierza do poprawy efektywności. Ponadto wiąże się ze zmianami w świecie biznesu, gdzie tylko radykalne zmiany mają szansę na sukces. Niniejszy artykuł ma na celu przybliżenie tej metody zarządzania zmianami.

Definicja reengineeringu

Wiele amerykańskich pojęć również reengineering nie tłumaczy się na język polski. Punktem wyjścia jest przytoczenie definicji zaproponowanej przez wspomnianych Hammera oraz Champy'ego, która mówi, że, reengineering to *fundamentalne przemyślenie od i radykalne przeprojektowanie przedsiębiorstwa i jego istotnych procesów, prowadzące do dramatycznej poprawy osiąganych wyników (takich jak koszty, jakość, szybkość czy serwis), przy zastosowaniu nowoczesnej techniki informatycznej*³. Metoda ta zakłada całkowite zerwanie z zasadami obowiązującymi w organizacji. W przytoczonej definicji istotne są cztery elementy, a mianowicie:

- fundamentalne przemyślenie,
- radykalne przeprojektowanie,
- dramatyczna poprawa,
- procesy.

Fundamentalne przemyślenie wiąże się z przedsiębiorstwem, a przede wszystkim z zachodzącymi w nim procesami i tym co należy w nim zmienić.

¹ Kupczyk A., Korolewska-Mróz H., Czerwonka M., *Radykalne zmiany w firmie. Od reengineeringu do organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Infor, Warszawa 2008, s. 22.

² Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 99.

³ Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neuman Management Institute, Warszawa 1996, s. 46.

Radykalne przeprojektowanie oznacza całkowite zerwanie z przeszłością oraz ukształtowanie przedsiębiorstwa na nowo poprzez modyfikację procesów. Dramatyczna poprawa to osiąganie ogromnych rezultatów ilościowych, a nie małych, które można osiągnąć stosując inne metody⁴. Proces z kolei to ciąg powiązanych ze sobą działań, które mają na celu doprowadzenie do przekształcania nakładów w produkt. Proces obejmuje zamówienia, jego realizację oraz zainkasowanie należności⁵. Można wyróżnić trzy rodzaje działań składające się na proces, a mianowicie: korzystne z punktu widzenia klienta, a więc działania tworzące wartość dodaną, dotyczące transportu czyli z przekazywania produktów pomiędzy działami organizacji albo przedsiębiorstwami, a także kontrolne⁶.

Durlik w swej książce pisze, że *reengineernig, a ściślej Business Proces Re-engineering (BPR) jest filozofią i strategią działania innowacyjnego, a także metodą radykalnego przeprojektowania i modernizacji procesów biznesowych przedsiębiorstw (instytucji) przy wykorzystaniu postępów technologii informatycznej w celu osiągnięcia istotnych efektów ekonomicznych oraz znacznej poprawy obsługi klientów*⁷.

Zazwyczaj wyróżniane są trzy sposoby organizacji procesów, a mianowicie:

- Reengineering ciągły, w którym procesy, które już istnieją w organizacji poddaje się gruntownej analizie i poprawie w sposób ciągły;
- Reengineering w sytuacjach krytycznych, gdzie następuje reorganizacja działania organizacji, której powodem są zmiany wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa i odnosi się między innymi do rynku, zysków;
- Reengineering ukierunkowany na wyniki, a więc przekształcenie procesów w firmie, który zmierza do zmiany celów przedsiębiorstwa, takich jak nowe produkty, usługi⁸.

Narzędzia, procedury oraz metodologia

Podstawowe narzędzia reengineeringu to komputer najnowszej generacji oraz czysta kartka. Punktem wyjścia jest prognozowanie przyszłości i opracowanie projektu. Metoda ta jest nieograniczona metodami, które już istnieją, ludźmi oraz strukturami organizacyjnymi. Kluczowe pytania, które należy sobie zadać przy projektowaniu BPR to:

- Co jest robione i dlaczego?
- W jaki sposób jest to robione i dlaczego właśnie w ten sposób?
- Gdzie jest to robione i dlaczego w tym miejscu?
- Kiedy jest to robione i dlaczego w tym terminie?
- Kto wykonuje te czynności i dlaczego ta osoba?

⁴ Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje...*, s. 101-102.

⁵ Lewandowska L., *Koncepcje zarządzania I finansowania rozwoju organizacji w kontekście globalizacji* [w] *Zarządzanie organizacjami w świetle wyzwań XXI wieku od teorii do praktyki*, J.Z. Szczakowski (red), s. 104.

⁶ Manganelli R. L., Klein M., *Reengineering. Metoda usprawniania organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 27.

⁷ Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych: Reengineering teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1998, s. 55.

⁸ Muller R., Rupper P., *Process reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000, s. 14.

Zdaniem Hammer'a oraz Stewarta reengineering powinien być realizowany etapami. Etap 1 dotyczy opracowania strategii działania firmy. Etap 2 ma za zadanie rozpoczęcie usprawnień od procesów trudnych i najbardziej istotnych biorąc pod uwagę klienta. Etap 3 tworzy poczucie konieczności wprowadzania zmian oraz pozwala na wprowadzenie owych zmian. Etap 4 związany jest z projektowaniem od zewnątrz do wewnątrz, czyli od analizy potrzeb klienta aż do wewnętrznych procesów przetwarzania surowców oraz informacji, które zapewnią mu satysfakcję. Etap 5 dokonuje oceny zaprojektowanego rozwiązania kierownictwu, konsultantom zewnętrznym oraz realizatorom. W etapie 6 zostaje stworzony zespół odpowiedzialny za projekt. W ostatnim siódmym etapie zostaje pojęta decyzja i przystąpienie do realizacji projektu bądź do kolejnej fazy projektu⁹.

Metodyka reengineeringu

Niezwykle istotnym etapem przeprowadzania reengineeringu jest wybór procesu do rekonstrukcji. Aby wybór ten był trafny należy w odpowiedni sposób zidentyfikować procesy w przedsiębiorstwie. Jednym z narzędzi pomocnych przy tym jest mapa procesów głównych oraz podprocesów. Ukazują one w sposób prosty i prawidłowy zasady obowiązujące w przedsiębiorstwie. Niestety nie istnieją firmy, które potrafią przekształcać wszystkie główne procesy jednocześnie, czyli te których liczba zazwyczaj jest mniejsza od dziesięciu. Należy zwrócić uwagę na:

- Problemy tworzące procesy;
- Znaczenie procesów dla funkcjonowania w odpowiedni sposób organizacji, której celem jest realizacja potrzeb klientów;
- Prawdopodobieństwo osiągnięcia odpowiednich efektów¹⁰.

Kolejnym elementem metodyki reengineeringu jest stworzenie odpowiedniego zespołu i dobranie odpowiednich osób do poszczególnych zadań. Lider to osoba akceptująca i wpierająca całość działań, które mają na celu przeprowadzenie reengineeringu. Jest nim zazwyczaj dyrektor, a w szczególności dyrektor do spraw zarządzania operacyjnego. Menedżer procesu przeprojektowuje proces i kontroluje pracę związane z przeprowadzaniem reengineeringu. Jest to osoba odpowiedzialna za przygotowanie oraz właściwe wdrożenie procesu. Zespół reengineeringu składa się z osób zaangażowanych w dany proces. Składa się z około 10-15 osób, a ¼ z tych osób powinna pochodzić z zewnątrz organizacji, aby zachować obiektywizm i nowe spojrzenie na daną sytuację, aby wprowadzić radykalne zmiany. Wszyscy członkowie dokonują oceny procesu, a następnie muszą go przeprojektować i wdrożyć. Zadaniem zespołu jest rekonstrukcja tylko jednego procesu. Komitet sterujący to organ, który składa się z głównych menedżerów odpowiedzialnych za zaplanowanie strategii całosciowego reengineeringu.

⁹ Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych: Reengineering teoria i praktyka...* s. 59.

¹⁰ Kupczyk A., Korolewska-Mróż H., Czerwonka M., *Radykalne zmiany w firmie. Od reengineeringu do organizacji uczącej się...* s. 29.

gu. Inne zadania komitetu sterującego to kontrola całości działań związanych z reengineeringiem oraz monitorowanie postępów procesu. Koordynator BPR z kolei to osoba zajmująca się rozwojem technik i narzędzi omawianej metody oraz synchronizacją kolejnych projektów¹¹. Zbudowanie zespołu reengineeringu to kluczowy etap. Najpierw należy powołać kierownika zespołu. Najlepiej żeby była to osoba ciesząca się autorytetem wśród załogi. Zespół powinien składać się z osób znających procesy, informatyków, specjalistów do spraw zasobów ludzkich oraz młodych, kreatywnych osób¹².

Kolejny etap metodyki reengineeringu to konieczność zrozumienia procesu. Odpowiednio powołany zespół reengineeringu musi zrozumieć potrzeby klienta i z jego punktu widzenia spojrzeć na realizowany proces. Po zdefiniowaniu owych potrzeb, zespół powinien zastanowić się nad tym, co wytwarza dotychczasowy proces, a więc konieczne jest zrozumienie co i dlaczego zachodzi w procesie i w jakim stopniu zaspokaja ten proces potrzeby klienta.

Po dokonaniu analizy potrzeb i wymagań klienta rozpoczynane zostaje modelowanie zupełnie nowego procesu. Rekonstrukcja procesu opiera się na:

- zakwestionowaniu dotychczasowych zasad i sposobów postępowania,
- przeprojektowanie obecnego procesu zgodnie z zasadami reengineeringu,
- wprowadzenie nowoczesnych technologii informatycznych, które warunkują przeprowadzenie rekonstrukcji.

Ostatni etap metodyki reengineeringu to wdrożenie rekonstrukcji procesu w życie. Można wprowadzić rekonstrukcję procesu całościowo bądź poprzez wprowadzenie projektów pilotażowych. Niezbędne jest monitorowanie wdrożenia i pamiętanie o stosowaniu zasad postępowania zgodnych z zasadami zarządzania zmianami¹³.

Charakterystyczne cechy reengineeringu

Champy i Hammer przedstawili 21 cech omawianej metody. Są one następujące:

1. Odrzucenie industrialnego modelu pracy, który opiera się na przekonaniu, że efektywność pracy można zapewnić jedynie wtedy, gdy pracownicy mają do wykonania najprostsze oraz pojedyncze działania;
2. Przyjęcie założenia, iż trzeba dążyć do uproszczenia procesów, które są realizowane w firmie;
3. Stanowiska pracy łączone są w jedno, czyli poszczególne etapy procesu, które poprzednio były wykonywane przez pracowników różnych działów czy pionów teraz są realizowane przez jedną osobę odpowiedzialną za cały proces. W przypadku, gdy proces jest skomplikowany należy powołać zespół, gdzie następuje koncentracja odpowiedzialności;

¹¹ Ibidem, s. 29-32.

¹² Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 273.

¹³ Kupczyk A., Korolewska-Mróż H., Czerwonka M., *Radykalne zmiany w firmie...*, s. 32-33.

4. Decentralizacja władzy, gdzie powierzane są pracownikom zadania do zrealizowania, ale również delegowane są pracownikom kompetencje, które przysługiwały jedynie menedżerom. Przyczynia się to do minimalizacji opóźnień, obniżenia kosztów, dostosowania do wymagań klientów;
5. Zachowany jest naturalny porządek pracy, ponieważ procesy nie muszą być realizowane w sposób sekwencyjny, a więc czas procesu zostaje przyspieszony, ponieważ wiele czynności wykonywanych jest równocześnie;
6. Wielowariantowość procesów czyli odejście od standaryzacji procesów, a skupienie się na dostosowaniu do wymagań klientów i rynku;
7. Praca realizowana jest w odpowiednim miejscu. W tym momencie stosowany jest również outsourcing;
8. Minimalizowanie czynności, które nie powiększają wartości produktu z punktu widzenia klienta: kontrolowanie, dokładne sprawdzanie, powielanie działań;
9. Ograniczanie zewnętrznych kontaktów;
10. Tworzenie działań łączących dzięki technologii informatycznej;
11. Zmiana struktury organizacyjnej z funkcjonalną w procesową;
12. Zmiana charakteru pracy w kierunku pracy wielowymiarowej, gdzie praca staje się bardziej rzeczywista. Reengineering eliminuje straty czasu i bezcelowe działania, dzięki czemu działania stają się satysfakcjonujące i prowadzą do możliwości rozwoju;
13. Zmiana ról poszczególnych osób, którzy mają większe kompetencje i ponoszą większą odpowiedzialność, gdyż podlegają mniejszej kontroli;
14. Zmiana charakteru przygotowania zawodowego od szkolenia do edukacji, która pozwala zrozumieć wymagania wobec czynności procesu oraz uczęszcza do wykonywania zadań;
15. Efekty stają się podstawą wynagradzania i oceny wydajności pracy;
16. Zmiana kryteriów awansu, gdzie zapłata jest nagrodą za dobrze wykonaną pracę, a awans zależy od zdolności, a nie od wyników;
17. Zmiana kultury i wartości przedsiębiorstwa z ochronnych na proproduktywne;
18. Zmiana roli menedżera z nadzorcy na doradcę;
19. Następuje spłaszczenie struktury organizacyjnej i decentralizacja władzy;
20. Dyrektorzy stają się liderami, którzy wywołują wpływ na wartości i przekonania pracowników poprzez słowa oraz czyny;
21. Nowoczesna technologia informatyczna stanowi najważniejszy czynnik, który umożliwia dokonanie zmian¹⁴.

¹⁴ Ibidem, s. 27-28.

Durlik dzieli cechy reengineeringu na koncepcyjne oraz metodyczne. Cechy koncepcyjne to ściśle określony cel projektu obejmujący radykalną i dramatyczną poprawę wszystkich kryteriów opisujących efektywność organizacji, orientacja na klienta oraz zwiększenie ich zadowolenia, zmiana paradygmatów, gdzie niezbędna jest analiza strategii i działań organizacji pracy oraz orientacja na procesy. Cechy metodyczne natomiast to kompleksowość czyli traktowanie procesów jako całości, czysta nie zapisana karta i radykalna zmiana we wszystkich obszarach organizacyjnych i na wszystkich poziomach hierarchii zarządzania¹⁵.

Warunki powodzenia reengineeringu oraz przyczyny porażek

Reengineering to nie tylko sposób działania. To zupełnie nowe podejście, które oparte jest na radykalnych zmianach. Można wyróżnić siedem czynników wpływających na sukces tej metody. Punktem wyjścia jest pełne zaangażowanie dyrekcji organizacji oraz jasno określona strategia. Wyraża się to między innymi poprzez śledzenie realizacji projektu oraz komunikowanie się prezesa z pracownikami, a także poprzez mianowanie osoby odpowiedzialnej za realizację działań, która podlega prezesowi. Następnym warunkiem jest wspomniana wcześniej orientacja na klienta, a także postawienie sobie ambitnych celów, które zakładają wzrost o minimum 25%. Następnym warunkiem jest stworzenie wielodyscyplinarnych zespołów składających się z ludzi charakteryzujących się ogromnym potencjałem twórczym, a także umożliwienie tym osobom swobodnej kreatywności. Konieczne jest również włączenie w pracę zespołu informatyków i zastosowanie technologii informatycznej, gdyż bez tego nie można osiągnąć założonych celów. Ostatni warunek to właściwy dobór pierwszych działań. Reengineering i operacje z nim związane należy wprowadzać stopniowo¹⁶.

Najważniejszą przyczyną porażek zastosowania reengineeringu jest niezastosowanie się do wymienionych wyżej zasad. Zaangażowanie pracowników można zyskać dzięki odpowiedniej komunikacji z nimi i przedstawianiu im najważniejszych argumentów, które są powodem dokonywanych wyborów. Inną przyczyną porażek jest brak spójności procesów wewnątrz organizacji, ich celów, wskaźników, systemów wynagrodzeń¹⁷.

Korzyści płynące ze stosowania narzędzi reengineeringu

Do najważniejszych korzyści płynących z zastosowania omawianej metody można zaliczyć przede wszystkim:

- Poprawę produktywności,
- Przyspieszenie czasu realizacji;
- Wzrost jakości;
- Eliminację zbędnej pracy;

¹⁵ Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych: Reengineering teoria i praktyka...* s. 77-78.

¹⁶ Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania...* s. 275-276.

¹⁷ Ibidem, s. 277.

- Koncentracja na tworzeniu wartości dodanej¹⁸;
- Redukcja kompleksowości bądź nadmiernej administracji;
- Wyższa wydajność procesów;
- Pełny zakres odpowiedzialności¹⁹.

Bibliografia

1. Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
2. Durlik I., *Restrukturyzacja procesów gospodarczych: Reengineering teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 1998.
3. Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neuman Management Institute, Warszawa 1996.
4. Kupczyk A., Korolewska-Mróż H., Czerwonka M., *Radykalne zmiany w firmie. Od reengineeringu do organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Infor, Warszawa 2008,
5. Lewandowska L., *Koncepcje zarządzania I finansowania rozwoju organizacji w kontekście globalizacji*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w świetle wyzwań XXI wieku od teorii do praktyki*, Szczakowski J. Z. (red).
6. Manganelli R. L., Klein M., *Reengineering. Metoda usprawniania organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
7. Muller R., Rupper P., *Process reengineering*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000.
8. Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

Abstract

Reengineering is one of the methods of change management. It became popular in the early 90s Twentieth century. This method originated in the United States as a result of scientific work conducted by the Sloan School, Massachusetts of Technology. With this management theory entailed a huge amount of business in hope. The creators of this concept are Michael Hammer and James Champy. They are the authors of the book *Reengineering the Corporation. A Manifesto for Business Revolution* (Reengineering the enterprise). This work has been the emergence of the market, and so on roku1993 was on the bestseller list and was sold in a very large circulation, and companies were able to redesign at least one manufacturing process, similar to the process described in this book. Reengineering is a radical change in business processes and aims to improve efficiency. In addition, associated with changes in the business world, where only radical changes have a chance of success. This article aims to explain this method of management changes.

¹⁸ Manganelli L., Klein M., *Reengineering. Metoda usprawniania organizacji...* s. 316.

¹⁹ Muller R., Rupper P., *Process re engineering...* s. 16.

Planowanie przedsięwzięć inwestycyjnych wraz z oceną ich efektywności jako wyzwanie i szansa rozwoju firmy

Streszczenie

Rozwój przedsiębiorstwa jest zawsze związany z decyzjami finansowymi. Jednym z elementów rozwoju organizacji jest planowanie i realizowanie przedsięwzięć inwestycyjnych. Inwestycję można traktować jako szansę na zwiększenie pozycji rynkowej firmy. Jest to także wyzwanie, ponieważ proces inwestycji nie jest taki prosty. Wymaga on poniesienia określonych nakładów oraz co ważniejsze, podejmowania szeregu ważnych decyzji, które wpływają na dalsze funkcjonowanie działalności gospodarczej. Przedsięwzięcie inwestycyjne jest zawsze związane z niepewnością i ryzykiem. Dlatego też ważne jest odpowiednie przygotowanie się do inwestowania oraz zdobycie wiedzy z zakresu oceny efektywności planowanych przedsięwzięć inwestycyjnych.

Wprowadzenie

Podstawową funkcją zarządzania jest planowanie działań i strategii przedsiębiorstwa, w tym także wyznaczenie celów, do jakich organizacja dąży oraz podejmowanie różnorodnych decyzji. Dość istotną grupą decyzji, jakie podejmują współcześni menedżerowie, są decyzje finansowe. Od właściwie prowadzonej polityki finansowej zależy efektywność pracy przedsiębiorstwa.

Każde przedsiębiorstwo powinno dążyć do ciągłego rozwoju i zwiększania swojej pozycji na rynku. Szansą rozwoju działalności gospodarczej jest planowanie przedsięwzięć inwestycyjnych. Inwestycja jest pewnego rodzaju wyrzeczeniem się pewnych obecnych korzyści dla możliwości osiągnięcia niepewnych korzyści w przyszłości. Inwestycje można również definiować jako nakłady z odroczonym w czasie efektem.

Kiedy dokonać inwestycji? W co można inwestować?

Pojęcie inwestycji jest bardzo szerokie i odpowiedzi na postawione pytania można udzielić podając bardzo dużo przykładów. Tak naprawdę, człowiek inwestuje całe życie, poczynając od inwestycji w samego siebie (tj. edukacja, zdobywanie nowych umiejętności, korzystanie ze szkoleń, odbywanie praktyk zawodowych itp.). Przy tego typu inwestycjach również ponoszone są pewne nakłady, takie jak czas czy środki finansowe, a na ich efekt trzeba czekać nieraz bardzo długo. Jednak korzyści z tego typu trudno jest oszacować, zależą bowiem od wielu zmiennych.

Można wyodrębnić dwa podstawowe ujęcia inwestycji:

- finansowe (inaczej monetarne), gdzie inwestycje rozpatruje się z punktu widzenia ruchu pieniądza,

- rzeczowe, czyli postrzegane jako lokowanie środków finansowych w aktywach rzeczowych, które mają służyć sprawnemu prowadzeniu działalności gospodarczej¹

Rzeczowe podejście do inwestycji jest węższe i zawiera się ono w podejściu finansowym. Inwestycje rzeczowe określa się jako długoterminowe zaangażowanie zasobów pieniężnych dla produkowania i uzyskiwanie korzyści netto w przyszłości. Owe angażowanie polega zarówno na transformacji środków płynnych w aktywa produkcyjne, występujące w postaci środków trwałych i obrotowych, jak i zapewnienie płynności w trakcie korzystania z aktywów². Inwestycje tego typu wiążą się z odtwarzaniem, modernizowaniem czy też rozszerzeniem zasobów majątku rzeczowego. Celem takiego działania jest stworzenie korzystnych warunków do utrzymania się i rozwoju przedsiębiorstwa na rynku. Powody, dla których realizuje się inwestycje rzeczowe są uzasadnione, a wręcz oczywiste. Środki trwałe stopniowo ulegają zużyciu fizycznemu i stają się coraz mniej wydajne. Rozwój techniki oraz konkurencja powodują, że podmioty gospodarcze zmuszane są do ciągłego doskonalenia aparatu wytwórczego, a także do obniżenia kosztów prowadzonej działalności. Przedsiębiorstwa o charakterze produkcyjno-usługowym i handlowym, nie mogą dalej funkcjonować bez bieżącego inwestowania w majątek rzeczowy. Powodem tego są zmieniające się oczekiwania odbiorców do coraz nowszych ofert produktowych czy też zmieniające się przepisy w zakresie ochrony środowiska, które zmuszają producentów do wymiany technologii oraz zwiększenia bezpieczeństwa pracy.

Rodzaje inwestycji rzeczowych

Przedsięwzięcia inwestycyjne o charakterze rzeczowym można podzielić na:

- a) inwestycje odtworzeniowe - polegają one na wymianie środków trwałych dotychczas eksploatowanych na nowe. Rozumieć można przez to zakup maszyn, środków transportu, urządzeń technicznych itd.
- b) inwestycje modernizacyjne – często przeprowadzane równolegle z inwestycjami odtworzeniowymi, w celu unowocześnienia sprzętu technicznego. Inwestycje modernizacyjne to także zastosowanie nowoczesnej technologii czy też odnowienie produkcji poprzez wprowadzenie nowych wyrobów,
- c) inwestycje rozwojowe – mające na celu zwiększenie potencjału gospodarczego przedsiębiorstwa. Cel ten można osiągnąć poprzez zwiększenie zdolności produkcyjnych, rozszerzenie bądź zmianę kanałów dystrybucji własnych produktów, rozwój sieci handlowej itp.
- d) inwestycje strategiczne – mają charakter defensywny lub ofensywny. W pierwszym przypadku, inwestycje strategiczne polegają na ochronie firmy przed skutkami działalności konkurencji czy też niekorzystnymi warunkami ze strony dostawców. Natomiast charakter ofensywny ma na celu wzmocnienie

¹ Janik W., *Zarządzanie finansami firmy*, Wydawnictwo WSPA, Lublin 2002, s. 168.

² Kamerschen D. R., McKenzie R. B., Nrdinelli C., *Ekonomia*, Wydawnictwo Solidarność, Gdańsk 1991, s. 323.

nie pozycji firmy na rynku³. Może się to odbywać poprzez otworenie filii bądź wchodzenie w związki kooperacyjne.

Projekt inwestycyjny

Projekt inwestycyjny oznacza pewnego rodzaju procedurę związaną z uruchomieniem inwestycji. Proces ten jest złożony, zwłaszcza jeżeli rozważamy inwestycję na szeroką skalę. Inwestycje te wiążą się z nakładem wysokich środków finansowych, a niekiedy też pochłaniają mnóstwo czasu. Projekt inwestycyjny to zbiór dokumentacji niezbędnej do podjęcia decyzji. Zawiera on szereg dość istotnych założeń związanych z planowaną inwestycją. Są to:

- cel inwestowania, czyli co przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć (np. zwiększenie wielkości produkcji i sprzedaży, obniżenie kosztów bądź poprawa jakości wyrobów lub inne),
- możliwe warianty osiągnięcia celu, oznacza to sprawdzenie możliwych sposobów rozwiązania postawionego wyzwania,
- kalkulacja efektywności ekonomicznej rozważanych wariantów. Ma ona pomóc w uzyskaniu odpowiedzi na pytania: Czy zaproponowane warianty spełniają kryterium opłacalności? Jeśli tak, to jaka jest ich skala opłacalności⁴?

Inwestycje wiążą się z wydatkowaniem przez przedsiębiorstwo określonych środków finansowych. Niezależnie, czy będą to środki własne czy obce (pożyczone) pełną odpowiedzialność materialną związaną z powstałymi skutkami inwestycji ponosi inwestor. Mianem tym określa się osobę fizyczną bądź prawną, która realizuje inwestycję. Należy nadmienić, że inwestowanie wiąże się z podjęciem decyzji w warunkach szczególnego ryzyka. Dotyczą one przyszłości, której tak naprawdę nie da się w 100% przewidzieć. Odpowiedzialność, jaką ponosi inwestor, może oznaczać możliwość utraty wydatkowanych środków. Wysoka odpowiedzialność i możliwość poniesienia potencjalnej straty przez inwestora, wynikającej z podjęcia nietrafnej decyzji inwestycyjnej, mobilizuje do starannego przygotowania inwestycji. Najważniejszym etapem w przygotowywaniu się do inwestycji jest rozpoznanie rynku oraz poprawne przeprowadzenie rachunku oceny efektywności ekonomicznej inwestycji. Należy zawsze pamiętać, że od momentu wydatkowania środków na realizację inwestycji do momentu ich odzyskania, upływa pewien okres czasu, dość długi. Decyzje inwestycyjne różnią się od wielu innych decyzji codziennie podejmowanych w przedsiębiorstwach tym, że ich skutki mają charakter długotrwały. Odzyskiwanie wydatkowanych środków na inwestycje niejednokrotnie trwa latami. Decyzja o podjęciu inwestycji powinna być przemyślana i poparta określonymi szacunkami, ponieważ źle przygotowana decyzja spowoduje nie tylko utratę związanych z nią nakładów finansowych, lecz może nawet doprowadzić do upadłości przedsiębiorstwa.

³ Janik W., *Zarządzanie finansami...* op. cit., s. 170.

⁴ Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, wydanie VIII, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008, s. 257.

Metody oceny efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych

Rachunek efektywności inwestycji opiera się na zestawieniu wpływów i wydatków oraz pomaga podjąć decyzję, czy dana inwestycja jest opłacalna i czy przyjąć proponowany projekt. Do oceny efektywności przedsięwzięć inwestycyjnych stosuje się⁵:

- a) metody proste – oparte są na wartościach nominalnych strumieni pieniężnych. Owy wskaźnik weryfikacji projektów pozwala w prosty sposób ocenić ryzyko inwestycyjne, które rośnie wraz z wydłużaniem się okresu zwrotu. Jednakże metody proste nie uwzględniają zmiany wartości pieniądza w czasie oraz opierają się przede wszystkim na zysku księgowym, co także można uważać za mankament. Do metod prostych zalicza się:
 - okres zwrotu,
 - prostą stopę zwrotu,
 - księgową stopę zwrotu
- b) metody zdyskontowane – oparte są na realnych wartościach strumieni pieniężnych, a ponadto uwzględniają zmianę wartości pieniądza w czasie. W celu oceny efektywności inwestycji metodami zdyskontowanymi, wykorzystuje się następujące wskaźniki:
 - wartość zaktualizowaną netto,
 - wewnętrzną stopę zwrotu,
 - zmodyfikowaną wewnętrzną stopę zwrotu

Okres zwrotu jest dosyć prostym narzędziem oceny projektu. Wskaźnik ten wynika z oczekiwań inwestorów, którzy przy podejmowaniu decyzji o inwestycji, oczekują (zakładają) zwrotu nakładów poniesionych na inwestycję w określonym czasie⁶. Zatem okres zwrotu można definiować jako oczekiwaną liczbę lat wymaganą do pokrycia nakładów inwestycyjnych wpływami z tytułu realizacji projektu. Omówiona metoda jest prosta, ale nie uwzględnia zmiany wartości pieniądza w czasie, co uniemożliwia ocenę realnej efektywności inwestycji. Pod tym względem lepszy jest wskaźnik okresu zwrotu oparty na zdyskontowanych strumieniach pieniężnych, który tą zmianę obejmuje. Jednakże posiada on również wady, a mianowicie, nie uwzględnia całości przepływów pieniężnych⁷. Taka sytuacja może powodować odrzucenie projektów o wyższej rentowności, ale o mniej korzystnym rozkładzie czasowym tych przepływów.

Poza wskaźnikiem okresu wzrostu, przy ocenie efektywności projektów, można policzyć również prostą stopę zwrotu oraz księgową stopę zwrotu. Jednakże mimo, iż te metody są proste w zastosowaniu, to mają one istotne mankamenty i nie są miarodajne. Należy podkreślić, że ostateczną ocenę efektywności inwestycji oraz decyzję o realizacji inwestycji powinno się podejmować na podstawie metody zdyskontowanej.

⁵ Janik W., *Zarządzanie finansami...* op. cit., s. 175.

⁶ Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 68.

⁷ Brigham E. F., Houston J. F., *Podstawy zarządzania finansami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 62.

Przedsiębiorstwa podejmując decyzję o przyjęciu lub odrzuceniu przedsięwzięcia, mogą rozważyć wszystkie wymienione wyżej wskaźniki oceny inwestycji. Pomimo, iż zawierają one wady, ale również i zalety, to jednak każdy z nich dostarcza osobie decyzyjnej inne, ważne informacje.

Za najlepszą metodę oceny opłacalności inwestycji uważa się zaktualizowaną wartość netto (NPV), ponieważ jest bezpośrednią miarą dochodu, jakiego inwestorzy mogą się spodziewać z realizacji projektu inwestycyjnego. Dosyć istotnym wskaźnikiem jest również wewnętrzna stopa zwrotu (IRR), która mierzy rentowność w procentach oraz zawiera informację o tzw. marginesie bezpieczeństwa inwestycji. Ponadto istnieje również metoda zwana zmodyfikowaną wewnętrzną stopą zwrotu (MIRR). Zakłada ona, że przepływy pieniężne uzyskiwane z projektu są reinwestowane po stopie równej kosztowi kapitału firmy. Główną zaletą tego wskaźnika jest to, że jego konstrukcja opiera się na bardziej realnym założeniu odnośnie reinwestowania powstających nadwyżek gotówkowych.

Podsumowanie

Wymienione w pracy wskaźniki oceny efektywności inwestycji, dostarczają osobom podejmującym decyzje o inwestycji, różnorodnych informacji. Największą wagę przypisuje się metodzie NPV i można ją uważać za najlepszą przy dokonywaniu oceny opłacalności projektów inwestycyjnych. Należy nadmienić, że nie powinno się wykluczać pozostałych wskaźników. Opisane metody oceny są proste do policzenia i mimo iż zawierają mankamenty, to jednak dostarczają dużo innych, cennych informacji. Zatem, pominięcie któregośkolwiek ze wskaźników można uważać za nierozsądne.

Bibliografia

1. Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, wydanie VIII, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
2. Brigham E. F., Houston J. F., *Podstawy zarządzania finansami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
3. Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
4. Janik W., *Zarządzanie finansami firmy*, Wydawnictwo WSPA, Lublin 2002.
5. Kamerschen D. R., McKenzie R. B., Nrdinelli C., *Ekonomia*, Wydawnictwo Solidarność, Gdańsk 1991.

Summary

The development of a company is always connected to the financial decisions. One of the elements of the company's development is planning and realization of investment activities. An investment may be treated as a chance to achieve a higher position on the market by the company. It is also a challenge, because the investment process is not simple. It requires bearing certain expenditures and, what is more important, making a set of important decisions that have an impact on the latter running of a business. An investment undertaking is always connected to uncertainty and risk. That is why proper preparations are important for the investments as is the acquiring the knowledge in the field of assertion of the effectiveness of the planned investment activities.

Zarządzanie wiedzą jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Streszczenie

Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie nabiera coraz większego znaczenia. Firmy, chcąc zwiększyć swoją efektywność, poszukują wydajnych metod zarządzania zasobami materialnymi, a także intelektualnymi. Obecnie zarządzanie wiedzą stało się procesem biznesowym, w ramach którego organizacje mogą tworzyć oraz wykorzystywać swój potencjał w postaci kapitału intelektualnego. Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej firmy na dynamicznie zmieniającym się rynku jest możliwe m.in. poprzez umiejętne zarządzanie zasobami wiedzy. Koncepcja zarządzania wiedzą jest dlatego dobrym sposobem na zdobycie przewagi konkurencyjnej nad innymi przedsiębiorstwami.

Wstęp

„Wiedza stała się głównym zasobem ekonomicznym i najważniejszym – a nawet może jedynym – źródłem przewagi konkurencyjnej”¹ (P. Drucker)

W dobie obecnych zmian, które prowadzą do kształtowania społeczeństwa informacyjnego, powstaje coraz częściej opinia, iż jednym z jego elementów jest gospodarka oparta na wiedzy. Coraz częściej, zarówno w obszarze tradycyjnych sfer działalności gospodarczej jak i nowoczesnych technologii, pojawiają się przedsiębiorstwa opierające swój rozwój głównie na wiedzy. Odpowiednie zarządzanie wiedzą daje przewagę konkurencyjną firmie i powoduje, że wiedza staje się elementem decydującym o rozwoju organizacji i szansach jej przetrwania.

„Wiedza” – istota pojęcia

Klasyki zarządzania wiedzą w organizacji: L. Prusak i T. H. Davenport definiują wiedzę jako *„zmieniającą się mieszaninę doświadczenia, eksperckiego wyglądu i kontekstualnych informacji, która stanowi ramy do przyłączania nowych doświadczeń i informacji”²*. Wiedza w organizacji jest zawarta zarówno w dokumentach, jak i w organizacyjnej rutynie, normach, praktykach i procesach. Ta definicja nie ma charakteru uniwersalnego, ale odnosi się do wiedzy w organizacji. Wskazuje, że wiedza jest zasobem organizacji, którym można zarządzać tak jak innymi zasobami, tylko w specyficzny sposób.

Istnieje wiele definicji wiedzy, które są tworzone przez różne dyscypliny naukowe, ale wszyscy praktycy twierdzą, że nie należy utożsamiać wiedzy jedynie

¹ Strojny M., *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, „Problemy jakości” 12/99, s. 12.

² Godziszewski Bohdan, *Istota i główne problemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, [w:] Stankiewicz M. J. (red), *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. TNOiK, Toruń 2006, s. 117.

z informacjami czy danymi, bo to coś znaczne więcej. Dane i informacje mają wymiar formalny i ilościowy, natomiast wiedza ma charakter jakościowy. Wyróżniamy następujące cechy wyróżniające wiedzę³:

- Nietrwałość – wiedza z czasem dezaktualizuje się,
- Podmiotowość – interpretacja wiedzy zależy od kontekstu, w jakim jest użyta i indywidualnych doświadczeń,
- Spontanizacja – proces, w którym rozwija się wiedza, często nie jest kontrolowany,
- Samozasilanie – wartość wiedzy często w miarę jej dzielenia rośnie - nie traci ona zaś swojej wartości w procesie dzielenia się wiedzą,
- Osadzenie – wiedza w głównej mierze znajduje się w ludzkim umyśle, dlatego trudno ją przekazać czy też się nią dzielić,
- Transferowalność – wiedza może być pozyskiwana z jednego miejsca i wprowadzana z zyskiem do drugiego miejsca.

Trudno jest odróżnić wiedzę od informacji, gdyż informacja zwykle przekształca się w wiedzę, dlatego też wiedza często jest utożsamiana z informacją – co jest błędne. Wiedza nie jest informacją i powyższe cechy pozwalają na jej odróżnienie.

Zarządzanie wiedzą

„Jedynym niezastąpionym kapitałem organizacji są wiedza i umiejętności pracowników. Produkcyjność tego kapitału zależy od tego, jak efektywnie ludzie dzielą się swoimi kompetencjami z tymi, którzy mogą je użyć”⁴. (A. Carnegie)

Współcześnie zarządzanie wiedzą występuje w różnorodnych kontekstach. Jest powiązane z zarządzaniem kapitałem intelektualnym, dostępem do informacji oraz z zarządzaniem informacją. Zarządzanie wiedzą pokazuje wysoką wartość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa, ponieważ jest podstawą budowania pozycji konkurencyjnej i rozwoju współczesnych organizacji. Dlatego ten kapitał powinien być chroniony, rozwijany i użytkowany. Istnieje wiele definicji zarządzania wiedzą, ale w większości z nich jest to konfiguracja różnych procesów, takich jak⁵:

- identyfikowanie, zdobywanie i wykorzystywanie wiedzy oraz procesów, które mają na celu polepszanie pozycji konkurencyjnej firmy,
- tworzenie, ochrona, koordynowanie, łączenie, przeszukiwanie i rozpowszechnianie wiedzy, a także tworzenie wartości poprzez wykorzystanie niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa,
- budowanie wartości dla konsumentów, która jest wsparta zdolnością do tworzenia, wzmacniania oraz transferu kapitału intelektualnego w firmie,
- systematyczne wspieranie, obserwacja, tworzenie instrumentów oraz optymalizacja gospodarowania wiedzą.

³ Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu – Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 14.

⁴ http://www.wszip.netwind.pl/zarządzanie_wiedza.pdf, z dnia 28.03.2012.

⁵ Gierszewska G., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011, s. 63.

Zarządzanie wiedzą w najprostszy sposób można określić jako systematyczne tworzenie, wykorzystywanie i upowszechnianie wiedzy przez pracowników w dogodnej dla nich formie, która odnosi się do różnorodnych dziedzin, takich jak procedury biurowe, metody produkcji, obsługa klienta oraz współpraca z partnerami. Aby przedsiębiorstwo było w pełni konkurencyjne powinno spełniać dwa warunki⁶. Po pierwsze powinno posiadać oraz absorbować odpowiednią wiedzę, po drugie umieć we właściwy sposób wykorzystać posiadaną wiedzę. Spełnienie tych warunków jest możliwe dzięki właściwemu zarządzaniu wiedzą w organizacji.

Przedsiębiorstwo przyszłości a zarządzanie wiedzą

L. Edvisson i M. Malone – prekursorzy badań nad kapitałem intelektualnym firmy – stwierdzili, iż przedsiębiorstwu przyszłości nie wystarczą jedynie działania reaktywne, które polegają na naśladowaniu konkurencji oraz reagowaniu na zmieniające się otoczenie⁷. W przedsiębiorstwie przyszłości konieczne będą działania aktywne, generujące nową wiedzę, tworzące, innowacyjne, które będą wyprzedzały swój czas.

Przeprowadzając analizę ewolucji organizacji gospodarczych, można stwierdzić, że tak samo jak w miejsce przedsiębiorstwa produkcyjnego (opierającego się na standardowych produktach oraz wykorzystaniu efektu skali) w latach sześćdziesiątych XX wieku pojawił się model organizacji zorientowanej rynkowo (charakteryzujący się rozwiniętym obszarem działań marketingowych), tak obecnie powstaje przedsiębiorstwo wiedzy, które uznaje wiedzę za jego majątek i podstawowe źródło rozwoju⁸. Taka koncepcja organizacji cechuje się kwestią podporządkowania strategii możliwościom tworzenia i wykorzystania wiedzy, skupienia się na uzdolnionych pracownikach oraz wypracowania zrównoważonej struktury, a także elastycznego reagowania na zmieniające się otoczenie.

Nowoczesne przedsiębiorstwo ma możliwość tworzenia wartości dodanej opierając się o posiadaną wiedzę⁹. Ten potencjał zależy od dwóch czynników: intensywności wykorzystania wiedzy oraz poziomu proponowanych usług. Z perspektywy procesów, które przebiegają wewnątrz przedsiębiorstwa, wydaje się, iż konieczne jest zastosowanie metody holistycznej, dającej szansę na stworzenie mapy wiedzy prezentującej możliwości związanych z firmą ludzi, wykorzystywane technologie i potencjalne kierunki rozwoju. Kluczem do sukcesu przedsiębiorstwa przyszłości jest rozpoznanie oraz przypisanie pracownikom wiedzy odpowiednich ról, gdyż to właśnie kreatywność ludzka jest motorem rozwoju ekonomii wiedzy.

Prusak i Davenport wymieniają m.in. następujące czynniki sukcesu wdrażania zarządzania wiedzą w organizacji¹⁰: kanały służące do transferu wiedzy, motywacja, jasna wizja i język, zorientowanie na proces, zorientowanie kultury

⁶ Kisielnicki J., *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, PWE, Warszawa 2008, s. 262.

⁷ Grodzicki J., *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 125.

⁸ Tamże.

⁹ Grodzicki J., *Talent w...*, op. cit., s. 126.

¹⁰ Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 44.

organizacyjnej na wiedzę, zaangażowanie najwyższego kierownictwa, połączenie z ekonomią oraz wartością przemysłową, techniczna i organizacyjna infrastruktura. Sukces wdrażania zarządzania wiedzą w organizacji wspomagają następujące narzędzia:

- Miękkie metody zarządzania wiedzą (mentoring, coaching, wizyty studyjne, wspólnoty praktyków, szkolenia),
- Metody oparte na technologiach informacyjnych (kompedia wiedzy, E-Learning, mapy wiedzy, CRM, Internet, Intranet),
- Benchmarking i inne metody.¹¹

Powyższe metody – stosowane najczęściej, występują w różnych postaciach i uznawane są za skuteczne wspomaganie procesu zarządzania wiedzą.

Wdrażanie koncepcji zarządzania wiedzą w praktyce

Proces zarządzania wiedzą umożliwia organizacji efektywne wykorzystywanie posiadanych zasobów wiedzy. Wprowadzanie innowacji czy też reagowanie na zachodzące zmiany stają się łatwiejsze oraz dają lepsze rezultaty w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy. Koncepcja ta pozwala na rozwiązywanie problemów wewnątrz organizacji, których źródłem jest złe wykorzystanie wiedzy. Wiele przedsiębiorstw napotyka bariery w efektywnym funkcjonowaniu systemu zarządzania wiedzą.

Główną barierą funkcjonowania systemu zarządzania wiedzą jest nieodpowiednie nagradzanie wysiłków poświęconych transferowi wiedzy. Brak motywatorów dla pracowników skutkuje traktowaniem procesu dzielenia się wiedzą jako zbędnego balastu¹². Przedsiębiorstwa powinny starać się przezwyciężać bariery związane z zarządzaniem wiedzą, gdyż efekty skutecznego procesu zarządzania wiedzą przynoszą znacznie większe korzyści, m.in. takie jak¹³:

- polepszenie obsługi klienta - poprzez lepsze zarządzanie czasem,
- przyspieszenie procesu wdrażania innowacji – przez zachęcenie pracowników do dzielenia się ich pomysłami,
- zwiększenie przychodów – na skutek szybszego dostarczania usług i produktów,
- zwiększenie efektywności operacji oraz redukcji kosztów - poprzez wyeliminowanie lub ominięcie czynności zbędnych,
- zmniejszenie rotacji pracowników – dzięki określeniu wiedzy pracownika i wynagradzaniu go za dzielenia się nią.

Przykładem inicjatywy związanej z zarządzaniem wiedzą jest nauka o projektach, która została zastosowana w firmie Holcim – jednego z największych producentów cementu¹⁴. Po każdym wykonanym projekcie ze-

¹¹ Gierszewska G., *Zarządzanie wiedzą...*, op. cit., s. 181.

¹² Tomczak P., *Jak polskie firmy zarządzają wiedzą*, „E – mentor” nr 3 (10) / 2005, s. 50.

¹³ Bućko J., *Innowacje, kształcenie, zarządzanie*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom 2006, s. 176.

¹⁴ Staniec A., *Zarządzanie wiedzą w organizacji* – wywiad z prof. Gilbertem Probstem, „E –mentor” nr 3 (5) / 2004, s. 18.

spół omawiał napotkane problemy i wszelkie sukcesy. Wnioski z tych spotkań były brane przy kolejnych rozpoczynających się projektach, co zapobiegało powtarzaniu tych samych błędów. Wprowadzenie tego narzędzia przyniosło szybkie korzyści i obecnie Holcim wygrywa wiele opłacalnych projektów na całym świecie.

W 1999 r. Holcim przejął tajlandzką firmę Siam City Cement. Celem Holcim było zmienienie azjatyckiej firmy w organizację opartą na wiedzy i wprowadzenie procedur oraz narzędzi systemowych, które umożliwią sprzedaż cementu za pomocą internetu. Projekt ten został podzielony na dwa etapy:

- 1) Szkolenia dla pracowników z użytkowania oprogramowania SAP;
- 2) Instalacja oprogramowania, które pozwoli na efektywną wymianę informacji oraz wiedzy w firmie.

Centrum obsługi przez internet pozwalało obsłużyć wielu klientów jednocześnie i łatwo zidentyfikować ich potrzeby. Ten projekt okazał się wielkim sukcesem. Zdobyte doświadczenie przy tym projekcie pozwoliło firmie Holcim na bezpośredni transfer wiedzy na inne rynki cementowe.

Firma Siemens natomiast podjęła działania w dążeniu do ewolucji w kierunku organizacji uczącej się¹⁵. Aby osiągnąć swój cel Siemens musiał zapewnić odpowiednie warunki do dzielenia się informacjami i wiedzą zarówno poziomo, jak i pionowo w strukturze organizacji. W tym celu firma wprowadziła aplikację Sharenet, jej wdrożenie jest uznawane za jedno z najbardziej trafnych na całym świecie. Z aplikacji Sharenet codziennie korzysta tysiące osób, to był wielki sukces Siemensu.

Podsumowanie

Współczesne organizacje funkcjonują w konkurencyjnym i dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Rozwój technologii i proces globalizacji, wymuszają nowe formy działania, które mają na celu umożliwienie organizacjom budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Dystrybucja, cechy produktu czy też technologia mogą być przedmiotem naśladowania przez konkurencję, co oznacza, iż ich posiadanie nie jest gwarantem długotrwałego sukcesu firmy. Dużo trudniej jest naśladować pracowników posiadających unikalne kompetencje, które powstały w wyniku procesu gromadzenia wiedzy.

Obecnie wiele firm stoi przed ogromnym wyzwaniem, czyli wprowadzeniem efektywnego mechanizmu zarządzania wiedzą, w tym zarządzania kapitałem intelektualnym. Wyzwanie to dotyczy licznych organizacji działających na Jednolitym Rynku Unii Europejskiej, która już rozpoczęła proces tworzenia i budowania gospodarki opartej na wiedzy. Podstawą zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie jest zdolność pozyskiwania oraz zarządzania zasobami wiedzy, co jest fundamentalną częścią budowania potencjału kapitału intelektualnego firmy.

Wielu ekonomistów postrzega zarządzanie wiedzą jako czynnik, który jest niezbędny w rozwoju przedsiębiorstwa, a reorganizacja jest postrzegana jako szansa na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Przewaga ta jest ściśle związana

¹⁵ Tamże.

ze zdolnością rozwojową organizacji, a także zapewnia przedsiębiorstwu skuteczność i efektywność w podejmowaniu właściwych decyzji we wszystkich obszarach działalności firmy. Wobec tego kluczowym elementem, dającym gwarancję osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo jest właśnie wiedza, która stanowi istotny zasób wszystkich organizacji i jest punktem wyjścia do opracowania oraz wdrażania wszelkich innowacji.

Bibliografia

1. Brdulak J., *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu – Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005.
2. Bućko J., *Innowacje, kształcenie, zarządzanie*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji, Radom 2006.
3. Gierszewska G., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2011.
4. Godziszewski Bohdan, *Istota i główne problemy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach*, [w:] Stankiewicz M. J. (red), *Zarządzanie wiedzą*, Wyd. TNOiK, Toruń 2006.
5. Grodzicki J., *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.
6. Kisielnicki J., *Zarządzanie. Jak zarządzać i być zarządzanym*, PWE, Warszawa 2008
7. Staniec A., *Zarządzanie wiedzą w organizacji – wywiad z prof. Gilbertem Probstem*, „E -mentor” nr 3 (5) / 2004, s. 18.
8. Strojny M., *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym jako nowe źródło przewagi konkurencyjnej*, „Problemy jakości” 12/99, s. 12.
9. Tomczak P., *Jak polskie firmy zarządzają wiedzą*, „E – mentor” nr 3 (10) / 2005, s. 50.
10. http://www.wszip.netwind.pl/zarzadzanie_wiedza.pdf, stan na dzień 28.03.2012.

Knowledge management as a source of the company's competitive advantage, Scientific Association of Production Management

Knowledge management in the modern enterprise is gaining in significance. Companies in order to increase their effectiveness are searching for the effective methods of managing the material resources, as well as intellectual ones. Knowledge management has currently become a business process in which organizations can create and use their knowledge in the form of the intellectual capital. Achieving competitive advantage in the rapidly changing market is mainly possible due to the skillful management of knowledge. The concept of knowledge management is therefore a good way to gain competitive advantage over other companies.

Elastyczne formy zarządzania mikro i małym Przedsiębiorstwem w Polsce – możliwości i bariery rozwoju

Streszczenie

Referat prezentuje podstawowe elastyczne formy zarządzania, które mogą być wykorzystywane przez działające w Polsce mikro i małe firmy. Opracowanie koncentruje się na następujących strukturach: dywizjonalnej, macierzowej, projektowej, organizacji wirtualnej oraz sieciowej. Pracę uzupełnia próba analizy ich realnego poziomu wykorzystywania przez przedsiębiorstwa. Podsumowaniem opracowania jest opis zidentyfikowanych barier, które uniemożliwiają rozwój tych form zarządzania w Polsce.

Wstęp

Zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego¹, w 2011 r. spośród 3.869 tys. zarejestrowanych w rejestrze REGON podmiotów gospodarczych, prawie 95% stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające do 9 pracowników, a niewiele ponad 4% przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 49 pracowników.

Tym samym poznanie w jakim zakresie oraz z jakim skutkiem te dwa rodzaje przedsiębiorstw stosują elastyczne formy zarządzania, wydaje się niezbędne dla oceny implementacji zaawansowanych rozwiązań zarządczych w polskiej gospodarce. Jednocześnie, należy pamiętać, iż te formy zarządcze wymagają odpowiedniego wsparcia w postaci rozwiązań teleinformatycznych oraz odpowiedniej wiedzy wśród kadry i pracowników.

Podstawowe elastyczne formy zarządzanie przedsiębiorstwem

Wśród elastycznych form zarządzania przedsiębiorstwem należy wyróżnić przede wszystkim: (1) strukturę dywizjonalną, (2) strukturę macierzową, (3) strukturę projektową, (4) organizację wirtualną oraz (5) organizację sieciową.

Należy podkreślić, iż struktura dywizjonalna², jest z założenia niniejszego referatu niedostępna dla mikro i małych przedsiębiorstw, ze względu na pewne minimalne wymogi dotyczące wielkości zatrudnienia oraz skali działania danej firmy. Warto jednak pamiętać, iż ta forma charakteryzuje się m.in. daleko posuniętą decentralizacją procesów zarządczych oraz zwiększonymi możliwościami reakcji na impulsy płynące bezpośrednio z otoczenia³.

¹ *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, 2011r.* GUS, Warszawa 2012.

² Nalepka, *Struktura organizacyjna*. Antykwa, Kraków 2001, s. 80-81.

³ Bielski, *Podstawy teorii organizacyjnej i zarządzania*, C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 144.

Za formy najbardziej dostępne, dla analizowanych w niniejszym opracowaniu firm, należy uznać strukturę macierzową oraz projektową. Wynika to bezpośrednio z cech charakteryzujących te formuły, które są możliwe do zastosowania przez mikro oraz małe przedsiębiorstwa przy niewielkim nakładzie środków inwestycyjnych lub w sposób bezkosztowy.

Do wyróżników struktury macierzowej⁴ niewątpliwie należą możliwość dowolnego kształtowania zespołów i zadań przed którymi stają uczestnicy danej struktury. Ta forma wymaga aby każdy z pracowników operacyjnych lub liniowych posiadał dwóch przełożonych – hierarchicznego (tzn. odpowiedzialnego za daną jednostkę organizacyjną, w której pracownik realizuje swoje rutynowe działania i funkcje) oraz produktowego lub projektowego (tzn. odpowiedzialnego za realizację danego procesu, w który zaangażowany jest pracownik).

Struktura projektowa jest rozwiązaniem posiadającym duży potencjał przy odpowiednim wykorzystywaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw, zwłaszcza mikro i małych firm⁵. Należy podkreślić, iż taka forma ma charakter niepowtarzalny zarówno jako koncepcja, jak i jako realizacja, która przebiega w określonym czasie, miejscu i uwarunkowaniu⁶.

Najbardziej zaawansowane formy elastycznego zarządzania przedsiębiorstwem, tzn. organizacja wirtualna oraz struktura sieciowa wymagają odpowiedniej infrastruktury teleinformatycznej, aby mogły poprawnie działać.

Organizacja wirtualna jest formą elastyczną i otwartą na potrzeby klienta⁷. Wymaga ona jednak wysokiego poziomu zaufania między jej uczestnikami – indywidualnymi pracownikami, działami oraz innymi strukturami, często różnych przedsiębiorstw oraz organizacji. Jej immanentną cechą jest tzw. praca zdalna oraz znaczne rozproszenie przestrzenne. Jest to tymczasowa struktur, zdolna do nagłej reorganizacji. Jednakże, to co wyróżnia tę formę spośród innych elastycznych metod zarządzania jest daleko posunięta decentralizacja władzy, a tym samym odejście od typowych funkcji władczych w instytucjach i zastąpienie ich ośrodkiem zarządzającym powiązaniami i siecią uczestników⁸.

Struktura sieciowa jest organizacją powstała w ramach zaawansowanej kooperacji przedsiębiorstw, której celem jest osiągnięcie pewnego celu strategicznego, wspólnego dla wszystkich partnerów. Ta forma odznacza się większą trwałością niż w wypadku organizacji wirtualnej. Ponadto struktura sieciowa charakteryzuje się dłuższym potencjalnym horyzontem współpracy zaangażowanych w nią partnerów gospodarczych⁹. Należy również wspomnieć o możliwościach wykorzystania synergii organizacyjnych i procesowych współpracujących stron, niedostępnych dla innych form zarządzania.

⁴ Bielski, *Podstawy teorii organizacyjnej i zarządzania*. C. H. Beck, Warszawa 2002, s. 147,

⁵ Knap-Stefaniuk, *Elastyczne struktury organizacyjne i narzędzia teleinformatyczne*. Polish Open University – Wyższa Szkoła Zarządzania, Warszawa 2010,

⁶ Strategom, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. PWE, Warszawa 1995, s. 312.

⁷ Płoszajski, *Organizacja przyszłości*. Warszawa 2000, s. 36.

⁸ Bednarczyk, *Organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem*. Difin, Warszawa 2000, s. 184-188.

⁹ Elsner, *Ludzkie oblicze organizacji. Czy sieć jest dobra na wszystko?* Warszawa 1997, s. 25.

Elastyczne formy zarządzania przedsiębiorstwem wykorzystywane przez mikro i małe przedsiębiorstwa w Polsce

Pomimo niepełnych danych dotyczących sektora mikro i małych przedsiębiorstw można przyjąć, iż przynajmniej pewna część firm w Polsce korzysta albo ze struktury macierzowej albo projektowej. Badania Ministerstwa Gospodarki¹⁰, wskazują, że znacząca część przedsiębiorców korzysta z tych form zarządczych pomimo nienazywania ich w ten sposób. Niestety wskutek ograniczonego zasięgu tego badania, niemożliwe jest jednoznaczna aproksymacja liczby przedsiębiorstw, które w swych działaniach wykorzystują te dwie formy zarządcze. Badanie wskazało jednakże na różnorodne sektory polskiej gospodarki, gdzie korzystano z tych sposobów zarządzania firmą.

Forma wirtualnej organizacji wykorzystywana jest przez przedsiębiorstwa działające w sektorach związanych z zaawansowanymi technologiami, takimi jak informatyka, e-commerce, działania projektowe oraz farmaceutyka. Ze względu na jej tymczasowość, ta forma organizacyjna nie jest ujęta w sprawozdawczości GUS i PARP oraz raportach organizacji przedsiębiorców.

Organizacja wirtualna jako koncepcja zarządcza jest nierozzerwalnie związana z ogólnym poziomem innowacyjności gospodarki narodowej. Z danych Eurostatu¹¹ wynika, iż Polska nie zajmuje wysokiej pozycji wśród państw członkowskich Unii Europejskiej odznaczających się wysoką innowacyjnością. Pomimo tego ta forma elastycznego zarządzania jest w Polsce wykorzystywana zwłaszcza przez przedsiębiorców działających w sektorach nowoczesnych technologii, którzy odnoszą sukcesy nie tylko na polskim ale również na wspólnotowym rynku. Ze względu na swoją specyfikę trudno o jednoznaczne badania mówiące o skali wykorzystywania tej formy przez polskie mikro i małe przedsiębiorstwa.

Forma organizacji sieciowej jest w Polsce dobrze udokumentowana, aczkolwiek nie jest to struktura szczególnie rozpowszechniona wśród przedsiębiorców. Jest ona szczególnie rozpowszechniona wśród firm działających w ramach klastrów oraz podobnych im formuł działalności kooperacyjne. Badania PARP¹² dotyczące klastrów jednoznacznie wskazują jej dynamiczny rozwój w oparciu m.in. o zwiększającą się powoli innowacyjność polskich przedsiębiorstw oraz zaangażowanie funduszy wspólnotowych związanych z transferem technologii. Warto pamiętać, iż aliance strategiczne, wspólne przedsięwzięcia badawczo-rozwojowe oraz współpraca przemysłowa to również przykłady organizacji sieciowej, które są dobrze udokumentowane w literaturze oraz opracowaniach fachowych¹³.

¹⁰ *Trendy rozwojowe sektora MŚP w ocenie Przedsiębiorców w drugiej połowie 2011 roku*. Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2012.

¹¹ http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm?pg=keydocs

¹² *Benchmarking klastrów w Polsce 2010 – Raport z badania*. PARP, Warszawa 2011, s. 185.

¹³ Krupski (red). *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*. Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 161-163.

Bariery rozwoju elastycznych form zarządzania przedsiębiorstwem wśród mikro i małych przedsiębiorstw w Polsce

Podstawową barierą dotyczącą możliwości rozwoju elastycznych form zarządzania przedsiębiorstwem jest struktura przedsiębiorstw w Polsce. Wg. danych PARP¹⁴ za 2011 r. prawie 92% wszystkich aktywnych podmiotów gospodarczych w Polsce to osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Tym samym trudno mówić, iż te podmioty w ogóle mogą zgłaszać potrzebę takich form zarządzania swoją działalnością gospodarczą. Niemniej wg aktualnych badań¹⁵ rośnie wśród przedsiębiorców świadomość, iż niezbędne jest zastosowanie odpowiednich form i struktur zarządczych nie tylko do osiągnięcia trwałego sukcesu rynkowego, ale również do uzyskania rentowności firmy. Trudno na podstawie tej deklaracji wnioskować o możliwości trwałych zmian w tym zakresie.

Ważną barierą jest postawa dotycząca współpracy z innymi podmiotami, obserwowana pośród samych przedsiębiorców, zwłaszcza wśród mikroprzedsiębiorców. Należy podkreślić, iż prawie 98,5% mikrofirm, prowadzących na ogół działalność na niewielką skalę, można zakwalifikować do kategorii firm niszowych¹⁶. Problematiczna jest skala współpracy z innymi podmiotami rynkowymi: prawie połowa mikroprzedsiębiorców (49,2%) nie podejmowała takiej współpracy. Wśród pozostałych współpraca była najczęściej podejmowana z innymi przedsiębiorcami (26,1%) lub z ośrodkami szkoleniowo-doradczymi (13,6%). Niezmiernie rzadko współpracę nawiązywano z instytucjami naukowo-badawczymi czy organizacjami wspierającymi przedsiębiorczość¹⁷. Oznacza to brak zaufania do innych uczestników rynku, które jest niezbędne przy próbie zastosowania zaawansowanych form zarządzania przedsiębiorstwem.

Kolejną barierą wydaje się również niewielki odsetek mikro i małych przedsiębiorstw prowadzących działania inwestycyjne oraz finansujących własne prace badawczo-rozwojowe. Aktualne badania pokazują¹⁸, iż w 2011 roku jedynie 40% spośród mikrofirm poniosło wydatki inwestycyjne, a wśród małych przedsiębiorstw aż 60%. Warto podkreślić, iż wg. projekcji banku PeKaO S.A.¹⁹ w 2012 r. dojdzie do znacznego ograniczenia inwestycji ponoszonych przez sektor mikro i małych przedsiębiorstw o ponad 6% liczone rok do roku. Należy pamiętać, iż realizacja działań inwestycyjnych oraz prac badawczych i rozwojowych wymaga od przedsiębiorców dokładnej analizy dotychczasowej struktury firmy, a tym samym może prowadzić do wprowadzenia w niej zmian. Jedynie 26% spośród badanych przez bank PeKaO S.A. firm wprowadziło in-

¹⁴ *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2011.

¹⁵ *GO Global! Raport o innowacyjności polskiej gospodarki*. Vistula, Warszawa 2011, s. 22-39.

¹⁶ Zastosowano tzw. szeroką definicję działalności niszowej. Nisza rynkowa określana jest jako stosowanie przez przedsiębiorców takiej strategii utrzymania/zdobycia pozycji konkurencyjnej na rynku, która opiera się na unikatowości produktu/usługi na danym rynku. Więcej w: *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. PARP, Warszawa 2011.

¹⁷ *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. PARP, Warszawa 2011, s. 98.

¹⁸ *Raport o sytuacji mikro i małych firm w 2011 roku*. Bank PeKaO S. A., Warszawa 2012, s. 39-44, 67-76.

¹⁹ *Raport o sytuacji mikro i małych firm w 2011 roku*. Bank PeKaO S.A., s. 67-76.

nowacje produktowe, a innowacje procesowe tylko 18%²⁰. Oznacza to brak wewnętrznej potrzeby zmiany struktury i procesów działania mikro i małych przedsiębiorstw.

Barierą o charakterze technicznym jest również niedostateczne uzbrojenie polskich mikro i małych przedsiębiorstw w teleinformatykę oraz niezbędnej wiedzy związanej z wykorzystaniem tych narzędzi. Należy podkreślić, iż wyposażenie znacznej części firm nie jest wystarczające aby móc w pełni wykorzystywać elastyczne formy zarządzania przedsiębiorstwem²¹. Wymagają one często posiadania odpowiednich urządzeń ICT oraz dysponowania połączeniem internetowym o odpowiedniej charakterystyce. Niestety wielu przedsiębiorców nie wykorzystuje obecnie możliwości jakie przedstawia gospodarka elektroniczna.

Możliwości rozwoju elastycznych form zarządzania przedsiębiorstwem wśród mikro i małych przedsiębiorstw w Polsce

Przedsiębiorcy mają świadomość konieczności wprowadzenia zmian do swoich modeli biznesowych²². Ich przekształcenie jest niezbędne do osiągnięcia długoterminowych przewag konkurencyjnych oraz uzyskanie odpowiedniego poziomu rentowności prowadzonej działalności gospodarczej.

Należy podkreślić, iż mikro i małe firmy mają możliwość sfinansowania odpowiednich przekształceń strukturalnych korzystając z różnorodnych instrumentów, z których część ma charakter mechanizmów finansowych, a pozostałe wsparcia eksperckiego²³. Stanowi to dobrą odpowiedź na zgłaszane wielokrotnie przez polskie przedsiębiorstwa uwagi dotyczące trudności w uzyskaniu zewnętrznego finansowania na działania inwestycyjne.

Podsumowanie

Polskie mikro i małe firmy nie wykorzystują w pełni elastycznych form zarządzania przedsiębiorstwem. Należy podkreślić, iż korzystają one z niektórych elastycznych form zarządczych, zwłaszcza struktury sieciowej oraz projektowej. Niemniej istnieje kilka przeszkód w ich szerszym wykorzystywaniu w polskiej gospodarce.

Podstawową barierą jest struktura polskich firm, spośród których ponad 90% stanowią osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Taka forma przedsiębiorczości nie sprzyja wykorzystywaniu zaawansowanych metod zarządczych. Kolejnymi barierami są: brak odpowiedniego poziomu współpracy i zaufania między uczestnikami rynku, niskie nakłady na badania i rozwój oraz nieodpowiednie wyposażenie polskich przedsiębiorstw w urządzenia ICT.

Jednocześnie pomimo pewnych obiektywnych trudności o charakterze systemowym, warto podkreślić, iż istnieją możliwości rozwoju elastycznych form

²⁰ Raport o sytuacji mikro i małych firm w 2011 roku. Bank PeKaO S.A., s. 79-85.

²¹ Społeczeństwo informacyjne w Polsce Wyniki badań statystycznych z lat 2007-2011. GUS, Warszawa 2012, s. 35-86.

²² GO Global! Raport o innowacyjności polskiej gospodarki. Vistula, Warszawa 2011, s. 40-71.

²³ <http://www.parp.gov.pl>

zarządzania przedsiębiorstwem w sektorze mikro i małych przedsiębiorstw. Przedsiębiorcy mają świadomość potrzeb wprowadzenia zmian do sposobu ich funkcjonowania. Należy również dodać, iż dostępne są obecnie również środki wspólnotowe zorientowane na rozwój konkurencyjności firm, a tym samym istnieją atrakcyjne sposoby sfinansowania niezbędnych przemian.

Bibliografia

1. Bednarczyk M., *Organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, [w:] Grudzewski W. (red), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.
2. Bielski M., *Podstawy teorii organizacyjnej i zarządzania*, C. H. Beck, Warszawa 2002.
3. Elsner D., *Ludzkie oblicze organizacji. Czy sieć jest dobra na wszystko?*, [w:] *Personel* 1997nr 9, Warszawa 1997.
4. Knap-Stefaniuk A., *Elastyczne struktury organizacyjne i narzędzia teleinformatyczne*, [w:] *Zarządzanie zmianami maj 2010 numer 5 (39)*, Polish Open University – Wyższa Szkoła Zarządzania, Warszawa 2010.
5. Krupski R. (red), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1998.
6. Nalepka A., *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001.
7. Płoszajski P., *Organizacja przyszłości*, [w:] Grudzewski W. (red), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa 2000.
8. Strategom, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 1995.
9. *Benchmarking klastrów w Polsce 2010 – Raport z badania*, PARP, Warszawa 2011
10. *GO Global! Raport o innowacyjności polskiej gospodarki*, Uczelnia Vistula, Warszawa 2011.
11. *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2011
12. *Raport o sytuacji mikro i małych firm w roku 2011*, Bank PeKaO S.A., Warszawa 2012.
13. *Trendy rozwojowe sektora MŚP w ocenie Przedsiębiorców w drugiej połowie 2011 roku*. Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2012.
14. *Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w rejestrze REGON, 2011 r.* GUS, Warszawa 2012.

Flexible management forms in polish micro and small enterprise – development possibilities and barriers

This paper presents the basic flexible forms of management than can be used by Polish micro and small enterprises. The work elaborates the basic concepts of flexible management schools such as divisionalisation, matrix and project organisations, virtual and network organisations. An analyses of the actual use of this methods is also supplemented. The paper's summary describe the major obstacles to implementing flexible management practices among the general populace of micro and small enterprises in Poland.

Walutowe kontrakty terminowe forward i futures jako instrumenty wykorzystywane do zabezpieczenia się przed ryzykiem kursowym

Streszczenie

Celem artykułu jest przedstawienie walutowych kontraktów terminowych forward i futures jako instrumenty wykorzystywane do zabezpieczania się przed ryzykiem kursowym. Zarówno instrumenty walutowe futures, jak i forward znajdują duże zainteresowanie na rynkach walutowych.

Walutowe kontrakty tworzą specyficzny segment rynku terminowego. Podstawową jego cechą jest nie tylko rozciągnięcie samego transferu praw własności do aktywów walutowych w czasie, ale również możliwość zbywania tych praw przed wyznaczonym terminem ich realizacji. Stosując wyżej wymienione instrumenty finansowe kontrahenci mogą zrywać więzi pomiędzy partnerami handlowymi, gdyż znaczna część tych instrumentów może podlegać transakcjom kupna lub sprzedaży bez konieczności uzgadniania transakcji z pierwotnymi kontrahentami.

W artykule znajduje się krótka charakterystyka rynku walutowego i jego uczestników, a także przedstawiono charakterystykę obu walutowych kontraktów terminowych. Następnie omówione zostały różnice między tymi kontraktami oraz zalety kontraktów w zakresie zabezpieczenia przed zmianą kursu walut.

Wstęp

Walutowe kontrakty terminowe typu forward i futures w ostatnich latach na rynkach finansowych cieszą się coraz większym zainteresowaniem. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynkach międzynarodowych, konkurując na skalę globalną muszą prawidłowo zarządzać finansami wykorzystując mechanizmy finansowe. Zarządzanie finansami w tym przypadku ma na celu zminimalizowanie strat finansowych wynikających z zawieranych transakcji handlowych w walutach obcych. Tego typu operacje są przeprowadzane na rynku walutowym, który nie istnieje w sensie fizycznym, nie ma konkretnej jednej lokalizacji geograficznej, stanowi całość obrotów czyli transakcji kupna sprzedaży walut zagranicznych dokonywanych przez jego uczestników. Uczestnikami rynku walutowego są banki, dealerzy, przedsiębiorstwa, ale też spekulanci i arbitrażyści.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie walutowych kontraktów terminowych forward i futures jako instrumenty wykorzystywane do zabezpieczania się przed ryzykiem kursowym.

Charakterystyka walutowych kontraktów terminowych forward i futures

Przez pojęcie kontraktów terminowych rozumie się takie kontrakty finansowe, które są zobowiązaniem dwóch stron (długiej i krótkiej) do przeprowadzenia transakcji kupna/sprzedaży pewnej ilości instrumentu podstawowego w ustalo-

nym dniu po ustalonej cenie¹. Wartość kontraktu zależy od wartości instrumentu podstawowego. Realizacja tych kontraktów następuje w terminie przyszłym, ale po cenie ustalonej z góry w momencie ich zawarcia².

Walutowe kontrakty terminowe forward należą do najstarszych, a zarazem najprostszych instrumentów pochodnych. Zobowiązują do zawarcia transakcji kupna lub sprzedaży określonego wolumenu waluty za inną walutę w przyszłości. Założyć należy przy tym, że dostawa nastąpi w określonym momencie w przyszłości, a terminowy kurs rozliczania ustala się w momencie zawarcia transakcji³. W transakcji forward biorą udział dwie strony oraz niekiedy pośredniczący dealer. Strony uzgadniają między sobą sposób rozliczenia zawartej transakcji. Rozliczenie może polegać na zobowiązaniu do fizycznej dostawy przedmiotu transakcji, co występuje w przypadku kontraktów towarowych i walutowych, a także na rozliczeniu gotówkowym. Warunki kontraktu forward mogą być precyzyjnie dostosowane do potrzeb stron transakcji. Ta dowolność w ustalaniu warunków kontraktów forward lub inaczej brak standaryzacji utrudnia obrót nimi głównie z powodu braku płynności. Z tej przyczyny kontrakty forwards nie występują w obrocie giełdowym. Handluje się nimi na rynku pozagiełdowym lub są oferowane przez instytucje finansowe ich klientom lub innym instytucjom finansowym⁴.

Cena rozliczania kontraktów terminowych forward jest ustalana na początku w taki sposób, aby bieżąca wartość rynkowa kontraktu była równa zero. Wartość ta może zmieniać w czasie trwania kontraktu. W momencie zawarcia transakcji cena rozliczenia jest równa cenie terminowej forward ulegającej zmianie w miarę upływu czasu⁵.

Walutowe kontrakty terminowe forward są instrumentami stosunkowo tanimi. Nie wymagają zaangażowania przez obie strony transakcji środków własnych w momencie ich zawarcia. Nie wpływają zatem na płynność podmiotów zawierających te kontrakty⁶.

Drugim omawianym instrumentem będą walutowe kontrakty terminowe futures. Kontrakty te również są umową zobowiązującą dwie strony do kupna bądź sprzedaży wystandaryzowanej ilości instrumentu podstawowego w z góry określonej cenie, bez ponoszenia ryzyka niedotrzymania warunków przez jedną ze stron kontraktu⁷.

Handel kontraktami walutowymi futures odbywa się w formie swoistego przetargu w wydzielonych miejscach na parkiecie giełdy. Zgłaszane i akceptowane przez dealerów kontrakty mogą być obserwowane przez podmioty zainteresowane kupnem lub sprzedażą danej waluty w kontrakcie futures.

¹ Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje*, PWN, Warszawa 2007, s. 55.

² Misztal P., *Zabezpieczenie przed ryzykiem zmiany kursu walutowego*, Difin, Warszawa 2004, s. 88.

³ Okoń S., Matłoka M., Kosztowniak A., *Zarządzanie ryzykiem walutowym*, Onepress, 2009, s. 65.

⁴ Dębski W., *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki.*, PWN, Warszawa 2010, s. 305.

⁵ Misztal P., *Zabezpieczenie przed ryzykiem zmiany kursu walutowego*, Difin, Warszawa 2004, s. 90.

⁶ Tamże, s. 90.

⁷ Tamże, s. 93.

Główną cechą handlu tymi kontraktami jest ich standaryzacja ułatwiająca pełny nadzór nad realizowanymi obrotami w ramach danej giełdy. Standaryzacji podlega przede wszystkim ilość nabywanej lub sprzedawanej waluty zagranicznej. Oznacza to, że ustalona wielkość kontraktu futures obejmuje zawsze określoną przez daną giełdę terminową kwotę waluty zagranicznej⁸.

Wystandaryzowane są również terminy, na jakie zawierane są walutowe transakcje futures. Standardowymi terminami realizacji kontraktów są najczęściej trzecie środy marca, czerwca, września oraz grudnia. Ze względu na dużą płynność rynku futures, istnieje możliwość odkupienia lub odsprzedaży kontraktu w każdym dniu roboczym działania giełdy⁹.

Transakcje futures muszą mieć swojego nabywcę i sprzedawcę, którzy nie mają względem siebie bezpośrednich zobowiązań. Bezpośrednia odpowiedzialność za ich wykonanie spada bowiem na giełdę terminową, a w zasadzie na izbę rozrachunkową giełdy, która gwarantuje rozliczenie kontraktu w terminie zapadalności. Warunkiem zawarcia transakcji walutowej futures jest uiszczenie wstępnej marży poprzez wniesienie depozytu początkowego. Stanowi on zazwyczaj niewielki procent wartości nominalnej danego kontraktu i zabezpiecza przyszłe płatności z tytułu powstających różnic kursu w okresie ważności kontraktu. Wielkość wymaganego depozytu zabezpieczającego podlega ciągłej zmianie, w miarę jak zmieniają się codziennie notowania cen kontraktów walutowych futures na rynku giełdowym.

Transakcje walutowe futures na rynku terminowym spełniają trzy podstawowe funkcje:

- umożliwiają efektywny transfer ryzyka od nabywcy kontraktu walutowego futures do jego sprzedawcy.
- stwarzają mechanizm osłony przed ryzykiem kursowym dla uczestników rynku walutowego w porównaniu z innymi, alternatywnymi instrumentami finansowymi.
- kreuje określony kierunek oczekiwań co do wzajemnych relacji kursów kasowych i terminowych poszczególnych rodzajów walut zagranicznych na podstawie działalności znacznie większej liczby uczestników rynku niż na tradycyjnym walutowym rynku forward¹⁰.

Porównanie walutowych kontraktów terminowych forward i futures

Ważną cechą odróżniającą walutowe kontrakty forwards od futures jest fakt, że te pierwsze nie podlegają operacji tzw. codziennych rozrachunków rynkowych albo, inaczej mówiąc, równania do rynku (marking to market). Jest to prowadzenie codziennego rozliczenia kontraktu w stosunku do bieżącej ceny rynkowej i dokonywanie przelewu środków z rachunku strony, która straciła w wyniku zmiany ceny, na rachunek strony, która zyskała. Rozliczenie kontrak-

⁸ Najlepszy E., *Finanse międzynarodowe przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 94.

⁹ Misztal P., *Zabezpieczenie przed ryzykiem zmiany kursu walutowego*, Difin, Warszawa 2004, s. 93.

¹⁰ Najlepszy E., *Finanse międzynarodowe przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 95.

tu forward następuje raz, w dniu dostawy dobra będącego jego przedmiotem¹¹. Różnice między walutowymi kontraktami forward i futures przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Porównanie walutowych kontraktów forward z walutowymi kontraktami futures

Cechy	Walutowe kontrakty forward	Walutowe kontrakty futures
Lokalizacja	Banki lub dealerzy	Finansowe giełdy terminowe
Sposób zawierania kontraktu	Telefon/Fax	Na parkiecie giełdy podczas sesji handlowej
Wielkość kontraktu	Dostosowana do klienta	Wystandaryzowana
Termin dostawy	Dostosowany do klienta	Wystandaryzowany
Partner kontraktu	Znany bank lub dealer	Izba rozliczeniowa
Ryzyko kredytowe	Strony kontraktu	Izba rozliczeniowa
Rozliczenie kontraktu	W terminie uzgodnionym przez bank z klientem	Codienne rozliczanie przez izbę rozliczeniową
Depozyt zabezpieczający	Nie występuje	Występuje
Dźwignia finansowa	Formalnie nie działa	Bardzo wysoka
Koszty transakcyjne	Wynikające z różnicy kursu zakupu i sprzedaży (spread)	Prowizja brokera ustalana od zamówienia

Źródło: Misztal P., *Zabezpieczenie przed ryzykiem zmiany kursu walutowego*, Difin, Warszawa 2004, s. 94.

Kontrakty forward zawierają między sobą dwie strony (długa i krótka). Praktyka pokazuje, że jedną z tych stron zwykle jest bank, który oferuje różne kontrakty forward. Wynika z tego, że charakterystyki kontraktu forward, w szczególności wielość kontraktu (ilość instrumentu podstawowego, termin realizacji oraz cena, ustalane są przez dwie strony kontraktu. Oznacza to, że kontrakty forward nie są standaryzowane. Teoretycznie obie strony kontraktu forward w momencie zawarcia go nie ponoszą żadnych kosztów. W terminie realizacji ma miejsce rozliczenie oraz realizacja kontraktu. Między terminem zawarcia kontraktu forward a terminem jego realizacji nie zachodzą przepływy pieniężne między stronami¹².

Walutowy kontrakt terminowy forward jest niestandardowy, jeśli chodzi o termin dostawy oraz ilość instrumentu finansowego, która jest dostarczana w transakcji. Mówi się, że kontrakt ten jest kontraktem „tailor made”, tzn. kontraktem skrojonym na potrzeby obu stron¹³.

W przypadku kontraktu futures, występuje on na giełdzie i również uczestniczą w nim dwie strony. Nie dochodzi do jednak do bezpośredniego zawarcia kontraktu między tymi stronami. To giełda określa termin realizacji (wygaśnięcia) kontraktu i jego wielkość. Strony zgłaszają w trakcie obrotu na giełdzie

¹¹ Dębski W., *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki.*, PWN, Warszawa 2010, s. 307.

¹² Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje*, PWN, Warszawa 2007, s. 59.

¹³ Jajuga K., Kuziak K., Markowski P., *Inwestycje finansowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 40.

oferty kupna (zajęcia długiej pozycji) i oferty sprzedaży (zajęcie krótkiej pozycji). Na tej podstawie ustala się cena na rynku¹⁴.

W kontraktach futures ryzyko nie dotrzymania warunków kontraktu przez jedną ze stron przejmują na siebie giełda. W przypadku kontraktu forward ryzykiem nie dotrzymania warunków przez jedną ze stron obarczana jest druga strona¹⁵.

Zabezpieczenie się przed ryzykiem kursowym za pomocą kontraktów terminowych forward i futures

Zabezpieczenie się przed ryzykiem zmiany kursu walut (hedging) za pomocą walutowych kontraktów terminowych forward polega na zajęciu pozycji odwrotnej w stosunku do pozycji walutowej, którą chce się zabezpieczyć. Tym samym niezależnie od tego, w którym kierunku zmieni się kurs walutowy, zysk osiągnięty na jednej z tych pozycji powinien skompensować stratę poniesioną na drugiej¹⁶.

Podmiot pragnący zabezpieczyć długą pozycję walutową w określonej walucie przed ryzykiem kursowym, zajmuje krótką pozycję w kontrakcie forward, opiewającym na tę wartość, czyli sprzedaje kontrakt forward. Natomiast podmiot chcący zabezpieczyć krótką pozycję walutową w określonej walucie, zajmuje długą pozycję w kontrakcie forward, czyli kupuje ten kontrakt¹⁷.

Przy użyciu walutowych kontraktów futures można zabezpieczyć się przed ryzykiem walutowym. Zasada jest podobna jak w wypadku transakcji forward — zajmuje się pozycję przeciwną w stosunku do pozycji, którą chce się zabezpieczyć. Tak więc zabezpieczenie przed spadkiem kursu walutowego sprowadza się do sprzedaży odpowiedniej liczby kontraktów, a zabezpieczenie przed wzrostem kursu odbywa się poprzez zakup adekwatnej liczby transakcji futures. Mówiąc krótko, należy zawrzeć tyle kontraktów futures, aby wartość rzeczywistej i przewidywanej pozycji na rynku kasowym została zrównoważona. Stąd też wyznacza się tzw. współczynnik zabezpieczenia, pokrycia (ang. *hedge ratio*), który informuje, ile kontraktów terminowych koniecznych jest do zrównoważenia ryzyka na rynku kasowym. Współczynnik ten jest ilorazem przewidywanej wartości otwartej pozycji walutowej na rynku kasowym oraz przewidywanej wartości jednego kontraktu w dniu zawarcia transakcji, a wynik zaokrągla się do najbliższej liczby całkowitej. Pełne zabezpieczenie otwartej pozycji walutowej sprowadza się do zrównania wielkości pozycji zabezpieczanej z ilością zawartych kontraktów, jednakże takie podejście nie jest rozwiązaniem optymalnym pod względem minimalizacji ryzyka¹⁸.

Dobór wielkości kontraktu jest bardzo ważny. Jeżeli wartość ta będzie zbyt duża, może w istotny sposób wpłynąć na ograniczenie płynności. Małe przed-

¹⁴ Jajuga K., Jajuga t., *Inwestycje*, PWN, Warszawa 2007, s. 59.

¹⁵ Tamże, s. 60.

¹⁶ Misztal P., *Zabezpieczenie przed ryzykiem zmiany kursu walutowego*, Difin, Warszawa 2004, s. 92.

¹⁷ Tamże, s. 92.

¹⁸ Okoń S., Matłoka M., Kosztowniak A., *Zarządzanie ryzykiem walutowym*, Onepress, 2009, s. 74.

siębiorstwa nie będą mogły zabezpieczyć się przed niekorzystnymi dla siebie zmianami kursów walutowych właśnie dlatego, że wielkość pojedynczego kontraktu będzie przekraczała ich potrzeby. Z kolei zbyt mała wartość kontraktu również może być czynnikiem ograniczającym dla dużych inwestorów na rynkach finansowych. Kształtowanie się tzw. bazy decyduje o efektywności zabezpieczenia się przed ryzykiem kursowym za pomocą walutowych kontraktów futures. Baza $B(t)$ w okresie t jest to arytmetyczna różnica między kursem kasowym $S(t)$ a kursem terminowym $F(t)$.

$$B(t)=S(t)-F(t)^{19}$$

Całkowite wyeliminowanie ryzyka na rynku kasowym możliwe jest przy stałej bazie, tzn. w przypadku równoległych zmian kursu kasowego i kursu terminowego. Rzeczywistość pokazuje, iż zdarza się to stosunkowo rzadko i efektem transakcji zabezpieczającej jest zyska lub strata, w zależności od skali i kierunku zmiany bazy. W tej sytuacji mamy do czynienia z tzw. ryzykiem zmiany bazy. Ryzyko zmiany bazy odnosi się więc do korelacji między kursem kasowym a kursem terminowym. Im mniejszy stopień tej korelacji, tym większe jest ryzyko zmiany bazy i na odwrót²⁰.

Podmioty dokonujące zabezpieczenia przed ryzykiem kursowym za pomocą giełdowych instrumentów pochodnych muszą zdawać sobie sprawę, że istnieją czynniki ryzyka związane z operacjami na rynku terminowym. Do najważniejszych z nich zalicza się:

- ryzyko rynkowe, związane z niezgodną z przewidywaniami podmiotu zmianą kursu kontraktu, która powoduje zmniejszenie wielkości środków pieniężnych na jego rachunku zabezpieczającym.
- ryzyko płynności, wynika z faktu, że w pierwszym okresie obrotu kontraktami terminowymi nie można liczyć na wysoką aktywność i zaangażowanie uczestników rynku. Mogą przy tym wystąpić sytuacje, w których zawarcie większej transakcji pociągnie za sobą istotną zmianę kursu;
- ryzyko makroekonomiczne jest związane z kształtowaniem się kursu walut, na które wpływ ma zarówno prowadzona w danym kraju przez bank centralny polityka monetarna oraz polityka makroekonomiczna innych krajów²¹.

Zakończenie

Kontrakty terminowe forward są szeroko wykorzystywane przez eksporterów, importerów, a także banki i inwestorów zagranicznych do zamykania otwartych pozycji walutowych w celu ograniczania ryzyka zmiany kursu walut w transakcjach na rynkach pierwotnych. Możliwość arbitrażu stopy procentowej i kursu terminowego wpływają na ograniczenie kosztów transakcji hedgingo-

¹⁹ Misztal P., *Zabezpieczenie przed ryzykiem zmiany kursu walutowego*, Difin, Warszawa 2004, s. 98.

²⁰ Tamże, s. 99.

²¹ Tamże, s. 100.

wych poprzez narzucenie limitów na marże kursów kupna i sprzedaży w kontekście terminowym.

Instrumenty rynku typu futures są wykorzystywane zarówno w celach handlowych (arbitraż i spekulacja) jak również są efektywnym instrumentem zabezpieczającym przed ryzykiem kursowym. Zakup kontraktów futures pozwala na zajęcie pozycji walutowej długiej , która pokrywa otwartą aktualnie lub w określonej przyszłości pozycją krótką na rynku pieniężnym. Niektórzy uczestnicy rynku walutowego wykorzystują walutowe kontrakty terminowe forward i futures jako źródło zwiększenia swoich dochodów.

Bibliografia

1. Dębski W., *Rynek finansowy i jego mechanizmy. Podstawy teorii i praktyki.*, PWN, Warszawa 2010.
2. Jajuga K., Jajuga T., *Inwestycje*, PWN, Warszawa 2007.
3. Jajuga K., Kuziak K., Markowski P., *Inwestycje finansowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.
4. Misztal P., *Zabezpieczenie przed ryzykiem zmiany kursu walutowego*, Difin, Warszawa 2004
5. Najlepszy E., *Finanse międzynarodowe przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
6. Okoń S., Matłoka M., Kosztowniak A., *Zarządzanie ryzykiem walutowym*, Onepress, 2009.

Monetary forward contracts and the futures as instruments used for protecting itself against the exchange rate risk

Presenting monetary forward contracts and the futures as instruments used are a purpose of the article for protecting oneself against the exchange rate risk. Both the monetary futures, as well as the forward are finding instruments great interest on foreign exchange markets.

Monetary contracts form the peculiar section of the futures market. Basic not only stretching very transfer of the ownership transfer up to monetary assets in the time, but also the possibility of before the set date their realization lacking these entitlements are his feature. Applying mentioned above financial instruments contracting parties can break bonds off between business partners, because the considerable part of these instruments can be subject to transactions of the purchase or a sale without the need to agree on the transaction from primitive Counter-partners.

A character sketch of the foreign exchange market and his participants is in an article, as well as a characterisation of both monetary forward transactions was presented. Next differences between these contracts and advantages of contracts were discussed in protecting against the change the course of exchange.

Wybrane metody zarządzania zapasami

Streszczenie

Istnieje wiele metod zarządzania zapasami, z których większa część dotyczy zarządzania zapasami materiałów i towarów. Możliwe jest łączenie niektórych metod ze sobą. Podstawowymi metodami stosowanymi w zarządzaniu zapasami są metody: ABC, XYZ, MTM, EOQ, MRP, DRP, JIT, modele sterowania zapasami oraz podejście inwestycyjne. Dzięki tym metodom przedsiębiorstwa są w stanie: obliczyć ile jednostek należy zamówić w danym czasie, kiedy należy złożyć zamówienie, jakie elementy zapasów wymagają szczególnej uwagi, zabezpieczyć przedsiębiorstwo przed wzrostem kosztów zapasów i zapewnić odpowiedni poziom obsługi klientów zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W artykule krótko omówiono wymienione metody i ich wykorzystanie. Szczególny nacisk położono na metodę *Just in Time* (JIT), podano konkretne przykłady i korzyści z jej zastosowania.

Zapasy są istotnym elementem każdej działalności gospodarczej. Przechowywane są, po to aby w okresie niedoboru lub problemów z ich pozyskaniem, przedsiębiorstwo mogło normalnie funkcjonować i realizować swoje zadania. „Zapasy to dobra materialne, które gromadzone są w większych ilościach niż wymagają bieżące potrzeby¹.”

Zarządzanie zapasami ma na celu²:

- minimalizowanie kosztów poprzez zmniejszanie różnorodności zapasów, ustalanie ekonomicznych wielkości zamawianych partii i analizowanie kosztów tworzenia i utrzymywania zapasów;
- zapewnienie odpowiedniego poziomu obsługi klientów wewnętrznych i zewnętrznych z uwzględnieniem jakości i stosunku do całości zrealizowanych zamówień;
- obserwację bieżącego i przyszłego zapotrzebowania na wszystkie dobra konieczne dla uniknięcia nadwyżek oraz braków w produkcji.

Obecnie na rynku przedsiębiorstwa mają do dyspozycji wiele metod zarządzania zapasami. Metody wykorzystywane w zarządzaniu zapasami to:

- analiza ABC,
- analiza XYZ,
- MTM (systemem zarządzania czasem i organizacji pracy)
- EOQ (*Economic Order Quantity*) – model optymalnej wielkości zamówienia;
- MRP (*Materials Requirements Planning*) – planowanie potrzeb materiałowych,
- DRP (*Distribution Requirements Planning*) – system planowania dystrybucji,

¹ Grzybowska K., *Gospodarka zapasami i magazynem, Część I - Zapasy*, Difin, Warszawa 2009.

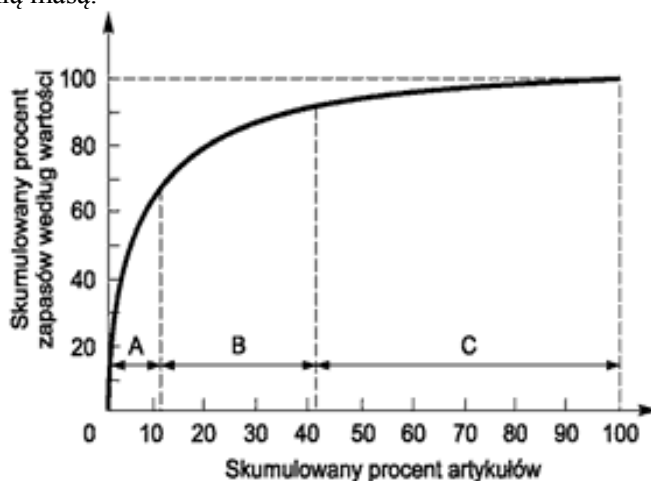
² Ibidem.

- modele sterowania zapasami,
- podejście inwestycyjne,
- JIT (*just in time*) – system „dokładnie na czas”.

Analiza ABC należy do prostych metod analitycznych. Bazuje na tzw. prawie Pareto (zasada Pareto), mówiącym, że ok. 20% elementów wpływa w 80% na efekty danego zagadnienia. Analiza ABC służy do klasyfikacji i tworzenia grup. Pozwala na selektywne zarządzanie³. W logistyce sprowadza się między innymi do klasyfikacji:

- dostawców,
- odbiorców,
- kosztów operacyjnych,
- powierzchni magazynowych,
- zapasów magazynowych.

System klasyfikacji według analizy ABC dzieli pozycje asortymentowe na trzy grypy, według znaczenia lub wartości. Najważniejsze znaczenie mają pozycje tworzące grupę A, są to jednostki bardzo wartościowe. Mniejsze znaczenie lub wartość mają asortymenty grupy B, a następnie C. Stanowią one większość, zwaną zwykłą masą.



Rysunek 1. Analiza ABC w zarządzaniu zapasami – krzywa Lorenza

Źródło: <http://aneksy.pwn.pl/zarzadzanie/?id=423&typ=prez>

Analiza XYZ jest szczególną odmianą analizy ABC. Budowana jest na podstawie struktury zużycia pozycji asortymentowych. Oznacza to, że zapasy mogą być pobierane i zużywane z różną intensywnością. Nieregularność pobrań może być związana z sezonowością lub pojawiającym się nowym trendem. Analizę XYZ wykonuje się w podobny sposób jak ABC, ale charakterystyka poszczególnych grup jest inna. W grupie X znajdują się pozycje asortymentowe, które

³ Krzyżaniak S., *Podstawy zarządzania zapasami w przykładach*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2002.

charakteryzują się wysoką regularnością zużycia. Do grupy Y należą pozycje, których zużycie rośnie bądź maleje z określonym trendem. W grupie Z klasyfikowane są pozycje, które wyróżniają się bardzo wolną rotacją i nieregularnym zużyciem⁴ (tabela 1).

Tabela 1. Klasyfikacja materiałów w analizie XYZ

Materiał	Struktura zużycia	Zaopatrzenie	Dokładność prognozowania
X	Regularne zużycie o niskim poziomie wahań	Zsynchronizowanie z produkcją	Duża dokładność prognozowania
Y	Zużycie zmienne (podlega trendom lub wahaniom sezonowym)	Oparte na określaniu poziomu zapasów magazynowych	Średnia dokładność prognozowania
Z	Nieregularne zużycie	Indywidualne, powiązane z konkretnym typem zamówienia	Niska dokładność prognozowania

Źródło: <http://www.plmtm.com/index.php/page+analiza+abc+i+xyz/75>

Analiza XYZ przedstawia informacje o zachowaniu się zużycia dyspozycji materiałowej, natomiast nie przedstawia danych o udziale wartościowym danej pozycji w całkowitej wartości wszystkich materiałów. Na takim kryterium oparta jest analiza ABC. Kombinacja analizy ABC i XYZ jest lepszą formą zarządzania zapasami niż zastosowanie każdej z analiz osobno.

Analiza ABC i XYZ używana jest głównie w procesie zarządzania magazynami i procesami logistycznymi, lecz nie wyklucza się również wykorzystania jej w połączeniu z MTM. MTM jest systemem zarządzania czasem i organizacji pracy. Zastosowanie narzędzi MTM pozwala na podnoszenie efektywnego wykorzystania kosztownych zasobów przedsiębiorstw (maszyny, ludzie, narzędzia, środki transportu, powierzchnia magazynowa i produkcyjna, zapasy produkcyjne). Metoda MTM niejako narzuca lokalne wykorzystanie analizy ABC/XYZ związanej z racjonalnym rozmieszczeniem materiałów w strefach składowych lub obszarze roboczym. Ważne jest tutaj rozplanowanie horyzontalne (w poziomie, np. układ przelotowy, przelotowo-kątowy, workowy) i wertykalne (w pionie, np. biorące pod uwagę częstotliwość i dostępność dla procesu).

Wspomniane wyżej narzędzia, podobnie jak MTM, przynoszą wymierne zyski tylko w momencie konsekwentnego stosowania. Pozwalają dzięki temu zidentyfikować czynności, które są źródłem kosztów oraz umożliwiają poprawę ich alokacji. Bazując na połączeniu powyższych metodologii oraz zastosowaniu ich w kształtowaniu stanowisk pracy/otoczenia produkcyjnego razem ze standaryzacją wprowadzaną przez MTM otrzymuje się wymierne efekty w postaci np. skracania odległości (a co za tym idzie i czasów), redukcji kosztów i pracochłonności, przy jednoczesnym bardziej optymalnym wykorzystaniu zasobów przedsiębiorstwa.

⁴ Krawczyk S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001.

EOQ (*Economic Order Quantity*) – model optymalnej wielkości zamówienia – jest to model deterministyczny – zakłada, że popyt na towary (wyroby) danego przedsiębiorstwa oraz czas realizacji zamówienia są znane i pewne. W takich warunkach nie bierze się pod uwagę kosztów wyczerpywania zapasów. Modyfikacje modelu mogą znosić te założenia. Założenia EOQ to:

- zapotrzebowanie i zużycie zapasów jest stałe w rozpatrywanym okresie,
- istnieją dwa rodzaje kosztów: utrzymania zapasów oraz zamawiania,
- cena jednostkowa zapasów jest stała (nie uwzględnia się możliwego rabatu za ilość),
- nie występuje ryzyko niezrealizowania dostawy (nie występują koszty braku zapasów),
- niezależnie od tego jak długo zapasy przebywają w magazynie, nie tracą wartości użytkowych,
- zamówiona partia od razu w całości trafia do magazynu,
- w modelu może być uwzględniony czas między złożeniem zamówienia a otrzymaniem partii (okres dostawy).

MRP (*Materials Requirements Planning*) – planowanie potrzeb materiałowych jest istotnym elementem systemów informatycznych typu MRP. Są to systemy planistyczne, a ich działanie opiera się na algorytmie. Opracowanie precyzyjnego planu potrzeb materiałowych jest możliwe na podstawie: struktury wyrobu, cyklu produkcyjnego, planu produkcji i głównego harmonogramu produkcji. Utworzony plan potrzeb materiałowych ma wpływ na wielkość zgromadzonego zapasu: przyspiesza rotację zapasów, robót w toku, kalkuluje zapasów, ogranicza zapasy surowcowe⁵. Do systemu wprowadza się informację o zaplanowanej produkcji, lub wielkość sprzedaży lub przyjętych zamówieniach na wyroby gotowe. Na tej podstawie system planuje produkcję poszczególnych elementów oraz dostawy podzespołów i materiałów. Planowanie może być wykonane wprzód lub wstecz. System przewiduje czasy produkcyjne, czasy dostaw. W procesie planowania może następować optymalizacja kosztów, czasu wykonania, opłacalności. Do różnych typów produkcji stosuje się inne algorytmy obliczeń.

DRP (*Distribution Requirements Planning*) – system planowania dystrybucji – moduł planowania zasobów dystrybucyjnych określany jest mianem systemu określania popytu na zapasy w poszczególnych jednostkach organizacyjnych firmy, które zajmują się dystrybucją. Włączenie tego modułu w proces planowania zasobów nastąpiło wskutek dostrzeżenia konieczności uwzględniania relacji pomiędzy firmą a otoczeniem w obrocie towarowym, jak również z potrzeby zapewnienia elastyczności całego systemu wobec większego tempa zmian na obsługiwanych rynkach. W tym przypadku skoncentrowano się na zapewnieniu możliwości szybkiego reagowania przedsiębiorstwa na zmiany wielkości popytu⁶.

⁵ Grzybowska K., *Gospodarka zapasami i magazynem, Część I – Zapasy*, Difin, Warszawa 2009.

⁶ Rutkowski K. (red.), *Logistyka dystrybucji*, Difin, Warszawa 2001.

DRP polega na tym, że dane dotyczące popytu są przekazywane do systemu informacyjnego obsługującego produkcję oraz do systemu planowania potrzeb materiałowych (systemy MRP). Prognozowanie zapotrzebowania rozpoczyna się od najniższego ogniwa w kanale dystrybucji. Potrzeby niższych szczebli zostają zsumowane uzyskując tym samym wielkość popytu w ujęciu ilościowym dla ogniw występujących wyżej w hierarchii.

W teorii zapasów wyróżniamy dwa klasyczne modele sterowania zapasami⁷:

- model poziomu zamawiania – ROP (*re-order point*) – opiera się na dwóch parametrach: optymalnej wielkości zamówienia EOQ i poziomie alarmowym. Jeżeli poziom zapasu osiągnie poziom alarmowy, pojawia się konieczność złożenia zamówienia w wysokości równej EOQ. Stosowanie tego modelu wymaga ciągłego monitorowania poziomu zapasu.
- model cyklu zamawiania – ROC (*re-order cycle*) – opiera się na dwóch parametrach: poziomie maksymalnym i punkcie zamawiania. W tym modelu w stałych punktach czasowych sprawdzany jest poziom zapasu. Jeżeli poziom ten będzie niższy od poziomu maksymalnego, oznacza to, że należy złożyć zamówienie w wysokości równej różnicy między poziomem maksymalnym a aktualną wielkością zapasu. Stosowanie tego modelu wymaga monitorowania poziomu zapasu w określonych punktach czasowych.

W zarządzaniu zapasami można również wykorzystać podejście inwestycyjne. Zwiększanie zapasów wymaga wcześniejszego poniesienia wydatków. Większe zapasy mogą sprzyjać zwiększeniu sprzedaży i dodatkowym wpływom gotówki. Warunkiem zaakceptowania decyzji o wzroście zapasów jest spełnienie zasady, aby wartość bieżąca dodatkowych wpływów uzyskanych w wyniku zwiększenia zapasów była większa od wartości bieżącej zwiększonych wydatków na utrzymanie zapasów⁸.

Koncepcja systemów JIT (*just in time*) – system „dokładnie na czas” – polega na maksymalnym zsynchronizowaniu w procesie produkcji momentu dostaw materiałów do danego stanowiska roboczego z momentem zaistnienia na nie potrzeby. Został on wprowadzony do praktyki gospodarczej przez koncern Toyotę pod nazwą: kanban (jap.: kartka, etykieta – która stanowi podstawę ręcznego informacyjnego systemu sterowania produkcją). Stosowany jest głównie do zarządzania zapasami produkcji niezakończonych, a więc dokonującej się w ramach jednego przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Najistotniejszym aspektem koncepcji JIT są stosunkowo niskie poziomy zapasów. Wiąże się to z faktem, iż są one w tym systemie postrzegane jako zło konieczne, a ich część w postaci zapasów buforowych nawet jako straty. W przypadku przyjęcia takiego podejścia, eliminacja marnotrawnych praktyk i dążenie do doskonalenia przepływów rzeczowych składników majątku obrotowego stają się niemal konieczne dla prowadzenia bieżącej działalności firmy.

⁷ Szymański P., *Zarządzanie majątkiem obrotowym w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Petros, Łódź 2007.

⁸ Ibidem.

Dlatego zwolennicy takiego podejścia zalecają redukcję zapasów, aby pozwoliła ona na identyfikację wszelkich nieprawidłowości, które przy dużym poziomie rezerw nie są bezpośrednio widoczne. Rezygnacja z „buforów” pociąga za sobą odrzucenie niepewności, a więc konieczność niezwykle precyzyjnego przewidywania popytu, zapotrzebowania na materiały i towary oraz natychmiastowego korygowania w razie zakłóceń w produkcji czy w dostawach. Wymaga to wysokich kwalifikacji pracowników, których praca staje się niezwykle odpowiedzialna.

Doświadczenia japońskie wskazują, że redukcja zapasów daje przedsiębiorstwu m. in. następujące korzyści:

- zmniejszenie powierzchni produkcyjnej (magazynowej),
- obniżenie kosztów sterowania procesami produkcji,
- zwolnienie części kapitału obrotowego, przeznaczonego dotychczas na finansowanie zapasów,
- zwiększenie produktywności zapasów, poprawa jakości produkcji.

Zapasy w niektórych gałęziach przemysłu w Japonii obniżyły się o ponad połowę, a w przemyśle elektrycznym aż o 84%. Pociągnęło to za sobą znaczną oszczędność czasu pracy oraz od 50 - 80 procentowy przyrost wydajności pracy. Oczywiście absolutne wyeliminowanie zapasów (szczególnie w handlu) jest niemożliwe. System JIT zachęca jednak do ich „maksymalnej minimalizacji”, poprzez stopniowe, ale konsekwentne redukowanie materiałów, produktów i towarów na składzie, gdyż tylko takie działanie uchroni od marnotrawstwa⁹.

Przykłady praktycznego zastosowania metody Just In time:

Hewlett-packard jest jedną z większych firm użytkujących system JIT w USA. JIT w tej firmie stosowany jest od 1981r., przyczyniając się w efekcie do ciągłego ulepszania sposobu wykonania operacji i działań. W wyniku jego wdrożenia osiągnięto zmniejszenie niezbędnej powierzchni produkcyjnej o 20%, przy wzroście produkcji o 29% oraz zmniejszeniu odpadów, braków i usterek wymagających poprawy o więcej niż 50%.

Kolejnym przykładem jest firma Xerox, która w ostatnich latach zredukowała liczbę dostawców z 5000 do 300. Podpisano z nimi długoterminowe kontrakty na dostawy. Nacisk położono na wdrażanie JIT, który miał pomóc w poprawie jakości. Dopiero gdy zaczęto wspólnie rozwiązywać problemy organizacji dostaw i ustabilizowano harmonogram produkcyjny firma stała się prawdziwym partnerem w systemie JIT ze swoimi dostawcami.

Firma Harley – Davidson wprowadziła JIT, ponieważ miała ogromną konkurencję ze strony japońskich producentów. Najkorzystniejsze rezultaty zaczęły być widoczne, kiedy przesunięto nacisk na wspólne rozwiązywanie problemów, redukcję czasu przygotowawczego, kontroli statystycznej procesu, wspólne wysiłki projektowe. Obrót zapasami wzrósł prawie o 300%, czasy przygotowawcze zredukowano o więcej niż 75%, na więcej niż 400 maszynach wydajność pra-

⁹ Sarjusz-Wolski Z., *Sterowanie zapasami w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

cowników zwiększyła się o 38 %, braki zredukowano o 66%, a inne mierniki jakości zostały znacznie poprawione¹⁰.

Zmiany zachodzące w gospodarce w ciągu ostatnich dwóch lat pokazały, że przedsiębiorstwa działające na rynku muszą cały czas dostosowywać się do stale zmieniającego się otoczenia. Sytuacje kryzysowe, które dotyczą większość firm w Polsce i na świecie pokazały jak ważna w zarządzaniu zapasami jest umiejętność szybkiego reagowania, tworzenia strategii, które pozwolą przetrwać kryzys. Powyżej przedstawione metody zarządzania zapasami są wykorzystywane przez przedsiębiorstwa. Dzięki nim firmy są w stanie nie tylko obniżyć koszty, ale również poprawić swoją efektywność, czy też podnieść poziom obsługi klienta. Metoda *Just In Time* (JIT) jest najnowocześniejszą metodą zarządzania zapasami, fakt iż wykorzystywana jest przez globalne przedsiębiorstwa wskazuje na to, że jest to jedna z najlepszych metod zarządzania zapasami.

Bibliografia

1. Grzybowska K., *Gospodarka zapasami i magazynem, Część I – Zapasy*, Difin, Warszawa 2009.
2. Krawczyk S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001.
3. Krzyżaniak S., *Podstawy zarządzania zapasami w przykładach*, Biblioteka Logistyka, Poznań 2002.
4. Rutkowski K. (red.), *Logistyka dystrybucji*, Difin, Warszawa 2001.
5. Sarjusz-Wolski Z., *Sterowanie zapasami w przedsiębiorstwie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
6. Szymański P., *Zarządzanie majątkiem obrotowym w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Petros, Łódź 2007.
7. <http://lean-management.pl/just-in-time/156-just-in-time.html> (20.04.2012)

Summary

There are many methods of inventory management, most of which relates to inventory management of materials and goods. It is possible to combine some of this methods with each other. The basic methods used in the inventory management are: ABC, XYZ, MTM, EOQ, MRP, DRP, JIT, inventory control models and investment approach. The paper discusses the various methods by which companies are able to: calculate how many units must be ordered, a time when to make an order, the inventory items which require special attention, protect the company against an increase in inventory costs and ensure an appropriate level of customer service both internal and external. Mentioned methods are used in inventory management by companies. Thanks to them, companies are able to not only reduce costs but also improve their efficiency, or increase the level of customer service. The method of Just In Time (JIT) is a modern method of inventory management, the fact that is used by global enterprises indicates that this is one of the best methods of inventory management.

¹⁰ <http://lean-management.pl/just-in-time/156-just-in-time.html> (20.04.2012).

Budowa Strategii. Głębia Czerwonego i Błękitnego Oceanu

Streszczenie

Strategia towarzyszy człowiekowi od wieków. W przeszłości głównie wykorzystywana do celów militarnych. Znalazła swoje zastosowanie w m.in. funkcjonowaniu rynku ekonomicznego oraz jego podmiotów. Aktualnie każde przedsiębiorstwo funkcjonujące na rynku, bądź dopiero wchodzące na rynek buduje swoją własną strategię rozwoju przedsiębiorstwa. Jest to element który pomaga w osiągnięciu zaplanowanego celu. W budowie strategii przedsiębiorstwa bardzo ważną rolę odgrywa biznes plan oraz analiza SWOT. Biznes plan określa cele jakie przedsiębiorstwo pragnie osiągnąć, zawiera plan działania który jest niezbędny do osiągnięcia tych celów. Analiza SWOT natomiast dostarcza przedsiębiorstwu informacje na temat jego mocnych oraz słabych stron. Pozwala się skupić na wadach i zaletach firmy. Odkrywa także przed przedsiębiorstwem szanse i zagrożenia jakie płyną z zewnątrz. Kolejnym ważnym elementem jest określić nie w jakiej sferze gospodarczej chcemy funkcjonować. Czy chcemy rywalizować o względy konsumenta z konkurencją czy może jednak wolimy stworzyć nową przestrzeń gospodarczą, w której sami będziemy dyktować warunki. Wybór rynku na jakim chcemy działać pomoże nam określić strategię błękitnego oceanu, która wprowadza do przedsiębiorstwa innowacyjne rozwiązania.

Wstęp

Strategia pochodzi od greckiego słowa „strategos” co oznacza sztukę prowadzenia wojny. Słowo to towarzyszy ludzkości od niepamiętnych czasów. Strategia w dawnych czasach odnosiła się głównie do działań militarnych. Przywódcy wielkich mocarstw opracowywali swoją technikę działania, analizowali tereny na których miała stoczyć się walka, próbowali przewidzieć ruchy wroga, budowali strategię bitwy aby odnieść sukces. Dziś strategia znajduje swoje uzasadnienie nie tylko w działaniach militarnych, ale także znalazła swoje zastosowanie w ekonomii. Budowanie strategii własnej firmy jest bardzo ważnym elementem w działalności przedsiębiorstwa. Bez planu działania, stworzenia biznes planu a także bez znajomości rynku i konkurencji przedsiębiorstwo jest skazane na porażkę.

Strategia – definicja, elementy, budowa oraz metody strategii

Dziś trudno o dokładną jednolitą definicję strategii. W literaturze znajdziemy przynajmniej kilka. A. D. Chandler uważa, że strategia wyraża cele długoterminowe przedsiębiorstwa, odpowiadające generalnym kierunkom działania, a także przedstawia alokację zasobów, jakie są niezbędne do realizacji przyjętych celów. Inną definicję strategii przedstawia nam W. F. Gluck. Uważa on, że strategia jest nadrzędnym i integratywnym planem, określającym korzyści firmy w związku z oczekiwaniami i wyzwaniem otoczenia. Według R.W. Griffina dobrze pomyślana strategia koncentruje się na czterech podstawowych czynnikach:

- zasięgu strategii – zespole rynków, na których organizacja będzie konkurować;
- dystrybucji zasobów – sposobie, w jaki organizacja rozdziela swe zasoby pomiędzy różne zastosowania;
- wyróżniającej kompetencji – tym, co organizacja robi szczególnie dobrze;
- synergii – sposobie, w jaki różne dziedziny działalności firmy uzupełniają się lub wspomagają.

To tylko nie które definicje strategii jakie się wykształciły na przestrzeni lat odnoszące się do strategii przedsiębiorstwa¹.

Tworzenie strategii przedsiębiorstwa to przede wszystkim określenie misji oraz wizji przedsiębiorstwa. Misja, wizja a także cel są najważniejszymi elementami w budowaniu strategii każdej organizacji. Wizją określaną jest koncepcja przyszłości firmy, jest to fundamentalna aspiracja, która powinna być wspólna zarówno dla kierowników jak i wszystkich pozostałych uczestników w organizacji. Reasumując wizja stanowi obraz przyszłości, który będzie wykreowany przez organizację. Misja przedsiębiorstwa jest odzwierciedleniem wizji stworzonym na cele strategiczne. Misja po spełnieniu określonych wymogów nabiera dopiero znaczenia strategicznego. Misja wyznacza kierunek i dotyczy przyszłości, wyraża marzenia i wyzwania, które stają się udziałem pracowników, proces realizacji misji jest wiarygodny. Cele natomiast są elementami na drodze do realizacji strategii. Dobrze sformułowana misja pomoże nam zmobilizować uczestników a także sprawi że zaangażują się w wizję przedsiębiorstwa i potraktują ją jak swoją. Misja jaką stworzymy powinna być przede wszystkim zwięzła a jednocześnie powinna zawierać nutkę marzenia, bo to właśnie one pomagają określić nasze ruchy w przyszłości. W misji powinniśmy ogólnie a zarazem dokładnie określić operacyjną drogę realizacji, ma dotyczyć całej organizacji oraz jej przyszłości, a co najważniejsze musi być zrozumiała dla przeciętnego pracownika i powinna wskazywać mu drogę postępowania w sytuacjach, które nie są opisane w żadnych procedurach².

Kolejnym elementem w tworzeniu strategii jest wybór rynku, na którym Przedsiębiorstwo będzie funkcjonować a także wybór produktów jakie oferować. Na rynki i produkty przedsiębiorstwa trzeba patrzeć biorąc pod uwagę misję, opłacalność i innowacje czyli rewolucyjne zmiany reguł gry strategicznej. Dlatego do kompetencji zarządzających należy ciągle monitorowanie oraz analizowanie rynku i produktu firmy. Misja ma olbrzymi wpływ na wybór rynku i produktu poprzez ambicje dotyczące tempa wzrostu, typu budowanej strategii, reputacji firmy oraz horyzontu czasowego. Gdy założymy szybki wzrost potrzebna będzie koncentracja firmy na zdobywaniu najszybciej rosnących segmentów rynku. Jeżeli założymy stabilizację rynkową, wówczas będzie to działać defensywnie na rzecz ograniczenia konkurencji oraz utrzymania, albo budowy barier wejścia na rynek³.

¹ <http://www.mfiles.pl>, z dnia 13.04.2012.

² <http://www.opracowania.socjum.pl>, z dnia 13.04.2012.

³ <http://www.opracowania.socjum.pl>, z dnia 13.04.2012.

Ważnym elementem także jest wskazanie misji, która będzie dotyczyła sposobu budowy przewagi. Kładąc nacisk na nowoczesność w technologii jak również na jakość obsługi klienta wymaga się stałego monitorowania technologii na rynkach, które z punktu widzenia wydają się odległe od głównych obszarów działania firmy. Należy także określić cenę i jakość oferowanych produktów i usług. Cena jak również jakość powinny być porównywalne z konkurencją. Szacując wysokość ceny jak również poziom jakości muszą być podejmowane bardzo przemyślane działania. Niska cena i przeciętna jakość najczęściej idzie w parze z wysoką sprzedażą, niską rentownością w dłuższym okresie może doprowadzić do utraty reputacji przedsiębiorstwa. Taka strategia na dłuższy okres nie jest skuteczna. Na uwagę zasługuje także strategia cenowa. Polega na badaniu rynku, co w rezultacie skutkuje wypuszczeniem na rynek wysokojakościowego towaru po niskiej cenie. Ta strategia byłaby skuteczna gdyby nieponoszone wysokie koszty produkcji. Dlatego jej zastosowanie długookresowe ma sens tylko wtedy, gdy firma posiada niskie koszty, tanie źródła finansowania swej ekspansji rynkowej oraz posiada sprawny marketing. W innym przypadku takie rozwiązanie nie jest opłacalne. Kolejna strategia jest nazwaną ofertą luksusu lub wysokiej jakości. Jak sama nazwa wskazuje mamy tu sposób przyciągnięcia klienta wysoką jakością produktu oraz z wysoką ceną. Strategia ta zagwarantuje firmie duże zyski, jeśli przedsiębiorstwo posiada koszty pod kontrolą a także cieszy się dobrą renomą wśród klientów. Ostatnia strategia dotycząca ceny i jakości jest strategia która przyjęła nazwę „uderz i znikaj”. Polega ona na sprzedaży po bardzo wysokiej cenie produktów niskiej jakości. Jest to przenoszenie produktu lub usług po segmentach rynku albo po regionach rynkowych, tak aby ciągle pozyskiwać nowe grupy nabywców. Jest to bardzo nieetyczna strategia, choć w krótkim czasie przyniesie firmie spore zyski⁴.

Niezbędnym elementem przy tworzeniu strategii firmy jest biznes plan. Około 90% przedsiębiorstw, które zaczynają swoją działalność bez opracowanego biznes planu, mniej więcej po roku działalności ponosi porażkę. Realizując nawet najmniejsze przedsięwzięcie powinno się zaplanować realizację, a także określić możliwość wystąpienia ryzyk i zagrożeń w trakcie realizacji przedsięwzięcia lub prowadzenia firmy. Biznes plan jest to plan gospodarczy, w którym jest sprecyzowany przyszły stan przedsiębiorstwa lub przedsięwzięcia oraz określone metody i sposoby osiągnięcia poczynionych wcześniej założeń. Każdy biznes plan składa się z podstawowych części składowych: profil i zakres działania firmy, założenia planu strategicznego przedsięwzięcia, plan techniczny, plan marketingowy, plan organizacyjny, plan finansowy, dane niezbędne do wypełnienia typowego wniosku kredytowego.

Wnioski i podsumowanie

Poza tym w biznes planie powinny być zawarte odpowiedzi na pytania: gdzie będzie ulokowany biznes; dlaczego biznes ma szanse na osiągnięcie sukcesu; kiedy biznes zostanie osiągnięty; kto będzie ponosił odpowiedzialność za osiągnięcie celów i podstawowych zadań biznesu. Biznes plan ma na celu do-

⁴ <http://www.opracowania.socjum.pl>, z dnia 13.04.2012.

starczenie odpowiedniego przewodnika, w którym będą zawarte wskazówki jak krok po kroku osiągnąć założony cel⁵.

Podczas budowania strategii firmy nie można zapomnieć o analizie SWOT. Jest to najbardziej popularna metoda określenia pozycji przedsiębiorstwa, czyli jego mocnych i słabych stron na tle szans oraz zagrożeń wynikających z otoczenia. Analiza SWOT wspomaga przy wyborze jak najlepszej strategii dla przedsiębiorstwa. Pomaga oszacować w jakim stopniu zasoby firmy odpowiadają potrzebom oraz wymogom jakie stawia środowisko, w którym firma działa oraz konkuruje. Nazwa tej analizy pochodzi od pierwszych liter rozpatrywanych grup czynników:

- Strengths – silne (mocne) strony,
- Weaknesses – słabe strony,
- Opportunities – okazje (szanse),
- Threats – zagrożenia.

Nie przypadkowo jest takie ułożenie liter w nazwie tej analizy, gdyż w tym przypadku analizuje się zalety i słabości firmy w odniesieniu do okazji i zagrożeń zewnętrznych. Po przestawieniu kolejności liter w nazwie otrzymamy analizę TOWS co w tym przypadku oznacza badanie szans i zagrożeń jakie stwarza otoczenie w odniesieniu do mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa⁶.

Analiza mocnych i słabych stron służy ocenie potencjału jakim firma dysponuje. Można jej dokonać w przekroju funkcjonalnym, czyli biorąc pod uwagę takie zakresy działalności jak: marketing, produkcja, finanse, badania i rozwój a także personel. Jest także inny sposób ocenienia zalet i słabości przedsiębiorstwa. Sposób ten polega na skupieniu uwagi na kluczowych czynnikach sukcesu. W tej metodzie nie dokonuje się analizy wszystkich aspektów działalności naszej firmy, lecz bierze się tylko pod uwagę te czynniki, które mają decydujące znaczenie do uzyskania dominacji przedsiębiorstwa w danej branży. Nie ważne którą metodą będą analizowane mocne i słabe strony należy pamiętać że nie są odizolowane od otoczenia. Oznacza to że ocena potencjału przedsiębiorstwa powinna być rozpatrywana na tle konkurencji. Na dwa sposoby również można zbadać szanse i zagrożenia. Mowa tu o rozpatrywaniu elementów otoczenia w ujęciu przedmiotowym oraz podmiotowym. W ujęciu przedmiotowym bada się czynniki ekonomiczne, prawne, demograficzne, społeczne, kulturowe, techniczne oraz ekologiczne. W ujęciu podmiotowym brane są pod uwagę konsumenci, konkurencja, dostawcy, organizacje społeczne, stowarzyszenia branżowe jak również agendy rządowe i inne ośrodki władzy. Wszystkie te czynniki bada się pod względem ich wpływu na przedsiębiorstwo⁷.

⁵ Jahns A., *Skuteczny Biznesplan*, Złote myśli, Gliwice 2010, s. 5-8.

⁶ Penc-Pietrzak I., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C. H. Beck, Warszawa 2003.

⁷ Ibidem.

Strategia czerwonego i błękitnego oceanu

W dzisiejszym świecie ciężko zaistnieć na rynku zwłaszcza, że konkurencja jest ogromna. Często nie pomoże dobry biznes plan czy opracowanie doskonałej jakby się wydawało strategii. Konkurencja jest tak duża, że przedsiębiorstwo wchodzące na rynek nie ma szansy wybicia się. W. Chan Kim i R. Mauborgne po przeanalizowaniu 150 posunięć strategicznych zaczynając od 1880 roku a kończąc na 2000 roku opracowali strategię błękitnego oceanu. Strategia cieszy się na świecie a także w Polsce coraz większym uznaniem. Polega ona na porównaniu rynku do czerwonego i niebieskiego (błękitnego) oceanu. Czerwony oznacza zdobyty rynek pełen, konkurencji na którym ciągle toczy się nieustająca walka o konsumenta. Błękitny ocean oznacza rynek niezagospodarowany, bez konkurencji. Można powiedzieć, że czerwone oceany reprezentują branże już istniejące natomiast błękitne reprezentują branże, które powstaną⁸.

Czerwony ocean to zdobyta i zagospodarowana przestrzeń rynkowa, na której każda firma walczy o najmniejszy procent udziałów. Funkcjonowanie w tej przestrzeni zmusza firmę do rywalizacji. Krwawy ocean zmusza do walki z konkurencją, skupienia uwagi na tradycyjnej grupie klientów. Tworzy kompromis pomiędzy wartością a kosztami, oznacza to że wytwarza większą wartość w zamian za wyższe koszty lub tworzy rozsądną wartość za niższe koszty. Zmusza też do wyboru między tym co słuszne z punktu widzenia strategii firmy a tym co jest tanie (dostępne). Czerwone (krwawe) oceany nadal będą odgrywały znaczną rolę oraz będą generowały zysk w przedsiębiorstwie⁹.

Błękitny ocean to przestrzeń w której konkurencja nie istnieje bądź zostaje daleko w tyle. Określane są jako niewykorzystana przestrzeń rynkowa, kreowanie popytu jak również określane są jako szansa na zyskowny wzrost. Niektóre błękitne oceany kreowane są poza granicami branż już istniejących, jednak większość nadal tworzona jest na bazie czerwonych oceanów poprzez rozszerzenie granic istniejących branż. Błękitne oceany sprawiają, że konkurencja staje się nie istotna, tworzą nowy popyt na dane dobro, rozszerzają grupę docelową. Błękitny ocean sprawia że jest możliwe zdobywanie nowej przestrzeni rynkowej przy zachowaniu niskich kosztów¹⁰.

Błękitne oceany istniały od wieków. Pojęcie natomiast jest nowe. Cofając się w przeszłość możemy zauważyć że wiele branż było nieznanymi. Przykładem może być branża samochodowa, lotnicza, opieka medyczna. Były to branże nieznanne lub dopiero rozwijające się. Cofając się w przeszłość o tylko trzydzieści lat też zauważymy że wiele branż które dziś funkcjonują w tamtych czasach były nieznanne. Przykładem jest rozwój telefonów komórkowych jeszcze nie tak dawno nikt nie wiedział o istnieniu takiego urządzenia. Biotechnologia, sklepy dyskontowe, bary kawowe, kina domowe, ekspresowe przesyłki kurierskie to tylko niektóre przykłady towarów i usług które nie były znane zaledwie trzydzieści lat temu. Analizując historie można wywnioskować, że przedsiębiorstwa

⁸ Chan Kim W., *Renée Mauborgne, Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 18-19.

⁹ <http://www.ekonomicznie.pl>, z dnia 13.04.2012.

¹⁰ Ibidem.

wciąż się udoskonalają, szukają nowości, które pozwalają im to przetrwać na rynku, pomaga walczyć z konkurencją. Widząc te zmiany nasuwa się pytanie jak wiele branż jest nieznane i jak dużo rozwinie się za dziesięć, dwadzieścia a może trzydzieści lat. Rzeczywistości branże przemysły nigdy nie pozostają niezmiennie. Działania operacyjne są doskonałe, rynki ulegają rozszerzeniu, na rynkach gracze przychodzą jak również odchodzą¹¹.

Doskonałym przykładem na zobrazowanie wykorzystania głębi błękitnego oceanu jest osoba Guy Laliberte, człowieka chodzącego na szczudłach, połykacza ognia który w 1984 roku stworzył cyrk który do tej pory obejrzało ponad czterdzieści milionów ludzi na całym świecie. Pokazał światu nowe oblicze cyrku. W swoich przedstawieniach połączył cyrk z operą, a także teatrem, stworzył przedstawienie z fabułą. Sukces jaki osiągnął Laliberte jest o tyle zadziwiający, że został osiągnięty w branży już podupadającej. W branży, gdzie rosła niechęć wykorzystywania dzikich zwierząt w cyrkach, która była podsycana przez obrońców zwierząt. Aspektem sukcesu, było przejęcie klientów z zanikającej branży cyrkowej, która zaspokajała potrzeby dzieci. Laliberte nie konkurował z branżą cyrkową lecz stworzył całkiem nową, wolną przestrzeń rynkową, co jednoznacznie sprawiło, że konkurencja przestała być istotna. Twórca odniósł się do całkiem nowej grupy odbiorców. Do klientów Cirque du Soleil należały przede wszystkim osoby dorosłe oraz klienci korporacyjni, którzy byli gotowi zapłacić wyższą cenę za wyjątkowe wrażenia zupełnie inne niż w tradycyjnym cyrku. Pierwsze przedstawienie wystawione przez Cirque du Soleil nosiło nazwę „Odkrywamy na nowo cyrk”¹².

Zakończenie

Pojęcie strategii przedsiębiorstwa, jej budowa jest bardzo szerokim pojęciem. Jej zakres, zastosowanie, forma ulega ciągłej ewaluacji, wciąż wprowadzane są nowe rozwiązania. Dobrze dopracowana strategia powstaje przez lata. W budowaniu strategii najważniejsze jest przede wszystkim zbadanie rynku, na którym chcemy funkcjonować, ważnym elementem także jest określenie dokładnej misji oraz wizji przedsiębiorstwa. Kolejnym etapem jest przeanalizowanie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa a także szans i zagrożeń czyli analiza SWOT, która jest niezbędna do oceny sytuacji przedsiębiorstwa na rynku. I wreszcie innowacja która jest niezbędnym elementem strategii błękitnego oceanu.

Bibliografia

1. Chan Kim W., *Renée Mauborgne, Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2005.
2. Jahns A., *Skuteczny Biznesplan*, Złote myśli, Gliwice 2010.
3. Penc-Pietrzak I., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003.
4. <http://www.ekonomicznie.pl>

¹¹ Chan Kim W., *Renée Mauborgne, Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 20-21.

¹² Ibidem, s. 17-18.

5. <http://www.mfiles.pl>
6. <http://www.opracowania.socjum.pl>

Structure of the Strategy. Depths of the Red and Light Blue Ocean

The strategy is accompanying the man from time immemorial. In the past mainly used at military targets. The strategy found her application in among others in functioning of the economic market and his subjects. Currently every going concern on the market, be only entering on the little run is building up its own development strategy of the enterprise. It is element which is helping achieve the planned purpose. Of under construction corporate strategy very much a business plan and a SWOT analysis are playing an important role. The business plan determines purposes the enterprise wants to achieve which, is entering into the action plan which is essential to achievements of these purposes. However the SWOT analysis is delivering information to the enterprise to the subject of him strong and of weak points. He lets concentrate on the advantages and disadvantages of the company. He is revealing chances and threats which are swimming from the outside also before the enterprise. What business world determining in is a next important component we want to function. Whether we want to compete with the competition for accounts of the consumer or perhaps however we prefer to create the new economic space in which alone we will be dictate terming. A strategy of the light blue ocean which is entering innovative answers into the enterprise will help us to determine choice of the market on which we want to act.

Implementacja koncepcji organizacji wirtualnej na grunt realnej działalności biznesowej. Studium przypadku – HARTING KGaA

Streszczenie

Charakterystyka koncepcji organizacji wirtualnej odbiegają od klasycznej formy prowadzenia działalności biznesowej na tyle daleko, że jej implementacja na grunt funkcjonującej już organizacji jest niezwykle trudnym zagadnieniem. Artykuł opisuje proces wirtualizacji Grupy Technologicznej HARTING KGaA w kontekście zmian, jakie zaobserwować można w charakterystyce jej funkcjonowania oraz poddaje krytyce jego przebieg oraz efekty odnosząc je do teoretycznych założeń koncepcji.

Wprowadzenie

Implementacja koncepcji wirtualności oraz charakterystyk funkcjonowania organizacji wirtualnej na grunt działalności biznesowej prowadzi do powstania jednolitego, spójnego i całościowego systemu organizacyjnego w sferze zarządzania danego podmiotu gospodarczego. Aby w pełni zaprezentować jak wirtualizacja wpływa na przedsiębiorstwo funkcjonujące w ówczesnej gospodarce, poniżej zaprezentowana została analiza przypadku, w której przedstawiono całościowy obraz sposobu, intensywności oraz zakresu zastosowania modelu organizacji wirtualnej w wybranym przedsiębiorstwie. Organizacją poddaną analizie jest niemiecka firma HARTING KGaA, funkcjonująca postaci grupy technologicznej o sieciowym charakterze powiązań międzypodmiotowych.

Na potrzeby przygotowania rzetelnej analizy wykorzystana została literatura przedmiotu, strony www firmy HARTING KGaA oraz materiały udostępnione przez HARTING KGaA.

Profil przedsiębiorstwa HARTING KGaA

Przedsiębiorstwo HARTING KGaA funkcjonujące jako spółka komandytowo-akcyjna jest jednym z największych podmiotów gospodarczych w Niemczech należących do sektora Małych i Średnich Przedsiębiorstw, którego własność w pełni pozostaje w posiadaniu rodziny założycielskiej. Sieć podmiotów tworzących grupę technologiczną HARTING tworzy 36 przedsiębiorstw, swoją działalność koncentrujących wokół przemysłu elektrycznego, elektronicznego, elektrooptycznego oraz systemów magnetycznych i automatów towarowych. Grupa Harting tworzy międzynarodową organizację prowadzącą zdywersyfikowaną działalność o globalnym zasięgu. Spółki wchodzące w skład organi-

zacji rozlokowane są nie tylko w Niemczech, ale również w Szwajcarii, Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych oraz Chinach¹.

Syntetyczna charakterystyka przedsiębiorstwa HARTING KgaA przedstawiona została w tabeli 1.

Tabela 1. Syntetyczna charakterystyka przedsiębiorstwa HARTING KgaA

Cecha	Charakterystyka
Forma prawna	Spółka komandytowo-akcyjna; Komplementariusz – Dietmar Harting; Akcjonariusz – Margit Harting;
Produkt	Działalność badawczo-rozwojowa i produkcyjna w dziedzinie złączy oraz systemów złączeniowych elektrycznych, elektronicznych i elektrooptycznych. Działalność badawczo rozwojowa i produkcyjna w dziedzinie automatów towarowych. Produkt strategiczny firmy stanowią złącza przemysłowe.
Struktura sprzedaży	Struktura sprzedaży firmy kształtuje się następująco: - 85% stanowią komponenty, w tym: 73% przychodów realizowane jest na rynku elektroniki przemysłowej; 23% przychodów realizowane jest na rynku telekomunikacji i technologii informacyjnej; - 15% stanowią maszyny i urządzenia. Firma korzysta z usług dystrybutorów zewnętrznych, przy czym dominuje sprzedaż bezpośrednia kształtująca się na poziomie 71% sprzedaży w porównaniu ze sprzedażą realizowaną przez dystrybutorów wynoszącą 29%.
Udział eksportu w sprzedaży	Udział eksportu w sprzedaży kształtuje się niezmiennie od kilku lat na poziomie 60 – 64%. Popyt na wyroby firmy kształtuje się stosunkowo stabilnie w Niemczech oraz innych krajach Europy, natomiast w Stanach Zjednoczonych oraz Azji firma doświadczyła dość silnych i gwałtownych wahań poziomu sprzedaży (np. w 1998 r. spadek sprzedaży w USA wyniósł ponad 15%, a w 1999 nastąpił wzrost o 68% w stosunku do roku poprzedniego).
Pozycja konkurencyjna	Firma zajmuje 16 miejsce na świecie pod względem wielkości sprzedaży złączy, natomiast w obszarze strategicznym – złączy przemysłowych – HARTING zajmuje 4 pozycję na świecie. W ciągu ostatnich czterech lat średni roczny wzrost sprzedaży firmy kształtował się na poziomie 13%, natomiast średnia w branży (w Niemczech) utrzymuje się w granicach ok. 4,0 – 4,2%. Sektor, w którym firma funkcjonuje doświadcza silnego wpływu trzech zasadniczych trendów: globalizacji, koncentracji dostawców oraz szybkiego rozwoju wykorzystywanych technologii. Źródłem przewagi konkurencyjnej

¹ http://www.harting.pl/imperia/md/content/lg/hartingpoland/company_profile_pl_170709.pdf

	przedsiębiorstwa jest wysoka jakość produktów oraz kluczowe kompetencje organizacji w obszarze rozwoju i produkcji całościowych rozwiązań systemowych dla klientów. W 1998 firma dokonała zmiany wizji strategicznej – z dostawcy komponentów wysokiej jakości stała się globalnym oferentem specjalistycznych rozwiązań.
Technologia	Firma HARTING ukierunkowana jest na dynamiczny, intensywny i permanentny rozwój: technologii produkcji – każda ze spółek – córek doskonali technologie w ramach specyfiki działalności, dodatkowo HARTING Applied Technologies (jeden uczestników organizacji) opracowuje i rozwija nowe technologie w dziedzinie montażu i prac mechanicznych dla całej Grupy Technologicznej; • technologii informacyjnej; • technologii konstruowania całościowych rozwiązań systemowych. Rozwój asortymentu wyrobów – zarówno pod względem szerokości, jak i głębokości. Około 8 – 10% wartości obrotu przeznacza się na inwestycje (nowe obiekty produkcyjne) natomiast blisko 7% wartości sprzedaży – na badania i rozwój. Ponadto ok. 4,5% ogółu pracowników stanowią praktykanci – stażyści, którzy również reprezentują specyficzną inwestycję w przyszłość firmy.
Organizacja i zarządzanie	Struktura firmy oparta jest na grupie 36 niezależnych organizacyjnie przedsiębiorstw, które zostały utworzone w miejscach dawnych dywizji i departamentów, oraz na spółce – matce odpowiedzialnej za obsługę korporacyjną i zarządzanie strategiczne całej organizacji. Poszczególne spółki – córki funkcjonują jako samodzielne jednostki gospodarcze posiadające prawo do zawiązywania umów partnerskich, współpracy z innymi przedsiębiorstwami. W ten sposób tworzą one sieć kooperacyjną całej firmy opartą na kluczowych kompetencjach uczestników sieci. W całej Grupie Technologicznej wdrożono jednolity system zarządzania jakością pod nazwą HARTING WAY, który został opracowany na podstawie modelu Europejskiej Fundacji Zarządzania Jakością (<i>European Foundation for Quality Management</i>).

Źródło: Najda-Janoszka M., *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2010, s. 160-163.

Struktura organizacyjna Grupy Technologicznej HARTING przypomina swoją specyfiką klasyczną strukturę holdingu. Wyróżnić można jedną spółkę pełniącą rolę spółki matki. Kieruje ona całą grupą podmiotów. Kreuje długookresową wizję działalności i jest odpowiedzialna za efektywne zarządzanie strategiczne. Niezależnie funkcjonujące spółki córki działają w formie spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, w których jedynym udziałowcem jest nadrzędna spółka HARTING KGaA. Na schemacie 1, zaprezentowana została struktura organizacyjna grupy Technologicznej HARTING KGaA w skład, której wchodzi takie podmioty jak²:

1. Harting Electric GmbH & Co. KG – spółka zajmująca się prowadzeniem prac rozwojowych i produkcją złączy typu PLUG (wtykowych) i systemów złączeniowych dla klientów z sektorów:

- inżynierii mechanicznej i automatyki;
- transportu kolejowego;
- energetyki.

² Tamże.

2. Harting Electronic GmbH & Co. KG – prowadzenie prac badawczo-rozwojowych oraz działalności produkcyjnej w dziedzinie złączy typu PLUG (wtykowych) dla sektorów:
 - elektroniki przemysłowej;
 - telekomunikacji i informatyki.
3. Harting Deutschland GmbH & Co. KG – zasadniczy punkt kontaktowy dla klientów w Niemczech, który zajmuje się pozycjonowaniem produktów Grupy Technologicznej HARTING – czyli złączy oraz ich powiązań systemowych. Poza tym do działań tej spółki należy kształtowanie i doskonalenie specyficznych rozwiązań dla konkretnych klientów.
4. Harting Applied Technologies GmbH & Co. KG – głównym obszarem działalności jest tworzenie i rozwój technologii montażu oraz produkcja specjalistycznych urządzeń oraz mikromechanicznych systemów dla celów przemysłowych.
5. Harting Automotive GmbH & Co. KG – oferuje złącza oraz mechaniczno – elektroniczne rozwiązania systemowe dla przemysłu samochodowego. Ponadto projektuje i produkuje elektromagnetyczne systemy, które znajdują zastosowanie w różnych dziedzinach przemysłu, a w szczególności w branży motoryzacyjnej.
6. Harting Electro – Optics GmbH & Co. KG – prowadzenie prac badawczo – rozwojowych w dziedzinie systemów elektrooptycznych przeznaczonych do transmisji danych o wysokiej przepustowości.
7. Harting Vending GmbH & Co. KG – zajmuje się zarówno projektowaniem, jak i produkcją elektronicznych automatów towarowych (służących do sprzedaży papierosów oraz kart telefonicznych) przeznaczonych zarówno na rynek zewnętrzny jak i wewnętrzny.

Strategicznym celem zdecentralizowania Grupy Technologicznej HARTING jest optymalizacja procesów oraz istniejących związków i więzi biznesowych. Ponadto sprzyja ona rozwojowi nowych obszarów działania oraz tworzeniu i kształtowaniu nowych związków kooperacyjnych w ramach sieci powiązań.

Zdaniem naczelnego kierownictwa firmy niezależny charakter funkcjonowania spółek – córek w obszarach swoich kluczowych kompetencji umożliwia im szybsze, bardziej elastyczne i efektywne reagowanie na specyficzne wymagania zróżnicowanych rynków, na których funkcjonują³.

Sieciowy charakter relacji w Grupie Technologicznej HARTING

Wielopodmiotowość oraz zdywersyfikowanie działalności Grupy Technologicznej HARTING wynika w głównej mierze z filozofii jaką firma przyjęła w sferze nawiązywania relacji partnerskich. Głównym hasłem przyświecającym jej funkcjonowaniu jest „Ludzie – Siła – Partnerstwo” (z ang. People – Power – Partnership).

³ Tamże.



Schemat 1. Struktura organizacyjna Grupy Technologicznej HARTING KGaA.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów udostępnionych przez HARTING Polska Sp. z o.o oraz Najda-Janoszka M., *Organizacja wirtualna*, wyd. cyt., s. 163.

Odzwierciedleniem tego podejścia w rzeczywistości jest silnie rozbudowana sieć współpracujących ze sobą podmiotów, gdzie każdy z nich jest niezależny w sferze zarządzania ale jednocześnie w pełni pozostaje własnością integratora sieci czyli spółki HARTING KGaA. Zilustrowaniem sieci powiązań kooperacyjnych w ramach Grupy Technologicznej HARTING jest schemat 2.

Poniżej zaprezentowana została syntetycznie ujęta charakterystyka najważniejszych przedsięwzięć kooperacyjnych realizowanych w ramach Grupy Technologicznej HARTING⁴.

IVAM NRW, 3D MID

HARTING rozwinął wyjątkowe umiejętności i kompetencje w dziedzinie produkcji plastikowych mikroczęści. Harting Applied Technologies jest twórcą nowoczesnej metody produkcji mikroodlewów (systemy mikrowtrysków i mikromontażu) do części izolacyjnych przewodników i złączy. Harting Applied Technologies czerpie dodatkowe korzyści z bliskiej współpracy z organizacjami badawczymi 3D MID i IV AM NRW. 3D MID jest to organizacja badawcza zajmująca się badaniem, rozwojem i promocją szerokiego zastosowania technologii MID (Moduled Interconnect Devices – technologia odlewanych elementów urządzeń złączeniowych), która pozwala na coraz bardziej zaawansowaną miniaturyzację komponentów mikroelektronicznych w produkcji obwodów drukowanych (umożliwia m.in. projektowanie struktur do 100 µm szerokości). Działalność tej organizacji przejawia się w postaci realizacji wspól-

⁴ Najda-Janoszka M., *Organizacja wirtualna*, wyd. cyt., s. 165-166.

nych projektów badawczych, wymiany doświadczeń pomiędzy członkami 3D MID oraz skutecznego public relations stymulującego transfer najnowszych osiągnięć technicznych w obszar faktycznych zastosowań.

Natomiast organizacja IVAM NRW jest to międzynarodowe stowarzyszenie jednostek naukowo – badawczych oraz firm oferujących produkty, komponenty i usługi w obszarze inżynierii mikrosystemowej.

ELMA TreNew

Kooperacja firmy Harting z przedsiębiorstwem ELMA TreNew ma na celu rozwój nowych koncepcji w sferze technologii złączeniowych typu high-speed (dużej prędkości). Podstawę współpracy firm stanowi wnoszona przez nie specjalistyczna wiedza i umiejętności:

- Harting KGaA – ekspert w obszarze złączy elektrycznych i elektronicznych;
- ELMA TreNew – jeden z liderów w sferze projektowania i produkcji kart sieciowych przeznaczonych do nadawania i odbioru informacji. Poza tym firma ta posiada szczególne kompetencje w dziedzinie integracji oraz implementacji efektów synergii systemów podczas tworzenia precyzyjnie dopasowanych rozwiązań.

Podjęta współpraca jest odpowiedzią na wzrastający popyt na zaawansowane elektromechaniczne komponenty dla kolejnych generacji urządzeń teleinformatycznych. Efektem kooperacji firm Harting i ELMA TreNew jest rozwój pasywnego systemu opartego na złączach PCB (Printed Circuit Boards – obwody drukowane) o maksymalnie możliwej obecnie prędkości transferu danych.

LANTEC

Lantec to niemiecka firma sektora technologii informacyjnych, zajmująca się sieciami korporacyjnymi, zarządzaniem informacjami, zarządzaniem systemowym i sieciowym oraz bezpieczeństwem i ochroną sieci. Współpraca spółki Harting Vending z firmą Lantec ma na celu skonstruowanie i dalszy rozwój platformy technicznej, która umożliwi integrację przenośnych modemów internetowych w elektronicznych systemach sklepowych oraz w automatach towarowych, zarówno tych produkowanych, jak i automatów, które stanowią dopiero projekty. Ta nowa technologia ma zapewnić zdalną transmisję danych pomiędzy „elektronicznym sprzedawcą” i jego operatorem – a tym samym umożliwić zdalne sterowanie i kontrolę urządzeń.

ECOFAST

W większości sektorów przemysłowych obserwuje się trend w kierunku automatyzacji w coraz mniejszych jednostkach, obiektach oraz związany z tym proces decentralizacji systemów dystrybucji energii elektrycznej i kontroli. Jednakże istotną barierą dla większości użytkowników systemów automatyzacji jest ciągły brak światowych standardów umożliwiających szybką i stosunkowo niedrogą implementację wspomnianej decentralizacji. Rozwiązanie tego problemu stanowi główny cel projektu ECOFAST, który jest wspólnym przedsięwzięciem firm Harting i Siemens. Przedsiębiorstwa te połączyły swoje siły, aby dynamicznie rozwijać nowe procedury procesu instalacji systemów automatyzacji umożliwiające standaryzację łączenia komponentów (silników, czujników, urządzeń uruchamiających itp.).

Współpraca w ramach projektu ECOFAST wiąże się nie tylko z prowadzeniem prac nad istniejącymi już rozwiązaniami technicznymi i technologicznymi, ale również wspólne tworzenie, rozwijanie i konstruowanie nowych innowacyjnych wyrobów i rozwiązań w sferze automatyki. Warto ponadto podkreślić, że zarówno Harting, jak i Siemens mają równe prawa dystrybucji wspólnie zaprojektowanych i wyprodukowanych wyrobów. Poza tym ECOFAST wspomaga rozwój koncepcji modułowości działania, która z kolei umożliwia elastyczną adaptację zakładów, obiektów produkcyjnych do zmieniających się warunków rynkowych.

ECLIPSE

Przedsiębiorstwa telewizyjne nieustannie dążą do zwiększania liczby emitowanych programów. W konsekwencji ich wymagania dotyczące liczby kanałów telewizyjnych nadawanych równolegle (jednocześnie) jak i stopnia kompresji danych wzrastają coraz szybciej. Ponadto operatorzy telewizyjni oczekują jednoczesnego obniżenia kosztów wykorzystywanych systemów uwagi na fakt, że zwiększenie liczby kanałów nie jest równoznaczne z automatycznym wzrostem dochodów operatorów. Odpowiedzią na oczekiwania firm telewizyjnych jest nowy projekt opracowany przez firmę PRO-BEL, której oferta obejmuje wysokiej klasy systemy transmisji programów telewizji naziemnej (kablowej i antenowej) oraz satelitarnej. Firma stworzyła nową generację rozwiązań systemowych pod nazwą ECLIPSE. Stanowi on obecnie najbardziej zaawansowany technicznie system transmisyjny jak również charakteryzuje się najwyższym stopniem kompresji.

Harting rozpoczął współpracę z firmą PRO-BEL w 1989 roku jako wyspecjalizowany dostawca złączy. W chwili powstania ECLIPSE współpraca pomiędzy firmami nabrała charakteru strategicznej kooperacji. Udział przedsiębiorstwa Harting w projekcie ECLIPSE polega nie tylko na dostarczaniu najnowszych złączy wielokontaktowych (har-bus HM) czy też wyposażaniu systemu w złącza 68 stykowe, zmontowane podzespoły z dopasowanymi tablicami połączeń oraz skonfigurowane zestawy kabli – lecz opiera się również na wspólnym z firmą PRO-BEL prowadzeniu prac badawczych nad nowymi rozwiązaniami technologicznymi.

HARTING TRANSPONDER SYSTEM

Produkcja, montaż, dystrybucja czy eksploatacja bardzo skomplikowanych, złożonych wyrobów jakimi są pojazdy silnikowe wymaga wprowadzenia sprawnie przebiegającego procesu zarządzania przepływem informacji. Na obecnym poziomie rozwoju technologii informacyjnej stosunkowo łatwo jest zbudować system, którego zadaniem będzie monitorowanie dużej ilości parametrów i tworzenie spójnej dokumentacji elektronicznej. Istotnym problemem jest jednak bezbłędna identyfikacja produktu w każdej fazie procesu produkcji, dystrybucji i eksploatacji.

Odpowiedzią na ów problem stał się zaprojektowany przez Harting Automotive transponder identyfikacyjny, który w momencie rozpoczęcia procesu produkcyjnego otrzymuje odpowiedni numer (np. nadwozia) i zostaje zintegrowany z korpusem samochodu. Mikroelektronika tego transpondera stanowi dla producenta ogromne wyzwanie, dlatego Harting nawiązał współpracę z czołowym

producentem półprzewodników dla przemysłu samochodowego. Rolą przyłączonego partnera jest stworzenie, rozwój i produkcja precyzyjnie dopasowanego obwodu zintegrowanego (standard ASIC–Application-specific Integrated Circuit), który będzie pełnił funkcje pamięci elektronicznej, dekodera z możliwością przesyłania zapamiętanych danych za pomocą odpowiedniego protokołu. Ponadto współpraca obejmuje wyposażenie systemu transpondera w antenę nadawczą i kondensator w celu zapewnienia bezprzewodowego transferu danych identyfikacyjnych.

EWAB

WAB Engineering AB (EWAB) jest to szwedzka firma, której strategicznym produktem jest opatentowany system przenośników przemysłowych. Firma EWAB posiada swoje oddziały w większości krajów europejskich oraz w Stanach Zjednoczonych. System firmy EWAB zyskał wysokie uznanie w przemyśle samochodowym, gdzie wykorzystywany jest do przemieszczania zróżnicowanych komponentów i podzespołów pomiędzy poszczególnymi etapami prac mechanicznych i operacjami procesu montażu. Aby zapewnić maksymalną efektywność zaprojektowanego rozwiązania, EWAB zdecydował się na wprowadzenie zdecentralizowanych systemów kontroli silników. W tym celu niezbędnym elementem umożliwiającym decentralizację był falownik charakteryzujący się odpowiednimi parametrami. Wówczas przedsiębiorstwo nawiązało współpracę z producentem falownika – firmą HARTING, w celu wypracowania specjalnego wariantu odpowiedniego dla przenośników przemysłowych. Wynikiem podjętych wspólnych działań było zaprojektowanie i skonstruowanie falownika, który stanowi obecnie standardowe wyposażenie systemów firmy EWAB, a dodatkowo wszystkie nowe projekty systemów przenośników będą również korzystać ze specjalistycznego rozwiązania firmy HARTING.

FUTURE ELECTRONICS

Jednym z celów strategicznych firmy Harting Electronics GmbH & Co. KG jest dystrybucja własnych wyrobów w wymiarze globalnym. Z tego względu przedsiębiorstwo zdecydowało się na podjęcie współpracy z kanadyjską firmą Future Electronics będącą jednym z największych światowych dystrybutorów komponentów elektronicznych. Obecnie trwa pierwszy etap integracji działań, w którym firma Future Electronics prowadzi sprzedaż produktów firmy Harting w Ameryce i Azji. Kolejnym planowanym etapem jest wspólna dystrybucja wyrobów obu firm na rynku Europejskim.

Jak twierdzi kierownictwo firmy HARTING KGaA współpraca ta otworzyła dla nich nowy, szeroki kanał dystrybucyjny dla jego bogatego asortymentu. Stanowi jednocześnie kolejny krok w realizacji globalnej strategii dystrybucji. Z drugiej strony – z punktu widzenia kanadyjskiego partnera współpraca z firmą Harting oznacza nowy zintegrowany system logistyczny, który zapewni firmie Future Electronics kolejny strumień w łańcuchu dostaw. W ten sposób Future Electronics konsekwentnie buduje swoją pozycję rynkową – efektywnie wykorzystując i równocześnie odpowiedzialnie utrzymując bliskie związki partnerskie zarówno z dostawcami, jak i z odbiorcami.

Proces wirtualizacji organizacji HARTING KGaA

Mocno zdywersyfikowana działalność spółki HARTING KGaA oraz agresywna ekspansja nowych rynków zbytu jest wynikiem konsekwentnego podążania za wyznaczoną długoterminową strategią rozwoju. Spójność obranej długoterminowej ścieżki rozwoju z faktycznie podejmowanymi przez przedsiębiorstwo działaniami przejawia się m.in. w charakterze decyzji inwestycyjnych firmy. Wspierają one strategię rozwoju firmy szczególnie poprzez ukierunkowanie na partnerską współpracę w zakresie badań i rozwoju nowych produktów i technologii produkcji.

Zogniskowanie podejmowanych kooperacji w sferze badań i rozwoju przypisać można bardzo wysokim kosztom towarzyszącym tej dziedzinie działalności, które czasami przekraczają możliwości finansowe jednego przedsiębiorstwa. Innymi przesłankami tej sytuacji może być brak właściwego zaplecza technicznego czy też braki w kapitale ludzkim skutkujące niedostatecznymi kompetencjami newralgicznych obszarach. Ponadto nawiązywanie międzypodmiotowej współpracy pozwala firmie HARTING KGaA na znaczne skrócenie czasu wprowadzania nowych produktów na rynek dzięki większemu tempu prac badawczo-rozwojowych i opracowywania prototypów.

Podążając za zaproponowanym przez D. Tapscotta modelem sieci wartości⁵ każdy dostawca w sieci wirtualnej reprezentuje określony typ uczestnika. Przedsiębiorstwo pełniące w sieci rolę integratora, a także pozostali uczestnicy względem siebie podejmują decyzje o przystąpieniu lub nie do tworzonej bądź już istniejącej organizacji.

Firma HARTING KGaA swoje decyzje w zakresie kooperacji z innymi jednostkami biznesowymi opiera w głównej mierze na ocenie jego możliwości rynkowych oraz reputacji. Uwidacznia się tutaj kwestia reputacji przedsiębiorstwa w aspekcie zaufania w relacjach z partnerami wirtualnego porozumienia. Dodatkowymi kryteriami, na które firma HARTING KGaA zwraca szczególną uwagę to możliwości zapewniania utrzymania standardów jakości oraz stałych przepływów informacyjnych. Nie bacząc na znaczenie jest także pozycja jaką dany kandydat zajmuje w branży. Najmniej istotnym czynnikiem wpływającym na podjęcie decyzji o współpracy są ceny oferowane przez potencjalnego dostawcę. Początkowo może wydać się to niezrozumiałe, lecz jeżeli spojrzeć na to przez pryzmat kluczowych kompetencji oraz tworzenia wartości w środowisku synergii, dostrzec można celowość takiego podejścia oraz jego spójność ze strategią rozwoju przyjętą przez organizację⁶.

Pewną niekonsekwencję z ogólnie przyjętą strategią dostrzec można w działaniach firmy dotyczących przepływów informacyjnych. Z jednej strony firma określa stałość i płynność przepływu informacji z kooperantami jako jeden z kluczowych czynników wpływających na decyzję o przyłączeniu do sieci, z drugiej zaś już po nawiązaniu współdziałania warunek ten traci na znaczeniu. Wymiana informacji między HARTING KGaA a jej partnerami nie odbywa się na zasadzie ciągłego i pełnego transferu danych w czasie rzeczywistym (online),

⁵ <http://www.idg.pl/news/300095/wartosc.tworzona.w.sieci.firm.cz.ii.html>

⁶ <http://www.harting.pl/imperia/md/content/lg/hartingtechnologygroup/news/tec-news/tec-news19>

jak to określa model organizacji wirtualnej, a raczej na zasadzie kontaktów „na życzenie”. Zazwyczaj poprzez pocztę elektroniczną, telefon lub faks⁷.

Jak określa kierownictwo, traktowanie zapewnienia możliwości stałego i płynnego przepływu informacji uznawane jest za szczególnie ważne ze względu na zabezpieczenie interesów firmy w wypadku przyszłego wzrostu zapotrzebowania na transfer danych. Jednakże stopień wykorzystania technologii informacyjnej w związkach kooperacyjnych z dostawcami pozwala wywnioskować, że nie stanowią one obecnie strategicznego narzędzia w kreowaniu wiedzy organizacyjnej⁸.

Relacje z głównymi klientami firmy HARTING KGaA kształtowane są w oparciu o cechy i charakterystykę zachowań tego typu odbiorców. Czynnikiem krytycznym jest silna wrażliwość głównych klientów na poziom cen oferowanych produktów. Jest ona silniejsza od wrażliwości na jakość nabywanych dóbr. Można zatem wnioskować, że ta dominująca cecha wraz z wysokim stopniem zmienności wymagań oraz wielkości składanych zamówień decydują o dość ograniczonej liczbie zawieranych długoterminowych umów sprzedaży. Ponadto mając na uwadze wysoki poziom inwestycji spółki w obszarze badań i rozwoju, niepokojącym może wydawać się fakt przeciętnej wrażliwości klientów na wprowadzane innowacje. Niewątpliwą konsekwencją tego zjawiska jest brak związków kooperacyjnych z klientami w tej sferze. Polityka firmy wobec głównych klientów opiera się natomiast na inwestycjach umożliwiających obniżenie kosztów produkcji, a tym samym utrzymanie optymalnego poziomu cen produktów, oraz poszerzaniu i wzbogacaniu oferty handlowej poprzez współpracę z oferentami wyrobów komplementarnych⁹.

Charakter stosunków firmy HARTING KGaA z konkurentami znacząco odbiega od założeń koncepcji organizacji wirtualnej, mówiących o skłonności podmiotów do realizacji wspólnych przedsięwzięć mających przynieść korzyści organizacji nawet jeżeli oznacza to zawiązywanie związków kooperacyjnych ze swoimi konkurentami. Firma HARTING KGaA traktuje rynek, na którym funkcjonuje jako wysoce konkurencyjny i prowadzi zaciętą walkę konkurencyjną. Nie berze ona pod uwagę jakiegokolwiek formy współpracy ze swoimi rywalami branżowymi a strategia konkurencyjna firmy budowana jest w oparciu o zasadę wygrany - przegrany. Oznacza to, że przedsiębiorstwo chce wyprzeć przeciwników z rynku.

Nawiązywana przez spółkę współpraca z innymi przedsiębiorstwami ma zawsze charakter niezależnych, luźnych związków kooperacyjnych. Stwarza to możliwość szybkiego i sprawnego zawiązania porozumienia wirtualnego w odpowiedniej dla danej potrzeby konfiguracji, a następnie jego rozwiązanie po ustaniu potrzeby. Krótkotrwałość nawiązywanych relacji wiąże się z kwestią zaufania pomiędzy partnerami. Firma HARTING KGaA wychodząc naprzeciw temu problemowi zastosowała metodę pozwalającą na uchronienie się przed oportunistycznymi zachowaniami rozproszonych terytorialnie partnerów. Zasto-

⁷ Najda-Janoszka M., *Organizacja wirtualna*, wyd. cyt., s. 171-172.

⁸ <http://www.harting.com/en/service/downloads-katalogbestellungen>

⁹ Najda-Janoszka M., *Organizacja wirtualna*, wyd. cyt., s. 172.

sowano tutaj próbny okres współpracy, podczas którego firma - integrator angażuje się w ograniczonym stopniu w funkcjonowanie sieci, analizując wówczas zachowanie się partnerów. Metoda ta szczególnie pomocna jest w realizacji międzynarodowych i multikulturowych przedsięwzięć ponieważ informacje dotyczące potencjalnych, zagranicznych kooperantów są często zróżnicowane i nie zawsze jednoznaczne¹⁰.

Podsumowanie

Zaprezentowana analiza Grupy Technologicznej HARTING KGaA umożliwia spojrzenie na funkcjonowanie organizacji wirtualnej w wymiarze realnym. Spółka ta stanowi bowiem przykład przedsiębiorstwa, w którym następuje stopniowy proces przekształcania tradycyjnej struktury i formy działania w kierunku elastycznej konstrukcji opartej na wirtualnych związkach kooperacyjnych. Kroki milowe tego procesu to przede wszystkim zmiana orientacji strategicznej firmy – z dostawcy złączy przemysłowych stała się oferentem specjalistycznych i kompleksowych rozwiązań systemowych dla klientów. Ponadto przeprowadzona została transformacja struktury organizacyjnej opartej na departamentach w Grupę Technologiczną złożoną z niezależnie funkcjonujących i wysoce wyspecjalizowanych podmiotów. Jednakże wnioski z przeprowadzonej analizy dotyczącej zakresu wykorzystania koncepcji organizacji wirtualnej w spółce HARTING KGaA wskazują na to, że proces przekształcania nadal trwa. Firma nawiązuje szeroką współpracę z dostawcami dóbr komplementarnych, nawiązuje tymczasowe związki partnerskie, co współgra z założeniami modelu organizacji wirtualnej. Jednocześnie jednak w pewnych obszarach reprezentuje podejście tradycyjne. Przejawia się to m.in. w zaciętej walce konkurencyjnej mającej na celu wyparcie rywali rynku czy braku dążenia do maksymalizacji efektywności wykorzystania dostępnych kompetencji i zasobów. Można jednak przypuszczać, że coraz silniejsza i bardziej dotkliwa presja konkurencyjna wymusi na spółce reorientację w sferze zarządzania strategicznego, w wyniku czego nastąpi przyspieszenie procesu wyodrębniania, autonomizacji funkcji niekluczowych i równoczesne przełamanie bariery schematyzmu w postrzeganiu otoczenia konkurencyjnego.

Bibliografia

1. Najda-Janoszka M., *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2010.
2. <http://www.harting.com/>
3. <http://www.harting.pl/>
4. <http://www.idg.pl/news/>

Implementation of the concept of virtual organizations to the running business. Case Study – HARTING KGaA

Characteristics of the concept of a virtual organization differ from the classical form of business activity so far that its implementation to the running business, is an extremely difficult issue. The purpose of this paper is to demonstrate the process

¹⁰ Tamże, s. 173-174.

of virtualization of Technology Group HARTING KGaA in the context of changes that can be observed in the characteristics of its operation and criticizes its course and effects in the terms of the theoretical assumptions of the concept.

Instytucje wspierające procesy innowacyjne w sektorze MŚP

Streszczenie

Sektor MŚP w dobie XXI wieku znacznie różni się od swojej pierwotnej formy. Coraz więcej firm stosuje innowacje w strategiach marketingowych. Są nimi działania związane z wprowadzaniem nowych produktów na rynek bądź zastosowaniem nowoczesnych metod produkcji. Innowacje są wynikiem połączenia nowatorskich pomysłów z efektami badań nauki i techniki. Wzrost zainteresowania innowacyjnymi procesami przyczynia się do powstawania nowych firm i ich rozwoju. W tym celu powstało wiele instytucji wspierających nowopowstałe przedsiębiorstwa oraz promujących innowacyjność. Instytucje otoczenia biznesu to m.in.: organizacje zrzeszające i reprezentujące przedsiębiorców, inkubatory przedsiębiorczości, ośrodki szkoleniowo-badawcze i doradcze, parki naukowo-techniczne, parki przemysłowe, centra transferu technologii, fundusze poręczeń kredytowych, fundusze pożyczkowe.

W zależności od rodzaju instytucji mogą one wspierać przedsiębiorstwa finansowo poprzez fundusze pożyczkowe i poręczeniowe oraz dotacje bądź pozafinansowo udzielając pomocy w kwestiach doradczych, informacyjnych, szkoleniowych, a także udostępniając zaplecze technologiczne. W efekcie działalności instytucji otoczenia biznesu powstaje coraz więcej innowacyjnych przedsiębiorstw, zwiększa się zapotrzebowanie na innowacyjne metody organizacji, zarządzania oraz nowoczesne procesy produkcji. Istnienie IOB można określić mianem klucza do rozwoju sektora MŚP.

Przedmiot innowacji

W obecnych czasach mamy do czynienia z nieustannie zachodzącymi zmianami wynikającymi z ciągłego postępu naukowo-technicznego. Tempo owych zmian oraz ich kierunek są bardzo wyraźne mimo, iż są ukryte w oczach badaczy społecznych. Coraz częściej mówi się o trzeciej fali rozwoju cywilizacyjnego oraz o nowoczesności.⁴⁹ Spotykamy się z wieloma określeniami świadczącymi o tym, że żyjemy w czasach nowej ery, zwanej często ponowoczesnością. Wszelkie zmiany i udoskonalenia, cały rozwój społeczno-gospodarczy kształtowany jest przez wiele czynników, m.in. przez innowacyjność i innowacje. Dotyczy to zarówno skali kraju jak i regionów.⁵⁰ Potwierdza to wiele badań prowadzonych w tym obszarze przez przedsiębiorstwa i instytucje z ich otoczenia.

Analizując pojęcie innowacji w literaturze przedmiotu możemy znaleźć szereg definicji tego słowa. Sam wyraz innowacja zaczerpnięty został z łaciny, po-

⁴⁹ Czernielewskiej-Rutkowskiej M., Karasińskiego E., (red.) *Innowacyjność oknem na świat*, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2004, s. 20.

⁵⁰ Czupich M., *Innowacyjność regionów państw Europy Środkowo-Wschodniej*, [w:] *Innowacyjność regionów w gospodarce opartej na wiedzy*, (red.) Nowakowskiej A., Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 28.

chodzi od słowa *innovare*, znaczącego „odnawiać, tworzyć coś nowego”⁵¹. Obejmuje ono zatem działania, które polegają na udoskonalaniu już istniejących produktów lub procesów bądź wprowadzaniu nowych. Zdaniem J. A. Schumpetera innowacja jest wprowadzeniem nowych produktów i metod produkcji, znalezieniem nowych rynków, zdobyciem nowych źródeł surowców, a także zastosowaniem nowego systemu organizacji pracy⁵². Z kolei P. F. Drucker uważa, że innowacja jest specyficznym narzędziem przedsiębiorczości- jest działaniem nadającym zasobom nowe możliwości tworzenia dóbr⁵³. PH. Kotler definiuje omawiane pojęcie jako każde dobro postrzegane przez kogoś jako nowe.⁵⁴ Natomiast wg R. W. Griffina jest to wysiłek kierowany przez organizację na rzecz opanowania nowych produktów czy usług, lub też nowych zastosowań istniejących produktów oraz usług. To również forma kontroli, ponieważ pomaga organizacji dotrzymać kroku konkurencji⁵⁵. Różne ujęcia definicji innowacyjności wskazują na istnienie wielu aspektów wpływających na jej profil. Możemy dostrzec szereg działań kształtujących innowacje, mają one charakter naukowy, techniczny, organizacyjny, finansowy oraz handlowy (komercyjny). Ich celem jest opracowywanie i wdrażanie nowych bądź znacznie ulepszonych produktów oraz procesów.

Otoczenie biznesu

Ogromny wpływ na rozwój nowoczesnego biznesu ma jego otoczenie. Jest nim zbiór składników, takich jak: ludzie, pieniądze, materiały, informacje, energia, które nie są zaliczane do składników samej organizacji, ale poprzez ich bezpośrednie oddziaływanie bądź zmianę właściwości można spowodować zmianę jej stanu.⁵⁶ Tak więc otoczenie jest środowiskiem, w którym organizacja funkcjonuje. Jest układem elementów wpływających na podmioty gospodarcze. Otoczenie organizacji można podzielić na otoczenie bliższe, zwane mikrootoczeniem, oraz otoczenie dalsze, zwane makrootoczeniem. Otoczenie bliższe nie jest takie samo dla wszystkich firm. Jest to ta grupa czynników, które oddziałują na przedsiębiorstwo w sposób bezpośredni. Może ono też mieć wpływ na te czynniki, w zależności od posiadanej siły konkurencyjności. Im lepsza pozycja firmy, tym możliwy jest większy wpływ. Elementami mikrootoczenia są różnego rodzaju grupy wpływu i podmioty gospodarcze. Otoczeniem dalszym są determinanty o szerszym zasięgu, które w sposób podobny wpływają na działania wszystkich podmiotów gospodarczych na danym rynku. Z reguły są niezależne od przedsiębiorstwa, dlatego musi się ono do nich dostosować.⁵⁷ Każde z przedsiębiorstw powinno dobrze przeanalizować swoje otoczenie oraz określić

⁵¹ <http://www.hardturning.pl/innowacje/baza-wiedzy.html>, z dnia 03.04.2012.

⁵² Schumpeter J. A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWE, Warszawa 1960, s. 27.

⁵³ Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 39.

⁵⁴ Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong W., *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa 2002, s. 12.

⁵⁵ Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 424.

⁵⁶ Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa 2001, s. 15-16.

⁵⁷ <http://www.findict.pl/slownik/otoczenie-przedsiębiorstwa>, z dnia 04.04.2012

zajmowaną w środowisku pozycję. Wpływ organizacji na zjawiska pojawiające się w otoczeniu jest nieznaczny bądź też w ogóle nie występuje.

Instytucje otoczenia biznesu i ich rola w innowacyjności przedsiębiorstwa

Tempo oraz kierunek rozwoju dzisiejszych przedsiębiorstw zależy od wielu czynników związanych z oddziaływaniem otoczenia. Kluczowymi elementami mającymi wpływ na przedsiębiorstwa są:⁵⁸

- stan gospodarki (poziom dochodów ludności, wysokość stopy procentowej, inflacja oraz siła nabywcza),
- system prawny,
- postęp ekonomiczny,
- zachowania konsumenckie,
- konkurencja,
- zasoby surowcowe, czynniki wytwórcze (ich ceny, jakość).

Znajomość oraz nieustanna analiza wymienionych elementów jest często kluczem nie tylko do rozwoju firmy, ale również do zapobiegnięcia przed bankructwem. Często, szczególnie nowopowstałe działalności gospodarcze, nie utrzymują swojej działalności przez dłużej niż rok. W ostatnich latach zauważamy bardzo dużą liczbę bankrutujących przedsiębiorstw. W samym okresie styczeń-kwiecień 2012 r. opublikowano ogłoszenia o upadłości 300 polskich firm.⁵⁹ Przedsiębiorcy z sektora MŚP ankietowani przez Krajowy Rejestr Długów wskazywali, że w grupie najpoważniejszych barier, na które napotkali przy zakładaniu firmy i prowadzeniu jej w pierwszym okresie, były braki w wiedzy prawno-podatkowej (58%) oraz niewystarczająca wiedza o prowadzeniu firmy (30%).⁶⁰ Bardzo ważne jest zatem, aby podejmując decyzję o rozpoczęciu działalności gospodarczej dokładnie rozeznaczyć się w sytuacji rynkowej i szczegółowo zapoznać się z wymogami prawnymi z tym związanymi.

W celu pomocy przedsiębiorcom w uruchomieniu i prowadzeniu firmy powstało na polskim rynku wiele instytucji wsparcia biznesu, zwane są one IOB-instytucjami otoczenia biznesu. Są one podmiotami mającymi na celu wspieranie przedsiębiorczości. Działania IOB to przede wszystkim: usługi informacyjno-doradcze, edukacja przedsiębiorców, promowanie przedsiębiorstw w kraju i za granicą, wsparcie finansowania rozwoju przedsiębiorstw, promocja nowych technik i technologii, a także działania ograniczające bezrobocie.⁶¹ Instytucje te posiadają bazy materialne i techniczne oraz zasoby ludzkie będące niezbędnymi do świadczenia usług w sektorze MŚP.

⁵⁸ Dowgiałło Z. (red.), *Nowy słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, Wydawnictwo „Znicz”, Szczecin 2004, s. 262.

⁵⁹ http://mambiznes.pl/artykuly/czytaj/id/4721/polskie_firmy_bankrutuja, z dnia 04.04.2012

⁶⁰ http://wyborcza.biz/Firma/1,101618,11257799,Mlode_firmy_bankrutuja_masowo___B_ezpieczny_debiut_.html, z dn. 06.04.2012.

⁶¹ Niedzielski P., i inni, *Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw. Kompendium wiedzy*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007, s. 65.

Instytucje otoczenia biznesu możemy podzielić w następujący sposób:

1. Organizacje zrzeszające i reprezentujące przedsiębiorców.
2. Inkubatory przedsiębiorczości.
3. Ośrodki szkoleniowo-badawcze i doradcze.
4. Parki naukowo-techniczne.
5. Parki przemysłowe.
6. Centra transferu technologii.
7. Fundusze poręczeń kredytowych.
8. Fundusze pożyczkowe.⁶²

Pierwszymi z wymienionych instytucji są - organizacje reprezentujące przedsiębiorców zrzeszające one przedsiębiorstwa z jednego regionu lub jednej branży, bądź też ponadregionalnym lub ponadbranżowym zasięgu działania. Ich celem jest wzmocnienie konkurencyjności wybranych segmentów rynku. Do tej grupy należą przykładowo: izby gospodarcze, cechy rzemieślnicze oraz stowarzyszenia branżowe.⁶³ Organizacje te mają charakter non-profit, nie są nastawione na zysk.

Drugą instytucją są inkubatory przedsiębiorczości. Są one takimi instytucjami, które stawiają na szeroko rozumianą pomoc dla firm rozpoczynających działalność. Ich zadaniem jest wprowadzenie nowopowstających podmiotów gospodarczych na rynek, a także ochrona, wsparcie (tzw. inkubacja).⁶⁴ Inkubatory także optymalizują warunki transferu technologii dostarczając powierzchnię pod działalność gospodarczą, prowadząc doradztwo ekonomiczne i usługi związane z biznesem, w tym usługi prawne, finansowe, organizacyjne, patentowe. Świadczą również pomoc w kwestii pozyskania środków finansowych niezbędnych do prowadzenia działalności oraz realizacji procesów innowacyjnych⁶⁵. Można również wyodrębnić dwie inne formy tuż obok typowych inkubatorów przedsiębiorczości, są nimi: AIP- akademickie inkubatory przedsiębiorczości oraz inkubatory technologiczne.⁶⁶

Następną z omawianych instytucji jest forma ośrodka szkoleniowo-badawczego, która działa w celu rozwoju przedsiębiorstw i poprawy konkurencyjności sektora MŚP. Realizuje ona zadania doradcze, edukacyjne oraz informacyjne dla podmiotów gospodarczych i świadczy usługi związane z transferem technologii i jego komercjalizacją. Zajmuje się również realizacją programów rządowych skierowanych do przedsiębiorstw i innych organizacji. Do tego rodzaju instytucji należą m.in.:⁶⁷

- centra wspierania biznesu,
- uczelnie i szkoły wyższe,
- ośrodki wspierania przedsiębiorczości,
- ośrodki doradztwa rolniczego/ustawicznego/zawodowego.

⁶² Burdecka., *Instytucje otoczenia biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2004, s. 64-67.

⁶³ Burdecka W., *Instytucje otoczenia...*, ibid., s. 65.

⁶⁴ <http://e-inkubator.biz/index.php?q=node/68>, z dnia 06.04.2012.

⁶⁵ Burdecka W., *Instytucje otoczenia...*, op. cit., s. 65.

⁶⁶ Niedzielski P., i inni, *Innowacyjność w działalności...*, op. cit., s. 66.

⁶⁷ Niedzielski P., i inni, *Innowacyjność w działalności...*, op. cit., s. 66.

Parki naukowo-techniczne stanowią kolejne instytucje otoczenia biznesu. Tworzą je zazwyczaj podmioty działające w sferze komercyjnej, dla których główną misją jest dostarczenie infrastruktury technicznej oraz doprowadzenie do ułatwienia przedsiębiorcom kontaktu z jednostkami naukowymi. Główną funkcją parków naukowo-technicznych jest budowanie innowacyjnego środowiska na styku nauki i biznesu. Dbają o poprawę warunków przebiegu procesów innowacyjnych, tak aby doprowadzić do zwiększenia konkurencyjności oraz zapewnienia dynamiki rozwoju regionalnego.⁶⁸

Kolejną formą IOB są parki przemysłowe. Wspierają one innowacyjność udostępniając przedsiębiorstwom zaplecze przemysłowe. Są one zespołami wyodrębnionych nieruchomości, w skład których w przynajmniej jednym z obiektów znajduje się infrastruktura techniczna. Nieruchomości te są pozostałościami po restrukturyzowanych lub likwidowanych firmach, czy instytucjach.⁶⁹ Przedsiębiorcy mają możliwość skorzystania z pomieszczeń wyposażonych w niezbędny sprzęt i urządzenia przemysłowe.

Centra transferu technologii są ośrodkami, które tworzą nowe możliwości inwestowania oraz zwiększania konkurencyjności przedsiębiorstw. Ze względu na swoją specyfikę najczęściej powstają przy szkołach wyższych i uczelniach. Gromadzona w nich wiedza obejmuje pomysły i innowacje przedsiębiorstw funkcjonujących w danym regionie. Centra transferu technologii pośredniczą w transferze informacji między naukowo-badawczymi jednostkami posiadającymi patenty, pomysły, i różnorodne badania, a przedsiębiorstwami, które dążą do zastosowania ich w praktyce.⁷⁰ Pozwalają prywatnym przedsiębiorstwom korzystać z zasobów jakie posiadają jednostki naukowo-badawcze.

Fundusze poręczeń kredytowych stanowią kolejną grupę instytucji otoczenia biznesu wspierającą innowacyjne procesy polskich przedsiębiorstw. Najczęściej są one samodzielnymi podmiotami prawa na zasadach wyłączności. Zdecydowana większość z nich działa niekomercyjnie. Fundusze poręczają przedsiębiorcom przeważnie od 50 do 80% kredytu, zaś kwestia zabezpieczenia pozostałej części pozostaje w rękach kredytobiorcy.⁷¹ Wyróżniamy następujące typy funduszy poręczeniowych: indywidualne oraz portfelowe fundusze poręczeń.

Ostatnimi z omawianych IOB są fundusze pożyczkowe. Tworzone są poprzez instytucje udostępniające środki finansowe, głównie na wsparcie sektora MŚP. Pozwalają one firmom na dostęp do tańszego kapitału w porównaniu z ofertą bankową. Ich powstanie najczęściej jest inicjowane przez władze lokalne.⁷²

⁶⁸ Nowakowskiej A. (red.), *Innowacyjność regionów w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 158.

⁶⁹ Niedzielski P., i inni, *Innowacyjność w działalności...*, op. cit., s. 67.

⁷⁰ Burdecka W., *Instytucje otoczenia...*, op. cit., s. 66.

⁷¹ Niedzielski P., i inni, *Innowacyjność w działalności...*, op. cit., s. 68.

⁷² Burdecka W., *Instytucje otoczenia...*, op. cit., s. 67.

Oferty instytucji otoczenia biznesu ze względu na rodzaj wsparcia sektora MŚP możemy podzielić na:

1. finansowe- obejmujące funkcjonowanie funduszy pożyczkowych i poręczeniowych, a także dotacji udzielanych z programów pomocowych,
2. pozafinansowe- związane z pozostałymi usługami informacyjnymi, doradczymi, szkoleniowymi, pomocą w zdobywaniu dotacji i wsparcia z programów pomocowych oraz transferem technologii i kojarzeniem partnerów.⁷³

Działania IOB promujące i rozwijające innowacyjność w otoczeniu biznesu polegają głównie na⁷⁴:

- współpracowaniu i wymienianiu informacji z innymi przedsiębiorstwami, czy instytucjami otoczenia biznesu,
- tworzeniu i wzmacnianiu współpracy nauki z gospodarką,
- reprezentowaniu podmiotów gospodarczych przed organami administracji samorządowej i rządowej,
- nawiązywaniu współpracy międzynarodowej.

Efektem działalności IOB jest zwiększenie świadomości na temat innowacyjności, wzmocnienie zapotrzebowania na innowacyjne rozwiązania, umożliwienie i ułatwienie dostępu do informacji, do zewnętrznych źródeł finansowania innowacyjnych projektów, zwiększenie aktywności przedsiębiorstw w sferze innowacji zarówno technologicznych, jak i organizacyjnych, a także nawiązanie współpracy na platformie przedsiębiorstw, instytucji naukowo-badawczych oraz otoczenia biznesu.

Przedstawione efekty stają się niejednokrotnie najlepszą drogą do rozwoju młodych, innowacyjnych przedsiębiorstw, a zwłaszcza w przypadku sektora MŚP. Ostatnie lata pokazują nam również ciągły wzrost instytucji otoczenia biznesu. Fakt ten może świadczyć o większym zaangażowaniu świata biznesu i nauki w rozwijanie innowacyjności oraz generowanie postępu naukowo-technicznego, w tym również w obszarach zarządzania przedsiębiorstwem.

Summary

The Sector of Small and Medium-Sized Enterprises of the 21st century is completely different then it's first shape. More companies is putting in life innovative marketing strategies. Those innovative strategies either put new product on the market, or new production lines. Innovations are the effect of a link of new ideas with results of science and tech tests. Increased interest in innovative marketing strategies brings the opportunities to create and open new companies in their development. Because of that matter there are plenty of institutions giving support to companies which are trying to put in life innovative marketing strategies. Depending on the type of institution financial support might be given through loan and guarantee funds, or non- financial i.e. giving help such as advices, trainings, technical skills, or equipment. As a result there are more companies which grow around innovative business, increase the need of innovative

⁷³ Niedzielski P., i inni, *Innowacyjność w działalności...*, op. cit., s. 68.

⁷⁴ Ibidem, s. 72.

organizational skills, managerial skills, and production processes. Institution of business environment are a key in development of the Sector of Small and Medium-Sized Enterprises.

Bibliografia

1. Burdecka W., *Instytucje otoczenia biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2004, s. 64-67.
2. Czernielewskiej-Rutkowskiej M., Karasińskiego E., *Innowacyjność oknem na świat*, (red.) Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź 2004, s. 20.
3. Czupich M., *Innowacyjność regionów państw Europy Środkowo-Wschodniej*, [w:] *Innowacyjność regionów w gospodarce opartej na wiedzy*, Nowakowskiej A. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 28.
4. Dowgiałło Z. (red.), *Nowy słownik ekonomiczny przedsiębiorcy*, Wydawnictwo „Znicz”, Szczecin 2004, s. 262.
5. Drucker P. F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady.*, PWE, Warszawa 1992, s. 39.
6. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 424.
7. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong W., *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa 2002, s. 12.
8. Niedzielski P., i inni, *Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw. Kompendium wiedzy*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2007, s. 65.
9. Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, Warszawa 2001, s. 15-16
10. Schumpeter J. A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWE, Warszawa 1960, s. 27.
11. <http://e-inkubator.biz/index.php?q=node/68> z dn. 06.04.2012.
12. http://mambiznes.pl/artykuly/czytaj/id/4721/polskie_firmy_bankrutuja, z dnia 04.04.2012
13. http://wyborcza.biz/Firma/1,101618,11257799,Mlode_firmy_bankrutuja_masowo___Bezpieczny_debiut_.html, z dnia 06.04.2012.
14. <http://www.findict.pl/slownik/otoczenie-przedsiębiorstwa>, z dnia 04.04.2012.
15. <http://www.hardturning.pl/innowacje/baza-wiedzy.html>, z dnia 03.04.2012.