

ISSN 1643-630X

Nr 2
(2) 2002

ZESZYTY NAUKOWE

Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości

***Refleksje społeczno-
-gospodarcze***

***Najnowsze instrumenty
opisu organizacji***

**pod redakcją
Wojciecha Cieślińskiego**

Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości
w Wałbrzychu

RADA NAUKOWA

Przewodniczący Rady Naukowej - prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda

Wiceprzewodniczący Rady Naukowej - prof. dr hab. Zbigniew Kurcz

Członkowie: - prof. dr hab. Ryszard Antoniewicz

- prof. dr hab. Stanisław Czaja

- prof. dr hab. Lucjan Kowalczyk

- prof. zw. dr hab. Rafał Krupski

- prof. dr hab. Andrzej Małachowski

- prof. dr hab. Jerzy Sokołowski

- prof. dr hab. Danuta Strahl

- prof. dr hab. Stanisław Urban

- prof. dr hab. Zdzisław Zagórski

Recenzja naukowa:

prof. zw. dr hab. Mariusz Bratnicki

Korekta:

Małgorzata Babińska

Tłumaczenie:

Leszek Łachmacki

ADRES REDAKCJI:

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

58-305 Wałbrzych, ul. 1-go Maja 131

e-mail: lemichal@poczta.onet.pl

Redaktor Naczelny: Jerzy Tutaj

Z-ca Redaktora: Mieczysław Morawski

Sekretarz Redakcji: Michał Lesman

ISSN 1643-630X

Projekt okładki: Władysław Ramotowski

© Copyright by Wydawnictwo

Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości

Wałbrzych 2002

Printed in Poland

Spis treści

Tom I

WSTĘP	7
-------------	---

OD REDAKTORA	8
--------------------	---

RECENZJA NAUKOWA

Prof. dr hab. Mariusz Bratnicki „Poszukiwanie” jest celem i kierunkiem rozwoju nauk nie tylko o zarządzaniu	9
---	---

ROZDZIAŁ I INTERPRETACJA I NADINTERPRETACJA W OPISIE ORGANIZACJI

Kazimierz Perechuda Wyróżniki opisu organizacji w najnowszych koncepcjach zarządzania	12
Aleksander Binsztok Fraktal jako narzędzie opisu współczesnej organizacji działającej na granicy chaosu	19
Zbigniew Świątkowski Możliwość zastosowania metafory przedsiębiorstwa jako instrumentu opisu organizacji terytorialnej	25
Rafał Czarczyński Siedem pokus głównych - czyli jak opisać organizację przez jej wizerunek	34
Wojciech Cieśliński Interpretacja i nadinterpretacja - semiologia organizacji	38

ROZDZIAŁ II STRATEGICZNO - SEMIOLOGICZNE INSTRUMENTY OPISU ORGANIZACJI

Rafał Krupski Planowanie strategiczne w warunkach turbulentnego otoczenia	54
Andrzej Szplit, Marcin Szplit, Rafał Bielawski Zrównoważona Karta Dokonań instrumentem wspierającym realizację strategii przedsiębiorstwa	60

Mirosław Kwieciński, Konrad Kolegowicz	
Wywiad gospodarczy jako narzędzie charakterystyki organizacji konkurentów - dylematy organizacyjne, kulturowe i etyczne	68
Maria Miczyńska-Kowalska	
Alianse strategiczne firm - teoria i praktyka	80
Urszula Maciejczuk	
Koncepcja kluczowych kompetencji w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	89
Adam Nalepka, Maciej Górecki	
Wycena kompetencji pracowników i ich integracja w systemie płac zasadniczych firmy Classen-Pol S. A.	96
Marek Domagała	
CRM jako element opisu organizacji	105
Piotr Tarka	
Organizacja przyszłości	111
Wiesław Hładkiewicz, Adam Ilciów	
Znaczenie i rola marketingu politycznego w teorii organizacji	119
Janusz Biernat	
Pomiar synergii zespołów - ludzka księgowość	127
Mieczysław Morawski, Janusz Piepora	
Nowe podstawy zarządzania. Pracownicy wiedzy	132
Mieczysław Morawski, Krzysztof Chlebowski	
Zasoby intelektualne w strategii organizacji	137
Katarzyna Libor	
Rola przewagi konkurencyjnej w funkcjonowaniu przedsiębiorstw medycznych	150
INFORMACJA O AUTORACH	156

TOM II

WSTĘP	7
OD REDAKTORA	8
RECENZJA NAUKOWA	
Mariusz Bratnicki	
„Poszukiwanie” jest celem i kierunkiem rozwoju nauk nie tylko o zarządzaniu	9

ROZDZIAŁ III PRAKTYCZNE PRZYKŁADY OPISU ORGANIZACJI

Estera Piwoni-Krzeszowska	
Partnerstwo w analizie klientów	12
Agnieszka Krawczyk	
Benchmarking - studium przypadków	21
Waldemar Szewc	
Oprogramowanie „Doradca” - wirtualna metoda opisu i zarządzania organizacją	32

ROZDZIAŁ IV NOWOCZESNE KONCEPCJE I TECHNOLOGIE OPISU ORGANIZACJI

Wojciech Podemski	
ISO 9001:2000 - narzędzie w zarządzaniu jakością usług w małej firmie	42
Aleksandra Sus-Januchowska	
Rola tablic kompetencyjnych w określaniu funkcji organizacyjnych przedsiębiorstwa zarządzanego procesowo	53
Sabina Ostrowska	
Wykorzystanie rachunku kosztów działań (Activity Based Costing) w redukcji kosztów zapasów	60
Bartosz Otmianowski	
IGrafix jako narzędzie opisu organizacji procesów w przedsiębiorstwie	74
Ryszard Kobyłka, Wojciech Cieśliński	
Prakseologiczna Karta Wyników (PKW) jako narzędzie opisu procesów	91
Michał Pietrzak	
Mapa strategii jako narzędzie opisu przedsiębiorstwa w systemie zarządzania opartym na Zrównoważonej Karcie Wyników	99
Andrzej Brzozowski	
Rachunek kosztów działań (Activity Based Costing) jako nowoczesna metoda opisu przedsiębiorstwa	108

ROZDZIAŁ V KULTUROWO - BEHAWIORALNE PERSPEKTYWY OPISU ORGANIZACJI

Anna Krzyżaniak	
Architektura marek na przykładzie największych producentów piwa w Polsce	118
Krzysztof Łobos	
Wymiary struktur sieciowych	124
Sylwia Pierzchawka	
Rola menedżerów w kształtowaniu i zmianie kultury organizacyjnej	130

Urszula Bąkowska	
Jak badać zasoby relacyjne małych przedsiębiorstw?	141
Marta Szczurek	
Teatr jako narzędzie analizy i interwencji w organizacji	
„Firmy Sztuki”	151
Agnieszka Sokołowska	
Zrównoważone Karty Punktowe jako model zarządzania	
kapitałem intelektualnym	157
Piotr Kwiatkowski	
Organizacja jako psychiczne więzienie. Spojrzenie na niektóre	
aspekty funkcjonowania organizacji przez pryzmat teorii	
dysonansu poznawczego L. Festingera	166
Andrzej Kozina	
Kompleksowa analiza sytuacji negocjacyjnej	172
INFORMACJA O AUTORACH	182



WSTĘP

Niniejszy zbiór materiałów konferencyjnych wychodzi na-
przeciw oczekiwaniom kadry menedżerskiej, poszukującej no-
wych narzędzi opisu dotychczas niespotykanych zjawisk orga-
nizacyjnych.

Jednocześnie jest to próba budowania niekonwencjonalnych
metodyk przekształcania zjawisk organizacyjno-zarządczych.

Jest to szczególnie istotne w dobie narastającego chaosu
w przestrzeni społeczno-gospodarczej, która zarówno w skali
makro jak i mikro, nie może być już opisywana przy wykorzy-
staniu tradycyjnych instrumentów nauk ekonomicznych i nauk
zarządzania.

Stąd też przedstawione tutaj, w szczególności przez młodych
pracowników nauki, propozycje metodologiczne, które potrakto-
wać należy jako kolejny, ambitny krok w procesie porządkowania
aktywnego chaosu teoriopoznawczego w naukach zarządzania.

***Przewodniczący Rady Programowej
prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda***



OD REDAKTORA

NAJNOWSZE INSTRUMENTY OPISU ORGANIZACJI

Niniejszy Zeszyt Naukowy Włbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości wychodzi naprzeciw oczekiwaniom praktyki i teorii zarządzania w zakresie poszukiwania nowych narzędzi opisu funkcjonowania organizacji.

Zamysłem Przewodniczącego Rady Programowej prof. Kazimierza Perechudy, JM Rektora WWSZiP prof. Rafała Krupskiego oraz kierownika serii wydawniczej dr Jerzego Tutaja, było zaprezentowanie najnowszych teoretycznych i praktycznych narzędzi opisu zjawisk organizacyjno- zarządczych, zachodzących w naszym kraju.

Zakładamy, że udostępnienie tego typu forum do prezentacji przez praktyków własnych doświadczeń biznesowych oraz dyskusja z naukowcami, umożliwia racjonalizację postępowania w praktyce gospodarczej oraz poszerzenie wiedzy naukowej o rozwiązania praktyczne i vice versa.

Mając na uwadze burzliwe dyskusje i polemiki, jakie miały miejsce podczas konferencji, organizatorzy mają nadzieję na ponowne tak aktywne zaangażowanie praktyków i teoretyków biznesu w forum wymiany wiedzy na temat najnowszych instrumentów opisu organizacji. Żywią również nadzieję, że dojdzie do następnych spotkań.

W ZN nr 2 przedstawiamy dwa bloki tematyczne:

- Interpretacja i nadinterpretacja w opisie organizacji (rozdział I),
- Strategiczno - semiologiczne instrumenty opisu organizacji (rozdział II).

W ZN nr 3 przedstawiamy trzy bloki tematyczne:

- Nowoczesne koncepcje i technologie opisu organizacji (rozdział IV),
- Kulturowo - behawioralne perspektywy opisu organizacji (rozdział V),
- Praktyczne przykłady opisu organizacji (rozdział III).

Do każdego zeszytu dołączamy informację o autorach.

Wszystkim autorom wystąpień pragniemy tą drogą podziękować, a szczególnie panu prof. Mariuszowi Bratnickiemu za krytyczną, konstruktywną recenzję naukową niniejszych Zeszytów.

**W imieniu Rady Programowej,
Redaktor wydania ZN nr 2 i 3 WWSZiP
dr Wojciech Cieśliński**



RECENZJA NAUKOWA

Prof. Mariusz Bratnicki

„Poszukiwanie” jest celem i kierunkiem rozwoju nauk nie tylko o zarządzaniu

Niniejszy zeszyt i zbiór zawartych w numerze 2 i 3 tekstów pokazuje, że istotą rozwoju nauk o zarządzaniu jest dążenie do niestandardowych, twórczych analiz praktyki i teorii zarządzania. Połączenie wizji i perspektyw badawczych praktyków i teoretyków zarządzania przynieść może ciekawe, zaskakujące i praktyczne modele opisu organizacji.

Zbiór artykułów zaprezentowanych na konferencji stanowi „zderzenie” teorii i praktyki. Z jednej strony budowane są modele inspirujące praktyków, z drugiej strony praktyka wymusza na teoretykach weryfikację swoich modeli, co widać w przedstawionych opracowaniach.

W ZN nr 2 poruszane są zagadnienia, dotyczące problematyki interpretacji zdarzeń, zachodzących w organizacjach i różnych perspektyw jakie one przyjmują. Autorzy zastanawiają się nad konsekwencjami sposobu opisu organizacji i ecowskiej (Umberto Eco) teorii znaku i znaczenia (semiologii) w interpretacji zdarzeń gospodarczych (blok tematyczny nr 1). Zastosowane instrumenty w perspektywie ecowskiego znaku i znaczenia są (fraktale, metafory i wizerunek organizacji) interpretowane bardzo często w sposób subiektywny i skrajnie instrumentalny.

W bloku tematycznym nr II, ZN 2, autorzy podejmują próbę opisu organizacji w perspektywie jej działań strategicznych. Do tych działań najczęściej odnoszą się zagadnienia z obszaru operacjonalizacji strategii, w tym przede wszystkim Zrównoważona Karta Wyników (BSC), Rachunek Kosztów Działan

i Procesów (ABC), Zarządzanie Relacjami z Klientem (CRM). Z tego punktu widzenia (widzenie perspektywiczne) autorzy podejmują próbę opisu organizacji w zakresie jej najistotniejszych zasobów, jakimi są: kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, pracownicy wiedzy i zarządzanie nimi oraz kierunki działań, umożliwiające ich operacjonalizację.

W bloku tematycznym nr 3 przedstawiono praktyczne zastosowania różnych koncepcji w opisie organizacji, a przede wszystkim w zakresie: wspomagania informatycznego, poszukiwania wzorców działań przynoszących sukces biznesowy oraz praktyczne kryteria wyboru klientów, z którymi przedsiębiorstwo powinno ustalić i zracjonalizować swoje codzienne kontakty.

W ZN 3, blok tematyczny nr IV, przedstawia nowoczesne koncepcje i technologie opisu organizacji. Należy wskazać, że obok najnowszych instrumentów i koncepcji, są również starsze, których nowa perspektywa, jak i rozwój narzędzi informatycznych spowodował ich renesans. Do nich zapewne należy: prakseologia i jej operacjonalizacja w zakresie opisu organizacji (Prakseologiczna Karta Wyników) oraz tablica kompetencyjna, którą zastosowano w opisie organizacji zarządzanej procesowo. W tym bycia konkurencyjnym polskich przedsiębiorstw na rynku Zjednoczonej Europy oraz programy informatyczne, wspomagające operacjonalizację strategii oraz zarządzanie kosztami (BSC, BSM i ABC).

Ostatni, V rozdział w ZN nr 3 przedstawia Kulturowo-behawioralne perspektywy opisu organizacji. Na uwagę zasługują badania związane z zasobami relacyjnymi przedsiębiorstw i „teatrem działań” jako narzędziami zmian w zachowaniach organizacyjnych podmiotów organizacji. Należy również podkreślić, że rozpoczęto praktyczne badania nad operacjonalizacją obszarów, które do tej pory były zarezerwowane dla psychologów zarządzania i często definiowane jako niemożliwe do formalizowania. Wychodząc z założenia, że tylko to, co jesteśmy w stanie opisać, kwantyfikować umożliwia racjonalne działanie w organizacji, autorzy podejmują próbę zdefiniowania kapitału intelektualnego poprzez punktowe oceny tego zasobu.

Podsumowując, ZN 2 i 3 WWSZiP, spełniają warunki naukowości, dostarczają praktycznych i teoretycznych narzędzi opisu organizacji, z których teoria i praktyka może wiele skorzystać.

Kraków, Czerwiec, 2002

Prof. dr hab. Mariusz Bratnicki



Rozdział I

Interpretacja i nadinterpretacja w opisie organizacji



Kazimierz Perechuda

Wyróżniki opisu organizacji w najnowszych koncepcjach zarządzania

Wszystko się zmienia, przemianie podlegają również wszystkie byty organizacyjne, co powoduje znaczne zamieszanie metodologiczne, z punktu widzenia adekwatnych narzędzi ich pomiaru.

Najnowsze teorie, koncepcje i modele zarządzania próbują w pierwszym rzędzie sformułować naczelne paradygmaty (Tab. 1) funkcjonowania organizacji gospodarczych w warunkach chaosu, który sam nie będąc ustrukturalizowanym, utrudnia:

- poruszanie się organizacji w turbulentnym otoczeniu,
- budowę i wdrażanie długofalowych strategii,
- przewidywanie przyszłości,
- budowę trwałych wartości jako punktów odniesienia dla przedsiębiorstw oraz aktorów organizacyjnych (rys. 1).

W zarządzaniu nowoczesnym przedsiębiorstwem dominującą rolę odgrywa wyobrażenia zarówno kadry kierowniczej, jak i wykonawczej, co wynika z faktu spłaszczania struktur, które stają się heterarchiczne, umożliwiając:

- swobodną komunikację wewnątrzno - zewnętrzną,
- równorzędne traktowanie wszystkich pracowników organizacji,
- śmiałe wyrażanie opinii,
- dynamiczne kreowanie i dyfuzję wartości.

Powyższe zasady stanowią egzemplifikację mechanizmów funkcjonowania nowoczesnych organizacji.

Najciekawsze propozycje opisu współczesnej organizacji zostały przedstawione przez Garetha Morgana¹, który w postaci „metafory przeniósł” formy organiczne ze świata przyrody do świata organizacji (Tab. 2).

Propozycje opisu organizacji zawarte w pracach G. Morgana można uznać za jedno z najlepszych, jakie ukazały się w ostatnich latach na rynku wydawnictw menedżerskich.

Nie ogranicza się on do wyliczania proponowanych metafor, lecz dokonuje ich pogłębionej wiwisekcji na najgłębszych poziomach organizacji. Przykładowo traktując organizację jako obraz rośliny - pajaka, wyróżnia szereg struktur szczegółowych, typu:¹

¹ Morgan G. (2001), Wyobrażenia organizacyjna, PWN, Warszawa.

¹ Tamże, s. 97-117.

- centralna doniczka,
- szczury pępkowe wraz z odgałęzieniami: wizja; wartości, odpowiedzialność, przepływy zasobów, systemy informacyjne, nagrody,
- hybrydowa roślina - pająk,
- sześciomodelowa roślina - pająk.

Dodatkowym walorem propozycji G. Morgana jest nie tylko reinterpretacja obrazów organizacji, lecz również metodyka projektowania nowych struktur i procesów, na podstawie metafor zaczerpniętych ze świata przyrody, polityki, kultury i sportu.

Nowoczesna organizacja jest tymczasowym „zagęszczeniem” zasobów strategicznych w przestrzeni gospodarczej. W jeszcze innym ujęciu można ją potraktować jako tymczasowe skupisko informacji i energii. Współczesne organizacje są de facto bytami organizacyjnymi przetwarzającymi informacje. Stąd też, do ich opisu najbardziej nadają się narzędzia zaczerpnięte z teorii komunikowania oraz informatyki.

Współczesne organizacje przybierają charakter sieci informacyjnych, przetwarzających strumienie informacyjne. Do ich opisu stosować można następujące parametry²:

- rozpiętość relacji,
- różnorodność powiązań,
- dostępność (łatwość nawiązywania kontaktów),
- treść informacji w sieci,
- wzajemność wymiany informacji.

Głównie nam tutaj układ wewnątrzpodmiotowy organizacji, która staje się strukturą relacji, kontaktów, powiązań etc.

Organizacje zmieniają swój charakter z układu podmiotowego w kierunku układu energii, informacji, wartości, które mają wymiar jakościowy i są trudno mierzalne, co oznacza, że decydenci w ramach podejścia sytuacyjnego, nie mają punktów odniesienia, są skazani sami na siebie, co skutkuje narastającą dominacją intuicyjnego podejmowania decyzji, egemplifikowanego nader wyraźnie w poszczególnych koncepcjach zarządzania (rys. 2).

Brak trwałych punktów odniesienia powoduje, że w opisie organizacji, stosowanym przez najnowsze koncepcje zarządzania (Tab. 3) stosuje się:

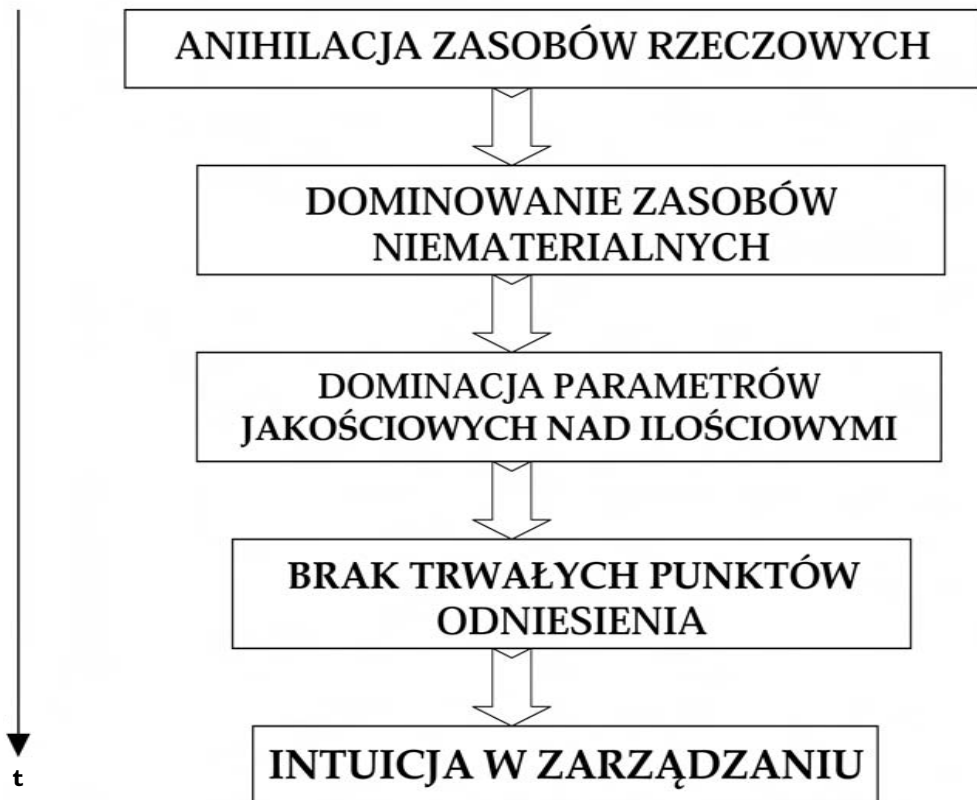
- metafory,
- podejście intuicyjne,
- pojęcia i instrumenty teorii komunikowania,
- zapożyczenia narzędzi pomiaru z nauk przyrodniczych, społecznych, formalnych,
- podejście sytuacyjne.

² Nizard G. (1998), *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa s. 139.

Rys.1. Proces pogłębiania chaosu

Źródło: Opracowanie własne

Rys. 2. Intuicja w zarządzaniu jako wynik „wypalenia” się trwałych fundamentów przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne

Tab. 1 Klasyczne i nowoczesne paradygmaty opisu organizacji

PARADYGMATY	
KLASYCZNE	NOWOCZESNE
Przewidywalność	Nieprzewidywalność
Równość	Zmienność
Porządek	Chaos
Granice	Brak granic
Statyka	Dynamika
Pewność	Niepewność
Jednorodność	Zróżnicowanie
Liniowość	Nieciągłość
Narastanie ilościowe	Skoki jakościowe
Otoczenie znane	Nieznane środowisko
Struktury wyraziste	Struktury poszarpane
Czas linearny	Czas równoległy
Atomizm	Procesowość
Wartości absolutne	Brak wartości
Tworzenie	Burzenie
Punkty zbieżne	Punkty rozproszone
Prosty rachunek ekonomiczny	Zbiory rozmyte
Organizowanie	Samoorganizowanie
Przejrzyste systemy zarządzania	Niewyraźne systemy zarządzania
Monolityczność	Sieciowość
Mechaniczny obraz świata	Teoria chaosu
Spojrzenie analityczne	Spojrzenie syntetyczne
Systemy otwarte	Niejawne systemy zamknięte
Informacja jawna	Zabezpieczanie wypływu informacji
Informacja jako dobro ogólne	Informacja jako towar
Wiedza jawna	Wiedza niejawna
Hierarchiczność	Heterarchiczność

Źródło: Opracowanie własne

Tab. 2. Opis organizacji w postaci metafor

ORGANIZACJA	METAFORA
ORGANIZACJA JAKO 	TERMITY ROŚLINY PAJĄKI TRZMIELE PIŁKA NOŻNA MÓZG KULTURA POLITYKA FUTBOL AMERYKAŃSKI SZKOŁA NARCIARSKA ENERGIA JOGURT ŻÓŁW GRAMOFON ŁÓDŹ BEZ WIOSEŁ BRYGADA STRAŻACKA OŚMIORNICA JEŹDZIEC BEZ GŁOWY PIRAMIDA

Źródło: Opracowano na podstawie: Morgan G. (2001), Wyobrażenia organizacyjna, Wyd. PWN, Warszawa.

Tab. 3 Wyróżniki opisu organizacji w najnowszych koncepcjach zarządzania

KONCEPCJA ZARZĄDZANIA	WYRÓŻNIKI OPISU ORGANIZACJI
Organizacja samonapędzająca się	Samoczynne odnawianie zasobów niematerialnych
Organizacja fraktalna	Mikro opisuje makro i vice versa
Organizacja wirtualna	Opis organizacji przez niematerialne łańcuchy wartości
Organizacja inteligentna	„Firma to ja” – dla każdego aktora organizacyjnego
Organizacja ucząca się	Wspólny język i system wartości
Zarządzanie wiedzą	Podstawowe kompetencje
Zarządzanie procesami	Procesy podstawowe i pomocnicze
B&R	Czas – koszty – jakość
Zarządzanie zintegrowane	Pola potencjałów sukcesu
Organizacja sieciowa	Dyfuzja informacji
Outsourcing	Ilość wydzielonych podobszarów gospodarowania
Benchmarking	Zapożyczone kody genetyczne

Źródło: Opracowanie własne

LITERATURA

- [1] Morgan G. (2001), *Wyobrażenia organizacyjna*, PWN, Warszawa.
- [2] Nizard G. (1998), *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- [3] Perechuda K. (red.), (2000), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Placet, Warszawa.

STRESZCZENIE

- 1. Tradycyjne instrumenty opisu organizacji uległy dewaluacji.
- 2. Metafory stają się przydatnym narzędziem wyjaśnienia, opisu i projektowania zjawisk organizacyjnych.
- 3. Każda koncepcja zarządzania posiada swoje wyróżniki opisu organizacji.
- 4. Przedsiębiorstwa są tymczasowymi skupiskami energii i informacji.
- 5. W zarządzaniu dominuje podejście intuicyjne.

Autor przedstawia uzasadnienie logiczne dewaluacji tradycyjnych instrumentów opisu organizacji. Wskazuje się, że metafory stanowią skuteczne narzędzie wyjaśniania, opisu i projektowania zjawisk organizacyjnych.

SUMMARY

- 1. The classical methods of the description of the organization are ineffective.
- 2. Chaos determines the functioning of the contemporary enterprises.
- 3. Intuitive approach is the most popular in the modern management.
- 4. The modern enterprise is the organization which transform the energy and information.

Author presents logical evidence for the devaluation of traditional instruments of organization description. Points out that metaphors are effective instruments to explain, describe and project organizational processes.



Aleksander Binsztok

Fraktal jako instrument opisu organizacji działającej na granicy chaosu

„Wydaje się, że żyjemy w świecie emergentycznej ewolucji, w świecie problemów, których rozwiązanie, o ile w ogóle udaje się je osiągnąć, stwarza nowe, jeszcze głębsze problemy.

Żyjemy więc we Wszechświecie rozwijającej się nowości - nowości, której z reguły nie da się zredukować do żadnego ze stanów wyjściowych.”

Karl Popper

WSTĘP

Turbulencja zjawisk gospodarczych, występująca w obecnym świecie biznesu, zmusza do poszukiwania coraz to nowszych rozwiązań pozwalających na doskonalenie współczesnych organizacji. Coraz częściej dokonuje się obserwacji oraz głębokiej analizy procesów ewolucyjnych, mających wymiar nie tylko materialny, biologiczny i intelektualny, ale również społeczny czy ekonomiczny.

Matematyka fraktalna, synergetyka, teoria gier czy, od niedawna rozwijająca się, teoria emergencji związane są nierozdzielnie ze światem chaosu. Zajmują się one systemami, które:

- stale się zmieniają, lecz w sposób nieciągły,
- mają charakter rozwojowy,
- realizują procesy, występujące w określonym następstwie, lecz nieregularnie,
- osiągają postęp, nieprzebiegający linearnie.

Innymi słowy, systemy te wyróżniają się dynamicznością, nieliniowością oraz brakiem możliwości wyraźnego określenia. Dynamika tych procesów ma charakter ewolucyjny, tj.: zmieniające się ich zarówno cyklicznie, jak i skokowo stany, są co prawda podobne do siebie, ale nigdy nie identyczne. Daje to w sumie możliwość opisanego tego typu właściwości za pomocą wspomnianych teorii matematycznych. Poniżej zaprezentowano skrótowny przegląd aktualnych teorii, parających się opisem ewolucyjnych procesów.¹

¹Müller U. R. (2000), Zmiana warty w zarządzaniu. Dramat i szanse, Agencja Wyd. Placet, Warszawa, s. 265-266.

Tabela 1. Matematyczne teorie w organizacjach przywódczych

Synergetyka	Formułuje opinie na temat nowotworzących się struktur ewolucyjnego procesu. Może przewidzieć, kiedy osiągnięty zostanie punkt krytyczny dotychczasowego przebiegu. Może określić warunki zachowania stabilności.
Fraktale	Dostarcza informacji o procesach zachodzących w momencie powstawania nowej struktury.
Teoria gier	Może przewidzieć, czy nowa struktura będzie stabilna, ale nie potrafi określić, czy odniesie sukces ekonomiczny.
Teoria emergencji	Może dostarczyć informacji o podstawowych mechanizmach oddziaływania w stanie przejścia pomiędzy dwoma przebiegami przedsiębiorstwa.

Źródło: Müller U. R. (2000), *Zmiana warty w zarządzaniu. Dramat i szanse*, Agencja Wyd. Placet, Warszawa, s. 277.

RYS FILOZOFICZNO-MATEMATYCZNY KONSTRUOWANIA FRAKTALI

Powstawanie fraktalnych struktur jest sprawą dosyć prostą, a wynikiem tych przekształceń jest narodzenie się skomplikowanych, poszarpanych obiektów². Biorąc na przykład dowolnie mały (wystarczy, że skończony) kawałek zbioru Cantora, w odpowiednio dużym powiększeniu, obserwujemy, iż przypomina on dokładnie całość zbioru. Rzecz podobnie ma się z krzywą von Koch'a i innymi fraktalami. Stąd też opisując fraktale ciężko byłoby użyć klasycznych metod opisu obiektów geometrycznych czy analitycznych. Odpowiedzi na to pytanie poszukiwał już ćwierć wieku temu Benoit B. Mandelbrot. Wyszedł on mianowicie od tego, iż określił dwie podstawowe cechy fraktali: samopodobieństwo i niecałkowity wymiar³. Pierwszej z nich poświęcona zostanie w tym artykule szczególna uwaga.

Powstawanie fraktali następuje dzięki nieskończonej liczbie powtórzeń tej samej operacji, co z kolei ma wpływ na ich złożoność, która jest taka sama na każdym poziomie, wobec czego, przy powiększeniu nawet najmniejszego fragmentu, otrzymujemy twór identyczny w stosunku do całości. Stąd też nie można określić skali fraktali, gdyż przy jakimkolwiek powiększeniu wyglądają one tak samo. Właściwość ta została nazwana przez Mandelbrot'a samopodobieństwem. Można przypuszczać, iż problem geometrii klasycznej z opisem tego typu struktur wziął się stąd, że za jej pomocą można badać kształty, które nie są samopodobne, tzn. są regularne w całości bądź w odpowiedniej skali stają się regularne i gładkie. Dopiero w takim przypadku możliwy jest do zastosowania rachunek różniczkowy.⁴

² Tempczyk M. (1998), *Teoria chaosu i filozofia*, Wyd. CiS, Warszawa, s. 145-152.

³ Tamże, s. 151.

⁴ Tamże, s. 152.

Tworzenie obiektów samopodobnych, jak już wspomniano, możliwe jest na skutek przeprowadzania nieskończonej liczby operacji na obiekcie początkowym. Ważna jest w tym momencie granica nieskończoności tych operacji, dlatego, że poprzestając na jakiejś określonej liczbie posunięć zauważamy, iż wynik naszych działań wygląda fraktalnie tylko w dużej skali. Na skutek odpowiednio silnych powiększeń daje się zauważyć, że nie jest samopodobny, iż w pewnej skali staje się regularny. Ważne tu jest jednak stwierdzenie, iż tak jak nie ma w przyrodzie prawdziwych obiektów fraktalnych, tak samo brak w niej jest również prawdziwych ciał o kształcie sześcianu i kuli. Dzieje się tak dlatego, że charakter wszelakich matematycznych modeli zjawisk natury jest idealizacyjny, stanowi ich powszechną własność, niezależną od zastosowanego języka formalnego⁵.

Obecnie, gdy matematyka fraktalna jest bardzo rozwiniętą dziedziną wiedzy, samopodobieństwo odgrywa w niej szczególnie istotną rolę. To, co zauważył Mandelbrot, a co było trudne do zaakceptowania dla matematyków, którzy przyzwyczaili się do gładkich regularnych konstrukcji badanych wcześniej przez analizę i geometrię, to fakt, iż fraktale również są regularne, lecz ich regularność nie poddaje się opisowi wskazującemu wzór na położenie elementów, albowiem prostota znanych fraktali nie jest skutkiem prostoty ich budowy, lecz prostoty ich konstrukcji. Chcąc zrozumieć istotę owych obiektów, należy skoncentrować się na drodze postępowania prowadzącej do ich powstawania. Najważniejsza jest zatem metoda budowy, a to, co w jej rezultacie otrzymuje się, ma cechy od niej zależne. Okazuje się bowiem, że to, co najciekawsze, to poszarpana i subtelna struktura fraktali, która stanowiła do czasów Mandelbrota przeszkodę w ujednoliceniu podejścia do zjawiska fraktalizacji matematycznej. Co ciekawe, że wyjściowy obiekt (którym w przypadku zbioru Cantora jest np. jednostkowy odcinek $[0,1]$) nie jest aż tak bardzo istotny, ponieważ fraktal można uzyskać równie dobrze, rozpoczynając od dowolnego punktu na płaszczyźnie. Takie ujęcie rzeczy pozwala stwierdzić, iż faktycznie istotny jest tylko przepis na dany fraktal⁶.

WYKORZYSTANIE FRAKTALI DO OPISU NOWOCZESNYCH, DYNAMICZNIE ZMIENIAJĄCYCH SIĘ ORGANIZACJI

O fraktalach mowa jest wówczas, gdy jakieś zjawisko ma charakter cykliczny, w którego przebieg wchodzi samopodobne powtórzenie określonego wzoru o określonym zestawie wariantów. Mają one znaczenie dla wszystkich dziedzin nauk przyrodniczych. Możemy je odszukać w strukturze budowy pasm górskich, linii brzegowych, chmur, fal elektromagnetycznych czy rozwoju zjawisk pogodowych. Zaprezentowany tu opis powstawania fraktali znajduje swoje zastosowanie także w naukach o organizacji i zarządzaniu. Biorąc chociażby pod uwagę rozwój pogody- przykład fraktala chaotycznego, możemy stwierdzić, iż „małe, lokalne zmiany w obrębie kompleksowych, stale na siebie oddziaływujących i stale zmieniających się systemów pogodowych mogą wywołać globalne zmiany o największym zasięgu. Porównanie z przebiegiem procesów zachodzących w gospodarkach rynkowych i przedsiębiorstwach jest oczywiste.”⁷

Fraktale ponadto pozwalają rozpoznać przebieg procesów niemożliwych do przedstawienia za pomocą zwykłych algorytmów, czyli spoza obszarów, do których należą

⁵ Tempczyk M. (1998), op. cit., s. 152-153.

⁶ Tamże, s. 154.

⁷ Müller U. R. (2000), op. cit., s. 266.

zdefiniowane matematycznie równania systemowe. Daje to możliwość oglądu systemu wyższego rzędu z pozycji systemu niższego rzędu. Idąc dalej tym tropem, możemy w ten sposób opisać zmiany w mikrofraktalu i ich wpływ na całość przedsiębiorstwa oraz odwrotnie, czyli zaobserwować, jak zmiany na wyższym stopniu hierarchii (w makrofraktalu) wpływają na rozwój mikrofraktali⁸.

Fraktale opisuje się często jako wielokształtną złożoną strukturę we wszystkich skalach obserwacji:

- nieskończenie wiele odgałęzień,
- samopodobieństwo części,
- chaotyczna dynamika i jej fraktalny wymiar, będący miarą stopnia nieregularności.

Do fraktali, które pozwalają przedstawić przejścia, jakie zachodzą w systemach chaotycznych, należy niewątpliwie fraktal Lorenz'a. Nazwa jego pochodzi od amerykańskiego meteorologa Edwarda Lorenz'a, który to przedstawił atraktor w formie motyla, odwzorowany następnie w formie fraktala. Należy dodać, iż atraktor jest podstawą stabilności w systemach fraktalnych. Możliwe jest wyróżnienie atraktorów:

- chaotycznych,
- periodycznych i
- statycznych, w zależności od rodzaju tworzonego wzoru.

Albowiem, jeśli wzór zbudowany jest na bazie cyklów, które cechuje stały okres trwania, mówi się wówczas o atraktorach periodycznych. Należą do nich m.in. koniunktura gospodarcza czy przebieg procesów biologicznych. Z kolei jeżeli w rozwoju wzoru nie ma przerw ani periodycznych powtórzeń, mamy do czynienia z atraktorami chaotycznymi (np. pogoda i większość stanów przejściowych w systemach ewolucyjnych, zatem i zmian w obrębie organizacji przywódczych⁹).

Tworzenie się struktur można przedstawić za pomocą innego przykładu fraktala, jakim jest atraktor Pickover'a. Widać tu wpływ stopnia swobody, od którego uzależniony jest obraz graficzny tego fraktala - chmura przestrzenna składająca się z punktów (=indywidualów). Jednak przy określonej konstelacji zmiennych zarysowują się linie uprzywilejowane, wzdłuż których punkty skupiają się częściej. W momencie przekroczenia określonej wartości minimalnej struktura chmury przestrzennej zaczyna zanikać. Jeżeli porówna się wartości zmiennych do zakresu swobody działania, jaki posiadają pracownicy w organizacjach, można zaobserwować następujący efekt: zbyt duża swoboda prowadzi w kierunku nieuporządkowanego chaosu. Jedynie przy określonym stopniu swobody istnieć mogą sensowne struktury współpracy o chaotycznym charakterze¹⁰.

Fraktal Pickover'a odzwierciedla szczególne zachowanie się systemu (np. pracowników), wzajemnie od siebie uzależnionych i na siebie oddziałujących. Zachowując odpowiednie warunki brzegowe, system samoczynnie zaczyna zachowywać się tak, iż realizowany jest cel. Wskutek wieloetapowej procedury następuje integrowanie się autonomicznych, pojedynczych części. Dodać jednak należy, iż wzajemne oddziaływanie na siebie poszczególnych części w procesie integrowania się przebiega naraz w obu kierunkach, tj. z góry do dołu i z dołu do góry. Nie jest jednak możliwe, aby prześledzić sposób, w jaki następuje określony rodzaj oceny i ukierunkowania (czasem konkurencyjnych, rozbieżnych) celów pojedynczych systemów, aż do chwili gdy rozwinię się wzór, który będzie miał wpływ na dalsze przebiegi. Omawiany tu atraktor Pickover'a może posłużyć jako model dla ludzkich wspólnot społecznych. Widać tu bowiem,

⁸ Porównaj: dowód Gödel'a- zob.: Müller U. R. (2000), op. cit., s. 268.

⁹ Müller U. R. (2000), op. cit., s. 270.

¹⁰ Tamże, s. 271-272.

¹¹ Tamże, s. 272.

że w zależności od stopnia swobody działania członków organizacji są oni w stanie stworzyć użyteczne struktury kooperacyjne i komunikacyjne lub też dokonać ich zubożenia w sensie przydatności w przedsiębiorstwie. Stąd też fraktale mogą okazać się przydatne w interpretacji wpływu podejmowanych działań na procesy, które przebiegają w przedsiębiorstwach w czasie konstruowania nowych struktur. Nie jest możliwe jednak przewidywanie stabilności owych struktur, ani też wyznaczanie odpowiedniego dla niezbędnych przekształceń momentu czasowego. Opinie na ten temat pozwala formułować za to teoria gier, nie będąca jednak tematem tego opracowania.¹¹

Działania w przedsiębiorstwach odznaczają się bardzo często zarówno pewną cyklicznością jak i nieliniowością. Naturalną jednak cechą systemów jest ich skłonność do homeostazy (procesu samoregulacji, który wpływa na utrzymywanie stanu równowagi dynamicznej systemu). Jest ona jednak ważna i pożądana dopóty, dopóki mamy do czynienia ze stabilnymi warunkami otoczenia. Natomiast w razie zaistnienia potrzeby może i powinna zostać wyeliminowana za pośrednictwem witalnej zmiany stanu. Per analogia możemy stwierdzić, iż szczególnie słabi bądź też nazbyt dominujący menedżerowie niejednokrotnie nie mogą czy też nie chcą wdrażania zmian zapewniających byt. Jakość systemu kierowania w przedsiębiorstwie oceniana może być przez dwa czynniki:

1. Odpowiednio wczesne wyznaczenie momentu czasu, w którym przeprowadzona powinna witalna zmiana stanu,
2. Wydajność i efektywność, rzutującą na ową witalną zmianę stanu.

Widać zatem, iż odpowiednio szybkie inicjowanie zmian staje się jednym z priorytetowych zadań współczesnych kierowników. Nie wolno jednak zapominać, iż przewidywanie i inicjowanie zmian adaptacyjnych, które zapewnią byt przedsiębiorstwu, jest zadaniem należącym nie tylko do kierownictwa zespołów, ale także w równym stopniu do innych członków danego systemu¹².

¹² Müller U. R. (2000), op. cit., s. 274-277.

¹³ Tamże, s. 277.

ZAKOŃCZENIE

Fraktale oraz inne cytowane tutaj teorie matematyczne będą z pewnością przydatne w przyszłości do przedstawiania zachowań w obrębie złożonych ewolucyjnych systemów, do jakich niewątpliwie zaliczyć możemy systemy kierowania. Nie zastąpią one jednak z pewnością poznawczych zdolności człowieka. Jak twierdzi Uwe Renald Müller, nie stworzono jeszcze żadnych spójnych modeli wyjaśniających funkcjonowanie wspólnot społeczno-ekonomicznych. Podejrzewa on, iż ewolucja w przyszłości może przebiegać prawdopodobnie tylko na bazie zasobów intelektualnych. Wnioskować zatem można, iż wszystkie dotychczasowe systemy kulturowe i gospodarcze stworzone przez człowieka są jedynie podsystemami jednego globalnego systemu intelektualnego, którego jedynymi zasobami są informacje i wiedza¹³.

STRESZCZENIE

Ewolucja wspólnot społecznoekonomicznych w przyszłości przebiegać będzie na bazie zasobów intelektualnych. Ten typ ewolucji strukturalnie opisywany jest poprzez takie formy, które literatura i praktyka życia gospodarczego określa mianem „fraktali”.

SUMMARY

The evolution of socioeconomic will be, in the future, based on the on the intellectual resources. This type of evolution is structurally described by forms called in the literary and practice of economic life as «fractals».

LITERATURA

- [1] Müller U. R. (2000), *Zmiana warty w zarządzaniu. Dramat i szanse*, Agencja Wyd. Placet, Warszawa.
 - [2] Popper K. R. (1994), *Alles Leben ist Problemlösen. Über Erkenntnis, Geschichte und Politik*, Wyd. Piper, Monachium.
 - [3] Tempczyk M. (1998), *Teoria chaosu i filozofia*, Wyd. CiS, Warszawa.
-



Zbigniew Świątkowski

Możliwości zastosowania metafory przedsiębiorstwa jako instrumentu opisu organizacji terytorialnej

POJĘCIE METAFORY I CEL JEJ STOSOWANIA

Według Słownika terminów literackich metafora, inaczej przenośnia, to wyrażenie, w którym zestawione ze sobą wyrazy ulegają wzajemnym przekształceniom znaczeniowym. Jeden ze składników znaczenia wyrazu zostaje podkreślony w tym zestawieniu przez sąsiedztwo innego wyrazu o podobnym składniku znaczeniowym. Przytłumione zostają natomiast pozostałe jednostki sensu¹. W przypadku metafory porównującej organizację terytorialną: region, gminę czy miasto do przedsiębiorstwa przytłumione zostają administracyjne funkcje samorządu terytorialnego, podkreślone zaś właściwe dla przedsiębiorstwa elementy: gry rynkowej, walki o klienta, dążenia do korzystnego wyniku finansowego.

Propozycja spojrzenia na jednostkę terytorialną jak na przedsiębiorstwo typu Firma „Lubuskie” czy Firma „Zielona Góra” nie ma służyć oczywiście celom literackim, lecz prowadzić do znalezienia nowych form działania tych organizacji, bardziej odpowiadających znakom czasu. Na zasadność tego typu zabiegu wskazuje Gareth Morgan podkreślając, że metafora to nie tylko narzędzie literackie, czy lingwistyczne. Jego zdaniem jest to podstawowy środek, za pomocą, którego kształtujemy nasze stosunki ze światem. Metafora ma kształtujący wpływ nie tylko na język, na konstruowanie i upiększanie znaczenia, lecz także na rozwój wszelkiego rodzaju teorii i wiedzy².

Metafory mogą spełniać ważną rolę aplikacyjną wskazując nowe koncepcje działania, pozwalając na poszukiwanie nowych możliwości wyboru, nowych recept na poruszanie się w coraz bardziej złożonym otoczeniu. W dalszej części referatu podejmę kwestię, na ile metafora przedsiębiorstwa jest trafna w stosunku do jednostki terytorialnej, na ile jej użycie jest zasadne i pozwalające na nowe twórcze spojrzenie. Należy pamiętać tu jednak o uwadze zawartej w innej pracy Morgana, że dobra analiza polega nie tylko na uchwyceniu, „jaka metafora, do czego pasuje” lub „która metafora pasuje najlepiej”, ale na zdolności posługiwaniu się metaforą do ujawniania rozlicznych istotnych wzorców oraz ich wzajemnych zależności³.

¹Jaworski S. (1990), Słownik szkolny. Terminy literackie, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa, s. 87.

² Morgan G. (2001), Wyobrażenia organizacyjna. Nowe sposoby postrzegania, organizowania i zarządzania, PWN, Warszawa., s. 317.

³Morgan G. (1999), Obrazy organizacji, PWN, Warszawa, s. 403.

Tworzenie nowych sposobów myślenia o organizacji przy użyciu obrazów i metafor i skłanianie do myślenia tymi kategoriami np. uczestników warsztatów, nie jest rzeczą łatwą. Można wprawdzie w ten sposób diagnozować problemy organizacyjne, zarządzać organizacjami, projektować je; wymaga to jednak dużych zdolności twórczego myślenia i świadomości istniejących ograniczeń. Proponowana metoda myślenia ma, bowiem swoje mocne strony, ale ma też ograniczenia. Potraktowanie jednostki terytorialnej jako przedsiębiorstwa („wyobraźmy sobie, że jesteśmy przedsiębiorstwem, jakie zmiany powinniśmy wprowadzić ?”) pozwoli wprawdzie na głębsze spojrzenie na kwestię konkurencyjności, marketingu, pozyskiwania środków z drugiej jednak strony można przez to nie dostrzec ważnych kwestii społecznych. Nie istnieje, bowiem jedna metafora dająca służący wszystkim celom punkt widzenia.

Pewnym ułatwieniem mogą być tutaj zasady używania metafor zaproponowane przez Morgana, wynikające z doświadczeń zebranych na prowadzonych przez niego warsztatach menedżerskich⁴. Spróbujmy je odnieść do Przedsiębiorstwa „Zielona Góra” czy Przedsiębiorstwa „Ziemia Lubuska”.

Po pierwsze należy zgodzić się z tezą, że w metaforze zawsze kryje się poczucie paradoksu i absurdu, ponieważ skłania ona ludzi, którzy się nią posługują, do myślenia o sobie samych lub o swoich sytuacjach w sposób jawnie fałszywy. Wiadomo przecież, że jednostka samorządu terytorialnego przedsiębiorstwem nie jest i proponowanie uczestnikom spotkań czy warsztatów myślenia w takich kategoriach może od razu wzbudzić ich opory. Z takimi oporami stykał się zresztą autor niniejszego artykułu prowadząc dyskusje ze studentami zaocznymi (w większości długoletnimi pracownikami administracji samorządowej) na kierunku administracja publiczna.

Po drugie, aby ze stosowania metafor wynikały realne korzyści poznawcze, należy pamiętać, że wymaga ona aktywnego znajdowania i tworzenia znaczenia. To nie moderator dyskusji powinien tłumaczyć, jakie konsekwencje wynikają z przyjętej przerośni. Jak podkreśla Morgan znaczenie muszą stworzyć zaangażowani w sprawę ludzie. Jeżeli nie są w stanie tego zrobić, to znaczy, że metafora nie brzmi prawdziwie.

Po trzecie, musimy pamiętać, że metafory są skuteczne poznawczo, działają, tylko wtedy, kiedy „brzmia prawdziwie”, „coś przypominają”, „kojarzą się”. W tym kontekście przerośni typu gmina-pancernik jest niezbyt odkrywczą. Co innego wójt-pancernik, czy wojewoda-kukułcze jajo.

Dlatego też celem tego artykułu jest próba zbadania, na ile metafora przedsiębiorstwa jest uprawniona.

Po czwarte należy dążyć do tego, aby uczestnicy spotkań, warsztatów, projektów, sami byli twórcami metafor. Wnoszenie z zewnątrz z góry przygotowanych przerośni jest mniej płodne poznawczo. Jeżeli jednak niezbędne jest wprowadzenie z zewnątrz, to decydujące dla powodzenia projektu jest skłonienie uczestników do samodzielnego znajdowania i opracowywania znaczenia.

Ostatnim zaleceniem jest konieczność pamiętania o tym, że wnioski wynikające z metafory mają charakter próbny, intuicyjny, podlegają dyskusji. Nie można ich, zatem brać zbyt poważnie, przedstawiać zанаdто konkretnie, czy stosować dosłownie. Mają nas, bowiem skłonić do nowego spojrzenia na pewne rzeczy, przemyślenia na nowo pewnych rozwiązań organizacyjnych.

⁴ Morgan G. (2001), op. cit., s. 329-330.

KONIECZNOŚĆ NOWEGO SPOJRZENIA NA ORGANIZACJĘ TERYTORIALNĄ O ZASIĘGU REGIONALNYM I LOKALNYM

Konieczność nowego spojrzenia na organizację terytorialną, także poprzez poszukiwanie metafor, wynika z faktu, że w ostatnich latach zaszły w gospodarce światowej zmiany powodujące nieadekwatność tradycyjnego pojmowania regionu czy gminy. Według Jerzego Hausnera zmianami tymi są:

- globalizacja,
- upadek fordowskiego sposobu produkcji i akumulacji powodujący intensyfikację restrukturyzacji gospodarczej,
- rozwój form „nowej gospodarki” opartych na wykorzystywaniu wiedzy i informacji,
- silne zmiany demograficzne i społeczne, jak starzenie się społeczeństw, nasilanie się migracji międzykulturowej, przeobrażenie modelu rodziny,
- przekształcenie państwa opiekuńczego i form zabezpieczenia społecznego,
- zmiany form politycznej reprezentacji, w tym w szczególności związanych z państwem narodowym⁵.

Powyższe zmiany powodują, że tradycyjne organizacje terytorialne, nastawione na funkcje administracyjne, działające wedle reguł weberowskiej biurokracji, są często bezradne w starciu z przedsiębiorstwami nastawionymi na zysk i bezwzględnie do niego dążącymi, nie troszcząc się przy tym o jakościowe i przestrzenne aspekty rozwoju. Na zjawisko to zwraca uwagę I. Pietrzyk, według której znaczenie problemu wzrasta zwłaszcza w odniesieniu do wielkich przedsiębiorstw. Są one w stanie narzucić własną strategię przestrzenną i selektywnie wykorzystywać zasoby poszczególnych regionów z punktu widzenia swych prywatnych interesów. Procesy koncentracji kapitału i powiększania rozmiarów przedsiębiorstw powodują, bowiem, że wielkie firmy mogą dokonywać swobodnego wyboru miejsca lokalizacji swoich zakładów i w ten sposób to one „definiują” przestrzeń⁶. Przypomina to szczupaki krążące w stawie z płótkami.

Wiele przykładów można by przytoczyć z terenu Zielonej Góry, gdzie brak umiejętności prowadzenia gry rynkowej spowodował, że miasto zostało kilkakrotnie wyprowadzone w pole przez krajowe, czy zagraniczne firmy. Dlatego konieczne staje się dążenie do tego, aby terytorium przejęło i używało różne, stosowane w przedsiębiorstwach instrumenty zarządzania, aby to organizacja terytorialna (a nie przedsiębiorstwo) stała się w większym stopniu czynnikiem kreującym rozwój.

Przemysłenie na nowo funkcji organizacji terytorialnej i wyposażenie w umiejętności prowadzenia działań przedsiębiorczych jest tym bardziej konieczne w sytuacji, gdy konkurencja rynkowa sprawia, że jedne tereny wzbogacają się kosztem innych. Nie wszystkie obszary potrafią sprostać narastającej konkurencji, szczególnie wtedy, kiedy usytuowane są z dala od centrów gospodarczych, rynków zbytu lub mają słabe instytucje publiczne i gospodarcze służące rozwojowi niewystarczającą mobilizację elit społecznych⁷.

Aby region uzyskał zdolność, konkurencyjność, przedsiębiorczość, innowacyjność, konieczne jest jednak sięgnięcie do doświadczeń organizacji, dla których powyższe cechy są niezbędnym warunkiem przetrwania, czyli organizacji gospodarczych. Jest to tym bardziej konieczne, że według tezy Hausnera podstawą współczesnej konkurencyjności nie jest tradycyjna efektywność alokacyjna, lecz efektywność adaptacyjna, której przesłanką i wyznacznikiem są, pośrednie między rynkiem i hierarchią, formy koordy-

⁵ Hausner J. (2001), Modele polityki regionalnej w Polsce, [w:] B Studia Regionalne i Lokalne, nr 1(5), s. 6.

⁶ Pietrzyk I. (1992), Sterowanie rozwojem regionalnym we Francji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 18.

⁷ Grosse T.G. (2001), Wpływ procesów globalnych i integracji europejskiej na Polski system polityki regionalnej, [w:] Studia Regionalne i Lokalne, nr 1(5), s. 61.

nacji działań, takie jak joint ventures, montaż finansowy, partnerstwo publiczno-prywatne, dystrykty przemysłowe, konsorcja badawcze, franchising⁸.

ORGANIZACJA TERYTORIALNA A PRZEDSIĘBIORSTWO TRAFNOŚĆ METAFORY

W literaturze przedmiotu zdania na temat trafności porównywania organizacji terytorialnej do przedsiębiorstwa, a zwłaszcza stosowania podobnych instrumentów zarządzania są podzielone. T. Markowski w swojej książce „Zarządzanie rozwojem miast”, skłania się wprawdzie do wniosku, że miasto można traktować jako jednostkę gospodarczą, która ma osiągnąć określone efekty przy możliwie niskich nakładach⁹. Wskazuje jednak przy tym na istotne różnice:

- jednostka samorządowa ma ustawowo przypisaną funkcję organu służebnego (użyteczności publicznej) w stosunku do mieszkańców swojego terenu.
- w związku z powyższym przy określaniu podstawowej misji organizacji gmina nie ma pełnej wolności w „zmianie działalności”
- w przedsiębiorstwie, proces planistyczny jest z reguły prowadzony przez właściciela lub osoby przez niego kierowane, podczas gdy w mieście plany rozwoju są opracowywane przez ciała przedstawicielskie reprezentujące „właścicieli” (mieszkańców miasta).
- ciała przedstawicielskie w mieście są z reguły wyłaniane w procedurach demokratycznych, które w organizacjach gospodarczych są stosowane w znacznie mniejszym stopniu. Władze publiczne działają znacznie wolniej niż menedżerowie przedsiębiorstw. .
- właściciele przedsiębiorstw kierują się chęcią zysku, politycy zaś znajdujący się w radzie miasta - pragnieniem ponownego wyboru na zajmowane stanowisko. Przedsiębiorstwo uzyskuje większość pieniędzy od swych klientów, samorządy od podatników. Poza tym przedsiębiorstwa działają w warunkach konkurencji, a władze w warunkach monopolu.
- miarą skuteczności menedżera przedsiębiorstwa jest poziom zysku, natomiast menedżera miasta - poziom zadowolenia jego mieszkańców reprezentowanych przez wybranych polityków.

(Opracowano na podstawie: Markowski (1999), s. 16-17.)

Autor kończy swoje rozważania dość pesymistycznym z naszego punktu widzenia wnioskiem, że podstawowym zadaniem władz jest czynienie „dobra” a nie zarabianie pieniędzy, dlatego władze nie mogą się kierować rachunkiem strat i zysków, lecz kryterium moralnym. Samorząd musi traktować wszystkich członków społeczności jednako i zapewniać im identyczne świadczenia, usługi i dlatego nie może osiągnąć takiej samej skuteczności rynkowej jak prywatne firmy.

Powyższa teza nie jest jednak sprzeczna z samą ideą stosowania metafor do poszukiwania nowych rozwiązań, tym bardziej, że zgodnie z poglądem Morgana: „Organizacja jako tak nie reprezentuje żadnej postawy oprócz postawy powołujących ją do życia”¹⁰. Chodzi właśnie o to, aby patrząc na organizację terytorialną w nowy sposób, spróbować wpłynąć na postawy tworzących ją ludzi, przełamać pewne stereotypy i wyjść poza wąski krąg „czynienia dobra”. Zastanowić się, do czego mogło by doprowadzić odejście od postrzegania zarządu miasta wyłącznie jako organu administracyjnego, którego zadaniem jest realizacja norm prawnych określonych w przepisach. Co by było, gdyby urzędnik samorządowy przestał być tylko legalistą skrupulatnie wypełniającym obowiąz-

⁸ Hausner J. (2001), op. cit., s. 6

⁹ Markowski T. (1999), Zarządzanie rozwojem miast, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 16.

¹⁰ Morgana G. (2001), op. cit., s. 19.

ki wobec położonych i ustawodawcy, a stał się menedżerem koncentrującym się na ekonomicznych aspektach funkcjonowania gminy. Rozpoczął odgrywać nową rolę.

Pojawia się tu jednak kolejny problem, na który wskazuje L. Cichobłaziński. Otóż chodzi o pozycję i siłę oddziaływania tego potencjalnego samorządowca-menedżera. W zarządzaniu firmą zarządzający może niekiedy odwoływać się do metod autorytarnych, a poszukiwanie konsensusu w organizacji gospodarczej nigdy nie jest celem samym w sobie. Inaczej jest w zarządzaniu regionem, gdzie bez zgody większości, co do głównych kierunków rozwoju nie można mówić o skutecznym osiąganiu celów, a poszukiwanie konsensusu staje się elementarną zasadą wszelkiego działania. Istotną różnicę stanowią też sankcje, jakie stosować mogą zarządzający organizacją terytorialną i organizacją gospodarczą.

W przypadku firmy sankcje, głównie o charakterze ekonomicznym są oczywiste, w przypadku regionu zarządzający praktycznie nie dysponuje sankcjami w stosunku do graczy, czyli wszystkich podmiotów instytucjonalnych, a przede wszystkim w stosunku do mieszkańców¹¹.

Pewną reasumpcję różnic i podobieństw między zarządzaniem w biznesie i zarządzaniem regionalnym daje poniższa tabela.

	<i>Zarządzanie w biznesie</i>	<i>Zarządzanie regionalne</i>
Cele	Maksymalizacja zysku i wzrost przedsiębiorstwa	Maksymalizacja korzyści wszystkich uczestników
Odniesienia do planowania	Zdeterminowane funkcjonalnie	Zdeterminowane przestrzennie
Wymagania	Elastyczność, zdolność do samopotwierdzenia, autorytatywność, zintegrowanie, zdolność do planowania i koordynowania	Elastyczność, kooperacja, autorytatywność, przejrzystość, zdolność koordynacji i zogniskowanie na zastosowaniu
Tryb działania	Orientacja na sukces	Orientacja na porozumienie
Źródła legitymizacji	Własność, specjalistyczna wiedza	Wiedza specjalistyczna, porozumienie i kontrakt
Funkcje	Planowanie, organizowanie, zatrudnianie, przywództwo, kontrolowanie	Planowanie/konceptualizacja Koordynacja, prezentacja
Rozróżnienie między zarządzającymi a pozostałymi graczami w przedsiębiorstwie i regionie	Władza dysponowania zasobami Władza podejmowania decyzji, akceptacja przez ciała podporządkowane	Akceptacja przez równoprawnych graczy
Możliwe sankcje	Głównie finansowe	Brak sankcji
Porozumienie graczy odnośnie decyzji zarządczych	Systemy motywacyjne, wzajemne porozumienie przez identyfikację	Dobrowolne, wzajemne porozumienie, możliwość wzmocnienia się przez dostęp do zasobów

Źródło: Eisold T. (1999), Contents and Forms Organisation of Regional Management. [w:] The Future of Industrial Regions, Regional Strategies and Local Actions Towards Sustainability. 35 International Planning Congress, Gelsenkirchen, Germany, przytaczam za: Cichobłaziński L. 2000, s.141.

¹¹ Cichobłaziński L. (2000), Rola potencjału społecznego w zarządzaniu w zarządzaniu rozwojem regionu częstochowskiego, [w:] Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym, Bojar E., Plawgo B. (red.), s. 142.

Pomimo tych różnic przemyslenie na nowo roli i zadań organizacji terytorialnych jest niezbędne. Szczególnie dotyczy to organizacji większych rozmiarów, a więc regionów, co w nomenklaturze administracyjnej odpowiada województwom. Tym bardziej, że jak zauważa Kukliński w wieku XXI regiony będą bezpośrednimi aktorami sceny europejskiej i globalnej. Aby osiągnąć sukces w tej nowej roli region musi reprezentować następujące cechy:

- przekroczyć próg minimalnej skali ekonomicznej, społecznej, kulturowej, politycznej i terytorialnej;
- przekroczyć próg minimalnej mocy decyzyjnej, reprezentowany nie tylko przez procesy demokratycznego wyboru, lecz także przez technokratyczne kompetencje i efektywność;
- funkcjonować jako regionalny system innowacji integrujący innowacyjne przedsiębiorstwa, twórczą sferę badań i rozwoju oraz stymulujące układy polityki proinnowacyjnej w skali lokalnej, regionalnej, krajowej i europejskiej,
- upodobnić się do modelu korporacji; konieczna jest ewolucja regionu od klasycznego regionu jako quasi państwa do nowego modelu regionu jako quasi korporacji.
- upodobnić się w zakresie planowania strategicznego do strategicznego planowania wielkich korporacji; najważniejszym elementem jest tu rozwój potencjału innowacyjnego regionu¹².

Powyższe oczekiwania wobec regionów wymagają znacznego przewartościowania tradycyjnego pojmowania ich funkcji.

Konkurencyjność przedsiębiorstw a konkurencyjność regionów Możliwość przenoszenia doświadczeń Wiedza ukryta

Elementem uprawniającym do nowego podejścia do spraw funkcjonowania organizacji terytorialnej jest zmiana, która zaszła w pojmowaniu konkurencyjności. Konkurencyjność w ekonomii pojmuje się tradycyjnie jako zdolność do osiągnięcia sukcesu w gospodarczej rywalizacji. Jak zauważa Budner obszar stosowania tego pojęcia znacznie się poszerzył: ze sfery tradycyjnej mikroekonomii na ujęcia mezo- i makroekonomiczne. Współcześnie mówi się nie tylko o konkurencyjności firm i ich wyrobów, ale także o konkurencyjności miast, regionów i krajów, gospodarek narodowych¹³.

Dość powszechnie wykorzystywana jest definicja konkurencyjności, która oznacza zdolność gospodarki do odnoszenia korzyści z działalności gospodarczej. W warunkach internacjonalizacji i globalizacji gospodarki menedżerowie organizacji terytorialnych muszą wczuć się w rolę przedsiębiorców, których firma musi stać się jednym z ogniw światowego łańcucha wartości dodanej. Konkurencyjne są zatem nie te organizacje terytorialne, które stworzą działającym na ich obszarze przedsiębiorstwom warunki do minimalizacji kosztów, lecz te, które umożliwią na swoim terenie maksymalny przyrost wartości produktu.

Należy pamiętać, że współcześnie coraz ważniejszym źródłem wartości dodanej staje się informacja. Staje się ona podstawowym zasobem produkcyjnym, głównym czynnikiem produkcji, obok wcześniej funkcjonujących w gospodarce czynników: kapitału, pracy, surowców. Gospodarkę krajów, charakteryzujących się wysokim poziomem rozwoju, w których znacznie wzrosła rola informacji w procesach produkcji i zarządzania nazywa się gospodarką informacyjną¹⁴.

Fakt powstania gospodarki informacyjnej musi wpłynąć na zmianę funkcjonowa-

¹² Kukliński A. (1998), Rola regionów w Federalnej Europie w XXI wieku, [w:] Jaka Europa? Regionalizacja a integracja, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań, s. 58.

¹³ Budner W. (2000), Lokalizacja przedsiębiorstw, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań, s. 45.

¹⁴ Budner W. (2000), op. cit., s. 194.

nie organizacji terytorialnych. Przydatne w analizie tych zmian mogą być pojęcia przedsiębiorstwa wirtualnego i wiedzy ukrytej.

Jak zauważają Peck i Conolly, u podstaw wysokiej pozycji konkurencyjnej tych regionów, które odniosły sukces leżą zasoby wiedzy ukrytej. Ta wiedza o produktach, zastosowaniach i metodach buduje dynamikę gospodarki, która jest podtrzymywana przez pozostające w dynamicznej równowadze procesy współdziałania i współzawodnictwa. To są wspólne dobra, z których poszczególne podmioty korzystają poprzez szkolenia, edukację i infrastrukturę badawczą. Efekty wspólnego uczenia pojawiają się tam, gdzie firmy współpracują ze sobą i dzielą się informacjami o technologiach wynosząc z tego wzajemne korzyści¹⁵.

Wiedza ukryta obejmuje czynności związane z uczeniem się przez działanie i uczeniem się przez wykorzystywanie, które tworzą podstawy do usprawniania działań i kreowania nowych pomysłów, które nie mogą być łatwo skodyfikowane i przekazywane w sposób formalny. W konsekwencji bliskość aktorów biorących udział w tym procesie staje się sprawą zasadniczą. Takie doświadczenia mogą stać się elementem wspólnej wiedzy regionów. W związku z tym firmy, indywidualni przedsiębiorcy i instytucje działające w regionach mogą rozwijać i ciągle wzbogacać wspólną pulę wiedzy i korzystać z osiągniętej w ten sposób przewagi konkurencyjnej¹⁶.

W tym kontekście zadaniem zwłaszcza władz regionalnych staje się nie tylko stworzenie formalnego środowiska innowacyjno-badawczego, ale także twórcze przemysłenie metafor przedsiębiorstwa wirtualnego i pochodnych. Już zresztą pojawiają się prace naukowe dotyczące tej problematyki. Na przykład A. Bisaga przyjmuje w swojej pracy założenie, że rozwój regionów (miejscowości dokonuje się dzięki przeskokowi z przestrzeni gospodarowania zasobami materialnymi do przestrzeni gospodarowania zasobami niematerialnymi. Region rozumiany jest przez autorkę zarówno jako produkt wirtualny, jak i wirtualna organizacja¹⁷.

Konkurencyjność regionu opiera się na innych zasadach w przestrzeni materialnej i w przestrzeni wirtualnej. W operowaniu w przestrzeni wirtualnej i w dokonywaniu transakcji w świecie wirtualnym większe doświadczenie mają przedsiębiorstwa. Dlatego też metaforyczne ujęcie regionu jako przedsiębiorstwa wirtualnego być może pozwoli na uruchomienie procesu wykorzystywania wyobraźni i do szukania nowych sposobów organizowania regionu.

Można by na przykład rozważać sytuację w której zarząd regionu spełnia rolę integratora w organizacji wirtualnej, dobierając określonych partnerów gospodarczych dla realizacji różnych projektów w przestrzeni wirtualnej, będąc ich inicjatorem i nawigatorem.

Oczywiście metafora wirtualnego regionu ma swoje ograniczenia. W odróżnieniu od przedsiębiorstwa wirtualnego region nie może całkowicie zniknąć w cyberprzestrzeni, zawsze pozostaną „twarde” czynniki rozwoju i określona przestrzeń fizyczna.

Chociaż wydaje się, że Morgan mógłby mieć zastrzeżenia do powyższej tezy. Wzywa on przecież do przemysłenia na nowo stosunków między masą, przestrzenią i czasem. Podkreśla, że w myśleniu o organizacjach należy przejść od kategorii świata Newtonowskiego do kategorii świata Einsteinowskiego¹⁸.

Interesujące może być metaforyczne ujęcie organizacji terytorialnej (przede wszystkim regionu) jako przedsiębiorstwa fraktalnego, zwłaszcza w kontekście relacji pomiędzy gminami tworzącymi region (mikrofraktalami) a całą dużą organizacją (makrofraktalem). Kierunek dalszej analizy wskazuje tu A. Binsztok, zauważając, iż w przypadku organizacji fraktalnych poszczególne jednostki generują zadania dla siebie, ale także na rzecz całego makrofraktala. Proces ten przebiega także w odwrotną stronę, gdyż

¹⁵ Peck F., Conolly S. (2001), *Globalizacja, konkurencja i rozwój regionalny w Wielkiej Brytanii*, [w:] Klich J., (red.), *Globalizacja*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, s. 98.

¹⁶ Peck F., Conolly S. (2001), op. cit., s. 97.

¹⁷ Bisaga A. (1999), *Miejsce miękkich czynników rozwoju w kreowaniu przestrzeni rynkowej regionów/miejscowości*, [w:] Duczmal M., Potwora W., (red), *Wybrane problemy współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji, Opole, s. 110-111.

¹⁸ Morgan G. (2001), op. cit., s. 291.

makrofraktal dba, aby mogły rozwijać się i działać jego „podzespoły”¹⁹

Reasumując możemy stwierdzić, że próba zastosowania różnych odmian metafory przedsiębiorstwa do opisu organizacji terytorialnej może okazać się cenna poznawczo i prowadzić do interesujących przemyśleń.

Uświadamiając sobie istnienie bliskich związków między myśleniem a działaniem w życiu organizacji, zdajemy sobie też sprawę, że nasz sposób „odczytywania” organizacji wpływa na to jak je tworzymy. Obrazy i metafory to nie tylko objaśniające konstrukcje wykorzystywane w trakcie dokonywania analizy. Mają one zasadnicze znaczenie dla procesu myślenia obrazami, w trakcie którego ludzie ustanawiają lub „zapisują” charakter życia organizacji²⁰.

Posługując się różnymi metaforami po to, aby opisać i zrozumieć złożony i pełen paradoksów charakter życia organizacyjnego, możemy zarządzać organizacjami i planować je w sposób przedtem dla nas nieosiągalny.

STRESZCZENIE

Posługując się różnymi metaforami, można opisać i zrozumieć złożony i pełen paradoksów, charakter życia organizacyjnego. Poprzez metaforę możemy zarządzać organizacjami i planować je w sposób przedtem dla wielu niespotykany i nieosiągalny. O czym autor pisze w swoim referacie.

SUMMARY

Using different metaphors, it is possible to describe and understand complicated and full of paradoxes character of organizational life. By the metaphor we can manage organizations and plan them in the way inaccessible and rare for many before.

LITERATURA

- [1] Binsztok A. (2001), *Zarządzanie wiedzą w organizacji fraktalnej*, [w:] Stankiewicz J. (red.), *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem, część I*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra.
- [2] Bisaga A. (1999), *Miejsce miękkich czynników rozwoju w kreowaniu przestrzeni rynkowej regionów/miejscowości*, [w:] Duczmał M., Potwora W., (red), *Wybrane problemy współczesnego zarządzania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Administracji, Opole.
- [3] Budner W. (2000), *Lokalizacja przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
- [4] Cichobłaziński L. (2000), *Rola potencjału społecznego w zarządzaniu w zarządzaniu rozwojem regionu częstochowskiego*, [w:] *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, Bojar E., Plawgo B. (red.), Wydawnictwo Nauka-Edukacja, Warszawa.
- [5] Grosse T. G. (2001), *Wpływ procesów globalnych i integracji europejskiej na Polski system polityki regionalnej*, [w:] *Studia Regionalne i Lokalne*, nr 1(5).
- [6] Hausner J. (2001), *Modele polityki regionalnej w Polsce*, [w:] *B Studia Regionalne i Lokalne*, nr 1(5).

19 Binsztok A. (2001), *Zarządzanie wiedzą w organizacji fraktalnej*, [w:] Stankiewicz J. (red.), *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem, część I*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra, s. 130.

20 Morgan G. (1999), op. cit., s. 404.

-
- [7] Jaworski S. (1990), *Słownik szkolny. Terminy literackie*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
 - [8] Kukliński A. (1998), *Rola regionów w Federalnej Europie w XXI wieku*, [w:] Jaka Europa? Regionalizacja a integracja, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.
 - [9] Markowski T. (1999), *Zarządzanie rozwojem miast*, PWN, Warszawa.
 - [10] Morgan G. (1999), *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.
 - [11] Morgan G. (2001), *Wyobrażenia organizacyjna. Nowe sposoby postrzegania, organizowania i zarządzania*, PWN, Warszawa.
 - [12] Peck F., Conolly S. (2001), *Globalizacja, konkurencja i rozwój regionalny w Wielkiej Brytanii*, [w:] Globalizacja, (red.) Klich J., Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
 - [13] Pietrzyk I. (1992), *Sterowanie rozwojem regionalnym we Francji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.



Rafał Czarczyński

Siedem (7) pokus głównych, czyli jak opisać organizację przez jej wizerunek

WSTĘP

Jaki jest związek organizacji z jej wizerunkiem i czym jest wizerunek, dlaczego wizerunek jest ważny dla organizacji oraz dlaczego można organizację opisać poprzez jej wizerunek?

Pierwszy kontakt z organizacją to kontakt z jej wizerunkiem. W konsekwencji wartość organizacji oceniana jest dopiero po zaakceptowaniu jej wizerunku oraz poprzez ten wizerunek. Organizacja nie podlega ocenie po odrzuceniu jej wizerunku.

Czym jest wizerunek organizacji? Jest to zespół cech podlegających, intuicyjnej zewnętrznej i wewnętrznej ocenie. Właściwy wizerunek organizacji pozwala na obniżenie kosztów reklamy i promocji produktu organizacji (patrz: koszty).

Odbiorcy wewnętrznemu ułatwia utożsamianie się z organizacją, co ma pozytywny wpływ na efektywność organizacji.

Czym jest zarządzanie wizerunkiem? Jest to zespół racjonalnych działań mających na celu stworzenie pozytywnego obrazu organizacji.

ELEMENTY OPISU WIZERUNKU

Czym są jego elementy? Na wizerunek organizacji składają się następujące elementy:

- Czytelna i jednoznaczna oferta wewnętrzna i zewnętrzna,
- Wygląd i zachowanie się członków organizacji,
- Wygląd materiałów firmowych: logo oraz inne elementy komunikacji niewerbalnej,
- Public Relations,
- Sposób reklamowania organizacji: jej misji i produktu,
- Lokalizacja organizacji,
- Jakość produktu.

Jakość produktu jest wtórna w stosunku do wizerunku organizacji, lecz wywiera istotny wpływ na wizerunek w późniejszym okresie. Pozytywny obraz może być... zniszczony poprzez niezgodny z wizerunkiem produkt organizacji.

Zarządzanie wizerunkiem organizacji w zależności od jej struktury organizacyjnej:

Lokalne

Decyzje podejmowane tutaj

Globalne

Decyzje podejmowane tam

Mieszane

Decyzje podejmowane raz tu raz tam, element organizacji posiada możliwość manewru....w zależności od warunków

Nadrzędnie

Od nas zależy to, jaki i co pokażemy

Podrzędnie

Musimy się dostosować

Mieszane

Niewielka możliwość manewru...

Arbitralne (konsekwencja)

Sztuczne zasady: największa skuteczność i najniższe koszty

Demokratyczne

Pozostawiono pole manewru np., co robić, czego nie, oczywiście pod warunkiem spełnienia podstawowych założeń.

7 POKUS CZYLI OPIS ORGANIZACJI W PERSPEKTYWIE JEJ WIZERUNKU

Definicja:

Osobista potrzeba zaspokojenia doraźnego celu bez uwzględniania negatywnych i nieodwracalnych skutków tego działania

Można określić następujące grupy czynników zakłócających budowę i zarządzanie wizerunkiem organizacji (zacierających jej obraz):

Elementarne
Organizacyjne
Środowiskowe

Elementarne (osobiste):

1. Płeć

2. Wykształcenie i intuicja

Organizacyjne:

3. Koszty

4. Czas

5. Otoczenie (Moda, Tradycja, Przesady)

Środowiskowe:

6. Obciążenia etniczne

7. Internet

Elementarne:**Płeć:**

Jeżeli istnieje różnica płci to istnieje różnica odbioru wrażeń zmysłowych, co ma wpływ na decyzje podejmowane w stosunku do wizerunku organizacji.

Wykształcenie i intuicja:

Wykształcenie może stwarzać pokusę odrzucenia wszystkiego, co nie jest zgodne z tym, czego się nauczyliśmy. Intuicyjne zachowania podlegają ewolucji i ulegają modzie. *patrz. Otoczenie*

Organizacyjne:**Koszty:**

Czy należy oszczędzać nakłady na poprawę wizerunku? *Patrz. Czas*
Zły obraz wymusza zwiększone koszty promocji oraz reklamy.

Czas:

Nakłady ponoszone na wizerunek organizacji nie przynoszą efektów w spodziewanym czasie. Poniesiony nakład nie wywołuje natychmiastowej i wyraźnej reakcji na poprawę wizerunku firmy. *Istnieje prawdopodobieństwo że poniesiony nakład zacznie przynosić efekt, gdy organizacja przestanie istnieć.*

Otoczenie:

Zbiór czynników wywierających nacisk na decyzje podejmowane w stosunku do wizerunku niejako automatycznie. Nacisk wywierany przez otoczenie może mieć istotny wpływ na zacieranie lub wypaczenie wizerunku organizacji, ponieważ otoczenie jest często utożsamiane z wartościami moralnymi i estetycznymi ma wpływ na intuicyjne zachowania. Od otoczenia zależy, co przyjmujemy za dobre, a co odrzucamy, otoczenie dyktuje uleganie modzie poddawanie się tradycji i tradycyjnym schematom myślowym. Otoczenie nie lubi nowości...Ponieważ nie akceptuje konieczności zmian i jednocześnie ulega modom.

Środowiskowe:**Obciążenia etniczne:**

Tradycyjnie, importowane jest lepsze...Organizacja jest importowana z gotowym wizerunkiem.

Internet:

Modny, dynamiczny i tani sposób przekazywania informacji i danych przece-niany jako oddzielna rzeczywistość tzw. wirtualna, a niedoceniany jako nowa jakość formy kontaktów społecznych.

Skutecznie „używany” do zacierania czytelnego wcześniej obrazu organizacji Często jedyna okazja do zaprezentowania wizerunku organizacji na szerszym polu, *patrz; Otoczenie.*

ZAKOŃCZENIE

Wskazać należy, że istotą wizerunku nie jest tworzenie zysku przedsiębiorstwa, ale „dokładanie” wartości do tego co jest podstawową działalnością firmy.

Pokusy z jakimi mamy do czynienia w postrzeganiu organizacji, wynikają często z naszej nieświadomości, lub często subiektywnego nastawienia do jej wizerunku. Stąd w artykule omówiono, z punktu widzenia praktyka, inklinacje ludzi do opisu organizacji i jej sposobu funkcjonowania z punktu widzenia racjonalności metodologicznej i rzeczowej.

STRESZCZENIE

Pokusy, z jakimi mamy do czynienia w postrzeganiu organizacji, wynikają często z naszej nieświadomości lub często subiektywnego nastawienia do jej wizerunku. Stąd w artykule omówiono inklinacje ludzi do opisu organizacji i jej sposobu funkcjonowania w ujęciu praktycznym racjonalności metodologicznej i rzeczowej.

SUMMARY

The temptations we meet perceiving organization often result from our unawareness or subjective attitude to its vision. That is why the article presents practical point of view, the inclinations of people to the description of organization and the way it functions from the point of view of methodological and matter-of-fact rationality.



Wojciech Cieśliński

Interpretacja i nadinterpretacja w opisie organizacji - analiza semilogiczna

Współczesna organizacja działań w przedsiębiorstwie zmierza przede wszystkim do tego, by być coraz bardziej efektywną. Droga do tego prowadzi przede wszystkim poprzez permanentne usprawnianie, charakteryzujące się tym, że wprowadzane zmiany poprawiają funkcjonowanie określonych jednostek organizacyjnych przedsiębiorstwa.

TEZA; Efekty jakie z tych działań są uzyskiwane to krótkotrwałe optymalizacje, nie przyczyniające się do poprawy funkcjonowania organizacji w perspektywie globalnego czasu i przestrzeni.

Szybkość z jaką dzisiaj przedsiębiorstwa muszą poprawiać swoje działania, żeby być konkurencyjnym, uniemożliwia im spojrzenie na swoją organizację z punktu widzenia nieuchwytnych zjawisk, determinujących rozwój, uwzględniający zróżnicowanie społeczne (punkty widzenia) w spojrzeniu na organizację.

Co jest istotnym elementem opisu PROCESU w perspektywie jego interpretacji?

To mianowicie, że wszystkie zjawiska pojawiające się zależnie (świadomie) i/lub niezależnie (nieświadomie) od ludzi podlegają jednej sile, SIŁE KOMUNIKOWANIA SIĘ. Tak jak w świecie fizycznym, oddziaływanie jest zdeterminowane masą i odległością w jakiej ciała znajdują się od siebie, tak w świecie społecznym, SIŁA ODDZIAŁYWANIA UZALEŻNIONA JEST OD FORMUŁY KOMUNIKACYJNEJ. Tę formułę autor wyjaśnia w niniejszym opracowaniu, wskazując na to, że:

1. Wszystko, co się dzieje, wynika z faktu „dziania się”, czyli takiego mechanizmu oddziaływania, które można nazwać „procesualizacją”.
2. Nawigatorem tych zdarzeń jest kod językowy oraz „gramatyka” komunikowania się między grupami społecznymi w organizacji.
3. Sterowanie odbywa się na zasadzie sprzężenia zwrotnego, między informacją przekazywaną, znaczeniem a odbieraną i kontekstem sytuacyjnym.
4. Ecowską teorię znaczenia w organizacji, w której za punkt wyjścia przyjmuje się brak struktury i jakichkolwiek stanów, czyli wszystko, co się dzieje, jest tym, co się powinno dziać, niezależnie od tego czy faktycznie powinno się to dziać.

KOMUNIKACJA W UJĘCIU SEMIOLOGICZNYM

- CZYLI MEANDRY INTERPRETACJI ZNAKÓW

Czy nastał koniec strukturalizmu? Wskazuje się, że w naukach społecznych nie sposób znaleźć inwektorów, czyli pewnych zasad, jakimi rządzą się zjawiska społeczne, czy szerzej ujmując zjawiska kulturowe. Poszukiwanie możliwości dalszych badań i rozwiązywania problemów życia społeczno-gospodarczego należy oprzeć na założeniu, że nie można bazować na założeniu, że znajdziemy prawdę obiektywną na wszystko, co nas otacza - zjawiska, zdarzenia są wynikiem języka, jakim się posługujemy, a ten jest uwarunkowany kulturowo w swojej istocie gramatycznej. Benjamin Whorf (1946) wskazał, że wszystko, co się zdarza, jest wynikiem językowych uwarunkowań naszych myśli. Świat nie jest tym, jak go widzimy, ale tym jak Go opisujemy i jakiego języka używamy. Wskazują na to współczesne badania nad językiem, którym zajmują się: Kmity, (1998), Fiske (1999), Eco (1996), Ehrlich (1989), Ricouer (1989), Jacobson (1989), Kotarbińska (1990), Scot (1995), Austin (1993).

Czytanie świata i semiologia życia codziennego Umberto Eco (1998, 1999), również ponawiają temat, że wszystko, co jest „zanurzone” w kulturze, jest wytworem myśli i działań człowieka na przestrzeni wieków; ma naturę „komunikatywną”. Jest rzeczą badaczy, jak ujawniać komunikatywną naturę badanych zjawisk.

Na wstępie należy przyjrzeć się nauce semiologii, która zakreśla coraz większe kręgi życia społecznego człowieka. Z jej pomocą poszukiwane są odpowiedzi na pytania:

Jak badać dane zjawisko celem ujawnienia jego natury, pod kątem „komunikatywności”? Komunikatywność należy tu rozumieć jako ten aspekt, który determinuje sposób widzenia i postrzegania rzeczywistości, to znaczy, że wszelkie twory kulturowe są wynikiem porozumiewania się ludzi między sobą. A zatem można powiedzieć, że semiologia jako nauka o teorii znaku i znaczenia, posiadając w swoim „imperium” metodologicznym semiotyki, które w zależności od badanego obiektu izomorficznie lub homomorficznie odwzorowują rzeczywistość, bazując nie jak nauki przyrodnicze na paradygmacie, ale na syntagmie, czyli wzorcu ogólnie przyjętych norm i reguł postępowania, umożliwiających zgodnie ze stanem aktualnej wiedzy odkrywać rzeczywistość najbardziej realną czyli „wirtualną”.¹

SEMIOLOGIA ORGANIZACJI - CZYLI JAK OPISAĆ ORGANIZACJĘ W UJĘCIU TEORII ZNACZENIA

Semiologia bada wszystkie zjawiska kulturowe, tak jak gdyby były systemami znaków. Przyjmuje hipotezę, że rzeczywiście wszystkie zjawiska kultury są systemami znaków, a więc są zjawiskami komunikacji. Czyniąc w ten sposób, sprowadza badane przez siebie zjawiska do faktów komunikacji na różnych poziomach U. Eco „Wahadło Foucaulta” 1996.

Jeśli jednak wszelki fakt kulturowy jest komunikacją może być wyjaśniony za pomocą schematów leżących u podstaw wszelkich faktów komunikatywnych, to elementarną strukturę komunikacji należy ustalić tam, gdzie zachodzi komunikacja w warunkach minimalnych, czyli na takim poziomie, na którym przepływ informacji odbywa się pomiędzy dwoma urządzeniami mechanicznymi.²

¹ Wypowiedź Rafała Krupskiego podczas seminarium Katedry Strategii i metod zarządzania AE we Wrocławiu, że wirtualny, to w języku angielskim - najbardziej rzeczywisty.

² U. Eco, Nieobecna struktura, WKR, Warszawa, 1996, s. 36.

Mówiąc o kulturze, należy termin ten zdefiniować w takim znaczeniu, jakie nadaje mu antropologia społeczna. W tym ujęciu „kultura jest wszelką interwencją ludzką wobec danych przyrody, przekształconych w ten sposób, by można było je włączyć w jakąś realizację społeczną”.³

KOMUNIKATYWNY MODEL OPISU ORGANIZACJI

Konstruując model komunikatywny organizacji w na bazie nauki, jaką jest semiotologia, wystarczy założyć sytuację najprostszą.⁴ Załóżmy, że dwie osoby znajdujące się od siebie w pewnej odległości, chcą się ze sobą porozumieć. Aby doszło między nimi do porozumienia, jedno z nich musi przy pomocy jakiegoś aparatu nadawczego przesłać sygnał. Sygnał ten, wędrując pewnym kanałem, po przewodzie elektrycznym czy też na falach radiowych, zostanie odebrany przez aparat odbiorcy. Odbiornik ten ujmuje nadany sygnał w określoną formę, stanowiącą komunikat skierowany do adresata. Jeśli to ja mówię do kogoś, to wówczas mój mózg jest źródłem informacji, a mózg mojego rozmówcy odbiornikiem, mój aparat głosowy jest przekaznikiem komunikatu, natomiast uszy mojego rozmówcy odbiornikiem.

„Konkretny aparat, który w tym wypadku staje się nośnikiem informacji jest zaczątkiem pewnego kodu. Z drugiej jednak strony wiadomym jest przecież, że jeżeli istnieje pewien kanał komunikacji i kod, za pomocą którego wysyłamy informację, to musi również istnieć szum. Szum powoduje zakłócenie w kanale, może on w ten sposób zniekształcić lub zmienić fizyczną strukturę nadanego sygnału. Szumem może być na przykład, przerwa w dostawie prądu, czy też szereg wyładowań atmosferycznych.

Chcąc ograniczyć do minimum ryzyko szumu, trzeba kod uczynić bardziej skomplikowanym oraz ustanowić poziom bezpieczeństwa, zmniejszając w ten sposób przerwanie komunikatów przez szereg zakłóceń w kanale.

Kod ustanawia pewne symbole, spośród których możemy wybrać te, które chcemy przydzielić danym zjawiskom. Określony pojedynczy komunikat to twór konkretny, wybór tamtego, a nie innego ciągu symboli. Stanowi on ostateczne uporządkowanie, nakładające się na nieuporządkowanie kodu.

*Przekazanie sygnału polega na alternatywnym wyborze, na wzajemnym przeciwstawieniu sobie dwóch przeciwległych biegunów. Informacja jest miarą możliwości wyboru przy selekcji przekazu. Nie zależy ona od tego, co się mówi, ale raczej od tego, co można powiedzieć. Informację uważa się zatem za statyczną własność źródła komunikatu, jej wartość odpowiada swobodzie wyboru. Ułatwienie komunikatu, zapewnia kod wraz ze swoimi zasadami uporządkowania. Kod jest pewnym układem prawdopodobieństw nałożonym na równouprawnienie układu wyjściowego i mającym umożliwić jego komunikacyjne opanowanie. W każdym zaś razie tym, co wymaga takiego pierwiastka ładu jest możliwość przekazania informacji.*⁵

INFORMACJA I KOMUNIKACJA SEMIOLOGICZNA

Informacja i komunikacja semiotologiczna jest informacją źródła możliwą do zdefiniowania dzięki różnym znaczeniom, jakie może wytworzyć w zetknięciu z kodami. Jest dość rozległym, określonym rozdrożem prawdopodobieństw. Zuboża ją nie kod, jak w przypadku komunikatu, ale wybór komunikatu - znaczenia. Zarówno informację

³ Tamże.

⁴ U. Eco, Nieobecna struktura, WKR, Warszawa, 1996, s. 38.

⁵ Tamże, s. 46.

semilogiczną jak i komunikat zdefiniować można jako stany nieuporządkowania w porównaniu z późniejszym porządkiem, jako sytuacje niejednoznaczne w porównaniu z późniejszym sprecyzowaniem, jako możliwość przyszłych alternatywnych wyborów w porównaniu z mającym z nich wynikać systemem wyborów dokonanych.⁶

Semiologia jako nauka o systemach znaków, ich interpretacji i nadawaniu poprzez kody ich znaczenia, zajmuje się tym wszystkim, co określić możemy zjawiskiem komunikatywnym.⁷ Wszystkie zjawiska kulturowe (a do takich należy „Organizacja”)⁸ są badane pod „obsesją” komunikatywności. Różne formy przejawiania się dyskursów (zamkniętej prowadzącej do konkluzji wypowiedzi i dyskusji otwartej niekończącej się wypowiedzi) wskazują na typy porozumiewania charakterystyczne dla polifonicznej lub monofonicznej komunikatywności. Wg autora „Imienia róży”, „... semiologia jest ogólną teorią zjawisk komunikatywnych, ujmowanych jako tworzenie komunikatów na podstawie konwencjonalnych kodów, czyli systemu znaków”.⁹ Poczynając od Peirce’a, przez de Saussur’a do Umberto Eco semiologia dostarcza metod i narzędzi ujawniających komunikatywną naturę badanego zjawiska. W zależności od potrzeb badanych zjawisk, tworzy się więc narzędzia, zwane semiotykami. Semiotyki stosowane są więc do badania zjawisk, które w swojej naturze są „komunikatywne” ujawniają naturę komunikatywną.

- Czy stosowanie określonych znaków i ich niezależne występowanie a następnie interpretacja w procesie denotacji i konotacji, determinuje „obraz organizacji”, jej tożsamość, sposoby działania i kulturę organizacyjną, w konsekwencji strategię i kierunki rozwoju?
- Jaką rolę posiadają znaki w organizacji?
- W jaki sposób można opisać organizację jako system komunikatywny?
- Jak mogą przebiegać procesy denotacji i konotacji znaków w organizacji?
- Interpretacja znaków to proces porozumiewania się w organizacji, czy istnieje zatem taki sposób postępowania, który umożliwi efektywną ich interpretację?
- Co oznacza pojęcie „czytanie organizacji”?
- Czy procesy denotacji i konotacji można obiektywizować?
- Czy ikoniczna kodyfikacja znaków, stanowi podstawę rozwoju twórczych możliwości podmiotów organizacji?

Badanie i usprawnianie zarządzania organizacją pod „obsesją” komunikatywności, wskazując na skrajny lingwistycyzm, a mianowicie - „język”, jakim się posługujemy, sposoby interpretacji znaków w nim występujących i kody w jakich są one umiejscowione, determinują postrzeganie rzeczywistości (analogia do HIPOTEZY BENJAMINA WHORFA)¹⁰. Konsekwencją tej hipotezy jest stwierdzenie jeszcze bardziej skrajne w swym podejściu do badania zjawisk zachodzących w organizacji, iż istnieje (ma postać bytu materialnego i/lub tylko uświadomionego, jeżeli zostanie nazwane).

Ortodoksyjność powyższych założeń, wskazuje przede wszystkim na fakt, że rozwój społeczno gospodarczy w nowym wieku zdeterminowany będzie informacją, jej przejawami wymiany czyli komunikowania się i technologią informatyczną, jaką niesie „nowa cywilizacja”.¹¹

Nie na wszystkie pytania udzielić można odpowiedzi, ale warto się zastanowić, co One mogą znaczyć? W jaki sposób mogą wpływać na procesy porozumiewania się w organizacji? ***Jeżeli założymy, że porozumiewanie się w organizacji, transformuje efekty pracy ludzi w organizacji na zadowolenie klienta, czyli tworzy wartość dodaną, możemy przejść do dalszej analizy tego problemu i przedstawić wstępne założenia.***

⁶ Tamże, s. 75.

⁷ U. Eco, Semiologia życia codziennego, Czytelnik Warszawa 1996, s. 376.

⁸ Patrz: Organizacja jako zjawisko kulturowe: Kostera. M. (1996), Postmodernizm w zarządzaniu, PWE, Warszawa.

⁹ U. Eco, Semiologia życia codziennego, Czytelnik Warszawa 1996, s. 376.

¹⁰ Whorf za: von Bertalanffy, 1984, s. 263.

¹¹ W. Zacher red.: Problemy społeczeństwa informatycznego”, Warszawa, WSPiZ, 1997

Syntagma, jaką autor zakłada, czyli wiążący wzór postępowania badawczego, jest pojęcie „procesu”¹².

Cechą charakterystyczną organizacji jest występowanie w niej trzech rodzajów procesów:

1. Procesów pracy (realnie wykonywana praca, zmieniająca fizyczne parametry materii - produkcja /produkt lub energetyczne parametry układu społecznego - usług).
2. Procesów informacyjnych (powodujących świadome oddziaływanie ludzi na chaotycznie, w sposób naturalny przebiegające zdarzenia wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu).¹³
3. Procesów decyzyjnych.

Zjawiska kulturowe, w tym „organizowanie się” i zarządzanie oraz kierowanie formalnie powstałymi strukturami, podlega wpływom zdarzeń, niezależnie od woli podmiotów gospodarczych organizacji oraz wpływom procesów, które są świadomym oddziaływaniem ludzi na siebie i powodowaniem, by rzeczy się stawały. Im więcej procesów, tym więcej możliwości świadomego kierowania i organizowania się¹⁴. Podstawą procesów jest triada:

- Materia,
- Energia,
- Informacja.

Rys. 1. Proces jako świadome działanie przekształcające materię w energię i energię w informację, jako podstawa przekształceń materii



Informacja we współczesnej organizacji cybernetycznej (i nie tylko) stanowi, katalizator procesów, które jak już wcześniej zaznaczono są świadomym oddziaływaniem podmiotów organizacji na rzeczy i zdarzenia. Jest to taki sposób postępowania, który powoduje, że organizacja może planować swoje zamierzenia i aktywnie wpływać na zdarzenia i zmieniać rzeczy. Informacja jest tym co obecnie organizacje produkują, kupują i sprzedają. Stanowi ona podstawę porozumiewania się co umożliwia, żeby określić i zdefiniować organizację jako zjawisko komunikatywne.

¹² Cel jaki sobie autor założył w niniejszym opracowaniu nie pozwala na szersze ujmowanie tego zagadnienia, należy jednak wskazać, że ontologia i epistemologia badań w naukach o zarządzaniu wskazuje „proces” jako jedną z podstawowych jednostek ontycznych organizacji, patrz: Krzyżanowski L. K. (1999), s. 151, rozdział Kategorie i doktryny ontologiczne.

¹³ Szerzej patrz: Krzyżanowski L. K. (1999), O podstawach kierowania inaczej, PWN, Warszawa, s. 35.

¹⁴ Na temat procesów patrz: Lukacs G. (1984), Wprowadzenie do ontologii bytu społecznego, PWN Warszawa; Whitehead N. (1929), Process and Reality (An Essay in Cosmology), Cambridge.

- Wymiana zachodzi wtedy, gdy występuje bezpośredni i/lub pośredni kontakt grup lub podmiotów organizacji,
- Efektywność kontaktów podmiotów zaangażowanych w proces wymiany uwarunkowana jest porozumiewaniem się,
- Organizacja jest zjawiskiem kulturowym, istnieje poprzez system znaków,
- Semiotologia organizacji bada zjawiska kulturowe jako taki system znaków, których rolą jest pełnienie określonych funkcji w procesie porozumiewania się podmiotów organizacji ze sobą.
- Organizacja nie istnieje bez porozumiewania się.

To system wymiany informacji, czyli proces komunikowania się, stanowi ostateczną formułę akceptowalności decyzji w organizacji. Syntagmatyczny proces zarządzania organizacją¹⁵, czyli analiza skojarzeń i budowa metafor¹⁶, to sprecyzowane w planie działania cele, zadania, wyznaczeni właściciele i zarządcy zachodzących w organizacji procesów, można analizować z punktu widzenia znaczenia¹⁷ jakie przypisują mu podmioty organizacji. Semiotyczny charakter zarządzania organizacją można zatem sprowadzić do następującego zestawu procesu semiozy:¹⁸

- Źródła znaku,
- Sposób interpretacji znaku,
- Kontekst w jakim odbywa się odczytywanie znaku,
- Odbiorca znaczenia.

Źródłem znaku są wszelkie zjawiska, rzeczy i procesy, jakie przebiegają w organizacji i są spostrzegane przez podmioty¹⁹. Poziom wrażliwości podmiotu stanowi o tym, czy znaki pojawiające się w i na zewnątrz organizacji są denotowane, a następnie umiejętnie konotowane. Znaki przetwarzane najpierw introspekcyjnie, a następnie interpretowane w kontekście sytuacji, komunikowane są potencjalnym odbiorcom, którzy z kolei ponownie przechodzą cały proces dekonotacyjny, czyli rozpoznają, interpretują i realizują zadanie zgodnie z wynikiem tego procesu.

Proces semiozy użyty w przedstawionym zagadnieniu wskazuje na skrajnie lingwistyczne podejście do zarządzania. Zauważyć jednak należy, że organizacja do której odnoszą się określone działania, jest przedmiotem konstytuowanym za pomocą określonego języka. Język determinuje sposób patrzenia na rzeczywistość, ukierunkowuje i wpływa na zachowania organizacyjne²⁰. Modelowo, proces ten przedstawia rysunek nr 2.

Bazą budowy procesualnej organizacji i zarządzania jest informacja, gdzie:
na przemian, wyróżnia się informację techniczną i społeczną, z której:

- Pierwsza jest entropijna,
- Druga negentropijna, którą określić można jako system komunikowania się,
- Komunikowanie się określane jest jako uczynienie wiadomym informacji wszystkim, którym jest ona potrzebna, czyli jej ostatecznym użytkownikom.

¹⁵ Patrz: R. Krupski, 1999

¹⁶ Autor przyjmuje inną definicję syntagmy, od Kostery zakładając, że metafora budowana jest na podstawie skojarzeń, które są opowiadaniem o symbolach zawartych w metaforze [patrz również: Nęcki Z. (1987), Trening twórczości, UJ, Kraków, 1987]

¹⁷ Znaczenie - uwzględnia się semiotyczny charakter nadawania (znaczenie denotacyjne) i odbioru informacji (znaczenie konotacyjne), szerzej patrz: Sethi, Caro, Schuler, (1987), Strategic Management of technostress in an Information Society, C.J. Hogrefe, Inc. Lewiston, NY Toronto.

¹⁸ Za: Cieśliński, [w:] Krupski R. 1999

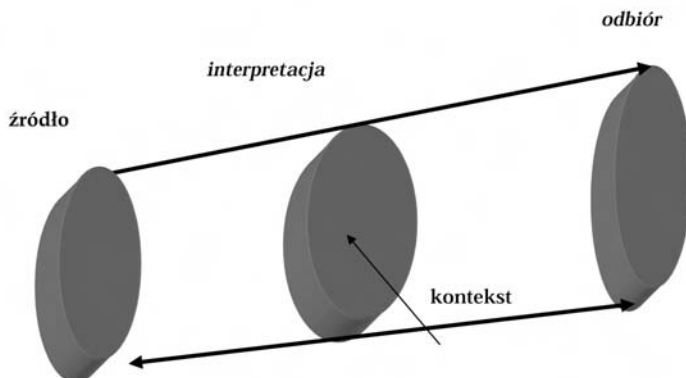
¹⁹ Należy zaznaczyć, że spostrzeżenie znaku jest możliwe tylko w sytuacji wystąpienia podmiotu poznania, znak nie istnieje bez podmiotu jego oznaczenia [szerzej patrz: Eco U. (1996), Nieobecna struktura, KR, W-wa].

²⁰ patrz również: Kmita J. (1995), Jak słowa łączą się ze światem, Uniwersytet W Poznaniu.

Downs C. W. (1988), Communications audits, Harper Collins, University of Kansas.

Jak można zauważyć, bazą procesualizacji jest informacja i sieci komunikacyjne organizacji. Przytoczmy tu Whorfa²¹, który stwierdza: „... wszyscy obserwatorzy nie dochodzą do tego samego obrazu Świata przez ten sam dowód fizyczny, jeżeli nie posługują się tym samym językiem...”. Można powiedzieć, że poznawanie organizacji ma charakter semiotyczny, ponieważ procesy w niej zachodzące przebiegają w układzie, tworzenia, interpretacji i odbioru znaku w wyniku określonego zdarzenia, jakie ma lub będzie miało miejsce (kontekst).

Rys. 2. „Rura” procesualna jako semioza życia gospodarczego organizacji



Źródło: opracowanie własne (w: Krupski 1999)

SEMIOTYKI INTERPRETACJI I NADINTERPRETACJI W ORGANIZACJI

Podstawy teoretyczne porozumiewania się w organizacji bazują na następujących koncepcjach²²

- Skinner - sprzężenie zwrotne,
- Jourard - teoria samoujawniania się,
- Hart - teoria wrażliwości retorycznej,
- Lewin - teoria kodów normalizujących,
- Johnson - teoria odzwierciedlania,
- Katz i Lazarfeld - teoria dwuetapowego przepływu.

Procesy porozumiewania można badać również z punktu widzenia lingwistyki. Do głównych teorii należą:

- Gerbner - analiza treści,
- Newcomb, Cawelti - kultura popularna,
- Hawkes - strukturalizm,
- Eco - semiologia,
- Chatman - narratologia.

Jakie narzędzie można więc używać w podejściu procesowym do badania zjawisk organizacji ujawniających jej „komunikatywną” naturę?. Są to przede wszystkim aspekty kodów jakimi można się posługiwać interpretując znak i przypisując mu znaczenie²³.

²¹ Za: von Bertalanffy, 1984, s.263

²² Za: S. R. Olson, 1995

²³ U. Eco, 1996, s.381-400

1. Kody naturalne.
2. Paralingwistyka.
3. Kinezyka i proksemika.
4. Kody muzyczne.
5. Języki sformalizowane.
6. Języki pisane.
7. Języki naturalne.
8. Komunikacja wzrokowa.
9. Semantyka.
10. Struktury fabularne.
11. Kody kulturowe.
12. Komunikaty estetyczne.
13. Przekaz masowy.
14. Kody retoryczne.
15. Kody ideologiczne.

Stosowanie poszczególnych semiotyk w badaniu organizacji musi uwzględniać następujące elementy składowe:

- Forma - czyli prawdziwa treść przekazu,
- Kod - czyli struktura języka albo innego systemu przekazu,
- Kanał - jest albo formą albo treścią przekazu albo samą strukturą kodów²⁴.

Procesy zarządzania są elementem dynamiki systemów organizacji²⁵. Wskazuje się przy tym, że stanowią one dynamiczne odwzorowanie struktury organizacyjnej²⁶.

Cechą charakterystyczną podejścia procesowego, stanowiącego wynik poszukiwań bardziej efektywnych sposobów projektowania i zarządzania organizacją, jest dominacja aspektów wirtualnych (informacyjnych i decyzyjnych), niż rzeczywistych. Choć jedno bez drugiego nie istnieje, wiek społeczeństwa informacyjnego agreguje myśli i działania wielu ludzi w kierunku bardziej efektywnego wykorzystania informacji, która jest obecnie, nie tylko za sprawą „komputerów”, ale w dobie zróżnicowań społecznych, zasobem strategicznym.

Przejście od metod strukturalnych, kładących nacisk na analityczne badanie rzeczywistości organizacyjnej, do metod procesowych, posługujących się obiektowymi narzędziami zarządzania informacją²⁷ koncentrujących się na holistycznej wizji, wskazuje na konieczność powiązania i harmonizowania aspektów sfery realnie wykonywanej pracy w organizacji z aspektami sfery informacyjnej i decyzyjnej.

W związku z powyższymi obszarami krytycznymi w budowie organizacji przedsiębiorstwa w ujęciu procesowym, jest system komunikowania się w czasoprzestrzeni przedsiębiorstwa.

- entropijność informacji,
- jakość działań na styku procesów realnych i wirtualnych,
- generowanie wartości dodanej w każdej fazie działań.

Przyjmując założenie idealne, zgodne z koncepcją „Trójkąta Nadlera”, doskonale efektywności przedsiębiorstwa zmierzać powinno do minimalizacji czasu i w konsekwencji kosztów przebiegu poszczególnych procesów oraz do maksymalizacji jakości, co w tym przypadku oznacza zadowolenie właściciela przedsiębiorstwa oraz klientów.

Do zdarzeń mających wpływ na realizowane w przedsiębiorstwie działania, czyli czynności i decyzje podejmowane przez pracowników, dołączyć należy niewątpliwie problem entropijności, czyli miary rozproszenia działań w czasie i przestrzeni. Uporządko-

²⁴ U. Eco, 1996, s.296

²⁵ Rapaport, 1985, s.33

²⁶ Kieżun, 1998, Grodziński, 1972

²⁷ Czekaj, 2000

wanie działań przedsiębiorstwa jest możliwe w chwili, kiedy aktorzy organizacji, których rolą jest podejmowanie decyzji, nabędą wystarczającej, adekwatnej do zdarzenia ilości i jakości informacji, która z kolei jest miarą uporządkowania, dającą możliwość, podejmowania optymalnych decyzji. Na taki stan rzeczy składa się fakt, że rozróżnienie to jest przydatne, kiedy stajemy przed dylematem, jaką decyzję podjąć, a jaką zaniechać. Również w przypadkach negentropijności, zachodzi formalizowanie systemu zarządzania, ponieważ, strukturalizuje ona nam przedziały możliwych decyzji, co na poziomie zarządzania jest nieuniknione.

Bazując na trzelementowym podejściu do badań organizacji czyli; sformułowaniu problemu, konceptualizacji i operacjonalizacji, przedstawiono poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytanie;

- jak „zakrzywiać” czasoprzestrzeń organizacyjną przedsiębiorstwa, celem poszukiwania nowych koncepcji podnoszenia efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa badanej jako system komunikatywny?

Użyte powyżej sformułowanie pochodzi z założeń filozofii reinżynieringu, próby totalnego przerestrukturyzowania przedsiębiorstwa wg Hammera, koncepcji minimalizacji przebiegu procesów w czasie, który wynika z przestrzeni jaką dany proces musi przejść (przestrzeń organizacyjna to jednostki, komórki, działy, wydziały przedsiębiorstwa, umiejscowione na mapie procesów) oraz koncepcji de Bono, który sformułował twórczy sposób rozwiązywania problemów organizacyjnych (patrz „problem dziewięciu kropek i łączenia ich poprzez złożenie kartki papieru na której są narysowane kropki, w taki sposób, by mogły się one ze sobą zetknąć).

Koncepcja - „zakrzywianie” czasoprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstwa

- czy wystarczy zmienić kontekst, a wypowiedź będzie miała inne znaczenie?

Podnoszenie efektywności organizacyjnej przedsiębiorstwa, jest między innymi możliwe (przy podejściu procesowym), poprzez „zakrzywianie „ płaszczyzn czasoprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstwa. „Zakrzywianie”, a dokładniej, próby poszukiwania możliwości identyfikacji punktów krytycznych przebiegu procesów w przedsiębiorstwie, to minimalizowanie przestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstwa, ale nie w sposób konwencjonalny (myślenie liniowe fiksuje nasz umysł na fakt, że najkrótsza droga przebiegu procesów to linia prosta). Można założyć, że przebieg procesów w sferze realnej (tu, wykonywanie pracy) ograniczone jest przede wszystkim czasem przebiegu procesów w sferze informacyjnej i decyzyjnej (tu; wirtualnej). W związku z powyższym, całość koncepcji przedstawionej w niniejszym artykule koncentruje się na sferze wirtualnej. Podejmowanie decyzji jest ograniczone ilością i jakością informacji, jaką posiada decydent. „zakrzywianie” czasoprzestrzeni organizacyjnej przedsiębiorstwa w sferze wirtualnej jest zatem związana z:

- kreowaniem organizacji jako systemu komunikatywnego²⁸,
- tworzenie, analiza i transformacja informacji w miejscu jej powstawania²⁹,
- tworzenie struktur organizacyjnych o charakterze dynamicznym, czyli projektowanie map procesów uwzględniających obiektową analizę informacji uwzględniającą czas, przestrzeń oraz podmioty zaangażowane (klient, właściciel procesu i wykonawca poszczególnych elementów procesu - tu konkretnej, rzeczywistej pracy³⁰,

²⁸ Cieśliński, 2000

²⁹ Patrz: Czekaj, 2000, Analiza nośników wartości dodanej w przepływie informacji

³⁰ Perechuda, Cieśliński, 2000

- „nakładanie” na zmapowane procesy zintegrowanego systemu informatycznego³¹.

Nowy wiek przynosi wiele nowości. Jedną z nich jest era informacji i „technologii” zarządzania przedsiębiorstwem. Wracamy do podejścia procesowego, ale w innym wymiarze. Do podstawowych zadań podejścia procesowego należą:

1. Zwiększyć efektywność ludzkich działań poprzez strukturalizację czynności wg kryterium generowania wartości dodanej,
2. Strukturalizację działań poprzez zdefiniowanie ; czynności, decyzji, dokumentacji i ich przepływów,
3. Opis przebiegi procesu w przedsiębiorstwie w układzie dynamicznym, to jest takim, w który uwzględnia się czynnik czasu,
4. Opis przebiegu procesów w przedsiębiorstwie w układzie przestrzennym, to jest, przypisanie poszczególnym jednostkom organizacyjnym przedsiębiorstwa odpowiedzialności za każdy element procesu.

CZYM JEST PROCES W ORGANIZACJI BADANEJ JAKO SYSTEM KOMUNIKATYWNY?

Najistotniejszym elementem współczesnej teorii i praktyki zarządzania organizacją jest pojęcie „PROCESU”. Każde zjawisko posiada cechy procesu. Szczególnym przykładem tego jest organizacją i zarządzanie nią.

Procesowość organizacji należy rozumieć jako system działań integrujący wizję rozwoju i strategię działania z operacyjnym systemem jakim jest ludzka praca.

Zjawisko „procesualizacji” istnieje od kiedy zaczęto mówić o naukowym zarządzaniu. Należy jednak wskazać, że nie istnieje nic poza procesem zdarzania się, dziania się, czyli sytuacji gdzie nie istnieje stan zatrzymania, stan w którym możemy się zatrzymać. Najchętniej, strukturalizujemy wszystko co nas otacza i nie zastanawiamy się na tym, czy przypadkiem nie jest to wyłącznie po to, by można by w sposób bardziej analityczny uchwycić zjawisko, którego nie jesteśmy w stanie zrozumieć i wyjaśnić.

W obszarze organizacji występują dwie sfery : realna i informacyjno-decyzyjna. Sfera informacyjno-decyzyjna jest definiowana przez Krzyżanowskiego³² jako kierowanie, natomiast zarządzanie jest wynikiem posiadania władzy przez kierującego, to jest dysponowania zasobami przedsiębiorstwa i wynikającą z tego założenia, możliwość wywierania wpływu na hierarchię, system wartości, interesy, postawy i zachowania organizacyjne pracowników. Zestawiając powyższe założenia z pojęciem działania komunikacyjnego Habermasa³³ a mianowicie, że istnieją działania oparte na wiedzy empirycznej, kierujące się regułami technicznymi zwane działaniami instrumentalnymi (sfera realna organizacji) i działania komunikacyjne realizujące się za pomocą znaków (symboli) oddziaływania ludzi na siebie (sfera informacyjno - decyzyjna), można powiedzieć, że zarządzanie to wirtualna integracja procesów (WIP) czyli wymiany informacji i komunikowanie się w organizacji” (patrz: Tab. nr 1 i 2). Jest więc to: uzgadnianie stanowisk, co do przyszłych celów działania (planowanie), przekazywanie stanowisk, czyli wymiana w określonym czasie i przestrzeni, za pomocą informacji, określonymi kanałami informacyjnymi za pomocą określonych kodów - decyzji do komórek wykonawczych przedsiębiorstwa (nawigowanie), pragmatyka komunikowania się, czyli system oddziaływań na zachowania formalne, adaptacyjne, celowe i integracyjne pracowników (sterowanie)³⁴.

³¹ Cieśliński, 1999

³² Krzyżanowski L. (1994), Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu, PWN, Warszawa, s. 201, 207.

³³ Habermas J. (1983), Pojęcie działania komunikacyjnego, w: Kultura i społeczeństwo, tom XXX, s. 21.

³⁴ Downs C. W. (1988), Communication audits, Harper Collons Publishers, Univerity of Kansas.

Podstawą podejścia procesowego do zarządzania przedsiębiorstwem jest więc szeroko rozumiana informacja i sieci komunikacyjne, inkrementalnie „wyłaniające się z morza zachowań, zdarzeń i oddziaływań organizacyjnych w przedsiębiorstwie”.

Procesualizacja, czy inaczej rzecz ujmując, podejście procesowe do zarządzania organizacją, wyznaczają:

- Filozofia i metodyka BPR i zarządzania zintegrowanego,
- Ogólna teoria wartości w tym analiza wartości i wartościowanie pracy,
- Przestrzenno - czasowe analizy pracy,
- Negentropijny model przepływu informacji w organizacji,
- Zintegrowany system powiązań logistycznych z układem informacji technicznej czyli aplikacji systemów informatycznych,
- Procesowe metody badania potrzeb informacyjnych i komunikowania się w zarządzaniu organizacją.

Procesualizacja to dynamiczny ciąg działań, uwarunkowany wewnątrznie przepływem informacji i systemem komunikowania się oraz zdeterminowany zdarzeniami zewnętrznymi wpływającymi na kształt i przebieg w czasie i przestrzeni określonych prac wykonywanych przez pracownika organizacji.

PROCESY A RZECZYWISTOŚĆ ORGANIZACYJNA PRZEDSIĘBIORSTWA

Byt fizyczny różni się w sposób oczywisty od bytu społecznego (złożenie wstępne). Byt społeczny jest elementem życia społeczno-gospodarczego, stąd należy dokonać jego analizy i obserwacji.

Lukasa, wielkie dzieło: „Wprowadzenie do ontologii bytu społecznego”, wskazuje na zmiany, których świadkami jesteśmy obecnie. Fizyka i jej osiągnięcia, zdeterminowały sposób patrzenia na całość życia, nie tylko przyrody ożywionej ale i nieożywionej. Jej przemożna siła oddziaływania powodowała, że nie można do tej pory wyrwać się z jej osiągnięć. Choć fizyka nowego tysiąclecia wskazuje na rzeczy których nie jesteśmy jeszcze w stanie pojąć, zbliża się *de facto* do tego co można nazwać miękkim podejściem. Darwinistyczna koncepcja bytu wskazuje, że jako społeczeństwo jesteśmy zakorzenieni w bycie fizycznym (materialnym) jak i społecznym (niematerialnym). Jednego i drugiego nie sposób od siebie oderwać. Nie istnieje duch niezależnie od ciała i *vice versa*. Ciało nie istnieje niezależnie od ducha, a to wszystko się dzieje, czyli staje się niezależnie od tego czy ludzie mają czy też nie mają tego świadomość. Takie podejście rodzi widzenie, którego prekursorem można określić HERAKLITA Z EFEZU, którego stwierdzenie, „nie sposób wstąpić do tej samej rzeki po raz drugi” dzisiaj jest bardzo aktualne. Wszystko się staje „WIELKIM BECKAMING” nic nie stoi w miejscu, wskazuje że jako ludzkość zakreślimy krąg niewiedzy, przechodząc od strukturalizacji w rozumieniu Millowskim i Straussowskim. Tę strukturalizację obalają dzisiaj, a i wieku przemian, Marks i Engels wskazywali, że nie istnieje nic poza dialektyką, procesem przemian, które nie mają ani początku ani końca. Ciągłość stawania się, ruchu i niezaprzeczalnych w istnienie sił przyrody tworzących stany stawania się rzeczy, wskazują że wszystko co jest przyczyną jest również skutkiem i na odwrót. Istnieją skutki, które są przyczyną stanów rzeczy. Są chwile oczywiście, w których rzeczy *de facto* są. Stają się one jednak chwilowe. Nie istnieją wiecznie, stają się, znikają odchodzą w zapomnienie a następnie wracają by wskazać nam drogę podążania. Wspólnota, która łączy, to przede wszystkim ciągłość ruchu, zdarzania się i walki jednego z drugim o istnienie.

PROCESEM jest wszystko to, co świadomie poprzez ludzką aktywność (obszar bytu społecznego), lub poprzez oddziaływanie sił przyrody na siebie (obszar bytu fizycznego) powoduje, że rzeczy się stają. Siłą sprawczą jest właśnie PROCES, zjawisko, które ma swoje źródło w „duchu” przyrody i oddziaływaniach społecznych. W organizacji procesy

te przeplatają się i wpływają wzajemnie na siebie. Stanowią naturalną formę przejawiania się ludzkiej aktywności w zderzeniu z siłami przyrody. Ta naturalność powoduje, że organizacje albo się rozwijają albo giną pod naporem przemian i zdarzeń, których aktywność człowieka nie była w stanie wykorzystać na własną korzyść.

Źródłem wzajemnych oddziaływań jest komunikowanie się, którego efektem powinno być porozumienie. Porozumiewanie się jest przeciwwagą dla działających w odwrotnym kierunku sił natury. Jego brak stanowi o tym, że wygrywa przyroda, a w sensie ekologicznym następuje brak świadomości jakie i dlaczego takie a nie inne procesy nastąpiły.

Autor w tym miejscu ryzykuje hipotezą, że rzeczy są jedynie przejściową formą bytu, jakim jest PROCES. Proces to ciągle stawanie się. Jest On jedyną formą bytu, jednostką ontyczną, która istnieje niezależnie i zawsze, czy będzie obok niej energia, informacja czy materia. ONA stale przenika nasze życie i powoduje, że istniejemy. Można zapytać zatem, a co powoduje że TO COŚ ISTNIEJE I CIĄGLE STAJE SIĘ?. O odpowiedź na to pytanie należy się zwrócić do Pana Boga, którego intencje są zapewne czyste, lecz nie zawsze zrozumiałe dla LUDZI. Mianowicie, stwarzając życie na Ziemi, zdecydował, że rzeczy będą się zdarzać, nie będzie wpływał na to, co jak, kiedy, gdzie i kto ma coś zrobić. Dając ludziom wolną wolę, spowodował że Świat istnieje z Jego woli, a jednocześnie nie istnieje i funkcjonuje tak, jak ludzie tego chcą, czyli pozwolił, by rzeczy się stawały. Tym sposobem dał nam szansę decydowania o tym, co chcemy robić, dał nam szansę, by zdarzały się rzeczy, które jesteśmy w stanie przewidzieć.

Dlatego HIPOTEZA DRUGA BRZMI; jednostką ontyczną we Wszechświecie jest proces, zdarzenie, na które w sposób racjonalny jesteśmy w stanie wpływać. Do tego DO-DAŁ zjawiska, na które nie mamy wpływu, a z którymi musimy sobie radzić. Wszystko po to, by rzeczy się stawały. Gdybyśmy mogli na wszystko wpływać nie byłoby miejsca na STWÓRCĘ. A ponieważ nie istniejemy bez NIEGO, pozwalała to na zjawisko „bytowania się”, które nazwę, działaniem się. Oznacza to, że właśnie to zróżnicowanie, różnice potencjałów TWORZĄ, rzeczy, tworzą rzeczy w PROCESIE, którego ZENON Z ELEI nie był w stanie wyjaśnić, jak tylko poprzez paradoksy „strzały”, „żółwia”, i inne, których nie omawiam, ale które możecie sobie wyobrazić.

Byt fizyczny w aspekcie PROCESOWYM, niczym się nie różni od bytu społecznego. Podlega przemianom, zdarzeniom powodującym że istnieje wszystko co nas, ludzi otacza. Jest ON wyłącznie inną formą stawania się czegoś, do czego człowiek dał sobie prawo docierania i wyjaśniania. Byty społeczne stają się za przyczyną przede wszystkim samych ludzi, natomiast byt fizyczny pojawia się wtedy gdy siły przyrody oddziałujące na siebie wzajemnie powodują zróżnicowanie na tyle duże, by przekraczając masę krytyczną, być zdolnym do pojawienia się. Hartmanowska koncepcja pojawiania się czegoś nie jest powodowana znikaniem czegoś innego. Rzeczy, zjawiska pojawiają się zawsze i w każdym momencie Nic nie znika, żeby coś powstało. To coś istnieje stale tylko przybiera inną formę, zgodnie z triadą; materia, energia informacja.

Jak powiada Hartman, to tylko zmiana stanu czegoś na coś.

Czas wskazać, że wszystkie NAUKI, posługują się pojęciem PROCES, jako swoistego modus vivendi. W naukach społecznych jest to zjawisko, którego nie sposób pominąć. Jest to PARADYGMAT, wzorzec, z pomocą którego w niniejszej pracy, autor będzie starał się wyjaśnić zjawiskami zachodzące we współczesnym społeczeństwie. Społeczeństwo, to przede wszystkim RODZINA, GRUPY FORMALNE I NIEFORMALNE. Przedmiotem badań w tym przypadku są grupy społeczne, które nazywamy ORGANIZACJAMI.

Współczesne filozofie budują wizję świata jako ciągłego ruchu, zdarzania się. Przyjęły one za paradygmat PROCES, jako wyznacznik bytu społecznego i fizycznego³⁵.

³⁵ EHRlich S. 1994 s. 10

Rzeczy zdarzają się niezależnie od czasu, są przyczyną wszechrzeczy, czyli procesów stawiania się i bycia. Taką ideę przedstawił Withehead [w:] „Process and Reality” (1929).

Wihaiheada „Idology and the process”, to dzieło otwierające współczesne, choć napisane wiele lat temu, problemy społeczeństwa nowego tysiąclecia. Zagadnienie procesów i procesowe podejście do zjawisk natury społecznej, wskazuje na przyjęcie dynamicznego, ciągle „stającego” się świata. Umysł ludzki jest zgodnie z teorią odbicia, nastawiony na ciągle strukturalizowanie i powodowanie, że świat staje się prostszy i łatwiejszy do zrozumienia. Niestety, jest to podejście zbyt złożone, by wyjaśnić i wytłumaczyć na czym polega „stawanie” (*beckaming*) się.

Filozofia Bergsona, Jamesa, Jacobsona, Heisenbergera, Eco, Austina, wskazują, że centralna pozycja ich filozofii, to przede wszystkim PROCES, ciągle stawanie się, ruch. Biolog, Bertalanfy w ciągłym stawaniu się upatrywał przyczynę, systemowości Wszechświata. Katz i Khan, wskazywali w swoim dziele: „Społeczna psychologia organizacji”, że wszystko podlega zmianom, szczególnie, że zasadniczy wpływ posiada siła społeczna w organizacji, jaką są ludzie, ich sposoby myślenia i zachowania się. W tym miejscu należy wspomnieć głównego inspiratora tej koncepcji jakim jest Aronson, którego dzieło „Człowiek istota społeczna” zaburzyło widzenie zjawisk społecznych, w tym zjawisk w organizacji.

Twórcy „Społecznej psychologii...” oraz Aronson, wskazują, że rzeczy stają się, kiedy grupy oddziałują na siebie. W ten sposób strukturalizują się sytuacje i zdarzenia, których przyczyny nie zawsze jesteśmy w stanie wyjaśnić. Struktury tworzą się często niezależnie od działania człowieka, świadomie współtworzących organizację. Są zatem zjawiska, które można określić jako procesy zdarzające się niezależnie od jego świadomości oraz świadome działania, które prowadzą do struktur nazywanych często ORGANIZACJAMI. A zatem, wzajemne oddziaływanie, konflikty, uczenie się, adaptacja, to pojęcia, które ściśle związane są z pojęciem PROCESU.

STRESZCZENIE

Semiologia bada wszystkie zjawiska kulturowe tak, jak byłyby systemami znaków. W artykule przyjmuje się hipotezę, że zjawiska zachodzące w organizacji są możliwe do interpretacji poprzez system znaków. Stanowią one system komunikowania się i w ten sposób można poszczególne zdarzenia opisywać, a tym samym interpretować lub nadinterpretować.

SUMMARY

Semiology studies all cultural phenomena as if they were systems of signs. The hypothesis presented in the article assumes that organizational processes can be interpreted the system of signs. They construct communication system making it possible to describe the events and, thereby, interpret and overinterpret them.

LITERATURA

- [1] Bauman Z. (1996), *Etyka ponowoczesna*, PWN, Warszawa.
- [2] Blaug M. (1995), *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa.
- [3] Chmielewski A. (1995), *Ponowoczesna etyka Zygmunta Baumana*, op.cit.
- [4] Cieśliński W., *Procesualizacja zarządzania przedsiębiorstwem*, materiał niepublikowany.
- [5] Cieśliński W., *Semiologia organizacji*, w: *Koncepcje, metody, techniki zarządzania*, mat. w druku red K.Perechuda.
- [6] Cieśliński W. (1997), *Strategie komunikacji społecznej w organizacjach gospodarczych*, materiał nie publikowany.
- [7] de Bono E. (1990), *Lateral Thinking for Management*, Penguin Books.
- [8] Goleman D.(1997), *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina of Poznań.
- [9] Kostera M. (1996), *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa.
- [10] Kowalska W. M. (1995), *Postmodernistyczny demontaż dialektyki*, op.cit.
- [11] Krzyżanowski L. J. (1995), *W sprawie koncepcji Piotra Płoszajskiego dotyczącej kierunków zmian w paradygmatach*, w: *Letnia szkoła*, UG, Gdańsk.
- [12] Maciewicz W. (1995), *Nitzsche jako prekursor postmodernizmu*, Uniwersytet w Toruniu, materiały V Ogólnopolskiego Zjazdu Filozoficznego.
- [13] Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa.
- [14] Najsibitt J.: (1997), *Megatrendy*, Zysk i S-ka, Poznań.
- [15] Obłój K. (1993), *Strategie sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- [16] Olson S. R. (1997), *Teoria komunikowania: ponowne rozpatrzenie kwestii*, w: *Współczesne systemy komunikowania*, red. B.Dobek-Ostrowska, UW, Wrocław.
- [17] Perechuda K., Cieśliński W. (1993), *Heuristic Methods as an Instrument to Develop a Manager*, in: *System Science, Addressing Global Issues*, Plenum Press, NY and London.
- [18] Perechuda K. (1997), *Organizacja wirtualna*, Ossolineum, Wrocław.
- [19] Płoszajski P. (1995), *Nowy paradygmat dla nowej rzeczywistości*, op.cit.
- [20] Sareło Z. (1995), *Postmodernistyczne zakwestionowanie etyki. Fakt kulturowy czy program filozoficzny?*, op.cit.
- [21] Skalik J. (1998), *Projektowanie organizacji instytucji*, AE Wrocław.
- [22] Szydłowska W. (1995), *Nihilizm i postmodernizm*, op.cit.
- [23] Trzcieniecki J. (1995), *Kilka uwag o rozwoju nauki o organizacji i zarządzaniu*, op.cit.
- [24] Wawrzyniak B. (1995), *Zarządzanie na rozdrożu*, op.cit.
- [25] *Zarządzanie przedsiębiorstwem na początku Nowego Wieku*, (1999), RED. Morawski M., Bimart, Wałbrzych.



Rozdział II

Strategiczno - semiologiczne instrumenty opisu organizacji



Rafał Krupski

Planowanie strategiczne w warunkach turbulentnego otoczenia

Rosnąca turbulencja otoczenia, coraz częściej występujące okresy nieciągłości, wymagają specyficznego podejścia w planowaniu strategicznym. Klasyczne metody oparte na ekstrapolacyjnym prognozowaniu i optymalizacji procesów decyzyjnych, trzeba włożyć już między annały. Inaczej bowiem spełnią się zapowiedzi o zmierzchu zarządzania strategicznego¹.

Dotychczasowy dorobek zarządzania strategicznego zawiera wiele interesujących propozycji metodycznych, które pozwalają w większym stopniu niż klasyczne podejścia „panować” nad przyszłością. Nie są one jednak wystarczająco eksponowane w teorii, a co za tym idzie - nie są znacząco eksploatowane w praktyce. Poniżej przedstawiono trzy takie sposoby „panowania” nad przyszłością wraz z pewnymi własnymi ujęciami i propozycjami.

Pierwszy sposób dotyczy samej metody planowania, która już w założeniach powinna zawierać mechanizmy adaptacyjne. Drugi sposób to specyficzna konfiguracja biznesów (domen) w przedsiębiorstwach. Trzeci wreszcie wynika z redefiniowania samej kategorii planowania i akcentowania: albo tworzenia warunków do szybkich działań identyfikowanych jako szanse, albo wpływania na otoczenie, celowego kształtowania otoczenia.

PLANOWANIE SCENARIUSZOWE

W kontekście strategii przedsiębiorstwa scenariusze uważa się za skuteczniejszy instrument uporania się z czynnikami niepewności niż techniki statystyczne lub inne narzędzia analizy ilościowej².

W klasycznym wydaniu metody scenariuszowej analiza obecnej sytuacji jest podstawą do kreowania założeń dotyczących przyszłości³. Charakterystyczne dla tej metody planowania jest:

- uwzględnianie efektów zakłóceń (czyli występujących nagle nieprzewidzianych czynników, które wpływają na rozwój sytuacji i są impulsem ukierunkowującym zupełnie nowy przebieg zdarzeń),
- określenie alternatywnych, równoległych obrazów przyszłości (scenariuszów),
- dokumentowanie każdego kroku postępowania, dzięki czemu scenariusze mogą być stale analizowane i przekształcane.

¹ Hayes R. H. (1997), Strategische Planung in einer instabilen Welt, Neue Zuercher Zeitung, nr 171.

² Allaire Y., Firsirotu M. E. (2000), Myślenie strategiczne, Warszawa, s. 339-340.

³ Heinen E. (1984), Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grundlagen - Strategien - Modelle, Wiesbaden, s. 64-77.

Konstruowanie scenariusza odbywa się w następujących etapach:

1. Zdefiniowanie i określenie struktury pola badawczego (analiza pola badawczego).
2. Identyfikacja i strukturalizacja najważniejszych czynników wpływających na kształtowanie się otoczenia (analiza otoczenia pola).
3. Ustalenie tendencji rozwojowych i wskaźników krytycznych decydujących o przyszłości stanu otoczenia (identyfikacja trendów).
4. Określenie i wybór alternatywnych, spójnych wiązek założeń (grupowanie założeń).
5. Interpretacja wybranych scenariuszy obszarów decydujących o rozwoju otoczenia (interpretacja scenariuszy).
6. Wprowadzenie i analiza oddziaływania wyraźnych efektów zakłóceń (analiza zakłóceń).
7. Wprowadzenie scenariuszy ewentualnie określenie konsekwencji dla pola badawczego (analiza oddziaływań).
8. Projektowanie środków działania i planów (planowanie przedsięwzięć).

Technika scenariuszy oparta w istocie na systemie ocen może być użyteczna, jeśli chodzi o⁴:

1. Systematyczne ocenianie różnych typów otoczenia, w jakich funkcjonuje firma;
2. Rozpoznanie przyszłych wydarzeń, które mogą wywrzeć wpływ na strategię i wyniki działalności przedsiębiorstwa;
3. Formułowanie hipotez dotyczących rozwoju tych wydarzeń;
4. Tworzenie szeregu spójnych wizji dotyczących sposobu transformacji struktur przemysłowych i wpływu tych różnych wizji na przyszłe wyniki firmy.

Podstawowym formalnym narzędziem metody planowania scenariuszowego jest macierz powiązań krzyżowych. Na przecięciach wierszy i kolumn określa się w umownej skali siłę związków pomiędzy potencjalnymi wydarzeniami otoczenia: technologicznego, społeczno-politycznego i konkurencyjnego.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że choć koncepcja scenariuszy może być użyteczna w pewnych okolicznościach, to jednak nie stanowi panaceum na problemy niepewności⁵.

Jeżeli bowiem przyjąć, że wyróżnione wydarzenia są niezależne od siebie, to nawet przy wysokim prawdopodobieństwie zaistnienia każdego z nich oddzielnie, urzeczywistnienie scenariusza uwzględniającego wszystkie te wydarzenia i tak będzie bardzo małe (efekt mnożenia ułamków). Gdyby natomiast scenariusze opracowywano zgodnie z logiką typu binarnego, to ilość potencjalnych scenariuszy stanowiłaby permutację z ilości zdarzeń branych pod uwagę - a więc bardzo dużo. Wzięcie wszystkich pod uwagę wydaje się mało realne.

Wydaje się jednak, że procedury planowania scenariuszowego można byłoby znacznie uprościć.

Przed wszystkim można je sprowadzić do trzech następujących etapów:

1. Generowanie scenariuszy otoczenia,
2. Identyfikowanie strategii przedsiębiorstwa dla każdego scenariusza oddzielnie,
3. Opracowanie systemu monitorowania i systemu przejść z jednego scenariusza na inny scenariusz w sytuacji, gdy obserwowane zdarzenia bardziej odpowiadają temu innemu scenariuszowi.

⁴ Allaire Y., Firsirotu M. E. (2000), op. cit., s. 340

⁵ Allaire Y., Firsirotu M. E. (2000), op. cit., s. 340

Wydaje się również, że w pierwszym etapie można ograniczyć się do trzech scenariuszy: optymistycznego, normalnego i pesymistycznego - uwzględniających łącznie elementy otoczenia technologicznego, politycznego i konkurencyjnego (w dłuższej perspektywie są one zwykle ze sobą mocno skorelowane).

Niezależnie od scenariusza, każda odpowiadająca mu strategia powinna obejmować te same elementy (tzn. np.: domeny, przewagę konkurencyjną, cele i programy funkcjonalne⁶).

Kluczowy w tej metodzie system przejść z jednego scenariusza na inny scenariusz, powinien obejmować zespół działań związanych z:

- rozwijaniem lub redukowaniem poszczególnych biznesów,
- rozwijaniem lub ograniczaniem działalności marketingowych w ich ramach,
- modyfikowaniem w związku z powyższym funkcjonalnych programów działania.

W adaptacyjnym systemie przejść ze scenariusza na scenariusz dobrze byłoby założyć przynajmniej trzy fazy rozwoju każdego scenariusza, które zachodziłyby względnie równolegle. Z założenia więc każda zmiana scenariusza obejmowałaby przejście z *i* -tego etapu jednego scenariusza, na *i* + 1 etap innego scenariusza, jak w tablicy 1.

Tab. 1. Schematy przejść między scenariuszami

Scenariusze – etapy rozwoju												
		A			B			C				
		1	2	3	1	2	3	1	2	3		
Scenariusze – etapy rozwoju	A	1			$A_1 \rightarrow B_2$			$A_1 \rightarrow C_2$				
		2			$A_2 \rightarrow B_3$			$A_2 \rightarrow C_3$				
		3										
	B	1	$B_1 \rightarrow A_2$					$B_1 \rightarrow C_2$				
		2	$B_2 \rightarrow A_3$					$B_2 \rightarrow C_3$				
		3										
	C	1	$C_1 \rightarrow A_2$			$C_1 \rightarrow B_2$						
		2	$C_2 \rightarrow A_3$			$C_2 \rightarrow B_3$						
		3										

Legenda:

A - scenariusz optymisty

B - scenariusz normalny

C - scenariusz pesymisty

1, 2, 3 - etapy rozwoju

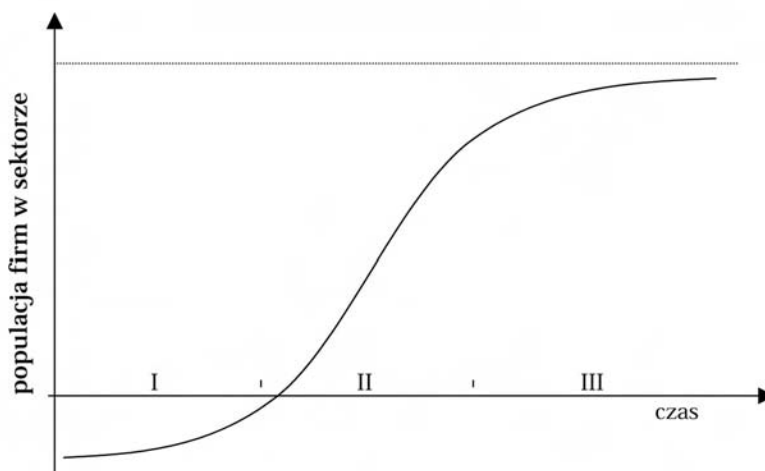
⁶ Oblój K. (1993), Strategia sukcesu firmy, Warszawa, s. 28

DYWERSYFIKACJA DZIAŁALNOŚCI

Klasycznym panaceum na turbulentne warunki otoczenia jest niewątpliwie dywersyfikacja działalności przedsiębiorstwa. Dzięki dywersyfikacji wertykalnej i horyzontalnej, koncentrycznej i konglomeratowej, budowanej od podstaw (w drodze rozwoju wewnętrznego) lub poprzez akwizycje albo fuzje -rozprasza się ryzyko globalnego niepowodzenia. Strategia dywersyfikacji działalności jest niewątpliwie bardziej kosztochłonna, mniej efektywna ekonomicznie w krótkim okresie aniżeli strategia specjalizacji. Z punktu widzenia bezpieczeństwa, funkcjonowania w okresach nieciągłości, możliwości przetrwania organizacji - jest niewątpliwie strategią najlepszą.

Z punktu widzenia globalnego bezpieczeństwa firmy, na szczególną uwagę zasługuje dywersyfikacja konglomeratowa. Rzadko bowiem kryzysy gospodarcze obejmują w równym stopniu wszystkie sektory. Niewątpliwie podstawowym kryterium wyboru kierunków inwestowania powinna być prognozowana przeciętna efektywność ekonomiczna firm w sektorze (np. czas zwrotu kapitału). Wydaje się jednak, że do istotnych kryteriów można zaliczyć również ogólne warunki konkurencji w sektorach, opisane na przykład krzywą Lotka - Volterra (rys. 1.).

Rys. 1. Ewolucja populacji firm w sektorze



Źródło: Kieser A. (1995), *Organisationstheorien*, Stuttgart

Przyjmując, że każdy sektor rozwija się według tego schematu, najlepiej byłoby przyjąć taką koncepcję dywersyfikacji konglomeratowej, według której każdy rodzaj przyjętej działalności byłby na innym etapie cyklu życia danego sektora (biznesy w ramach sektorów będących odpowiednio w: I, II i III fazie ich cyklów życia). Strategie tych biznesów odpowiadałyby klasyfikacji R. E. Milesa i Ch. C. Snowa., tzn. odpowied-

nio od strategii innowacyjnych do cenowo-kosztowych.

W tradycyjnych ujęciach dywersyfikacja dotyczy działalności podstawowych czyli biznesów. We współczesnych rozwiązaniach, koncepcjach zarabiania na wszystkim, na czym się tylko da, propaguje się uzyskiwanie dodatkowych przychodów z tych ogniw łańcucha wartości (Portera), w których posiada się względną przewagę konkurencyjną (np. w takich elementach podstawowych jak: logistyka, sieć dystrybucji, a w elementach uzupełniających - np. informatyka). Taki rodzaj dywersyfikacji określa się mianem business migration.

REDUNDANCJE

Innym, klasycznym panaceum na warunki nieciągłości, jest strategia redundancji. Realizacja tej strategii z jednej strony generuje dodatkowe koszty związane z tworzeniem, utrzymywaniem i zarządzaniem nadmiarami zasobów. Z drugiej strony nadmiary zasobów pozwalają niwelować negatywne skutki nieprzewidzianych zdarzeń, a przede wszystkim umożliwiają relatywnie szybko reagować na pojawiające się również nieprzewidywane sprzyjające zdarzenia identyfikowane jako szanse.

Oprócz klasycznie ujmowanych zasobów takich jak: kapitał rzeczowy, finansowy, ludzki, coraz częściej wymienia się zasoby informacyjne (wiedza) i relacyjne. Redundancje zasobów informacyjnych są względnie tanie. Informacje nie tylko o rzeczywistych, ale i o potencjalnych dostawcach, podwykonawcach, odbiorcach, o możliwych warunkach umów handlowych, informacje o konkurentach, informacje o specyfice lokalnego rynku pracy, adresy i wymagania specjalistów, informacje o warunkach ubezpieczeń, o warunkach kredytowania w poszczególnych bankach - umożliwiają szybkie podejmowanie decyzji w warunkach pojawiających się nowych szans. Zmniejszenie ryzyka i niepewności można osiągnąć dodatkowo przez symulowanie efektów potencjalnych decyzji.

Zasoby relacyjne dotyczą tych samych elementów otoczenia, co zasoby informacyjne, ale stanowią nie bierną, lecz czynną postać związków z nimi. Y. Allaire i M. Firsirotu uważają, że w zasadzie wszystkie firmy, niezależnie od ich wielkości, mogą do pewnego stopnia kształtować i kontrolować przebieg dotyczący ich przyszłych wydarzeń⁷. W zakresie kształtowania otoczenia społeczno-politycznego interwencyjne działania mogą obejmować⁸:

1. Wywieranie nacisku (lobbying) na legislaturę podczas przyjmowania ustaw, wprowadzania regulacji lub restrykcji handlowych,
2. Uzyskiwanie funduszy rządowych na finansowanie projektów w dziedzinie B+R lub na inwestycje kapitałowe,
3. Przyjmowanie programów inspirowanych ideą odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa,
4. Negocjowanie różnych kompromisów z innymi grupami nacisku i podmiotami występującymi na scenie publicznej,
5. Wykorzystywanie politycznego procesu decyzyjnego w celu zablokowania wejścia na rynek produktów lub konkurentów zagranicznych.

Tworzenie klimatu społecznego sprzyjającego działalności przedsiębiorstwa obejmuje⁹:

- działania zmierzające do ugruntowania legitymizacji przedsiębiorstwa prywatnego z punktu widzenia interesu społecznego takie jak: programy propagujące firmy w roli „dobrych obywateli korporacyjnych”, kampanie reklamowe o charakterze instytucjonalnym, programy altruizmu korporacyjnego, poparcie na rzecz publikacji i ośrodków badań;
- działania polegające na kształtowaniu otoczenia społeczno-politycznego, takie

⁷ Allaire Y., Firsirotu M. E. (2000), op. cit., s. 345.

⁸ Allaire Y., Firsirotu M. E. (2000), op. cit., s. 346.

⁹ Allaire Y., Firsirotu M. E. (2000), op. cit., s. 346-350.

jak: ustanawianie formalnych przedstawicielstw przy rządach, agencjach rządowych i komisjach parlamentarnych, tworzenie rozbudowanej sieci komunikowania się ze szczeblami władz sektora publicznego, prowadzenie kampanii informacyjnych, lobbying na rzecz poparcia interesów danej branży lub firmy.

Kształtowanie i kontrola rynków oraz konkurencji może przybrać postać¹⁰:

- strategii dominacji rynku (w przypadku dużych firm),
- integracji pionowej i poziomej,
- transferu ryzyka na inne podmioty (np. wykorzystanie silnej pozycji jako dostawcy lub jako nabywcy),
- wykorzystanie władzy sądowniczej.

Wydaje się również, że alianse strategiczne są również istotną metodą kształtowania i kontroli konkurentów.

Zauważmy, że wpływanie na polityczno-społeczne elementy otoczenia musi mieć ze swojej istoty redundancyjny charakter. Często bowiem te swoiste relacje z otoczeniem mają tylko tworzyć odpowiednio dobry klimat do jakichkolwiek inicjatyw przedsiębiorstwa oraz powiększać prawdopodobieństwo wykorzystywania pojawiających się szans.

STRESZCZENIE

W opracowaniu przedstawiono trzy sposoby „panowania” nad przyszłością w warunkach turbulentnego otoczenia. Pierwszy dotyczy planowania scenariuszowego, które zawiera mechanizmy adaptacyjne. Drugi sposób to przyjęcie specyficznej konfiguracji biznesów w ramach dywersyfikacji konglomeratowej. Trzeci sposób wynika z redefiniowania kategorii planowania jako kształtowania przyszłości, głównie przez tworzenie redundancji zasobów informacyjnych i relacyjnych. Ujęcia za literaturą przedmiotu wzbogacono o własne interpretacje i propozycje.

SUMMARY

The present study describes three ways of «control» over future in the circumstances of turbulent environment. First of them concerns scenario planning with adaptation mechanisms. The second is the assumption of specific businesses configuration in the frames of conglomerate diversification. The third results from the redefinition of planning categories as shaping the future, mainly by redundancy of informational and relational resources. Presented depictions of literature are enriched by own interpretations and suggestions.

LITERATURA

- [1] Allaire Y., Firsirotu M. E. (2000), *Myślenie strategiczne*, Warszawa.
- [2] Hayes R. H. (1997), *Strategische Planung in einer instabilen Welt*, „Neue Zuercher Zeitung” nr 171
- [3] Heinen E. (1984), *Betriebswirtschaftliche Führungslehre. Grundlagen - Strategien - Modelle*, Wiesbaden.
- [4] Kieser A. (1995), *Organisationstheorien*, Stuttgart.
- [5] Obłój K. (1993), *Strategia sukcesu firmy*, Warszawa.

¹⁰ Allaire Y., Firsirotu M. E. (2000), op. cit., s. 352-358.



Andrzej Szplit, Marcin Szplit, Rafał Bielawski

Zrównoważona Karta Dokonań instrumentem wspierającym realizację strategii przedsiębiorstwa

WPROWADZENIE

Głównym problemem wielu przedsiębiorstw na świecie jest brak efektywnego funkcjonowania wyrażający się ciągłym zmniejszaniem rynkowego pola działania. Przyczyn tego zjawiska jest wiele, jednak najbardziej prawdopodobnym powodem takiego stanu rzeczy jest brak powiązań pomiędzy opracowaną strategią przedsiębiorstwa a jego działaniami operacyjnymi.

Mówiąc inaczej mimo powszechnie panującej zgodności, co do potrzeby opracowania strategii, nadal większość przedsiębiorstw nie jest zarządzanych „strategicznie”. W wielu firmach plan strategiczny jest dokumentem, który wypada mieć, ale który w niewielkim stopniu kształtuje rzeczywistość przedsiębiorstwa. Jak wskazują badania zaledwie od 10% do 30% sformułowanych strategii zostaje skutecznie zrealizowanych. Istotnym problemem staje się, zatem zagadnienie wdrożenia i monitorowania strategii, czyli jej operacjonalizacja. Strategia powinna być zrozumiała dla wszystkich pracowników nawet i tych na najniższym szczeblu zarządzania. Dopiero wtedy jest możliwe skuteczne jej wdrożenie we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji¹.

Jak wykazuje praktyka narzędziem pozwalającym na przełożenie języka strategii na konkretne działania operacyjne jest zbilansowana karta dokonań (balanced scorecard BSC). Metoda ta została wykreowana jako zwarty system teoretyczny na początku lat 90-tych przez dwóch uczonych amerykańskich Roberta S. Kaplana i Davida P. Nortona. Początkowo koncepcja ta miała charakter wybitnie teoretyczny, szybko jednak została wdrożona w wielu amerykańskich i zachodnioeuropejskich firmach². Doprowadziło to z czasem do powstania bardzo wielu publikacji, które uszczegóławiają i udoskonalają metodę BSC³.

¹ Schmidt W., Friedag H. R., Controllern Part bei der Einführung der Balanced Scorecard, <http://home.t-online.de/home/friedag/BSCLit6.html>

² Olve N. G., Roy J., Wetter M. (2000), Performance drivers. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard, Wiley, Chichester.

³ Sierpińska M., Niedbała B. (2001), System Controllingu Operacyjnego w Przedsiębiorstwie, AE w Krakowie, Kraków, s. 300, por. www.balancedscorecard.de, www.balancedscorecard.com

FILOZOFIA ZRÓWNOWAŻONEJ KARTY DOKONAŃ

Zbilansowana karta dokonań, będąca bazą dla controllingu strategicznego, zbudowana jest z czterech płaszczyzn, pomiędzy którymi zachodzą ściśle związki przyczynowo skutkowe⁴. Według Kaplana i Nortona obejmują one następujące sfery funkcjonowania przedsiębiorstwa (rys nr 1):

- uczenie się i wzrost,
- zależności wewnętrzne,
- klienta,
- finanse.

Z przedstawionego rysunku wynika, iż do zagadnienia BSC należy podejść w sposób całościowy co pozwoli na uniknięcie wielu błędów metodologicznych. Wiąże się to z potrzebą udzielenia odpowiedzi na następujące pytania:

- **jak widzą nas właściciele kapitału, w jakim stopniu spełniamy ich oczekiwania (obszar zarządzania finansami - zyskowość i płynność),**
- **jak widzą nas klienci, jak powinniśmy być postrzegani przez klientów aby zrealizować wizję,**
- **w czym musimy być doskonali, jakie procesy powinniśmy naśladować aby usatysfakcjonować udziałowców i klientów (obszar zarządzania wewnętrznymi procesami biznesowymi),**
- **czy jesteśmy w stanie ciągle się rozwijać i tworzyć nową wartość (obszar zarządzania innowacją i wiedzą)⁵**

Znajomość powyższych zagadnień w ujęciu deskryptywnym jednak nie wystarcza. Muszą być tutaj zastosowane określone mierniki kwantyfikujące wymienione wyżej obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Rys. 1. Filozofia zrównoważonej karty dokonań



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kaplan R. S. Norton D. P. *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1996.

⁴ Kaplan R. S., Norton D. P. (1996), *The Balanced Scorecard; Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, por. Marciniak St., Krawczyk M. (2000), *Zrównoważona karta wyników jako narzędzie controllingu strategicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, Nr 7/2000.

⁵ Marciniak S. (2001), *Controlling, filozofia, projektowanie Difin*, Warszawa s.104, por. Marciniak S., Krawczyk M. (2000), *Zrównoważona karta wyników jako narzędzie controllingu strategicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, nr 7/2000.

ZBILANSOWANA KARTA DOKONAŃ JAKO SYSTEM WSKAŹNIKÓW

Zgodnie z ideą twórców BSC każdy z tych obszarów powinien być ujęty określonym zespołem miar pozwalających kwantyfikować i ocenić każdy z obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zgodnie z założeniami koncepcji Kaplana i Nortona wykorzystywanie różnego typu wskaźników opisujących pewne zjawiska gospodarcze jest podstawą do podejmowania decyzji zarządczych. Obowiązuje tutaj zasada „You cannot manage what you cannot measure”, czyli tylko to, co można zmierzyć jest możliwe do wykonania⁶.

Przykładowe miary odnoszące się do poszczególnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, pokazuje tabela nr 1.

Tabela nr 1. Obszary BSC i wskaźniki opisujące ją

PERSPEKTYWA FINANSOWA		PERSPEKTYWA KLIENTA	
Cele	Miary dokonań	cel	Miary
przetwarzanie	przepływy środków pieniężnych (cash flow)	nowe produkty	- procentowy udział przychodów ze sprzedaży nowych produktów - procentowy udział produktów chronionych prawami patentowymi w przychodach ze sprzedaży
osiąganie dochodów	- wzrost sprzedaży kwartalnej - zysk operacyjny według samodzielnych jednostek	terminowość dostaw (szybkie reagowanie)	- dostawy w czasie oczekiwanym przez klienta
Prosperity	-wzrost udziału w rynku -wzrost ROE -ekonomiczna wartość dodana (economic value added)	preferowany dostawca	- udział dostaw na kredyt
		współudział klienta	- liczba wspólnych przedsięwzięć konstrukcyjnych w tworzeniu produktu
PERSPEKTYWA ZDOLNOŚCI DO ROZWOJU		PERSPEKTYWA POTENCJAŁU WEWNĘTRZNEGO	
Cele	Miary dokonań	Cel	Miary
Przywództwo technologiczne	- czas wymagany do opracowania kolejnej generacji produktu	Potencjał technologiczny	- konfiguracja potencjału wytwórczego w porównaniu z konkurentami
Nabywanie umiejętności produkowania	- czas niezbędny do osiągnięcia dojrzałości produktu	Perfekcyjność wytwarzania	- przebieg cyklu wytwórczego - koszt jednostkowy - przychód
Koncentracja na dochodowych produktach	- procent produktów dający 80% sprzedaży (metoda ABC)	Efektywność projektowania	- efektywność materiałowa - efektywność konstrukcyjna
Czas dostarczenia produktu na rynku	- czas niezbędny do wprowadzenia na rynek nowego produktu w porównaniu z konkurencją	Wdrażanie nowych produktów	- rzeczywisty przebieg wdrożenia w porównaniu do zadanego w planie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Kaplan R. S. Norton D. P. (1996), *The Balanced Scorecard, Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

⁶ Kaplan R. S., Norton D. P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa.

Ważnym zagadnieniem odnoszącym się do systemu wskaźników jest możliwość wystąpienia pewnych opóźnień czasowych informacji. Dlatego też tradycyjne wskaźniki tzw. wynikowe (*lag indicators*) powinny zostać uzupełnione wskaźnikami wczesnego ostrzegania (*lead indicators*).

Przykładowymi wskaźnikami dynamicznymi, ostrzegawczymi (alertami) mogą być w poszczególnych płaszczyznach:

- perspektywa finansowa - udział zysku w generowanej gotówce operacyjnej,
- perspektywa klienta - wskaźnik zadowolenia klientów,
- perspektywa wewnętrznych procesów - udział nowych wyrobów w sprzedaży ogółem,
- perspektywa uczenia się i rozwoju - poziom wzrostu kwalifikacji pracowników.

Cechą charakterystyczną wszystkich grup wskaźników jest ściśle powiązanie przyczynowo skutkowo. Przykładowo wzrost ilości szkoleń prawdopodobnie zwiększy kreatywność w zakresie produktów a to z kolei spowoduje wzrost przychodów i rentowności przedsiębiorstwa.

Kolejnym ważnym zagadnieniem w zakresie wskaźników występujących w ramach BSC jest ich indywidualizacja, co oznacza, że każda firma powinna stworzyć unikalny właściwy sobie zestaw wskaźników. Jest to teza oczywista, ponieważ każdy podmiot, mimo iż funkcjonuje w podobnym z obiektywnego punktu widzenia środowisku, to jednak subiektywne aspekty związane z indywidualizacją jego percepcji wymuszają na osi poznawczej podmiot przedmiot poznania opracowanie indywidualnych miar.

WDROŻENIE KONCEPCJI BSC

Wcielenie w życie koncepcji, BSC podobnie jak charakter użytych do jej opisu wskaźników ma charakter zindywidualizowany. Można tutaj jednak na podstawie doświadczeń wielu firm consultingowych zajmujących się jej implementacją doszukiwać się pewnych konstrukcji modelowych, uniwersalnych.

Jedna z nich opisana przez firmę doradczą Friedag Consult mówi o następujących etapach wdrożeniowych⁷:

1. Ustalenie wymiarów (perspektyw) BSC,
2. Określenie najważniejszych celów dla każdego z wymiarów tzw. „kamieni milowych”,
3. Ustalenie mierników określających stopień osiągnięcia zamierzonego celu (1-5 mierników dla każdego celu),
4. Określenie pozytywnych jak i negatywnych zależności pomiędzy celami,
5. Uzgodnienie planowanych wartości dla każdego z celów w nadchodzącym okresie,
6. Ustalenie działań służących osiągnięciu zamierzonych wartości.⁸

Pierwszy etap zgodnie z modelem powinien mieć cechy partycypacji pracowników z różnych obszarów jego funkcjonowania. Zespół taki powinien liczyć około 8-12 osób zaś jego zadaniem jest dokładne określenie zależności przyczynowo skutkowych pomiędzy poszczególnymi płaszczyznami funkcjonowania organizacji w kontekście synergii implikującej pozytywne efekty w przedsiębiorstwie w ujęciu holistycznym.

Cechą charakterystyczną drugiego etapu wdrożenia BSC jest odpowiednia konwersja określonej misji i strategii przedsiębiorstwa w prawidłowo skomponowany zestaw celów szczegółowych. Realizacja celów szczegółowych ma za zadanie osiągnięcie kluczowych elementów tzw. kamieni milowych, wyznaczających kolejne cele i etapy w oparciu o sprzężenie zwrotne (*feed back*) i sprzężenie wyprzedzające (*feed forward*). Takie działanie ma charakter samodoskonalenia się organizacji w kontekście urealniania obranych założeń strategicznych.

⁷ www.scorecard.de

⁸ Jarugowa A., (2000) Zrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego, „Controlling i Rachunkowość Zarządca w Firmie, nr 1

Prawidłowością trzeciego etapu wcielania BSC jest zdefiniowanie odpowiednich wskaźników definiujących stopień osiągnięcia obranych celów. Zgonie z założeniami metodologicznymi tej metody chodzi tutaj zarówno o typowe miary wynikowe (*lag indicators*) jak i też dynamiczne (*lead indicators*).

Miary te na skutek ciągłe zmieniających się warunków funkcjonowania organizacji powinny być, co pewien czas weryfikowane pod kątem ich efektywności.

Czwarty etap w swym modelowym ujęciu powinien umożliwić optymalną integrację pomiędzy ustalonymi celami zarówno w swych aspektach pozytywnych jak i negatywnych. Szczególnie chodzi tutaj o te cele, które się zazębiają.

Piąty i czwarty etap implementacji BSC ma charakter operacjonalizacji działań wcześniejszych.

Cechą charakterystyczną BSC jest kompleksowość jej stosowania.

W związku z tym opisany powyżej proces wdrożeniowy BSC powinien występować na wszystkich szczeblach zarządzania począwszy od szczebla strategicznego a na szczeblach operacyjnych kończąc.

Warunkiem sukcesu we wdrożeniu BSC i jej funkcjonowania jako metody wspierającej zarządzanie stworzenie sprawnego sytemu przepływu informacji a ponadto:

1. Jasne zdefiniowanie misji i wygenerowanie na jej podstawie strategii organizacji,
2. Określenie celów strategicznych w kategoriach mierzalnych,
3. Współpraca poszczególnych szczebli zarządzania (szczególnie najwyższego z najniższym) w odniesieniu do realizowanej strategii,
4. Formalne i materialne poparcie zarządu w procesie wdrożenia i funkcjonowania BSC w organizacji.

Przykładowy zestaw wskaźników opisujących przedsiębiorstwo przedstawiają poniższe tabele nr 1, 2, 3 i 4. Egzemplifikacja dotyczy Warszawskich Zakładów Mechanicznych „PZL - WZM”.

Tabela nr 2. Płaszczyzna wewnętrzna przedsiębiorstwa

Cele	Mienniki	Wartość planowana	Dopuszczalna graniczna wielkość odchyień	Działania służące osiągnięciu planowanej wartości
1. Automatyzacja procesów	Liczba zautomatyzowanych procesów	Wzrost o 20% w ciągu 2 lat	±2% w stosunku rocznym do wielkości bazowych	Zakup nowych maszyn i urządzeń po dokładnej penetracji rynku i zabezpieczeniu procesu sprzedaży
2. Szybkie wdrażanie nowych produktów	Średnia liczba miesięcy od opracowania koncepcji do dostawy na rynek nowego wyrobu	Zmniejszenie z 5 do 4 miesięcy w ciągu 2 lat	±1 tydzień w stosunku rocznym do wielkości bazowych	Komputeryzacja procesów projektowania
3. Modernizacja procesu produkcyjnego	Ilość zmodernizowanych linii produkcyjnych zainstalowanych w zakładzie	20% udział zmodernizowanych linii produkcyjnych w ciągu 2 lat	±2% w stosunku rocznym do wielkości bazowych	Zastosowanie rozwiązań nowszej generacji
4. Ulepszenie organizacji produkcji	Skrócenie cyklu produkcyjnych partii obróbkowych	Skrócenie o 10% w ciągu 2 lat	±0.5% w stosunku rocznym do wielkości bazowych	Adaptacja produkcji do nowych warunków technicznych Wprowadzenie zintegrowanego systemu informatycznego
5. Informatyzacja	Liczba działań optymalnie zinformatyzowanych	Przeznaczenie 20% zysku na pozyskanie i przetworzenie informacji (corocznie)	±1% w stosunku rocznym do wielkości bazowych	Wprowadzenie nowoczesnych technik komputerowych np. w: projektowaniu, logistyce, księgowości i magazynie
6. Modernizacja procesu projektowania	Czas projektowania	Skrócenie z 2 do 1 miesiąca w ciągu roku	±2 dni w stosunku rocznym do wielkości bazowych	Szkolenie Komputeryzacja procesów projektowania

Źródło: Marciniak S. (2001), *Controlling filozofia, projektowanie*, Difin, Warszawa, s. 107-111

Tabela nr 3. Płaszczyzna finansowa

Cele	Mienniki	Wartość planowana	Dopuszczalna graniczna wielkość odchyień	Działania służące osiągnięciu planowanej
1. Wzrost sprzedaży	Stopa wzrostu sprzedaży	Wzrost o 5% w ciągu 1 roku	$\pm 0.5\%$ w stosunku rocznym do wielkości bazowych	Wzmoczenie działań marketingowych Dostosowanie struktury produkcji do potrzeb rynku Program poprawy wizerunku firmy
2. Zwiększenie wyników ze sprzedaży eksportowej	Udział sprzedaży eksportowej w ogólnych przychodach ze sprzedaży	Wzrost o 5% w ciągu 1 roku	$\pm 0.5\%$ w stosunku rocznym do wielkości bazowych	Intensywne działania w rozeznaniu rynków zagranicznych Dywersyfikacja produkcji z punktu widzenia wymagań rynku zagranicznego Dopasowanie sieci dealerskiej do wymagań rynku
3. Obniżenie kosztów wytworzenia	Jednostkowy koszt wytworzenia	Spadek o 10% w ciągu 2 lat	$\pm 0.5\%$ w stosunku rocznym do wielkości bazowych	Korekta infrastruktury Optymalizacja kosztów magazynowania
4. Utrzymanie rentowności	Wskaźnik rentowności brutto	Wzrost do 10% w ciągu roku i utrzymanie na tym poziomie	$\pm 0.5\%$ w stosunku rocznym do wielkości bazowych	Działania marketingowe wykorzystujące możliwość zwiększenia ceny Wprowadzanie nowoczesnych technologii obniżających koszty wytwarzania produktu

Źródło: tamże

Tabela nr 4. Płaszczyzna klienta

Cele	Mienniki	Wartość planowana	Dopuszczalna graniczna wielkość odchyień	Działania służące osiągnięciu planowanej wartości
1. Bycie partnerem dla klientów	Stopa wzrostu udziału w rynku	Wzrost o 30% w ciągu 2 lat	$\pm 3\%$ w stosunku rocznym do wielkości bazowych	Intensywne działania marketingowe
2. Partnerskie związki w rozwoju	Liczba kontaktów kooperacyjnych o wartości powyżej 50000 zł	Wzrost o 5% w ciągu 1 roku	$\pm 0.5\%$ w stosunku rocznym do wielkości bazowych	Finalizowanie umów kooperacyjnych (produkcji ciągników, samochodów, maszyn roboczych, wózków widłowych, lokomotyw spalinowych, barek, kutrów, holowników, pchaczy)
3. Zadowolenie klientów z użytkowania wyrobu	Liczba klientów kupujących ponownie ten sam typ naszego wyrobu	Wzrost o 20% w ciągu 1 roku	$\pm 3\%$ w stosunku rocznym do wielkości bazowych	Wysyłanie ofert do stałych klientów Działania zmierzające do doskonalenia jakości obsługi klientów
4. Pozyskiwanie nowych klientów (niezależnie od wielkości zamówień)	Zwiększenie przychodów w układzie globalnym i strukturalnym	Wzrost o 5% w ciągu 1 roku	$\pm 0.5\%$ w stosunku rocznym do wielkości bazowych	Dywersyfikacja działań bezpośrednich i pośrednich
5. Zmniejszenie czasu realizacji zamówień	Okres od otrzymania do wydania zamówienia dla asortymentu	Zmniejszenie z 5 do 4 miesięcy w ciągu 2 lat	± 1 tydzień w stosunku rocznym do wielkości bazowych	Podjęcie działań służących do modyfikacji technicznej i technologicznej
	Realizacja bieżąca (asortyment produkowany)	Nie dotyczy	Brak	Komputeryzacja procesów tpp Optymalizacja wielkości zapasów ze względu na zapotrzebowanie

Źródło: tamże

Tabela nr 5. Płaszczyzna uczenia się i wzrostu przedsiębiorstwa

Cele	Mierniki	Wartość planowana	Dopuszczalna graniczna wielkość odchyień	Działania służące osiągnięciu planowanej wartości
1. Poprawa poziomu zasobów ludzkich	Średnia ilość godzin nauki i szkolenia na pracownika	Zwiększenie o 20% w ciągu 1 roku	+/- 1 dzień na pracownika w stosunku rocznym do wielkości bazowych	Zabezpieczenie szkoleń pracowników
2. Zwiększenie lojalności pracowników	Stopień fluktuacji kadr %	Zmniejszenie o połowę w ciągu 2 lat	+/- 10% w stosunku rocznym do wielkości bazowych	Zwiększenie wpływu pracowników na wyniki firmy
3. Ochrona środowiska	Udział nakładów na ochronę środowiska w ogólnych nakładach inwestycyjnych	8% nakładów ogółem	+/- 1% w stosunku rocznym do wielkości bazowych	Ograniczenie emisji szkodliwych czynników Wprowadzenie nowych technologii oraz norm ISO 14000
4. Badania i rozwój	Wydatki na działalność BR jako procent wartości sprzedaży brutto	Osiągnięcie poziomu 2%	+/- 0,5% w stosunku rocznym do wielkości bazowych	Zwiększenie wydatków na działalność badawczo rozwojową, zakup i adaptacja rozwiązań technicznych i technologicznych opracowanych przez inne środki

Źródło: tamże

PODSUMOWANIE

Podsumowując, należy zauważyć, że Zrównoważona Karta Wyników jest użytecznym narzędziem, wspierającym proces zarządzania. BSC ułatwia integrację mierników pozostających dotychczas w rozproszeniu niepowiązanych ze sobą wokół wizji i strategii poprzez zidentyfikowanie kluczowych powiązań przyczynowo skutkowych między czterema perspektywami funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dzięki nowatorskiemu podejściu BSC daje możliwości w zakresie wiązania ze sobą nie tylko strategii i działań operacyjnych, lecz także szeroko pojętej płaszczyzny czasowej. Zrównoważona karta dokonań umożliwia wiązanie elementów przeszłości, co uwypuklone jest przy pomocy wskaźników wynikowych (*lag indicators*) i przyszłości wyrażonych za pomocą indeksów antycypacyjnych (*lead indicators*). Implikuje to realną możliwość ciągłego udoskonalania strategii w kierunku ciągłego zwiększania wartości firmy poprzez takie działania operacyjne jak: rozwój kapitału intelektualnego, wprowadzanie nowych produktów czy też wdrażanie nowych technik informatycznych.

STRESZCZENIE

W artykule autorzy wskazują na zastosowanie strategicznej karty wyników do opisu strategii przedsiębiorstwa, w tym do jej interpretacji i zamodelowania.

SUMMARY

Summarizing, it is necessary to notice that the Balanced Scorecard is a very useful tool to support the management process. BSC helps to integrate the indexes that were formerly districthed by identification of key cause-effect connections among four perspectives of company functioning. Thanks to modern approach BSC allows to combine not only strategies and operation actions but also widely understood time dimension. Balanced Scorecard allows to combine elements from the past, which are emphasized by lag indicators and expressed in the future by lead indicators. It implicates real possibility of constant improvement of strategy towards constant increase of worth of the company by operational actions as: development of intellectual capital, introduction of new products and new information techniques.

In the article authors present the applicability of strategical results card for the description of company strategy, its interpretation and modeling.

LITERATURA

- [1] Jarugowa A. (2000), *Zrównoważona karta dokonań w systemie zarządzania strategicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza w Firmie”, nr 1.
- [2] Kaplan R. S., Norton D. P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa.
- [3] Kaplan R. S., Norton D. P. (1996), *The Balanced Scorecard; Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- [4] Marciniak S. (2001) *Controlling, filozofia, projektowanie*, Difin, Warszawa s.104.
- [5] Marciniak St. Krawczyk M. (2000), *Zrównoważona karta wyników jako narzędzie controllingu strategicznego*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza”, Nr 7/2000.
- [6] Olve N.G, Roy J., Wetter M. (2000), *Performance drivers. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, Wiley, Chichester.
- [7] Schmidt W., H. R. Friedag *Controllers Part bei der Einführung der Balanced Scorecard*, <http://home.t-online.de/home/friedag/BSClit6.html>.
- [8] Sierpińska M., Niedbała B. (2001), *System Controllingu Operacyjnego w Przedsiębiorstwie*, AE w Krakowie, Kraków, s. 300.
- [9] www.balancedscorecard.de, www.balancedscorecard.com.
- [10] www.scorecard.de.



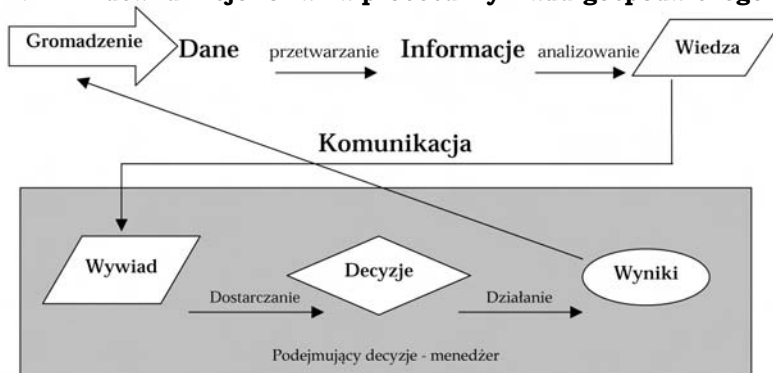
Mirosław Kwieciński, Konrad Kolegowicz

Wywiad gospodarczy jako narzędzie charakterystyki organizacji konkurentów - dylematy organizacyjne, kulturowe i etyczne

WSTĘP

Wywiad gospodarczy w polskiej praktyce menedżerskiej, będąc jeszcze bardzo „młoda” funkcją działalności przedsiębiorstw, wzbudza już wiele emocji i kontrowersji. Na ogół wiąże się one z tłumaczeniem słowa *intelligence*. W powszechnym rozumieniu termin ten odnosi się bardziej do procesu i zdolności uczenia się firmy sposobów pokonywania nowych lub skomplikowanych wyzwań, do zdolności nabywania wiedzy o tym, jak manipulować otoczeniem własnej firmy i firm konkurencji. *Intelligence* oznacza analityczny proces przekształcania informacji, także o konkurentach i rynku, w zastosowaną w praktyce wiedzę o możliwościach, zamiarach, osiągnięciach i pozycji konkurencji. Termin *intelligence* rozumiany jest także jako finalny produkt tego procesu, traktowanego jako profesjonalne przetworzenie informacji.¹ Ilustrację powyżej scharakteryzowanego procesu dla praktyki wywiadu gospodarczego przedstawia rysunek 1.

Rys. 1. Idea funkcjonowania procesu wywiadu gospodarczego



Źródło: opracowanie własne na podstawie strony internetowej SCIP USA www.scip.org

¹ Zob. Materska K. (2001), *Wywiad gospodarczy z perspektywy informacji naukowej*, [W:] *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwu przyszłości*, pod red. Borowieckiego R. i Kwiecińskiego M., WNT, Warszawa, s. 326.

W takim zatem rozumieniu wywiad gospodarczy jest zbiorem idei, metod i procesów usprawniających podejmowanie wszelkich decyzji związanych z prowadzeniem biznesu w drodze planowego i świadomego przetwarzania informacji z różnych źródeł, a następnie wykorzystywanie zgromadzonego w przedsiębiorstwie doświadczenia i wiedzy dla właściwego rozumienia i przewidywania dynamiki biznesu. W tym też rozumieniu wywiad gospodarczy traktowany jest jako specyficzny i niepowtarzalny system informacji strategicznej.

KORZYŚCI I ZAGROŻENIA WYNIKAJĄCE Z ZASTOSOWANIA WYWIADU GOSPODARCZEGO

Wywiad gospodarczy staje się we współczesnych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw profesjonalnym narzędziem porządkowania wiedzy o jego otoczeniu. Wszelkie zmiany rozwojowe w środowisku zewnętrznym przedsiębiorstwa skutkują zwykle kreacją sygnałów i wiadomości o różnym znaczeniu oraz zróżnicowanej sile występowania. Wszystkie jednak winny być przechwycone i wnikliwie przeanalizowane. Wywiad gospodarczy o wysokim stopniu profesjonalizmu cechuje się umiejętnym identyfikowaniem wszelkich sygnałów fałszywych, kreujących informacje nieprawdziwe. Próba uzyskania takiego efektu wynika z celowego działania konkurentów stosujących tzw. techniki kamuflażu, a zatem trudne do wykrycia ze względu na pozory prawdziwości sygnały, wysyłane świadomie w celu wprowadzenia w błąd. Właściwa filtracja otrzymywanych sygnałów winna zapobiec tworzeniu nieprawdziwego obrazu otoczenia przedsiębiorstwa.

Ogromna dynamika zjawisk wynikających z procesów szybkiej wymiany informacji znalazła swoje odzwierciedlenie w literaturze w postaci terminu „gracz informacyjny” (I-gracz lub I-player). Zastosował go D. Nicholas zwracając uwagę na fakt, iż aby odnieść sukces w szybko zmieniającym się otoczeniu trzeba być również bardzo szybkim, a z kolei współczesne szukanie informacji powinno być m. in. interaktywne, społeczne i konkurencyjne. „Znalezienie informacji lub nie, łączy się z kosztami - finansowymi lub czasowymi. Możesz wygrać lub przegrać w tej gonitwie informacyjnej”.²

Obok tych terminów pojawia się także inny, oddający w pełni klimat nie przebiegania w środkach w dziedzinie rywalizacji pomiędzy konkurentami. Termin ten to „walka informacyjna”. Oznacza on na ogół wszelkie działania mające na celu uzyskanie przewagi informacyjnej poprzez wpływanie na informacje, procesy informacyjne, systemy informatyczne oraz sieci komputerowe konkurenta, przy jednoczesnym zapewnieniu ochrony własnym zasobom informacyjnym. Działania o tym charakterze niosą za sobą niebezpieczeństwo wyjścia poza obszar wywiadu gospodarczego na rzecz, niestety, szpiegostwa gospodarczego. Wykorzystuje się tu bowiem wszelkie metody niedozwolone, takie jak włamanie się do systemu informatycznego konkurenta, podsłuch, działania na rzecz zakłócenia jego systemów łączności itp., co w efekcie może przynieść korzyści dla podejmującego takie działania, jednak uzyskane, jak już wspomniano, drogą niedozwolonych praktyk.³

Obszarem o szczególnym znaczeniu dla wywiadu gospodarczego jest wiedza podlegająca ochronie. W. Kotarba dokonuje podziału wiedzy zgromadzonej i wykorzystywanej w przedsiębiorstwie na trzy kategorie:

² Zob. Nicholas D. (2001), *Ocena potrzeb informacyjnych w dobie Internetu: idee, metody, środki*, Wyd. SPB, Warszawa, s. 31. Podaje za: Materska K. (2001), op. cit., s. 328.

³ Obszerniej na temat walki informacyjnej pisze Żebrowski A. (2001), *Walka informacyjna u progu XXI wieku*, [w:] *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, pod red. Borowieckiego R. i Romanowskiej M., Difin, Warszawa, s. 243 - 258.

- wiedza w pełni dostępna - wolna,
 - wiedza jawna chroniona,
 - wiedza niedostępna - utajniona,
- oraz, jako kompilacja dwóch poprzednich - wiedza chroniona.⁴

Zależności pomiędzy wymienionymi kategoriami wiedzy przedstawia rysunek 2.

Wiedza wolna - to wiedza ogólnie dostępna, zawarta w publikacjach, wydawnictwach, dostępna na innych nośnikach.

Wiedza jawna chroniona - to wiedza, podlegająca na danym terytorium i w określonym czasie ochronie prawnej na rzecz określonej organizacji. Podmioty gospodarcze i inne mogą zapoznać się z istotą tej wiedzy, ale nie mogą jej wykorzystywać w prowadzeniu własnej działalności gospodarczej.

Wiedza utajniona (tajemnica przedsiębiorstwa) - to, zgodnie z ustawową definicją, informacje techniczne, technologiczne, handlowe lub organizacyjne przedsiębiorstwa, co do których przedsiębiorca podjął działania zmierzające do jej ochrony.

Rys. 2. Zależność pomiędzy rodzajami wiedzy wykorzystywanej w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie Kotarba W. (2001), op. cit.

W centrum zainteresowań wywiadu gospodarczego w tym przypadku nie mieści się jedynie „jak to wykonać” (*know how*), ale również (jeśli nie przede wszystkim) „wiedzieć kto” (*know-who*) w powiązaniu z analizą informacji pozwalającą stworzyć bazy osobowe o nazwie „kto wie coś” (*who knows what*). Takie podejście przyspiesza dotarcie do potrzebnych informacji oraz znacznie podnosi ich jakość.

Obok powyższych uwag warto także zwrócić uwagę na fakt, iż wywiad gospodarczy służy wykrywaniu przypadków naruszeń wiedzy chronionej, bądź zagrożeń takimi naruszeniami. Zdaniem W. Kotarby jest to podstawa strategii pasywnej stosowanej w celu ochrony wiedzy. Wywiad gospodarczy spełnia zatem funkcję ochrony zasobów wiedzy, które są integralną jego częścią.⁵

⁴ Zob. Kotarba W. (2001), *Wiedza chroniona w przedsiębiorstwie*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 5.

⁵ Kotarba W. (2001), *Model procesu zarządzania wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 7.

WYKORZYSTANIE BENCHMARKINGU W WYWIADZIE GOSPODARCZYM

Wiele firm, zarówno polskich jak i działających na rynkach międzynarodowych, poszukuje różnych sposobów na utrzymanie się na rynku lub też na agresywną ekspansję na inne rynki. Coraz częściej kadra menedżerska zadaje sobie pytanie: „W jaki sposób liderzy osiągają lepsze wyniki w działalności gospodarczej?”, „Jak wykorzystać posiadaną informację o konkurencji, aby móc osiągnąć przewagę konkurencyjną?” lub też „W jaki sposób liderzy rynkowi są bardziej innowacyjni niż my?”⁶.

Sprawia to, że pozyskiwanie informacji staje się podstawową i powszechnie znaną praktyką działalności przedsiębiorstw. Potrzebują one wielu informacji związanych ze swoją działalnością, a przede wszystkim dotyczących konkurentów. Nigdy jednak przedsiębiorstwa nie stały przed tak wielkim, jak obecnie, wyzwaniem związanym z potrzebą uporządkowania wiedzy w otoczeniu. Dało to asumpt do stworzenia systemowego narzędzia wykorzystywanego w zarządzaniu przedsiębiorstwem, narzędzia powodującego przewartościowania w strukturze i sposobie działania przedsiębiorstwa, a głównie kadry menedżerskiej i pracowników.⁷

Jednak nie zdobycie, lecz poprawne przetworzenie i wykorzystanie informacji stanowią główny problem komórek wywiadowczych. Wywiad gospodarczy jako działalność interdyscyplinarna wykorzystuje dla swoich potrzeb szereg rozmaitych narzędzi właściwych innym dyscyplinom, wykorzystując bogactwo i doświadczenie sprawdzonych sposobów postępowania. Można wydzielić w przedsiębiorstwie dział w komórce odpowiedzialnej za organizację i zarządzanie lub powołać wydział benchmarkingu, który będzie promował tą technikę i szkolił w niej pracowników innych wydziałów.

Przedsiębiorstwo powinno koncentrować się na tych zadaniach, które w znacznym stopniu wpływają na zadowolenie klienta i poziom kosztów, oraz na informacjach o istnieniu przedsiębiorstwa konkurenta legitymującego się lepszymi wynikami.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy kategorie narzędzi wywiadu:

- kategoria narzędzi gromadzenia i rozpowszechniania informacji,
- kategoria narzędzia informatycznego,
- kategoria narzędzi wykorzystywania informacji, które istnieją głównie dzięki marketingowi i analizie strategicznej.⁸

Przeprowadzając analizę powyższych kategorii narzędzi można dojść do wniosku, że jednym z ważniejszych narzędzi wywiadu gospodarczego i jednocześnie jego integralną częścią obejmującą powyższe kategorie jest benchmarking, tj. metoda porównywania, przetwarzania i zastosowania informacji uzyskanych w trakcie prowadzonego wywiadu - staje się więc z pewnością nieodłącznym elementem wywiadu gospodarczego.

Benchmarking jako metoda porównywania własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich udoskonalania przez „uczenie się”, i wykorzystywania doświadczenia jest sztuką odkrywania, *jak i dlaczego niektóre firmy funkcjonują sprawniej niż inne*.

Interpretowany jest również jako ocena słabych i silnych stron konkurentów, lecz w znaczeniu „równania do najlepszych”. Przedsiębiorstwa poszukują informacji (wiedzy) na temat działań i produktów konkurentów, ucząc się tym samym od nich dzięki, czemu mogą decydować o własnym sukcesie w przyszłości.

Jeden z pionierów benchmarkingu Ford w chwili spadku sprzedaży swoich wyrobów, polecił swoim inżynierom, aby zbudowali samochód łączący najlepsze cechy wszystkich samochodów sprzedawanych na rynku. Stwierdził między innymi, że jeśli Saab

⁶ Tokarski P. (2001), <http://republika.pl/pawkooo/Benchmarking.htm>,

⁷ Martinet B., Marti Y.-M. (1999), *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*, PWE, Warszawa, s. 48.

⁸ Kwieciński M. (1999), *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa-Kraków, s. 79.

produkował najlepsze siedzenia samochodowe to Ford powinien wzorować się i na podstawie siedzeń Saaba stworzyć nie takie same lecz lepsze siedzenia. Tym sposobem Ford osiągnął wielki sukces wypuszczając na rynek samochód Taurus, który stał się absolutną rewolucją. Rozwiązanie to jest najlepszym przykładem ukazania faktu, że konkurencja jest motorem rozwoju i można wykorzystać ich doświadczenie, i tym samym „uczyć się” korzystnych rozwiązań, minimalizując tym samym koszty badań i rozwoju.

Korzystnym staje się pozyskiwanie informacji o stosowanych działaniach i metodach przez konkurentów. Powodzenie opiera się na wielości obszarów zastosowania i jako narzędzie wywiadu koncentruje się na produktach, usługach innych przedsiębiorstw, na ich procesach produkcyjnych oraz strukturach organizacyjnych wraz z funkcjami zarządczymi. Można go również stosować jako narzędzie do wykrywania zawiłych struktur w przedsiębiorstwach oraz do identyfikowania obszarów potencjalnych udoskonaleń - tak w procesach realizowanych przez różne podmioty, jak i w dziedzinach związanych z orientacją strategiczną firm.

Benchmarking wykorzystywany w WG polega na :

- porównaniu zachowań, praktyk handlowych, instrumentów rynkowych oraz działania instytucji publicznych między krajami, regionami, sektorami i przedsiębiorstwami w celu wykrycia najlepszych rozwiązań (best practices),
- porównania danej jednostki do wzorcowego rozwiązania w celu określenia niezbędnych zmian oraz zmobilizowania wszystkich uczestników procesu (gospodarka i społeczeństwo) do dokonania tych zmian.⁹

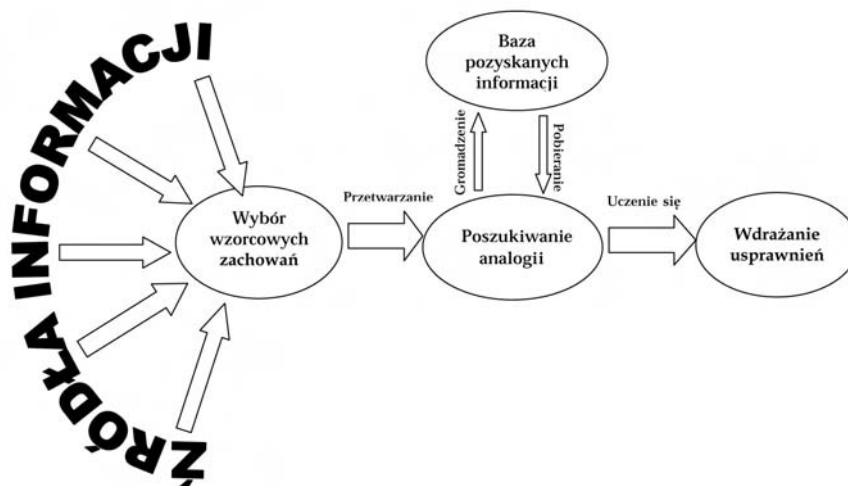
Tak traktowany benchmarking stanowi uzupełnienie porównywania przedsiębiorstw metodami tradycyjnymi. Charakteryzuje się systematycznym poszukiwaniem sprawnie funkcjonujących procedur i lepszych rozwiązań skomplikowanych problemów i procesów. Badania nie zmierzają do ujawnienia różnic pomiędzy podmiotami gospodarczymi, lecz do zidentyfikowania praktyk najlepiej umożliwiających uzyskanie watorów konkurencyjnych, dzięki którym firma uplasuje się powyżej przeciętnej.

W toku analizy benchmarkingowej stawia się charakterystyczne dla niej pytanie: „Dlaczego innym udaje się to lepiej; jaka stąd wypływa lekcja?”. Wyjście poza granice własnego przedsiębiorstwa umożliwia wprowadzenie do jego funkcjonowania znacznych usprawnień. Właśnie to czyni benchmarking niezwykłym narzędziem doskonalenia działalności różnego rodzaju podmiotów gospodarujących.¹⁰

⁹ Suchorzewski W. (2000), *Benchmarking jako instrument poprawy jakości i produktywności w transporcie*, Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej, biuletyn nr 54 - sierpień .

¹⁰ Benchmarking, Doradca Consultans Ltd. Sp. z o. o., Internet, www.doradca.com.pl/rpr/benchmark.htm.

Rys. 3. Funkcjonowanie benchmarkingu w wywiadzie gospodarczym (WG)



Źródło: Kolegowicz K. (2001), *Benchmarking jako narzędzie wywiadu gospodarczego*, [W:] *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Pr. zbior. pod red. Borowieckiego R. i Romanowskiej M., Difin, Warszawa, s. 391.

Powyższy rysunek pokazuje, że benchmarking to nie jedynie obserwowanie konkurentów, ich sukcesów i porażek, lecz umiejętność postrzegania danej sytuacji w innym kontekście, bądź w innym zastosowaniu. Występuje tutaj potrzeba wykorzystywania i tworzenia analogii, która obejmować będzie praktyczne implikacje. Ilustracją może być benchmarking, polegający na poszukiwaniu w celach porównawczych przedsiębiorstwa o specyfice bardzo odległej od naszej.

Tak wywiad gospodarczy, jak i benchmarking, nie mogą być traktowane jako przejaw szpiegostwa czy pasożytnictwa, lecz poznanie wyrobów konkurentów, a co za tym idzie procesów wytwarzania i następnie wykorzystania tej wiedzy w doskonaleniu własnych produktów (uczenia się), stawiając tę dziedzinę w całkiem nowym świetle, ukazując tym samym działania potrzebne w nowoczesnym przedsiębiorstwie. Syntetyzując powyższe dociekania oraz przytoczone przykłady można stwierdzić, że benchmarking w wywiadzie gospodarczym przybiera charakter:

- **poznawczo-informacyjny** - pozwala uzyskać wszelkiego rodzaju informacje o występujących konkurentach na rynku, ukazując tym samym własną pozycję, stosowne strategie i technologie,
- **strategiczno-porównawczy** - ukazuje porównanie własnego przedsiębiorstwa z liderami w danej branży, przyjętej strategii i kierunków działań,
- **wspomagający proces decyzyjny** - przede wszystkim to działania umożliwiające podejmowanie trafnych decyzji w przedsiębiorstwie na podstawie zebranych informacji o posunięciach innych przedsiębiorstw, czyli „uczenie się na cudzych błędach”,
- **synonimizacyjny** - pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej na podstawie poszukiwania i zastosowywania zaistniałych analogii, nie koniecznie w przedsiębiorstwach o podobnym charakterze.

Podsumowując, można stwierdzić, że podstawowymi zadaniami benchmarkingu - jako podstawowego narzędzia wywiadu gospodarczego - są:

- wspieranie procesu decyzyjnego,
- eliminacja błędnych decyzji,
- skrócenie czasu reakcji na zmiany otoczenia,
- wzrost zadowolenia klienta,
- identyfikacja słabych stron konkurentów,
- rozwój umiejętności poprzez proces „uczenia się”,
- redukcja kosztów badań,
- zwiększenie szybkości analizy i podejmowania decyzji bazując na analogiach,
- zwiększenie przewagi konkurencyjnej.

Benchmarking jest więc dobrym narzędziem służącym poprawie konkurencyjności i jakości produkcji lub usług.

Z dotychczasowych rozważań wynika wniosek, jak niezmiernie jednak ważnym zagadnieniem pozostaje **e t y k a** postępowania w ramach benchmarkingu w wywiadzie gospodarczym.

Otwartość i zaufanie to elementy, na które kładzie się nacisk we wszystkich działaniach pomiędzy partnerami benchmarkingu oraz wywiadu gospodarczego. Jest to proces pozyskiwania i wymiany informacji, stąd też od wszystkich partnerów oczekuje się postępowania według powyższych zasad, znajomości podstawowych informacji na temat benchmarkingu, jasnego określenia przedmiotu porównań i analiz oraz posiadania informacji z kompetentnych źródeł.¹¹

Zasady postępowania przy wykorzystywaniu benchmarkingu:

- Postępowanie w ramach obowiązujących zasad prawnych i etycznych,
- Rzetelność i kompetentność - nie wprowadzanie informacji błędnych „śmieci”,
- Wzajemna wymiana informacji,
- Poufność uzyskanych danych,
- Likwidacja nielegalnych i skrytych metod pozyskiwania informacji,
- Wykorzystanie informacji powinno być jedynie dla własnych potrzeb,
- Traktowanie partnera jak siebie samego.

Poprzez właściwą analizę informacji i zastosowanie benchmarkingu przedsiębiorstwo może uzyskać szereg korzyści. Doświadczenia wykazują, że metoda ta służy zdobywaniu przewagi konkurencyjnej na drodze ukierunkowanego rozwoju strategicznego i organizacyjnego przedsiębiorstwa. Szczególne znaczenie przypisuje się tu zarządzaniu informacją i postawami innowacyjnymi. Filozofia uczenia się od innych, porównywania się z najlepszymi i rozumnego, przemyślanego kopiowania dobrych pomysłów w warunkach narastającej konkurencji staje się dziś skutecznym i efektywnym sposobem rozwiązywania wielu problemów decyzyjnych.

ORGANIZACYJNE, KULTUROWE I ETYCZNE UWARUNKOWANIA

ANALIZY SYTUACJI KONKURENTÓW

Nowe wyzwania stojące przed przedsiębiorstwami w związku z wykorzystywaniem informacji, rodzą **nowe zawody** odpowiadające tym wyzwaniom. Rozwój owych profesji związanych z wywiadem gospodarczym koncentruje się wokół specjalistów w samym przedsiębiorstwie oraz poza nim. Łączą ich jednak dwa rodzaje kompetencji, mianowicie:

¹¹ Kolegowicz K. (2001), op. cit., s. 393.

- znajomość danego sektora oraz,
- znajomość dziedziny wywiadu gospodarczego w ścisłym tego słowa znaczeniu, która ma charakter interdyscyplinarny (metodologia, opanowanie źródeł informacji, wiedza z zakresu prawa, ekonomii, finansów, psychologii i informatyki). Dodatkowo ogromna wiedza powinna być podbudowana odpowiednimi cechami osobowości profesjonalistów od kontaktów międzyludzkich.

Specjaliści ci w przedsiębiorstwie należą do grupy zupełnie nowych zawodów. Ich profesja związana jest z **tworzeniem oddzielnych komórek** w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, odpowiedzialnych za wywiad gospodarczy. Tworzenie tych komórek bazować będzie na specjalistach od dokumentacji i czujności, najbardziej doświadczonych w zbieraniu informacji i odczytywaniu informacji. W procesie wdrażania wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie kompetencje dokumentalistów muszą zostać rozszerzone o specjalistów w dziedzinach technologicznych, informatycznych, ekonomicznych oraz prawnych, wymagających dzisiaj precyzji. Takie podejście stanowi szansę do „zagospodarowania” wielu inżynierów zatrudnionych w przedsiębiorstwie, stanowiąc przeciwwagę dla kluczowej roli jaką w tej dziedzinie mogą odgrywać specjaliści zajmujący się marketingiem.

Decyzja o założeniu komórki wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie pociąga za sobą powstanie szeregu problemów natury organizacyjnej. Burzy to bowiem dotychczasowy układ komórek, kompetencji i ludzkich przyzwyczajęń. Zderza się także z obowiązującą „kulturą” przedsiębiorstwa, za którą kryje się pewna liczba właściwych sobie zwyczajów organizacji, praktyk, kodów czy sposobów funkcjonowania. „Kultura” przedsiębiorstwa stanowić będzie zasadniczą determinantę powodzenia w zakładaniu komórki wywiadu gospodarczego, głównie w kwestii postaw wobec wprowadzanych zmian i zarządzaniu informacją. Pomysł zmian może bowiem napotkać mniej lub bardziej sprzyjający klimat. Największe niebezpieczeństwo w powodzeniu wprowadzanych zmian kryje się w posiadaniu informacji, jako poważnych zasobów przedsiębiorstwa, przez różne „newralgiczne” jego komórki. Idzie tu o to, że posiadanie i wykorzystywanie informacji traktowane jest jako mocna karta decydująca o władzy w ramach organizacji z uwzględnieniem jej wszystkich szczebli hierarchii. Posiadanie informacji jest synonimem posiadania atutu, a tego z kolei niechętnie odstępuje się komuś innemu. Oznaczać by to miało dobrowolne pozbycie się znacznej części możliwości dotychczasowego decydowania i działania. Powołanie zatem przez zarząd przedsiębiorstwa nowej komórki, o znacznych kompetencjach przekrojowych, współpracującej z licznymi działami może wywoływać sprzeciw, a nawet opór wśród pozostałych członków organizacji. Wymaga to zdecydowania i dużych umiejętności przekonywania co do słuszności skupienia całej organizacji wokół wykorzystania jej ogromnych zasobów - informacji. Zarząd musi jednak podjąć takie ryzyko, działając w tej materii niesłyszalnie ostrożnie, w celu uniknięcia konfliktów i zdrażeń wywołanych, bądź co bądź, słusznymi pociągnięciami organizacyjnymi. Tylko bowiem inicjatywa płynąca ze strony zarządu, mająca charakter decyzji o znaczeniu strategicznym, a zatem implikująca wszystkich członków organizacji i realizowana w jej interesie, ma szanse zrozumienia i uzyskania aprobaty ze strony jego wszystkich współpracowników.

Każde przedsiębiorstwo decydując się na założenie komórki wywiadu gospodarczego, musi rozstrzygnąć, jaki dział będzie najlepiej przystosowany do podjęcia się jej zadań. Wybór wypada najczęściej pomiędzy działem marketingu lub badań i rozwoju, napotykając zawsze na opór jednego z nich, co może znacznie utrudnić proces wdrażania wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie. Nie ma jednak cudownej recepty na rozwiązanie problemu, który z działów wybrać. Każde przedsiębiorstwo posiada bowiem swoją specyfikę i wynikające z niej potrzeby własnej organizacji. Zatem przedsiębiorstwo o działalności ściśle technologicznej, na przykład producent komputerów, będzie

skłaniać się ku koncepcji oparcia komórki wywiadu gospodarczego na swoich inżynierach, zajmujących się profesjonalnie tą działalnością, natomiast w każdym innym przypadku, zarządzanie komórką wywiadu należeć będzie do pracowników działu marketingu.

Dotychczasowe doświadczenia wskazują jednak, iż to dział marketingu stanowić będzie najlepszy zespół do założenia pierwszej komórki wywiadu gospodarczego, nawet jeśli stanie się ona jednostką niezależną. Oparcie się na dziale marketingu ma w tej sytuacji szereg istotnych atutów, do których należą:

- otwarcie na otoczenie przedsiębiorstwa, zwłaszcza jeśli idzie o klientów i konkurentów,
- doskonała znajomość produktów, wynikająca ze ścisłego powiązania z ich powstaniem i rozwojem,
- znajomość i opanowanie narzędzi, zwłaszcza związanych z badaniem rynku, co może mieć szczególnie zastosowanie w wykorzystaniu i przetwarzaniu danych,
- szerokie kontakty wewnątrz organizacji przedsiębiorstwa z najważniejszymi działami, które z pewnością zostaną wciągnięte w proces wdrażania wywiadu gospodarczego, poczynając od działu badań i rozwoju, poprzez dział sprzedaży, aż po dział promocji i reklamy.

Trudno jest jednakże nawet sugerować rozwiązanie idealne. Wydaje się, że będzie ono wynikać przede wszystkim ze specyficznej kultury przedsiębiorstwa, która może na przykład wykluczać dominującą rolę marketingu. Może zatem okazać się, że korzystniej będzie utworzyć niezależną komórkę bezpośrednio powiązaną z zarządem przedsiębiorstwa, w której decydującą rolę odgrywać będzie specjalista do spraw wywiadu gospodarczego.

Sieć stanowi współcześnie rzeczywistość wszechobecną w społeczeństwie, natomiast na poziomie przedsiębiorstwa sieci stają się równocześnie coraz liczniejsze i coraz bardziej złożone. Podejście do narzędzia sieci ma szczególnie ważne znaczenie w przypadku wdrażania procesu wywiadu gospodarczego, bowiem o skuteczności i wiarygodności jego działań decydują utworzenie i zarządzanie pewną liczbą sieci kontaktów. Sieć jest równocześnie narzędziem gromadzenia i rozpowszechniania informacji. W literaturze przedmiotu dokonuje się rozróżnienia pomiędzy wewnętrznymi i zewnętrznymi sieciami przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się tradycyjnie dwa typy informacji:

- **informacja sformalizowana** (prasa codzienna i fachowa, publikacje książkowe, banki danych, prawne źródła informacji) oraz,
- **informacje nieformalne** (pochodzące głównie od dostawców, konkurentów, klientów, z kongresów, targów i salonów specjalistycznych).

Z badań przeprowadzonych przez specjalistów w krajach zachodnich wynika, iż właśnie ten ostatni typ dostarcza przedsiębiorstwom większości przydatnych informacji. Sieć stanowi natomiast najwłaściwsze narzędzie zarządzania nieformalnymi źródłami oraz ich wykorzystania.

Zupełnie nowym zagadnieniem w praktyce wdrażania wywiadu gospodarczego jest określenie wielkości jego budżetu. Ocena skali inwestowania w informacje podlega bowiem innej filozofii niż zakup urządzenia lub partii materiałów. W literaturze przedmiotu istnieje pogląd, iż poziom ryzyka podejmowanego przez przedsiębiorstwo jest ujemnie skorelowane z wielkością kapitału zainwestowanego w informacje.¹²

¹² Por. B. Martinet, Y.-M. Marti, *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*. PWE, Warszawa 1999, s. 285.

Wydaje się zatem, iż przy konstrukcji budżetu wywiadu gospodarczego, zarząd przedsiębiorstwa powinien określić poziom dopuszczalnego ryzyka, co w konsekwencji powinno skutkować wysokością zaplanowanych w swoim budżecie nakładów na prowadzenie działalności wywiadowczej. Jest niezmiernie trudno określić wielkość takiego budżetu, ale można przyjąć założenie, że budżet wywiadu gospodarczego na poziomie zerowym przynosi maksymalne ryzyko.

Wielkość budżetu wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie, jak już wspomniano, jest wynikiem trudnym do określenia, głównie z powodu braku możliwości oszacowania sumy korzyści wynikających z prowadzenia działalności wywiadowczej. Wynika to zasadniczo z trudności w określeniu wartości informacji używanej w procesie zarządzania. Dodatkowo pokutuje wśród menedżerów pogląd, że jeżeli mają na coś wydawać, to oczekują szybkiego zwrotu poniesionych na ten cel nakładów. Jest to zasadniczy błąd, gdyż wartość informacji wymyka się próbom ekonomicznej oceny przydatności utrzymywania całego systemu (komórki) wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie. Sytuacja taka uniemożliwia dokonanie liczbowego zestawienia kosztów i korzyści. W tej sytuacji zarząd powinien jasno sprecyzować cele uzasadniające wydatkowanie środków na działalność wywiadowczą.

W konstruowaniu budżetu wywiadu gospodarczego konieczne jest podejście traktujące przedsiębiorstwo jako swoisty rynek wewnętrzny, złożony z szeregu produktów, których oczekują rozmaici ich odbiorcy. Podejście takie pomoże ustalić liczbę odbiorców informacji, liczbę produktów informacyjnych adresowanych do rozmaitych adresatów, liczbę koniecznych działań do przeprowadzenia (np. liczbę przepracowanych godzin przy przeszukiwaniu baz danych). „Liczbowe” podejście pozwoli uzasadnić konieczność poniesienia niezbędnych dla celów wywiadowczych wydatków. Konieczne jest także ustalenie wielkości wydatków na koszty osobowe związane z zatrudnieniem pracowników komórki wywiadowczej (zwykle stanowi to pozycję o największym udziale w budżecie wywiadu). Nie precyzuje się także bliżej wielkości w budżecie przeznaczonej na zakup koniecznych informacji, co częstokroć można uznać za nieetyczne (a zatem nie mieszczące się w ramach wywiadu), mimo że stanowi istotny element pozyskiwania informacji.

Przestawiona konstrukcja budżetu wymaga zatwierdzenia przez zarząd. Trzeba jednak tutaj wspomnieć, iż menedżerowie mają skłonności do poszukiwania oszczędności w wydatkach, stąd należy zadbać, aby wszelkie „cięcia” w budżecie nie spowodowały wypaczenia istoty działania wywiadu gospodarczego. Jest to bowiem dosyć spójny system i nawet niewielkie „nadwyżenie” jego budżetu w jakiejś z pozoru drobnej, nieistotnej pozycji może spowodować dezorganizację działania całego systemu. Powinni o tym pamiętać głównie specjaliści do spraw wywiadu i tak konstruować jego budżet, aby zawsze uwzględnić tego typu skłonności występujące u osób zarządzających przedsiębiorstwem.

Kultura informacyjna przedsiębiorstwa stanowi o jakości wymiany oraz ochrony informacji i jej zabezpieczenia, stanowiących w istocie ochronę jego dorobku konkurencyjnego. Zasadniczym przesłaniem kultury informacyjnej przedsiębiorstwa jest nie krępowanie gromadzenia informacji, przetwarzania i rozpowszechniania przydatnych informacji przesadnymi lub niedostosowanymi środkami bezpieczeństwa. Informacja stanowi bowiem nieodłączny zasób przedsiębiorstwa. Ważnym jest zatem, aby mimo realnych zagrożeń wynikających z działań wywiadu gospodarczego innych przedsiębiorstw, unikać swoistej „demonizacji” oraz przesadnej skłonności do zabezpieczania wszystkiego, wszędzie i bez przerwy. Obieg informacji w przedsiębiorstwie musi być zachowany, by mogło ono skutecznie realizować swoje działania na rynku, a jego siła tkwi w sprzyjaniu zachowaniu klimatu i kultury organizacyjnej korzystnych dla obiegu informacji oraz jej gromadzenia i wykorzystania. Informacja może odegrać właściwą rolę wtedy, gdy zachowana jest możliwość dzielenia się nie jako zasobami służącym

przedsiębiorstwu, a wprowadzenie powszechnie znanego i akceptowanego systemu jej ochrony stanowi istotny czynnik spójności przedsiębiorstwa.

Stan ten wymaga koniecznego przeszkolenia całego personelu przedsiębiorstwa i uwrażliwienia na wartość informacji i potrzebę jej ochrony. Regularne informowanie pracowników, także w okresach późniejszych, o osiągniętych wynikach w zakresie stosowania systemu ochrony i jego rozwoju powinno podtrzymywać ich motywację i stanowić zachętę do udziału w całym przedsięwzięciu.

ZAKOŃCZENIE

Powodzenie w skutecznym wdrażaniu wywiadu gospodarczego jako działalności interdyscyplinarnej, służącej zasadniczo badaniu sytuacji konkurentów, uzależnione jest ogromnie, jak wynika z przedstawionych uwarunkowań, od organizacyjnych, kulturowych oraz etycznych uwarunkowań procesów wymiany informacji w kształtowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstwa przyszłości. Wywiad gospodarczy wykorzystując dla swoich potrzeb rozmaite narzędzia właściwe innym dyscyplinom, czerpie w ten sposób z ich bogactwa i różnorodności wypracowanych sposobów postępowania. Zarówno w swojej definicji, jak i w swych metodach, wywiad gospodarczy jest pojęciem syntetycznym. Jednakże, aby mógł stać się praktyką uznaną i przyjętą w przedsiębiorstwie, musi opierać się na jasno określonej organizacji.

STRESZCZENIE

Opis organizacji poprzez tradycyjne narzędzia, ale w perspektywie wywiadu gospodarczego, jest treścią niniejszego artykułu. Autorzy wskazują na literalną i systemową definicję „wywiadu” gospodarczego z elementami jej aplikacji do rzeczywistości organizacyjnej przedsiębiorstwa.

SUMMARY

The essence of the article is the description of organization with traditional instruments but in the perspective of economic research. Authors point literal and system definition of economic research with the elements of its application to the organizational reality of the company.

LITERATURA

- [1] Benchmarking, Doradca Consultans Ltd. Sp. z o. o., Internet, www.doradca.com.pl/rpr/benchmar.htm.
- [2] Kotarba W. (2001), *Model procesu zarządzania wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 7.
- [3] Kotarba W. (2001), *Wiedza chroniona w przedsiębiorstwie*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 5.
- [4] Kwieciński M. (1999), *Wywiad gospodarczy w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa -Kraków.
- [5] Martinet B., Marti Y. - M. (1999), *Wywiad gospodarczy. Pozyskiwanie i ochrona informacji*, PWE, Warszawa.
- [6] Nicholas D. (2001), *Ocena potrzeb informacyjnych w dobie Internetu: idee, metody, środki*, Wyd. SPB, Warszawa,
- [7] Suchorzewski W. (2000), *Benchmarking jako instrument poprawy jakości i produktywności w transporcie*, Izba Gospodarcza Komunikacji Miejskiej, biuletyn nr 54 - sierpień.
- [8] (2001), *System informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstwa*. Pr. zbior. pod red. Borowieckiego R. i Romanowskiej M., Difin, Warszawa.
- [9] (2000), *Zarządzanie informacją i komunikacją. Zagadnienia wybrane w świetle studiów i badań empirycznych*, pod red. Martyniaka Z., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- [10] (2001), *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwu przyszłości*, pod red. Borowieckiego R. i Kwiecińskiego M., WNT, Warszawa.



Maria Miczyńska-Kowalska

Alianse strategiczne firm - teoria i praktyka

PROCES GLOBALIZACJI GOSPODARCZEJ

We współczesnym świecie biznesu obserwujemy proces globalizacji działalności gospodarczej. Z praktycznego punktu widzenia oznacza to, iż w każdym większym skupisku ludzi na świecie jest łatwy dostęp do pewnych rodzajów produktów, np. coca-cola, spodnie marki Wrangler itp. Lista takich artykułów z roku na rok powiększa się, a firmy muszą podejmować coraz to nowe działania marketingowe, aby sprostać światowej konkurencji. W procesie globalizacji coraz mniejsze znaczenie odgrywa fakt identyfikowania towarów z krajem wytwórcy, ponieważ fabryki wielkich producentów lokalizowane są w wielu krajach, a pracownicy i zarządzający są przedstawicielami różnych narodowości. Produkt w związku z tym staje się produktem światowym, a nie narodowym.

Rynek globalny stanowi obecnie wyzwanie dla coraz większej liczby przedsiębiorstw. Szukają one nowych metod organizacji i zarządzania w celu przetrwania na zmiennym rynku.

Przyczyn globalizacji, zjawiska, które jest najbardziej charakterystyczne dla gospodarki światowej końca XX i początku XXI wieku, można szukać w osiągniętym poziomie technologii, komunikacji i procesach integracji politycznej.¹ W przypadku dwóch pierwszych przyczyn podstawowe znaczenie odgrywa rozwój technologii informatycznej.

Współczesne metody wytwarzania oraz dystrybucji produktów dają możliwość znacznego poszerzania kręgu potencjalnych konsumentów. Elastyczność firm oraz szybkość reakcji na zmienne preferencje klientów są szansą wchodzenia w nowe segmenty rynku (nowe pod względem geograficznym oraz społecznym). Nowe realia rynkowe determinują powstanie problemu związanego z unifikacją nie tylko gospodarczą ale i kulturową, na skutek powstawania globalnych wzorów konsumpcyjnych. Należy jednak podkreślić, że obawy te nie są całkowicie uzasadnione, gdyż producenci posiadają coraz to lepszą orientację marketingową oraz coraz większe możliwości wykorzystywania nowej technologii przy produkcji i sprzedaży towarów. Wykorzystanie tych możliwości daje szansę producentom i dystrybutorom na dobre przystosowanie swojej oferty do rozmaitych preferencji, obyczajów i wzorców kulturowych potencjalnych klientów. Proces globalizacji nie oznacza więc jednostronnego przystosowywania się rozproszonych i bezbronnych jednostek, wobec działań potężnych korporacji konsumentów.²

¹ Sikorki C. (1999), *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa, s. 25.

² Tamże, s. 27.

Przyczyn globalizacji należy upatrywać także w krótszym niż do tej pory cyklu życia produktów. Fakt ten przemawia za tym, że zasadniczą kwestią staje się szybkie wprowadzanie produktu na rynek oraz dotarcie do klienta. W gospodarce zaczyna liczyć się wysoka innowacyjność, szybkość i łatwość przepływu informacji. Duże znaczenie w tej dziedzinie odgrywają sieci komputerowe. Postęp w dziedzinie technologii, a co za tym idzie komunikacji, uważany jest więc za główny czynnik napędzający proces globalizacji działalności gospodarczej.

Z procesem globalizacji ekonomicznej łączą się także tendencje integracji politycznej. Tendencje te powodowane są nie tylko względami rozwoju gospodarczego, ale również przekonaniem o potrzebie rozwiązywania w skali światowej problemów natury politycznej, społecznej, związanych z ochroną środowiska, walką ze światowym terroryzmem czy ochroną zdrowia.

Integracja polityczno-gospodarcza stwarza firmom możliwość znacznego rozszerzania zakresu działalności, dotarcia do nowych segmentów rynku.

Prowadzenie działalności na rynku globalnym wymaga od firm nie tylko odpowiedniego poziomu zaawansowania technologicznego, ale również zasadniczych zmian w sposobie organizacji i zarządzania. Utrzymanie się przedsiębiorstwa na rynku będzie zależało bowiem od przyjęcia odpowiedniej formy działalności, która zapewni optymalną elastyczność i dynamikę firmie.

W związku z wykorzystaniem wysoko zaawansowanej technologii, a zwłaszcza sieci komputerowych, przestrzeń fizyczna nie stanowi już bariery w komunikacji, w kooperacji pomiędzy biznesami. Współcześnie, Internet, intranety, ekstranety oraz inne sieci telekomunikacyjne kreują nowe społeczeństwo globalne, zwane global information society³, w którym komunikacja, przepływ informacji nie stanowi już żadnego problemu.

Istnieje pewna nieścisłość w używanych terminach dla określenia współczesnych typów organizacji, wchodzących w skład obecnego społeczeństwa globalnego. Dlatego też przytoczymy określenia podstawowych organizacji biorących udział w życiu międzynarodowym:

1. Organizacja lokalna (domestic organization) - organizacja tego typu produkuje i sprzedaje produkty lub usługi tylko na terenie swojego własnego terytorium;
2. Organizacja międzynarodowa (international organization) - posiada zarząd główny w rodzimym kraju oraz subsydaria, które są zlokalizowane poza terytorium kraju macierzystego, z tym że są one zależne od decyzji zarządu głównego;
3. Organizacja multinarodowa (multinational organization) - posiada jedną lub wiele zagranicznych samodzielnych jednostek, które posiadają odrębny zarząd w każdym z państw;
4. Organizacja globalna (global organization) - stanowi jedną wielonarodową organizację, a nie grupę niezależnych geograficznie jednostek. Organizacja tego typu może posiadać jeden zarząd główny lub wiele zarządów. Aktualna lokalizacja zarządu nie wpływa w żadnej mierze na podejmowanie decyzji. Celem organizacji globalnej jest najlepsza jakość produktu czy usługi po jak najniższej cenie. Osiąga ona swój cel poprzez optymalny dobór właściwych czynników, materiałów, technologii, ludzi, bez ograniczeń związanych z fizyczną lokalizacją. Zarząd organizacji globalnej myśli w kategoriach świata bez granic.⁴

³ O'Brien J. A., *Management Information Systems*.

⁴ Simon J. C., *Understanding and Using Information Technology*, s. 17.

W literaturze przedmiotu spotykamy się również z określeniem: organizacja transnarodowa (transnational organization), którą można również dodać do ww. klasyfikacji. Określenie to odnosi się do organizacji, które łączą niezależne potrzeby globalne z potrzebami lokalnymi. Charakterystyczną jej cechą będzie zatem przewaga nad innymi organizacjami, polegająca na kombinacji wysokiego zaawansowania ekonomicznego i technologicznego z jednej strony, a z drugiej elastyczność i wiedza na temat potrzeb i preferencji rynków lokalnych.

Globalizacja jako rezultat fuzji i aliansów strategicznych przedsiębiorstw

Współczesna działalność gospodarcza musi opierać się na wiedzy z zakresu telekomunikacji oraz stosowania systemów informacyjnych, a także umiejętności dostosowywania tych możliwości do globalnego rynku. Obecnie biznes globalny posiada więcej opcji, aniżeli tradycyjny. Oprócz przekraczania granic, łatwości komunikacji między firmami, czy subsydiami firm, optymalnego doboru materiałów, technologii, pracowników, etc., firmy w celu odniesienia sukcesu posiadają także możliwość wykorzystania technologii informacyjnych. Współcześnie przetrwanie wielu firm na rynku wiąże się bowiem z globalną perspektywą.

C. Sikorski podaje następujące formy globalizacji:

1. Globalizacja jako kierunek rozwoju korporacji międzynarodowych
 2. Globalizacja jako rezultat fuzji i aliansów strategicznych przedsiębiorstw
 3. Globalizacja jako forma kooperacji⁵
- Ad.1. Przedsiębiorstwa wielonarodowe pojawiły się na przełomie lat pięćdziesiątych i sześćdziesiątych. Przekształcenie w przedsiębiorstwo międzynarodowe lub wielonarodowe polegało na tworzeniu zagranicznych filii lub oddziałów, które działały na podstawie miejscowej siły roboczej i zasobów. Wyprodukowane artykuły sprzedawane były na miejscowych rynkach. Filie lub oddziały związane były z centralą przedsiębiorstwa macierzystego, a między filiami usytuowanymi w różnych krajach nie występowały żadne więzi organizacyjne, które wpływałyby na ich działalność. W latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych ewolucja polegała na wprowadzeniu form globalnej koordynacji w odniesieniu do niektórych funkcji krajowych filii przedsiębiorstwa. Globalizacja dotyczyła w tym wypadku najczęściej funkcji badawczo-rozwojowej, jak i finansowej oraz marketingowej. Globalny charakter koordynacji wynikał z uwzględnienia światowych trendów i uwarunkowań w danej dziedzinie oraz podporządkowania jej strategicznym celom wejścia na rynki światowe. Natomiast na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych powstał nowy podział pracy. Polegał on na oderwaniu filii krajowych od uwarunkowań ich lokalnych rynków i umieszczania w nich zadań związanych z działalnością na rynku globalnym.
- Ad.2. Fuzje oraz alianse strategiczne firm pozwalają na zmaksymalizowanie produkcji, zwiększenie siły rynkowej oraz geograficzne rozłożenie ryzyka. Przedsiębiorstwa nie muszą się w pełni łączyć, np. proces ten może dotyczyć jedynie wykupienia technologii, czy marki (akwizycja). Natomiast alianse strategiczne są formą umowy o współpracy. Alians określa obszary współdziałania, poza którymi przedsiębiorstwa mogą być dalej względem siebie konkurencyjne. Korzyścią aliansów jest dostęp do sieci handlowej lub ważnych elementów potencjału np. marketingowego czy intelektualnego partnerów.

⁵ Sikorki C. (1999), op. cit., s. 31.

Ad. 3. Współczesna globalizacja umożliwia uczestnictwo w tym procesie nawet małych firm, rozproszonych po całym globie. Decydujące znaczenie odgrywa w tym przypadku sposób prowadzenia działalności. Globalizacja oznacza trudności w ustaleniu własności rozmaitych elementów konfiguracji tworzonych przez współpracujące ze sobą firmy. Obok względnie trwałych aliansów obserwujemy również nieformalne powiązania, głównie w zakresie komunikowania się. W uzyskaniu przewagi konkurencyjnej liczą się kompetencje w systemach gospodarczych w zakresie technologicznym, produkcyjnym, marketingowym, organizacyjnym, etc. Rzadko zdarza się jednak, aby jeden podmiot gospodarczy był w posiadaniu wszystkich tych kompetencji. W związku z tym coraz więcej firm przechodzi proces od koncentrowania wszystkich funkcji pod jednym kierownictwem do dekoncentracji i funkcjonowania różnych zespołów sieciowych. W procesie tym liczy się efektywne łączenie ludzi, kapitału, środków technicznych w procesach wytwórczych, które przełamują granice poszczególnych organizacji. Konkurencja nie zawsze musi oznaczać wzrost udziału jednej firmy na rynku, a równy spadek co do wielkości drugiej. Struktury sieciowe bowiem mogą przynieść korzyści wszystkim jej uczestnikom. Przedmiotem konkurencji staje się natomiast wejście do atrakcyjnej sieci.⁶

Na obecnym poziomie rozwoju gospodarczego, firmy korzystają z outsourcingu, który stał się niezwykle popularny w latach 90-ych. Polega on na koncentrowaniu się firmy jedynie na działalności, w której najlepiej sobie ona radzi, natomiast inne czynności, które mogą być wykonane z lepszym skutkiem oraz taniej, przenosi się do innych przedsiębiorstw, zlokalizowanych nawet nie koniecznie w danym kraju. Globalizacja rynków prowadzi do poszerzenia pola działalności przedsiębiorstw, jak również do jego zagęszczenia, na którym przenikają się interesy oraz wpływy różnych firm. W wyniku tej sytuacji zarysowuje się nowa tendencja w konstrukcji struktur organizacyjnych nowoczesnych przedsiębiorstw. Polega ona na nie klarowaniu się wyraźnych granic współczesnych systemów organizacyjnych oraz na ich tymczasowości.

Ostatnio coraz bardziej modne stają się fuzje dużych, znanych firm handlowych. Powstaje pytanie czy nie jest to jednak zbyt ryzykowne przedsięwzięcie? Czy nie istnieje ryzyko „rozmywania” się marki firmy? Odpowiedź na postawione pytanie na pewno będzie twierdząca, ale czy to ryzyko we współczesnym świecie biznesu nie jest jednak warte podjęcia? Partnerzy aliansów bowiem nie stanowią już dłużej dla siebie zagrożenia. Dzięki fuzjom powstaje nowa możliwość spożytkowania wspólnej synergii dla obojga korzyści.

W praktyce, alianse strategiczne wkraczają ostatnio do świata biznesu bardzo szybko. Z przebadanych w 2000 roku przez Ernst&Young⁷ 65% firm poza granicami USA oraz 75% w USA tworzy fuzje z innymi firmami. Powód tej działalności jest bardzo prosty, a mianowicie partnerzy aliansów bezsprzecznie mogą zdominować każdą kategorię sprzedaży, w przeciwieństwie do pojedynczych graczy rynkowych. Coraz więcej firm szuka partnerów strategicznych we wszystkich sferach: sprzedaży, marketingu, serwisu, logistyki, finansów itp. Dzięki wykorzystaniu Internetu i nowoczesnych rozwiązań technologicznych możliwa staje się szybka i łatwa integracja działalności w zakresie prezentacji, marketingu oraz handlu.

⁶Współczesnymi granicami organizacji stają się technologie, a nie struktury i biurokratyczne procedury. Mamy więc do czynienia z procesem przekształcania wielkich, autarkicznie nastawionych przedsiębiorstw, koncentrujących u siebie wszystkie potrzebne im procesy produkcyjne i usługowe w zbiory tymczasowych, niewielkich i maksymalnie elastycznych zespołów wchodzących w rozmaite układy kooperacyjne w światowym otoczeniu. Powoduje to zacieranie się granic między przedsiębiorstwami...” [w:] Sikorski C. (1999), *Zachowania ludzi w organizacji*, s. 37.

⁷ *Global On-line Retailing, an Ernst& Young Special Report 2000*, www.ey.com.

Wśród typów aliansów strategicznych firm można wyróżnić następujące:

1. Produktów lub serwisów, gdzie jedna firma firmuje produkty drugiej firmy, lub dwie firmy wspólnie sprzedają swoje komplementarne produkty, czy też nowy produkt
2. Promocje, gdzie jedna firma zgadza się promować produkty lub usługi drugiej firmy np. Sears/ AOL
3. Logistyka, która oferuje magazynowanie i/lub usługi dystrybucji
4. Cenowa współpraca, gdzie firmy oferują wspólne niższe ceny np. wynajem samochodów, hotele, bilety lotnicze itp.

Należy zaznaczyć, że dzięki rozwojowi techniki informatycznej możliwe stają się nowe kombinacje działalności biznesowej, które nie były możliwe przed jej wprowadzeniem, np. alianse portali, ponadkorporacyjne zestawy baz danych itp.

Na obecnym poziomie zaawansowania rozwoju technologicznego w świecie biznesu powstaje pytanie nie o to czy alianse są zasadne, ale jak je wykorzystać aby przynosiły jak największe korzyści dla firm, bez narażania pozycji marki? W tradycyjnej ekonomii pytanie podstawowe brzmiało: wykupić firmę konkurencyjną, czy współzawodniczyć? Obecnie, w nowej ekonomii receptą na sukces stają się alianse. Oferują one nowe rozwiązania strategiczne, partnerzy w biznesie nie konkurują już dłużej ze sobą, ale uzupełniają się nawzajem. W ogólnym rozrachunku przedsiębiorstwa muszą rozważyć ewentualne korzyści i straty związane z potencjalnym pozostawianiem w fuzji z inną firmą.

FUZJE HANDLU ON-LINE Z HANDLEM TRADYCYJNYM

Dla dużych firm markowych takich, jak: Gucci, Prada, fastfood McDonalds, czy Burger King oferowanie towarów na całym świecie, nie tylko w obrębie swego rodzimego kraju, staje się obecnie sprawą priorytetową, sprawą o przetrwanie na rynku. (z praktyki wiemy, że ww. firmy wykorzystały swoją globalną szansę).

Przykładem firmy, która sprzedaje towary globalnie za pomocą Sieci, jest Amazon.com.⁸ Globalna ekspansja Internetu umożliwia łatwy dostęp do oferowanych towarów, dlatego też stanowi ogromną szansę zdobycia przewagi rynkowej dla wielu firm. Osiągnięcie sukcesu na polu globalnym wymaga jednak nie tylko obecności firmy w Internecie oraz posiadania dobrej marki. Firmy muszą dostosować się nie tylko do roli sprzedawcy globalnego, ale również brać pod uwagę specyfikę rynków lokalnych: preferencje, wartości, zwyczaje konsumentów, jak również konwencje kulturowe oraz regulacje prawne. Respektowanie w/w odmienności jest trudne, ale we współczesnym świecie unifikacja cen, strategii jest fundamentalna dla uzyskania satysfakcji przez klienta oraz dobrych relacji łączących go z firmą.

Głównym powodem, dla którego konsumenci kupują produkty oferowane przez firmy zagraniczne jest niedostępność poszukiwanych towarów w rodzimym kraju. Według badań E&Y konsumenci ci stanowią 58% klientów poza USA⁹. Natomiast 70% respondentów z Kanady, Izraela, Szwajcarii oraz Zjednoczonego Królestwa Niderlandów twierdzi, że kupuje artykuły on-line od sprzedawców zagranicznych.

⁸ *Global On-line Retailing, an Ernst& Young Special Report.*

⁹ Tamże.

Zdaniem F. Crawforda, prezesa Global Leader for Consumer Products¹⁰ współczesnymi liderami na rynku stają się te firmy, które potrafią najefektywniej zintegrować sprzedaż on-line ze sprzedażą tradycyjną, tzw. blended multi-channel model.¹¹

Antony Noto, prezes Goldman Sachs & Co¹² dodaje, że fuzja handlu on-line z handlem tradycyjnym (wielokanałowość sprzedaży) stanowi obecnie klucz do sukcesu przedsiębiorstw, gdyż sprzedawcy tradycyjni dysponują poważnymi atutami, a mianowicie:

1. Posiadają silne, znane marki
2. Szerokie grono odbiorców na swoje towary

Noto podkreśla jednak znaczenie sprzedaży wirtualnej w tym układzie. Wskazuje na korzyści tego typu fuzji, na zwiększenie obrotów oraz zysku firm stosujących model wielokanałowej sprzedaży.

W związku z pojawianiem się tej nowej formy sprzedaży powstaje pytanie: kto będzie posiadał zwierzchnictwo nad tą złożoną strukturą handlową?

Zdaniem Ryan'a Matthews, dyrektora FirstMatter, pytanie to sprowadza się do tego, kto będzie przymuszał i kontrolował swoich handlowych partnerów.¹³ Według Freda Crawforda współcześni wytwórcy nie mają innego wyboru, muszą sprzedawać w sposób tradycyjny oraz on-line z bardzo prostej przyczyny. Konsument XXI wieku gubi się bowiem w świecie pełnym nowych, nieznanych firm, nowych produktów, nie wie komu powinien zaufać. Dlatego też często swoje informacje poddaje selekcji. Sprzedawcy, aby nie wypaść z rynku powinni więc brać udział w tzw. procesie filtrowania (dokonywanego za pomocą wyszukiwarki internetowej).

Model sprzedaży wielokanałowej wychodzi naprzeciw oczekiwaniom konsumentów XXI wieku. Oferuje wygodę, oszczędność czasu i pieniędzy, szeroki wachlarz możliwości wyboru miejsca zakupów, formy płatności za towary, szerszą ofertę artykułów oraz łatwiejszy dostęp do ich przeglądania, a także zwiększa satysfakcję z dokonanych transakcji.

Zdaniem Ryan'a Matthews trzy kwestie wyznaczają stopień rozwoju handlu detalicznego XXI wieku: (do roku 2005):

1. Kto będzie w posiadaniu wysokiej klasy technologii, wygodniejszej dla konsumentów - tradycyjni sprzedawcy, czy sprzedawcy wielokanałowi
2. Kiedy sprzedawcy poznają oczekiwania konsumentów on-line, a w związku z tym dostosują odpowiednio ofertę handlową oraz jakie będą szanse rozwoju tych firm do 2005 r. na skalę globalną
3. Zmiana w sposobie myślenia ludzi. Według Matthews'a społeczeństwo globalne wciąż rozumie w sposób „analogowy”, a nie „cyfrowy”. Człowiek przyjmuje pewne nowe schematy do ukształtowanej, dawno funkcjonującej konstrukcji psychicznej, jako coś dodanego, nie koniecznie naturalnego. Natomiast ludzie, którzy przyjdą na świat w erze cybernetycznej, zdaniem Matthews'a będą myśleli o sprzedaży w Sieci zupełnie inaczej, aniżeli społeczeństwo tradycyjne. Już dzisiaj dysponujemy przykładami dzieci, które nigdy nie były w sklepie z zabawkami off-line. Dla nich kupowanie zabawek on-line jest ich drugą naturą, tak samo zresztą jak same komputery. Przypuszczalnie za około 10 lat łatwo da się zauważyć różnicę pokolenia analogowego i pokolenia cybernetycznego, dla którego komputery, sprzedaż detaliczna, e-biznes, e-banking będzie czymś zupełnie naturalnym.

¹⁰Tamże.

¹¹ „The physical world and the on-line world are coming together - they're blending - and the winners will be those companies that create synergy between on-line and off-line retailing.”, [w:] tamże.

¹² Tamże.

¹³ „We've seen plenty of examples of that with retailers telling manufacturers, „Thou shalt not have a Web site that sells the same products that we sell directly to the consumer. If you do, we won't carry your products in our stores.”, [w:] *Global On-line Retailing, an Ernst & Young Special Report*.

Konsumenci XXI wieku wymagają od sprzedawców prowadzenia sprzedaży internetowej. Obecnie fakt ten staje się wymogiem rynku. Firma, która chce być znana, musi oferować również możliwość dokonywania zakupów za pomocą Internetu. Sprzedawcy muszą więc oferować swoje produkty w Internecie, poszerzając w ten sposób rynek zbytu o internautów.

Zdaniem Walter'a Loeb, dyrektora The retail consultancy Loeb Associates and advisor to Ernst&Young, sukces sprzedaży wirtualnej leży w rękach sprzedawców wielokanałowych.¹⁴ Multi-channel jest strukturą, która przekracza granice państw. Na model sprzedaży wielokanałowej można także patrzeć jako na skarbnicę informacji na temat preferencji, zachowań oraz motywów konsumentów.

Według badań przeprowadzonych przez Ernst&Young w ciągu ostatnich 12 miesięcy 77% internautów kupujących za pomocą Internetu deklaruje wzrost przeprowadzanych transakcji on-line. Natomiast 25% konsumentów przyznaje, iż kupuje odzież on-line. Aż 98% zaopatrujących się w towary przy użyciu tego kanału sprzedaży stwierdza, że w dalszym ciągu będzie ich dokonywała właśnie przez Internet, a większość z nich spodziewa się, że wyda więcej pieniędzy na większy zakres asortymentu w Sieci w roku 2001¹⁵. Deklaracje te dobitnie wskazują na coraz większą akceptację sprzedaży on-line u konsumentów.

Model sprzedaży wielokanałowej posiada jeszcze jeden wymiar, o którym warto wspomnieć. Chodzi mianowicie o fakt, że istnienie marki jedynie on-land nie wystarcza już, aby pozostać liczącą się firmą w branży. Sprzedaż bezpośrednia, czy katalogowa rozszerza strukturę kanałów sprzedaży. Obecnie wielu sprzedawców wirtualnych, którzy nie posiadają kontaktów z tradycyjnymi firmami, szuka partnerów o ugruntowanej renomie on-land. Fakt ten stanowi o konkurencyjności przedsiębiorstw w obecnej rzeczywistości biznesu oraz zwiększa korzyści finansowe obu partnerów.

Wielokanałowy model sprzedaży zwiększa przewagę nad konkurencją. Mocną stroną tego typu aliansów jest silna marka firmy znanej od dawna off-line. Renoma marki w dużym stopniu oddziałuje na wybory konsumenckie. Dane ukazują, że 80% respondentów wybiera sklep, w którym dokona zakupów poprzez wyszukiwarkę Internetową. Wobec tego pomocna okazuje się znana i silna marka firmy. Korzystne jest także oferowanie możliwości zobaczenia, czy zmierzenia w sklepie tradycyjnym, artykułów prezentowanych w Internecie. Natomiast jeśli konsument nie dysponuje dużym zapasem czasu wolnego, może w sposób prosty i szybki dokonać transakcji poprzez Internet.

Sprzedawcy multi-channel muszą prowadzić jasną, przejrzystą politykę, zrozumiałą dla konsumentów. Powstaje zatem problem, w jaki sposób sprzedawcy powinni pozyskać konsumentów, którzy będą otwarci na sprzedaż mieszaną. Kolejny problem, który mocno się zarysowuje, to dostarczenie odpowiedniego asortymentu, cen oraz optymalnego poziomu usług. Sukces odniesie ta firma, która sprosta wymaganiom klientów. Nie jest to oczywiście zadanie proste, gdyż nie dysponujemy gotową receptą na sukces.

Generalnie, na podstawie badań Ernst&Young można stwierdzić, że nabywcy oczekują takiej samej gamy produktów on-line, jak i off-line. Dotychczas jednak wiele towarów np. typu high touch nie jest dostępna w Sieci.¹⁶ Obecnie 51% konsumentów poddanych badaniu w wybranych krajach świata twierdzi, że oczekuje tego typu produktów

¹⁴ „The success of Internet retailing is now in the hands of multi-channel retailers. Cd mortat retailing is no longer an option. It is an imperative.”,[w:] tamże.

¹⁵ Tamże.

¹⁶ Powody są różne, generalnie jeszcze do niedawna nie cieszyły się dużą popularnością w Sieci, o czym już była mowa wcześniej.

on-line. Widać więc wyraźnie brak konwergencji pomiędzy oczekiwaniami konsumentów, a tym co oferuje multi-channel. Według wyników badań Ernst&Young tylko 26% firm w USA oferuje swoim klientom te same produkty on-line. Natomiast wskaźnik ten dla firm poza granicami USA wynosi 40%.¹⁷

Niezaprzeczalnym jest fakt, że sprzedaż on-line w coraz większym stopniu zaczyna oddziaływać na sprzedaż tradycyjną. Zjawisko to jest nieuniknione. Sklepy tradycyjne, katalogowe będą systematycznie wchłaniane przez Sieć. Jedna rzecz tylko w tej kwestii jest jeszcze niewiadoma, a mianowicie do jakiego stopnia proces ten się posunie.

Przy omawianiu modelu sprzedaży wielokanałowej należy zwrócić uwagę na jeszcze jedną sprawę, a mianowicie na strukturę organizacyjną handlu detalicznego. Powstaje także pytanie czy biznes on-line powinien być częścią tej struktury organizacyjnej, rdzeniem czy też oddzielną gałęzią? Na te problemy na obecnym etapie wzrostu wielokanałowej sprzedaży nie posiadamy definitywnej odpowiedzi. Nie dysponujemy bowiem najlepszą praktyką w tej dziedzinie. Obecnie uczestniczymy dopiero w narodzinach nowej formy przemysłu handlowego. Wiele firm popełnia błędy, które często prowadzą do bankructwa. Pomimo tego faktu, sama idea zmierza w dobrym kierunku. Wraz z rozwojem poziomu techniki i technologii, sprzedaż w Sieci będzie zdobywała coraz to nowych zwolenników. Dzisiaj trudno jest jeszcze przewidzieć jaki model handlu będzie najskuteczniejszy i jaki zdobędzie największe uznanie klientów: czy będzie to sprzedaż tradycyjna, on-line, fuzje, czy jeszcze inna, zupełnie nowa forma sprzedaży?

Można jednak stwierdzić, że istnieją ogromne szanse dla sprzedawców multi-channel i możliwe jest, że to właśnie oni będą zwycięzcami w grze o przewodnictwo w handlu detalicznym na świecie.

Firmy takie jak Borders, czy Kmart¹⁸ duży nacisk kładą na integrację pomiędzy różnymi kanałami sprzedaży, która tworzy jednolitą strukturę, na proces który można określić jako „synchronizację kanałową”. Sprzedawcy wielokanałowi muszą w ostatnich latach coraz większą uwagę zwracać na wymagania klientów sklepów on-line, które wciąż rosną. Aby przyciągnąć jak najszersze grono odbiorców produktów w Sieci, transakcje przeprowadzane przy pomocy tego medium powinny być wygodne i zabierać mało czasu. Kupujący powinni również posiadać możliwość zasięgnięcia informacji na temat pożądanego artykułu. Stąd połączenia w sprawie informacji powinny być bezpłatne, a serwis całodobowy. Informacja powinna również dotyczyć całości kosztów związanych z transakcją, ażeby klient nie był narażony na niespodziewane opłaty. Wirtualny konsument tak samo jak w sklepie off-line powinien być w stanie zwrócić towar do sklepu, lub go wymienić bez dodatkowych opłat, czy piętrzących się kłopotów. Możliwość zwrotu towaru lub wymiany, stanowi obecnie jeszcze o przewadze sklepów tradycyjnych nad internetowymi. W związku z myślą o wygodzie konsumentów, którzy poruszają się w strukturze sprzedaży wielokanałowej, Kmart.blueligt.com¹⁹ zgromadził serwis konsumencki na jednej stronie zatytułowanej „Opieka konsumencka”. Na stronie tej klienci mogą wchodzić do interesujących ich informacji wyświetlanych na karcie. Dotyczą one zarówno samych towarów, jak i sposobów dokonywania zakupów, cen, opłat związanych z transakcją oraz możliwości zwrotu towaru. Innym przykładem jest Nordsom.com, firma która stworzyła integrację pomiędzy kanałami sprzedaży, sprzyjającą wzrostowi zysków i korzyści. Firma Nordsom kładzie nacisk na markę, wygodę przy dokonywaniu zakupów oraz szybkość i bezpośredniość procesów dotyczących sprawdzania informacji.

¹⁷ *Global on-line Retailing, an Ernst&Young Special Report.*

¹⁸ *The Seamless Customer Experience, Global On-line Retailing Report.*

¹⁹ *Global on-line Retailing, an Ernst&Young Special Report.*

STRESZCZENIE

We współczesnym świecie biznesu obserwujemy proces globalizacji działalności gospodarczej. Rynek globalny stanowi obecnie wyzwanie dla coraz większej liczby przedsiębiorstw. Szukają one nowych metod organizacji i zarządzania w celu przetrwania na zmiennym rynku.

Globalizację można ujmować jako kierunek rozwoju korporacji międzynarodowych, jako rezultat fuzji i aliansów strategicznych przedsiębiorstw oraz jako formę kooperacji. We współczesnym świecie biznesu mamy także do czynienia z fuzjami firm handlowych on-line z firmami tradycyjnymi.

SUMMARY

In the contemporary business world there is a perceivable process of globalization of businesses. Global market is now a challenge for increasing number of companies. They are looking for new organization and management methods to survive on the changeable market.

The globalization can be perceived as the direction of development of international corporations, as the result of fusions and strategic aliases of companies and as the form of cooperation. In the contemporary business world there are also fusions of on-line trading companies with traditional firms.

LITERATURA

- [1] *Global On-line Retailing, an Ernst& Young Special Report 2000*, www.ey.com
- [2] O'Brien J. A., *Management Information Systems*.
- [3] Sikorki C. (1999), *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa, s. 25.
- [4] Simon J. C., *Understanding and Using Information Technology*, s. 17.



Urszula Maciejczuk

Koncepcja kluczowych kompetencji w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Przełom XX i XXI przynosi szereg burzliwych zmian w otoczeniu przedsiębiorstw. Przemiany te następują w rozwoju gospodarczym, politycznym, społecznym, kulturowym, technicznym i mają charakter globalny. Rozpoznawanie zmienności otoczenia staje się coraz trudniejsze z uwagi na coraz szersze pole analizy strategicznej¹. Pojawiające się nowe wyzwania bardzo często destabilizują równowagę przedsiębiorstw, powodując jej nietrwałość. Następstwem tego są strategie obronne, które w wielu wypadkach pozwalają na „przeczekać burzę”, ale niezwykle rzadko są przesłankami rozwoju firmy. Dodatkowo należy zaznaczyć, iż z uwagi na stale postępujący proces globalizacji wszelkie analizy przedsiębiorstwa o strategicznym charakterze powinny być mocno osadzone w kontekście otoczenia międzynarodowego, co w szczególności dotyczy krajów takich jak Polska, gdzie gospodarka jest poddawana transformacji, a przedsiębiorstwa polskie tak naprawdę dopiero uczą się przetrwania oraz rozwoju w tym zmiennym, wysoce konkurencyjnym otoczeniu.

Koncentrowanie się w procesie budowania strategii na określaniu własnej pozycji w XXI w. raczej nie wystarczy. Dzisiaj istotne jest znalezienie odpowiedzi na pytanie - co potrafimy robić bardzo dobrze?, przy czym pytanie - czego nie potrafimy? - nie powinno pozostać bez odpowiedzi². Myślenie, iż w dzisiejszych czasach możliwe jest znalezienie biznesu, który będzie gwarantował wysoką dochodowość jest złudne. Przewaga konkurencja, jak pisze prof. B. Olszewska³, trwa dopóty, dopóki stanowi zaskoczenie dla konkurentów i dopóki nie będzie przez nich naśladowana lub wyeliminowana przez inny rodzaj przewagi. Na osiągnięcie przez rywali przewagi mogą składać się dobrze rozwinięte kluczowe kompetencje umożliwiające wprowadzanie wciąż nowych produktów w oparciu o które uruchamiany jest proces budowy strategii jako proces kreacji i twórczego myślenia i co pozwoli zmniejszyć lukę strategiczną⁴.

¹ Patrz model wirowania pola operacyjnego, taktycznego i strategicznego w: Perachuda K. (1997), *Zarządzanie organizacją- metody, techniki i procedury*, Wydawnictwo „Leopoldinum”, Wrocław, s. 146-152.

² Hammer M. (1999), *Reinżynieria i jej następstwa*, PWE, Warszawa, s. 144 i dalsze.

³ Olszewska B. (2001) *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu, Wrocław, s.113.

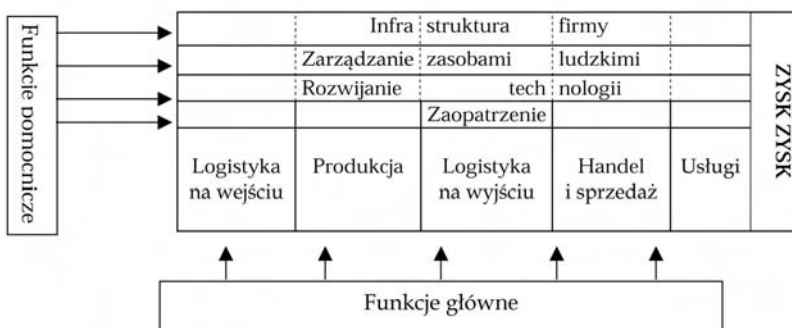
⁴ Ibidem, s.8-9.

PRZEWAGA ZALEŻNA OD KOMPETENCJI

Źródła przewagi konkurencyjnej mogą być bardzo różne, ale zawsze znajdują się wewnątrz przedsiębiorstwa pomimo, że przewaga konkurencyjna dzięki nim kreowana jest postrzegana na zewnątrz.

Istnieje kilka koncepcji próbujących tłumaczyć źródła przewagi konkurencyjnej. Jedną z nich jest koncepcja M. E. Portera, według której nie można zrozumieć źródeł przewagi konkurencyjnej patrząc na przedsiębiorstwo jako całość, ponieważ przewaga konkurencyjna wywodzi się z różnych czynności wykonywanych przez organizację. M. E. Porter zaproponował - jako podstawowe narzędzie badawcze łańcuch wartości, który był zestawieniem czynności przedsiębiorstwa i interakcji między nimi, dzięki którym powstaje oferowany nabywcy produkt⁵ (rys.1.).

Rys. 1. Łańcuch wartości dodanej



Źródło: Opracowanie własne na podst. Strategor, (1996), *Zarządzanie firmą*, PWE, Warszawa, s.62.

Innym podejściem do poszukiwania źródeł przewagi konkurencyjnej jest koncepcja kluczowych kompetencji G.Hamela i C.K.Prahalda, stanowiących kombinację produkcyjnych i technologicznych, marketingowych i organizacyjnych umiejętności przedsiębiorstwa, które pozwalają uzyskać przewagę konkurencyjną w długim okresie.

Według G. Hamela i C.K. Prahalda okrywanie rdzennych kompetencji jest szczególnie trudne w sytuacji, gdy każdy dąży do zagarnięcia jak największej części rynku, a jego granice i cele do osiągnięcia zmieniają się błyskawicznie⁶. Wytwarzanie produktu odpowiedniej jakości i po racjonalnych kosztach to w tej chwili zupełne minimum w świecie globalnej konkurencji, dlatego też uwagę należy koncentrować na rdzeniu kompetencji mogącym wykreować nowe „nieoczekiwane”⁷ produkty. Realnym, źródłem przewagi konkurencyjnej stają się umiejętności menażerskie polegające na umiejętnym łączeniu zdolności produkcyjnych i technologicznych by adoptować się do tych zmian. Dla wielu menadżerów jest to niezwykle trudne, z uwagi na fakt, iż są przywiązani do swojej koncepcji przedsiębiorstwa i trudno im jest wyobrazić sobie zmiany.

⁵ Porter M. E. (1985), *Competitive advantage*, Free Press.

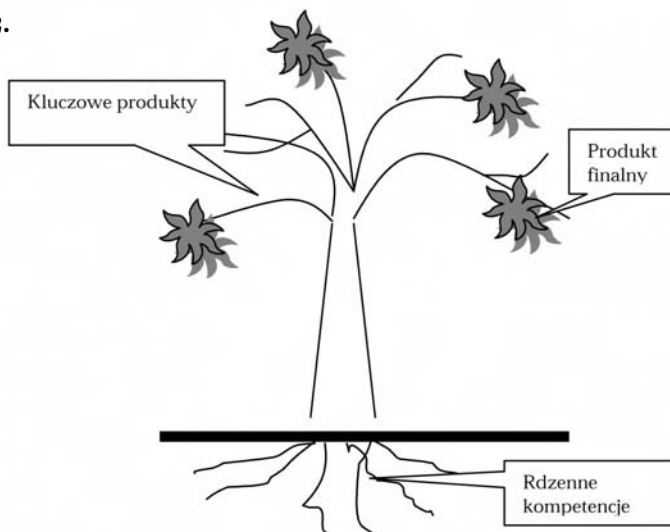
⁶ Hamel G., Prahalad C. K. (1990), *The core competence of the corporation*, Harvard Business Review, nr 5-6.

⁷ „Nieoczekiwane” produkty rozumiane jako odpowiedź na odkryte przez przedsiębiorstwo, a do tej pory nieuświadomione przez klienta potrzeby

Rdzenne kompetencje są parametrem trudnym do wyobrażenia, podobnie jak inne tzw. miękkie czynniki zarządzania⁸, dlatego też warto zobrazować je za pomocą drzewa⁸ (rys.2.) Pień i główne gałęzie to są kluczowe produkty, liśćmi natomiast są produkty finalne. Rdzenne kompetencje natomiast to system korzeni, który tak samo jak w przypadku drzewa dostarcza do organizacji podstawowe zasilenia.

Rozróżnienie pomiędzy kluczowymi kompetencjami, kluczowymi produktami, a produktami finalnymi jest istotne, ponieważ konkurencja w skali globalnej rządzi się odmiennymi regułami na każdym z tych poziomów. Budowanie przywództwa rynkowego w długim okresie wymaga od firmy konieczności bycia liderem na każdym z tych poziomów- żeby utrzymać swoją wysoką pozycję w zakresie zidentyfikowanych kluczowych kompetencji konieczne jest utrzymanie na maksymalnym poziomie siły w obrębie kluczowych produktów⁹.

Rys. 2.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Hamel G., Prahalad C. K. (1990), *The core...*, op.cit.

Podobne podejście do problemu co G.Hamel i C.K.Prahalad, prezentuje prof. M. Bratnicki, według którego przedsiębiorstwo jest składnicą kompetencji mobilizowaną do działania wizją rozwojową, przy czym zgodność przywództwa menedżerskiego, kultury organizacyjnej, strategii działania, struktury organizacyjnej, zasobów organizacji daje efekt synergiczny prowadzący do przewagi konkurencyjnej¹⁰. Same kompetencje przez prof. Bratnickiego są zdefiniowane jako wiązki zasobów, procesów i zdolności leżących u podłoża przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Stwarzają one warunki sprzyjające efektywnym działaniom, kreują okoliczności pozwalające na zdobywanie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. Kluczowe kompetencje pojmowane są jako zdolności robienia czegoś cennego dla klienta poprzez wykorzystanie możliwo-

⁸ Hamel G., Prahalad C. K. (1990), *The core...*, op.cit.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Bratnicki M, *ABZ zarządzania. Strategia odradzania przedsiębiorstwa polegająca na godzeniu sprzeczności*, Prace naukowe AE we Wrocławiu nr 784, s. 354.

ści tkwiących w wytwarzaniu wartości dodanej¹¹. Nie pojawiają się dopóty, dopóki kadra zarządzająca nie będzie przygotowana do zakwestionowania istniejących recept na sukces¹². Prof. Bratnicki zwraca on uwagę na konieczność ukształtowania portfela czterech rodzajów kompetencji:

- takich, które należy zlecać na zewnątrz (outsourcing),
- rutynowych,
- kluczowych,
- wyróżniających.

U progu XXI wieku sposób na przetrwanie w epoce globalnej konkurencji dla wielu firm jest wciąż nie widoczny. Stąd też biorą się przykłady firm, które mając takie same zasoby w momencie startu na rynku, w różny sposób sobie na tym rynku radzą. Sytuacja taka może oznaczać, iż jedne koncentrują swoją działalność wokół rdzenia kompetencji, a inne z różnych przyczyn tego nie czynią.

Według G. Hamela i C.K. Prahalda okrywanie rdzennych kompetencji jest szczególnie trudne w sytuacji, gdy każdy dąży do zagarnięcia jak największej części rynku, a jego granice i cele do osiągnięcia zmieniają się błyskawicznie¹³. Wytwarzanie produktu odpowiedniej jakości i po racjonalnych kosztach to w tej chwili zupełne minimum w świecie globalnej konkurencji, dlatego też uwagę należy koncentrować na rdzeniu kompetencji mogącym wykreować nowe „nieoczekiwane”¹⁴ produkty. Realnym, źródłem przewagi konkurencyjnej stają się umiejętności menażerskie polegające na umiejętnym łączeniu zdolności produkcyjnych i technologicznych by adoptować się do tych zmian. Dla wielu menadżerów jest to niezwykle trudne, z uwagi na fakt, iż są przywiązani do swojej koncepcji przedsiębiorstwa i trudno im jest wyobrazić sobie zmiany.

Koncepcję rdzennych kompetencji - jak powiedział H i P można zobrazować i porównać do drzewa. Pień i główne gałęzie to są kluczowe produkty, liśćmi natomiast są produkty finalne. Rdzenne kompetencje natomiast to system korzeni, który tak samo jak w przypadku drzewa dostarcza do organizacji podstawowe zasilenia.

IDENTYFIKACJA KLUCZOWYCH KOMPETENCJI

Kompetencjami przedsiębiorstwa nie jest łatwo zarządzać. Są one w znacznej mierze niewymierne, kruche, nie praktykowane zanikają a zbyt sprecyzowane przestają być doskonałe, kultywowane zbyt długo - usztywniają myślenie i działanie.

Budowa kluczowych kompetencji jest wielkim wyzwaniem przed przedsiębiorstwami uznawanymi za światowych liderów, gdyż jest to zadanie niezwykle trudne. Dążąc do identyfikacji kluczowych kompetencji należy przede wszystkim koncentrować się na następujących aspektach:

- 1) Kluczowe kompetencje powinny zapewniać dostęp do szerokiego rynku (w szczególności dla produktu przez niego kreowanego).
- 2) Kluczowe kompetencje powinny odgrywać dużą rolę w korzyściach oferowanych klientom poprzez produkt finalny.

¹¹ Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa, s.22 i dalsze.

¹² Bratnicki M. (1999), *Zarządzanie strategiczne w procesie badania przedsiębiorstwa*, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, nr 3.

¹³ Hamel G., Prahalad C. K. (1990), *The core...*, op.cit.

¹⁴ „Nieoczekiwane” produkty rozumiane jako odpowiedź na odkryte przez przedsiębiorstwo, a do tej pory nieuświadomione przez klienta potrzeby.

- 3) Kluczowa kompetencja powinna być trudna do naśladowania przez konkurencję i będzie ona tym trudniejsza do naśladowania im to będzie kompleksowe zharmonizowanie indywidualnych procesów i umiejętności produkcyjnych. Rywale mogą podpatrzeć technologii, które składają się na kompetencje, ale jest o wiele trudniej zbudować bardziej zaawansowane wzory np. dotyczące procesów uczenia się, czy zarządzania.

Natomiast o to, by kluczową kompetencję „pomiąć” w procesie formułowania strategii - nie trzeba się aż tak starać. Można to zrobić na kilka sposobów. Po pierwsze możliwe są do zawarcia alianse, dzięki którym partner jest w stanie podpatrzeć naszą kompetencję. Tak też zrobiły firmy japońskie, zawierając alianse z firmami zachodnimi i „pożyczając” niektóre „zachodnie” wzory zarządzania. Kolejną „szansą” zgubienia kompetencji jest w porę nie dostrzeżenie możliwości dalszego rozwoju rynków już istniejących, a na przykład gorzej ocenianych z uwagi na stadium dojrzałości. - klasyczny przykład „wylania dziecka z kąpielą”, który może mieć miejsce przy nieprzemyślanej strategii outsourcingu. Sytuacja taka jest o tyle niebezpieczna, że firma która tego nie dopilnowała może już nigdy nie dogonić konkurencji.

Każdy z procesów uczenia się organizacji współprzyczynia się do całości zarządzania kompetencjami - ale bardzo często mamy sytuację sprzeczności pomiędzy naturalnymi rozwojem organizacji, a aktywnością osób zarządzających. Menedżerskie spojrzenie na kompetencje przedsiębiorstwa zwraca szczególną uwagę na ich identyfikację i sytuacje w których mogą być utracone¹⁵. Przeważnie kluczowe kompetencje są kojarzone z ceną - co prowadzi do ich erozji i stawia przyszłość pod znakiem zapytania. Do tej pory większość organizacji prawie nie myśli o kluczowych kompetencjach w sensie możliwości dostarczania czegoś wyjątkowego dla klienta.

Rdzenne kompetencje są niewątpliwie cennym zasobem organizacji, tym cenniejszym, że w odróżnieniu od zasobów rzeczowych nie ulegają zdeprecjonowaniu, ale mogą się zdezaktualizować, dlatego też należy zastanowić się które z nich należy wzmacniać, a jakie budować od nowa, by móc powiększać wartość dodaną. Jakość procesu tworzenia kluczowych kompetencji jest uzależniona od współpracy kadry menedżerskiej, a w szczególności od zaangażowania i jakości pozyskiwanych informacji. Nie oznacza to jednak, że nie należy ich chronić i cały czas doskonalić. Według prof. Bratnickiego możliwe jest zdefiniowanie 5 podstawowych podejść do zarządzania kompetencjami. (rys 3.)

Rys. 3. Kadra zarządzająca w budowaniu kluczowych kompetencji

		Udział w procesie tworzenia		
		Mały	Średni	Duży
Udział w procesie rozpowszechniania	Pobudzenie	Pobudzenie sieci		Promowanie centralnych przedsięwzięć rozwojowych
	Postawa mieszana		Koordynowanie wspólnych rozwiązań	
	Żądanie	Narzucanie najlepszych praktyk		Tworzenie sposobu działania przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie M.Bratnicki, *Kompetencje...*op.cit.,s.121.

¹⁵ Bratnicki M., *ABZ...*,op.cit.s.358-361.

„Pobudzanie sieci wymaga najmniejszego zaangażowania kadry zarządzającej, która jedynie zachęca zdecentralizowane części przedsiębiorstwa do podejmowania przedsięwzięć mających generować nowe kompetencje i tworzy warunki sprzyjające ich rozpowszechnianiu przez formalne i nieformalne sieci. Promowanie przedsięwzięć wyraża się zachęcaniem do transferu kompetencji wypracowanych centralnie. Kadra zarządzająca może też skupić się na ścisłej współpracy z pozostałymi częściami przedsiębiorstwa, czyli na koordynowaniu wspólnych rozwiązań. Narzucanie najlepszych praktyk jest rzadko spotykane i ma miejsce zwykle wtedy, gdy kadra dostrzega dużą lukę w kompetencjach poszczególnych części. Ostatnie podejście nakłada na kadrę zarządzającą zadanie kontrolowania prac rozwojowych oraz narzucania metod i standardów po to, aby stworzyć określony sposób działania przedsiębiorstwa.”¹⁶

STRESZCZENIE

Kluczowe kompetencje nie powinny być postrzegane jako absolutne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa, gdyż nawet „uciażliwy” brak kompetencji może być w dłuższym okresie przezwyciężony przez działania członków przedsiębiorstwa. Identyfikacja i rozumienie kluczowych kompetencji jest niezwykle istotna dla systematycznego doskonalenia przedsiębiorstwa i nie powinna wykluczać aktywności w zakresie obmyślenia nowych sposobów działania dla pokonywania bieżących barier i obaw o przyszłość. Najlepszym sposobem przewidzenia przyszłości jest po prostu jej zaprogramowanie przez rozwój kluczowych kompetencji, co ma szczególne znaczenie w gospodarce opartej na wiedzy.

¹⁶ Cyt. Bratnicki M. (2000), *Kompetencje...*, op.cit., s.121.

LITERATURA

- [1] Bratnicki M. (1998), *ABZ zarządzania. Strategia odradzania przedsiębiorstwa polegająca na godzeniu sprzeczności*, Prace naukowe AE Wrocław nr 784.
- [2] Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa*, Placet, Warszawa.
- [3] Bratnicki M. (1999), *Zarządzanie strategiczne w procesie badania przedsiębiorstwa*, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa* nr 3.
- [4] Hamel G, Prahalad C.K. (1990), *The core competence of the corporation*, *Harvard Business Review* 5-6.
- [5] Hammer M. (1999), *Reinżynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa.
- [6] Olszewska B. (2001), *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- [7] Perechuda K. (1997), *Zarządzanie organizacją - metody-procedury*, Wydawnictwo „Leopoldinum”, Wrocław.
- [8] Porter M.E. (1985), *Competitive advantage*, Free Press.
- [9] *Zarządzanie firmą, Strategie, struktury, decyzje, tożsamość* (1996), PWE, Warszawa.



Adam Nalepka, Maciej Górecki

Wycena kompetencji pracowników i ich integracja w systemie płac zasadniczych firmy „Classen - Pol” S.A.

WYCENA PRZEDMIOTOWA I PODMIOTOWA

JAKO PODSTAWA NOWOCZESNEGO SYSTEMU WYNAGRADZANIA

Koncepcja nowoczesnego systemu wynagradzania przewiduje wykorzystanie do ustalania płac zasadniczych obok modelu statycznego, wynikającego z zastosowanej metody wartościowania pracy (wyceny przedmiotowej) również elementy modelu dynamicznego, związane z oceną posiadanych przez poszczególnych pracowników kompetencji (wycena podmiotowa).

Wycena przedmiotowa stanowiska pracy zmierza do oszacowania stopnia trudności zadań wykonywanych na poszczególnych stanowiskach w przedsiębiorstwie. Realizowany podział pracy doprowadził do znacznego zróżnicowania pracy, znajdującego swój wyraz w odmienności oprzyrządowania, wyposażenia i warunkach wykonywania pracy. Te czynniki są źródłem różnicowania się trudności jakie musi pokonywać człowiek, wykonujący daną pracę. Pojęcie trudności pracy nie doczekało się jednolitej, powszechnie akceptowanej definicji. Na użytek niniejszego opracowania przyjmuje się, że trudność to ogół oporów, jakie stawia praca wykonawcy. Na opory te, z jednej strony się składają wymagania, z drugiej zaś uciążliwości związane z danym rodzajem pracy.

Wycena podmiotowa skoncentrowana jest na poszczególnych pracownikach Firmy. Pojmowana jest ona jako czynność kierowania i zarazem podstawa szeregu decyzji personalnych, dokonywana bardziej lub mniej profesjonalnie przez kierowników i specjalistów w celach ściśle zawodowych i na użytek konkretnej Firmy. Tak pojmowana ocena jest elementem procesu zbierania informacji i przygotowywania decyzji związanych z doбором ludzi do stanowisk. Ustalenie zakresu oceny i dobór właściwych kryteriów ocen pracowników ma szczególne praktyczne znaczenie. Najogólniej rzecz ujmując, wyróżnić można cztery podstawowe zakresy oceny i związane z nimi kryteria:

- kryteria kwalifikacyjne,
- kryteria efektywnościowe,
- kryteria behawioralne (zachowań),
- kryteria osobowościowe.

Ranga wyżej wymienionych kryteriów jest zróżnicowana w zależności od celów oceny. Kryteria kwalifikacyjne mają większe znaczenie w przypadku podejmowania decyzji dotyczących doboru ludzi do określonych stanowisk. Pozostałe zakresy oceny są trudne do zastosowania na etapie naboru nowych pracowników, bowiem wynikające z kryteriów oceny sytuacje lub cechy ujawniają się dopiero podczas pracy.

Mając na uwadze cel referatu uwaga będzie tu skoncentrowana na kryteriach kwalifikacyjnych, pozwalających ocenić kompetencje poszczególnych pracowników.

Wycena kompetencji zmierza do identyfikacji i oceny kompetencji, posiadanych przez poszczególnych zatrudnionych w Firmie. Jednoznaczne zdefiniowanie kompetencji może być trudne, istnieje bowiem wiele definicji tego pojęcia. Posiadanie precyzyjnej definicji kompetencji nie jest jednak konieczne dla posługiwania się zaproponowanym tutaj podejściem do oceny sposobności pracowników do wykonywania określonych prac i ich przydatności dla sukcesu Firmy. Tutaj pod pojęciem kompetencji pracownika rozumieć będziemy cały zespół umiejętności pracownika, pozwalających na podejmowanie w sposób efektywny określonej roli organizacyjnej, związanej z pracą na danym stanowisku. Tak więc praca na określonym stanowisku organizacyjnym wymaga posiadania pewnego zestawu umiejętności i doświadczenia, zwanego „profilem kompetencji”. Profil kompetencji określa więc jakich kwalifikacji formalnych i doświadczenia zawodowego wymaga się od pracownika zajmującego dane stanowisko w strukturze organizacyjnej. Przy czym zakłada się tu, że:

- profil kompetencji poszczególnych stanowisk organizacyjnych w Firmie ustalony zostanie na podstawie wyników powszechnego wartościowania pracy,
- posiadanie przez osobę zatrudnioną na danym stanowisku określonych kompetencji zapewnia uzyskiwanie efektów pracy na zadowalającym poziomie.

Zarówno wycena przedmiotowa jak i wycena kompetencji powinny być uwzględniane w płacy zasadniczej, przewidywanej dla każdego pracownika, zajmującego określone stanowisko pracy w Firmie. Idea integracji oceny przedmiotowej i kompetencji w systemie wynagradzania polega na uwzględnieniu w systemie taryfikacyjnym, oprócz stopnia trudności i uciążliwości pracy przewidywanej na danym stanowisku, także oceny kompetencji danego pracownika, która prowadzi do wyznaczenia mu odpowiednio wyższej lub niższej płacy.

Z tego względu koniecznym jest określenie formuły integracji obu elementów:

- oceny treści i warunków pracy na poszczególnych stanowiskach,
- oceny kompetencji pracownika,

umożliwiającej, z jednej strony płacowe dowartościowanie pracowników o ponad przeciętnych umiejętnościach i predyspozycjach w stosunku do tych wynikających z wyceny przedmiotowej, z drugiej zaś obniżenie stawki wynagrodzenia w stosunku do pracowników posiadających niższe kompetencje niż to wynika z wymogów poprawnego wykonywania pracy na danym stanowisku.

ZASADY I METODA POMIARU KOMPETENCJI PRACOWNIKÓW

Założenia procedury pomiaru kompetencji

Charakter procesów pracy realizowanych w Classen - Pol S.A. wymaga wykonywania obok prac prostych, także prac związanych z przygotowaniem skomplikowanego procesu produkcyjnego wymagającego dużej precyzji, prac związanych ze zdobywaniem coraz większego udziału w mało przejrzystym, konkurencyjnym rynku oraz prac dużej wagi w sferze zarządzania i administrowania, stawiających pracownikom bardzo wysokie wymagania w zakresie wiedzy i praktyki. Posiadanie przez pracowników Firmy określonej wiedzy i umiejętności jest warunkiem sprawnego funkcjonowania i zdobywania coraz lepszej pozycji rynkowej. Ogół wiedzy, umiejętności i doświadczenia posiadanych przez pracowników nazywany dalej będzie kompetencjami.

Istotnymi problemami w badaniu i ocenie kompetencji pracowników jest z jednej strony ustalenie profilu kompetencji oczekiwanych od pracownika zajmującego dane stanowisko w Firmie, które stanowić będą gwarancję poprawnego i innowacyjnego wykonywania zadań na tym stanowisku, z drugiej zaś ustalenie kompetencji faktycznie

posiadanych przez pracownika i ocenę ich zgodności z wcześniej określonym profilem kompetencji.

Kryteriami elementarnymi opisującymi kompetencje pracowników, które będą podstawą kształtowania systemu wynagradzania w Classen - Pol S.A. są:

- posiadane wykształcenie formalne,
- posiadane doświadczenie zawodowe.

Wymienione wyżej kryteria ustalania kompetencji pracowników oceniane będą według podobnych zasad i w porównywalnej skali punktowej jak w przypadku oceny przedmiotowej, w trakcie wartościowania pracy.

KRYTERIA I KLUCZE WYCENY KOMPETENCJI

Posiadane wykształcenie formalne

Definicja kryterium:

Oznacza poziom i profil wykształcenia pracownika, uzyskany w trybie normalnego szkolnego kształcenia oraz wiedzę zdobytą w toku szkoleń, kursów, staży, praktyk, warsztatów szkoleniowych, potwierdzoną odpowiednimi dokumentami, gwarantujące nabycie określonej wiedzy teoretycznej i praktycznej, przydatnej na określonym stanowisku organizacyjnym.

Klucz analityczny wyceny wartości kryterium:

Posiadane wykształcenie formalne

Stopień	Określenie kryterium	Liczba punktów	
		Ocena przedmiot	Ocena podmiot
a	Wykształcenie podstawowe	0	0
a – 1	Wykształcenie podstawowe oraz ukończony kurs na kwalifikacje zawodowe	-	3
b	Specjalistyczne wykształcenie zawodowe	5	5
b – 1	Specjalistyczne wykształcenie zawodowe oraz ukończony kurs prowadzący do uzyskania nowej specjalności zawodowej	-	6
	Specjalistyczne wykształcenie zawodowe oraz ukończony kurs prowadzący do udoskonalenia posiadanej specjalności zawodowej	-	8
c	Wykształcenie średnie ogólnokształcące lub średnie o profilu zawodowym (matura)	10	10
c – 1	Wykształcenie średnie (ogólnokształcące lub specjalistyczne) oraz ukończony kurs prowadzący do uzyskania nowej specjalności zawodowej	-	12
c – 2	Wykształcenie średnie specjalistyczne oraz ukończony kurs prowadzący do udoskonalenia posiadanej specjalności zawodowej	-	13
d	Wykształcenie wyższe	20	-
d – 1	Wykształcenie wyższe nie odpowiadające bezpośrednio wymogom kwalifikacyjnym zajmowanego stanowiska pracy	-	20
d – 2	Wykształcenie wyższe odpowiadające bezpośrednio wymogom kwalifikacyjnym zajmowanego stanowiska pracy	-	22
d – 3	Wykształcenie wyższe oraz studium podyplomowe odpowiadające wymogom kwalifikacyjnym zajmowanego stanowiska pracy	-	25

Źródło: opracowanie własne

Posiadane doświadczenie zawodowe:

Definicja kryterium:

Posiadane przez pracownika doświadczenie zawodowe oznacza sumę umiejętności praktycznych i doświadczenia zawodowego, stopień znajomości branży, przedsiębiorstwa, specyfiki realizowanych w nim zadań, stosowanych procedur ich realizacji. Szczególna uwaga winna być tu skoncentrowana na:

- praktycznych umiejętnościach zawodowych, związanych w znacznym stopniu z umiejętnością zastosowania określonej wiedzy teoretycznej,
- wprawie i rutynie pracowników, mierzonych stopniem opanowania określonych procedur technicznych i organizacyjnych stosowanych w Firmie,
- stopniu znajomości przez pracownika ogólnych przepisów prawa, w zakresie koniecznym do prawidłowego wypełniania zadań na zajmowanym stanowisku oraz wewnętrznych zarządzeń i instrukcji,
- znajomość Firmy, z punktu widzenia jej strategii, realizowanych w niej procesów gospodarczych, podziału pracy, uprawnień i odpowiedzialności oraz ludzi w niej pracujących.

Klucz analityczny wyceny wartości kryterium: Posiadane doświadczenie zawodowe

Stopień	Określenie kryterium	Liczba punktów	
		Ocena przedmiotowa	Ocena kompetencji
a	Wymagania nie występują	0	0
a - 1	Doświadczenie zawodowe uzyskane po zapoznaniu się z instrukcjami obsługi podstawowych narzędzi pracy	-	2
a - 2	Doświadczenie zawodowe uzyskane po zapoznaniu się z instrukcjami obsługi podstawowych narzędzi pracy i krótkim przyuczeniu stanowiskowym	-	3
b	Doświadczenie zawodowe o wymiarze do 3 miesięcy dla czynności stosunkowo prostych, o małej złożoności, różnorodności i zmienności stale kontrolowanej	5	5
b - 1	Doświadczenie zawodowe o wymiarze do 3 miesięcy, uzyskane w wyniku wykonywania pracy stosunkowo prostej, o małej złożoności, różnorodności i zmienności częściowo kontrolowanej	-	7
b - 2	Doświadczenie zawodowe o wymiarze do 3 miesięcy, uzyskane w wyniku wykonywania pracy stosunkowo prostej, o małej złożoności, różnorodności i zmienności wykonywanej samodzielnie	-	8
c	Doświadczenie zawodowe w wymiarze od 3 miesięcy do 1 roku, dla okresowo złożonych	10	10
c - 1	Doświadczenie zawodowe w wymiarze od 6 miesięcy do 1 roku, dla okresowo złożonych i różnorodnych czynności	-	12
c - 2	Doświadczenie zawodowe w wymiarze od 6 miesięcy do 1 roku, dla okresowo złożonych, różnorodnych i zmiennych czynności	-	13
d	Doświadczenie zawodowe w wymiarze od 1 roku do 3 lat dla złożonych, różnorodnych i zmiennych czynności	15	15
d - 1	Doświadczenie zawodowe w wymiarze od 1 roku do 3 lat dla złożonych, różnorodnych i zmiennych czynności, częściowo kontrolowanych	-	17
d - 2	Doświadczenie zawodowe w wymiarze od 1,5 roku do 3 lat dla złożonych, różnorodnych i zmiennych czynności, wykonywanych samodzielnie	-	18
e	Ponad 3 letnie doświadczenie zawodowe, w rezultacie którego następuje opanowanie niezbędnego dla prawidłowego funkcjonowania stanowiska zestawu złożonych, różnorodnych i zmiennych czynności	25	25
e - 1	Ponad 3 letnie doświadczenie zawodowe, w rezultacie którego następuje opanowanie niezbędnego dla prawidłowego funkcjonowania stanowiska i komórki organizacyjnej zestawu złożonych, różnorodnych i zmiennych czynności	-	27
e - 2	Ponad 3 letnie doświadczenie zawodowe, w rezultacie którego następuje opanowanie niezbędnego dla prawidłowego funkcjonowania stanowiska, komórki organizacyjnej i pionu zestawu złożonych, różnorodnych i zmiennych czynności	-	27
e - 3	Ponad 3 letnie doświadczenie zawodowe, w rezultacie którego następuje opanowanie niezbędnego dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa zestawu złożonych, różnorodnych i zmiennych czynności	-	30

Źródło: opracowanie własne

TABELA PŁAC UWZGLĘDNIAJĄCA KOMPETENCJE PRACOWNIKÓW FIRMY CLASSEN - POL S. A.

Proponowana siatka utworzona została z uwzględnieniem metodologii taryfikacji, która zaleca konstruowanie tego elementu polityki płacowej w oparciu o uzyskane wyniki taryfikacji, rozkładu liczbowego stanowisk w poszczególnych kategoriach oraz dostosowania formy siatki do wypełniania przyjętej funkcji płac.

Punktem wyjścia do ustalenia proponowanej tabeli płac zasadniczych są następujące założenia, będące efektem dotychczasowych rozważań:

- siatka i tabela płac bazuje na 16 kategoriach zaszeregowania wyznaczonych na podstawie analizy wyników wartościowania stanowisk pracy,
- ścieżka pionowego awansu płacowego może być realizowana w ramach kategorii zaszeregowania,
- poziom płacy minimalnej, stanowiący punkt wyjścia do rozwijania tabeli płac, zgodnie z aktualnie obowiązującymi przepisami, przyjęto na poziomie 760 zł,
- rozpiętość między najniższym i najwyższym wynagrodzeniem zawiera się w relacji 1 : 8.

W poniższej tabeli przedstawiono podstawowe charakterystyki zaprojektowanej dla Firmy Classen - Pol S.A. dla okresu przejściowego tabeli płac.

Widelkowo - szczeblowa tabela płac zasadniczych dla „Classen - Pol S. A. uwzględniająca wycenę kompetencji pracowników

Kategoria zaszeregowania	Stawki płac	Szczegółowe płac		
		A - B	B - C	C - D
1	760 - 1 060	760 - 860	861 - 960	961 - 1 060
2	877 - 1 191	877 - 982	983 - 1 086	1 087 - 1 191
3	977 - 1 338	997 - 1 110	1 111 - 1 224	1 225 - 1 338
4	1 119 - 1 503	1 119 - 1 247	1 248 - 1 375	1 376 - 1 503
5	1 243 - 1 689	1 243 - 1 392	1 393 - 1 540	1 541 - 1 689
6	1 370 - 1 897	1 370 - 1 546	1 547 - 1 722	1 723 - 1 897
7	1 499 - 2 132	1 499 - 1 710	1 711 - 1 921	1 922 - 2 132
8	1 631 - 2 395	1 631 - 1 886	1 886 - 2 140	2 141 - 2 395
9	1 766 - 2 691	1 766 - 2 074	2 075 - 2 383	2 384 - 2 691
10	1 903 - 3 023	1 903 - 2 277	2 278 - 2 650	2 651 - 3 023
11	2 043 - 3 397	2 043 - 2 494	2 495 - 2 945	2 946 - 3 397
12	2 186 - 3 816	2 186 - 2 729	2 730 - 3 273	3 274 - 3 816
13	2 332 - 4 287	2 332 - 2 984	2 985 - 3 635	3 636 - 4 287
14	2 481 - 4 817	2 481 - 3 259	3 260 - 4 038	4 039 - 4 817
15	2 632 - 5 412	2 632 - 3 559	3 560 - 4 485	4 486 - 5 412
16	2 787 - 6 080	2 787 - 3 885	3 886 - 4 982	4 983 - 6 080

Źródło: opracowanie własne

W zaproponowanej, powyższej tabeli, siatce płac dla każdej kategorii przewidziano 3 szczeble płac:

- A - B,
- B - C,
- C - D.

Takie rozwiązanie daje możliwości różnicowania stawek płac zasadniczych poszczególnych pracowników, w zależności od posiadanych przez nich kwalifikacji i doświadczenia zawodowego.

ZAŁOŻENIA INTEGRACJI OCENY PRZEDMIOTOWEJ STANOWISKA ORAZ OCENY KOMPETENCJI PRACOWNIKA W KSZTAŁTOWANIU PŁAC

Oparcie płacy na kompetencjach jest nowoczesną filozofią kształtowania wynagrodzeń w firmach nakierowanych na uzyskanie i utrzymanie w przyszłości przewagi konkurencyjnej. Użyteczność modelu płacy za kompetencje jest szczególnie wysoka dla firm, których środowisko biznesowe jest środowiskiem zmiany, w którym pracownicy muszą wykazywać się elastycznością, wielofunkcyjnością oraz ciągłym dążeniem do poszerzania swych umiejętności i kwalifikacji. Stosowanie modelu płac, uwzględniającego kompetencje pracowników wymaga opracowania profili wymaganych kompetencji dla poszczególnych stanowisk. Tutaj zakłada się, że profil kompetencji osoby zajmującej dane stanowisko ustalany będzie na podstawie wyników przeprowadzonego analitycznego wartościowania pracy przewidzianej do wykonywania na tym stanowisku. Pod uwagę wzięte zostaną następujące dwa kryteria:

- wymagane wykształcenie formalne,
- wymagane doświadczenie zawodowe.

Praktycznie występować mogą trzy sytuacje:

- a) pracownik posiada kwalifikacje i doświadczenie, dokładnie takie, jakie wynika z treści pracy na zajmowanym przez niego stanowisku,
- b) pracownik posiada kwalifikacje i doświadczenie przewyższające wymagania wynikające z treści pracy na zajmowanym przez niego stanowisku,
- c) pracownik posiada kwalifikacje i doświadczenie poniżej wymagań wynikających z treści pracy na zajmowanym przez niego stanowisku.

Sytuacje te winny więc znaleźć odpowiedni wyraz w stosowanym przez Firmę systemie wynagradzania. W tym celu, na podstawie powszechnego wartościowania pracy, została opracowana specjalna siatka i tabela płac.

Na podstawie diagnozy aktualnie stosowanego systemu wynagradzania, wyników powszechnego wartościowania pracy oraz strategii Zarządu Firmy zaproponowano widełkową siatkę i tabelę płac. W opracowanej dla Firmy „Classen - Pol” S.A. widełkowej tabeli płac proponuje się rozstępy między stawką maksymalną i minimalną dla każdej kategorii zaszeregowania podzielić na 3 szczeble taryfikacyjne. Każdy z pracowników Firmy, zostanie zakwalifikowany na podstawie wyceny przedmiotowej zajmowanego przez niego stanowiska do właściwej kategorii zaszeregowania (od 1 - 16), zaś na podstawie oceny posiadanych kompetencji do jednego ze szczebli taryfikacyjnych (A - B, B - C, C - D).

Koniecznym jest tu przyjęcie przejrzystej formuły kwalifikowania pracowników, stosownie do posiadanych przez nich kwalifikacji do odpowiedniego szczebla płacy zasadniczej, W ramach poszczególnych kategorii zaszeregowania.

Podstawowe założenia tej formuły przedstawione zostały niżej.

Uzyskane w trakcie powszechnego wartościowania pracy ustalenia co do wymogów dotyczących tych dwóch kryteriów (kwalifikacje formalne i doświadczenie zawodowe), wyrażone w odpowiedniej ilości punktów, będą stanowiły pewien wzorzec kompetencji (KW) dla każdego stanowiska.

Przy wykorzystaniu kluczy oceny do tych dwóch kryteriów, nieznacznie zmodyfikowanych a przede wszystkim uszczegółowionych, będą oceniane (również w porównywalnej skali punktowej) aktualne, faktyczne kompetencje poszczególnych pracowników (KF), zajmujących określone stanowiska.

Mając wycenione w punktach wielkości (KW) i (KF) możliwe będzie wyliczenie dla każdego pracownika, zajmującego określone stanowisko w Firmie wskaźnika kompetencyjnego (WK), ustalany wg formuły:

$$W_k = K_f / K_w$$

Dla praktycznego prowadzenia analizy i oceny kompetencji pracowników w „Classen - Pol” S.A. proponuje się zastosować poniższy Arkusz.

Arkusz wyceny kompetencji pracowników i ustalania wskaźnika kompetencji

Źródło: opracowanie własne

Lp.	Nazwisko Imię	Nazwa stanowiska	Kategoria zaszerogow.	Wycena przedmiot. (Kw)	Wycena kompetencji			Wskaźnik kompetencji K_f / K_w
					Posiadane kwalif. form.	Posiadane dośw. zaw.	Razem (K_f)	

Tak wyliczony wskaźnik kompetencji może być wykorzystany, jako merytorycznie uzasadniona podstawa przydziału każdemu pracownikowi, zajmującemu stanowisko zakwalifikowane do określonej kategorii zaszerogowania, płacy z odpowiedniego szczebla taryfikacyjnego (A - B, B - C, C - D), uwzględniającej posiadane przez niego kwalifikacje i doświadczenie zawodowe.

Wstępnie proponuje się przyjęcie następujących wielkości progowych wskaźnika kompetencji (WK), kwalifikujących pracownika do odpowiedniego szczebla płacy zasadniczej:

- $WK \leq 0,80$ - stawka płac z przedziału A - B,
- $0,80 < WK \leq 1,10$ - stawka płac z przedziału B - C,
- $WK > 1,10$ - stawka płac z przedziału C - D.

Ostateczna decyzja w zakresie wielkości progowych wskaźnika kompetencji winna być pojęta przez Zarząd Firmy po przeprowadzeniu badania kompetencji wszystkich pracowników i faktycznego kształtowania się rozkładu wskaźnika kompetencji WK.

Poniższy „Arkusz przydziału płacy zasadniczej” powoli na całościową analizę kompetencji pracowników Firmy i zarządzanie przydzielaniem im właściwej stawki płac zasadniczych.

Arkusz przydziału płacy zasadniczej

Nazwisko Imię pracownika	Nazwa stanowiska	Kategoria zaszerogow.	Wskaźnik kompetencji	Przydział stawki płac		
				do 0,80	0,81 – 1,10	pow. 1,10
				szczebel płac A - B	szczebel płac B - C	szczebel płac C - D

Źródło: opracowanie własne

Opracowane rozwiązanie jest elastyczne i możliwa będzie jego aktualizacja bez konieczności budowy nowych siatek płac.

Celem praktycznego stosowania zaprojektowanej zasady kształtowania wynagrodzeń dla każdego pracownika należy sporządzić „Arkusza wyceny kompetencji pracownika”. W załączeniu przedstawia się układ tego Arkusza.

STRESZCZENIE

Autorzy wskazują na najnowsze instrumenty budowy systemu wynagrodzeń poprzez przedmiotowo-podmiotową perspektywę oceny ich kompetencji.

SUMMARY

Authors present the newest instruments constructing the reward system by subject-object perspective of the assessment of their competence.

LITERATURA

- [1] Borkowska S. (1992), *Jak wynagradzać*, PWE, Warszawa.
- [2] Borkowska S. (1999), *System wynagrodzeń w organizacji*, „Personel” nr 7 - 8, dodatek Doradca Personalny.
- [3] Czajka Z. (1992), *Zasady wynagradzania w gospodarce rynkowej*, IPiSS, Warszawa.
- [4] Dec M. (1999), *Wynagradzanie kompetencji*, „Personel” nr 7 - 8, dodatek Doradca Personalny
- [5] Kopertyńska W. (1998), *System motywowania płacowego w centrach odpowiedzialności*, „Przegląd Organizacji” nr 1.
- [6] Melich A. (1987), *Organizacja i technika płac w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- [7] Pocztowski A. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa Kraków.
- [8] Sekuła Z. (1992), *Taryfikacja pracy*, „Przegląd Organizacji” nr 10.
- [9] Sekuła Z. (2000), *Tendencje i zasady tworzenia uniwersalnych systemów premiowania*, „Przegląd Organizacji” nr 10.

ZAŁĄCZNIK



Arkusz wyceny kompetencji pracownika (ocena podmiotowa)

Nazwa stanowiska Rodzaj stanowiska:

Kierownicze ☐

Wykonawcze ☐

Robotnicze ☐

Ilość punktów, Kategoria zaszeregowania.....

Nazwa komórki organizacyjnej

Jednostka / Pion organizacyjna

Bezpośrednia zależność służbowa

Imię i Nazwisko Pracownika

Wymogi stanowiska pracy		Faktyczne kompetencje pracownika	
Kryterium	Wartość pkt.	Kryterium	Wartość pkt.
Wykształcenie formalne		Wykształcenie formalne	
Doświadczenie zawodowe		Doświadczenie zawodowe	
RAZEM K_w		RAZEM K_f	

WSKAŹNIK KOMPETENCJI = $K_F / K_W = \dots\dots\dots$

Zakwalifikowano pracownika do szczebla płac:

Wskaźnik kompetencji	do 0,80	0,81 – 1,10	powyżej 1,10
Kwalifikacja pracownika	□	□	□
Szczebel płac	A – B	B – C	C – D

Zwonowice, dnia, 2001 roku.

Kartę formalnie zatwierdził:

Zaakceptował:



Marek Domagała

CRM - jako element opisu organizacji

CZYM JEST CRM?

CRM nie jest jednym z rozwiązań informatyzacji organizacji, mimo, że często jest tak postrzegany. **Customer Relationship Management** najczęściej jest tłumaczone w Polsce jako Zarządzanie Kontaktami z Klientem i oznacza **kulturę i strategię** biznesową zorientowaną na obecnego i przyszłego klienta.

W filozofii CRM najważniejszym elementem jest okres życia klienta, interesującego organizację z punktu widzenia jej produktu. Dlatego zmiany, jakie zachodzą w funkcjonowaniu przedsiębiorstw przy wdrażaniu CRM to zmiany z orientacji produktowej na orientację, na klienta. Ten, kto będzie umiał dopasować swój odpowiedni produkt do potrzeb klienta i sprzedać jego w czasie, którym klient zechce kupić i za cenę, którą on zapłaci utrzyma się na rynku. Zmianę orientacji muszą zaakceptować i realizować wszyscy uczestnicy organizacji. Muszą być oni przekonani, że tylko orientacja na klienta pozwoli rozwijać się i odnosić sukcesy im samym i organizacji. Tylko, gdy wszyscy znaczący uczestnicy (liderzy) przedsiębiorstwa będą zaangażowani i będą utożsamiać swój interes z interesem przedsiębiorstwa strategia CRM ma szansę 100% powodzenia.

CEL WDRAŻANIA CRM

Podstawowym celem wprowadzania strategii CRM jest **zwiększenie wartości** organizacji poprzez wzrost sprzedaży i jej rentowności w czasie. Wzrost sprzedaży uzyskuje ona budując lojalność klientów i efektywnie zarządzając kontaktami z nimi. W taki o to sposób organizacja wytworzy korzyści, które generalnie możemy podzielić na:

1. **korzyści mierzalne** - podstawowe parametry funkcjonowania przedsiębiorstwa: przychód, koszt, zysk,
2. **korzyści niemierzalne** - wskaźniki jakościowe, informujące o zadowoleniu i lojalności klienta, zadowoleniu kooperantów, współpracowników i pracowników.

Rozpatrując korzyści mierzalne zadajemy sobie pytanie; Ile kapitału organizacja powinna zainwestować w przedsięwzięcie i jaki przewidujemy zwrot z tej inwestycji w czasie?

Organizacja na bieżąco powinna przewidywać rozwój rynku i jego wielkość oraz kluczowe dla niej grupy klientów. Jest to o tyle ważne, gdyż pozwoli jej określić szacunkową wartość rynku, jego zmiany w czasie oraz potencjalne przychody organizacji. Nie jest to łatwe przedsięwzięcie, które powinno uwzględniać trafność doboru danych oraz

dynamikę zmian rynku w czasie. Jednocześnie zawsze musi uwzględniać błędy, jakie mogą zostać popełnione przy tego typu wyliczeniach, wynikające ze zdarzeń nie przewidzianych, a zaistniałych w czasie.

Po obliczeniu orientacyjnych w czasie przychodów organizacja przystępuje do obliczeń planowanych w czasie kosztów uwzględniając koszt wdrażania strategii CRM. Koszt jej przygotowania i wdrażania to **inwestycja**, która uzależniona jest od:

1. wiedzy uczestników organizacji,
2. przekonania o słuszności wyboru strategii,
3. zaangażowania władz organizacji w jej przygotowanie, wdrażanie i nadzór nad nią.

Im większa świadomość władz organizacji przygotowującej i wdrażanej strategii tym lepsze przygotowanie pozostałych uczestników organizacji (pracowników i współpracowników). Natomiast pełna świadomość strategii CRM pozwoli na trafny dobór i rozwój technologii informatycznej, która ma pomagać a nie ograniczać w realizacji celu wyznaczonego przez przedsiębiorstwo. Zawsze pamiętajmy, że to organizacja narzuca **rozwiązania technologiczne**, a nie odwrotnie. Przedsiębiorstwo wiedząc, czego chce może trafniej przewidywać koszt przygotowania, wdrażania i funkcjonowania CRM.

Przewidywana w czasie ewolucja przychodów i kosztów pozwala organizacji wyliczać jej straty i zyski. Eliminować straty i zwiększać zyski. Wiedząc, iż jej zyski są pochodną:

1. trafności doboru klientów,
2. umiejętności opieki nad nimi,
3. zaspakajania ich potrzeb
4. oraz optymalizacji kosztów własnych organizacji.

Trafność doboru klientów wynika z identyfikacji potencjału grup klientów i rozwoju jego w czasie, szczegółowej **segmentacji** oraz wartościowania segmentów. Wartościowanie pozwoli organizacji na zróżnicowanie opieki nad segmentami, co oznacza „dopieszczaniu” najlepszych klientów kosztem klientów o najmniejszym potencjale wartości. Klient powinien mieć **świadomość umiejętności** organizacji rozwiązywania jego problemów w zakresie proponowanych przez nią produktów, dopasowania produktów do jego potrzeb, dyskretnej opieki i szacunku.

Wiedza o klientach i dostosowanie opieki nad nimi pozwoli na zwiększenie kontroli nad pracownikami i współpracownikami przedsiębiorstwa, eliminowaniu zbędnych działań marketingowych i organizacyjnych optymalizować ponoszone przez organizację koszty.

Natomiast do **korzyści niematerialnych** możemy zaliczyć przede wszystkim zadowolenie i dumę wynikającą z bardzo dobrej opieki nad klientem uzewnętrzniającą się:

1. zadowoleniem klientów, korzystających z naszych produktów,
2. identyfikującymi się z organizacją pracownikami i współpracownikami,
3. zadowoleniem kooperantów i innych instytucji i organizacji współpracujących,
4. zadowoleniem lokalnych władz itp.

ETAPY WDRAŻANIA I FUNKCJONOWANIA CRM

Możemy wyróżnić następujące etapy wdrażania i funkcjonowania CRM:

1. Szkolenia dla władz organizacji i jej liderów z zakresu CRM.
2. Segmentacja klienta według jego wartości.
3. Budowanie wspólnej pamięci.
4. Komunikacja z klientami.
5. Ocena relacji z klientem.

Szkolenia dla władz organizacji i jej liderów z zakresu CRM

Szkolenie jest to etap przygotowawczy pozwalający zrozumieć, czym jest CRM, poznać jego wady i zalety oraz jakie stwarza szanse, a jakie zagrożenia. Pozwala zdefiniować własny CRM. Musimy, jako organizacja, zadać sobie pytania: Jaki Klient nas interesuje? Jak go zachęcać do zakupu naszych produktów? Jak się nim opiekować? Jak go edukować?

Jakie mamy relacje z klientami? Jak wygląda nasza komunikacja z klientem?

Władze organizacji muszą sobie uświadomić, iż na tym etapie nie tylko jest ważny wybór konsultantów, ale i czas, jaki muszą sami wygospodarować i przeznaczyć na naukę. Dotychczasowe doświadczenia przedsiębiorstw wdrażających CRM pokazują bardzo duży wpływ zaangażowania zarządów spółek na powodzenie wdrożenia.

Segmentacja klienta według jego wartości

Na tym etapie organizacja musi odpowiedzieć sobie na pytanie: Jaka wartość w czasie przedstawiają dla niej dotychczasowi i potencjalni klienci? Trafność odpowiedzi na to pytanie, przeprowadzenie segmentacji i określenie potrzeb klienta oraz sposobu ich zaspokajania ma fundamentalne znaczenie na kondycje przedsiębiorstwa w przyszłości.

Segmentacja klientów między innymi powinna uwzględniać takie kryteria jak: wartość klienta, jego zachowania rynkowe, jego preferencje, kryteria lokalizacyjne i demograficzne.

Budowanie wspólnej pamięci

Najważniejsze, aby obraz klienta był we „wspólnej pamięci” organizacji. Informacje o kliencie rzetelnie wprowadzane i zorganizowane w jednym miejscu muszą być udostępniane na różnych poziomach w określonym czasie. Jednolity obraz klientów kształtowany przez wszystkich uczestników organizacji mających z nim styczność pozwala budować odpowiednie relacje organizacja - klient.

Komunikacja z klientami

Komunikacja z klientem wymaga różnych kanałów komunikacyjnych i drożnego przepływu informacji w obie strony. Komunikacja powinna być uzależniona od wartości klienta i współpracy z nim przy kreowaniu produktu. Jednocześnie musimy pamiętać o zastosowaniu w komunikacji nowych technologii (internet, e-mail, call center), które umożliwiają uczestnikom organizacji dostęp do odpowiednich informacji w czasie rzeczywistym, dzięki czemu mogą szybko rozwiązywać problemy klienta.

Dla organizacji najważniejsze jest, aby zorientować się, jakie kanały komunikacyjne preferują najbardziej zyskowni klienci.

Ocena relacji z klientem

Jest to bardzo ważny etap, który pozwala odpowiedzieć nam na pytanie, jaką przedstawia wartość organizacja dla naszych klientów. Czym się wyróżnia od konkurencji? Jaki wpływ wywierają na klienta poszczególni uczestnicy organizacji? Czy opieka nad klientem jest optymalna? Jak powinien ewoluować nasz produkt? Jak wprowadzić nowe produkty, a jakie wycofać? Czy organizacja wsłuchuje się w opinie klientów, handlowców i otoczenia? Co powinna organizacja zmienić?

Ocena ta pozwala organizacji przeprowadzić ocenę jej pracowników i współpracowników oraz budować odpowiednie programy ich motywujące i wspomagające w realizacji wykonywanych przez nich zadań.

DOTYCHCZASOWE DOŚWIADCZENIA WE WDRAŻANIU CRM

CRM na Świecie

Według Gartner Group:

1. 55% wdrożonych projektów po roku od wdrożenia uważa się za bezużyteczne. Analitycy z Gartner Group (GG) uważają, że liczba ta będzie przyrastać osiagając w 2003 r. 80%, a spadek poniżej 50% nastąpi po 2005 r.
2. 7% wdrożonych projektów w USA i 3% w Europie **uważa się za udane**. Główna przyczyna - niedojrzałość koncepcji CRM zarówno w aspekcie strategii biznesowej (przeorganizowanie procesów - cykl życia produktu zastąpiony cyklem „życia” klienta) jak i w aspekcie technologii (technologia jest tylko narzędziem wspomagającym procesy biznesowe).
3. Z 5% do 55% wzrosła skuteczność załatwianych spraw przez klub Glasgow Rangers podczas pierwszego kontaktu telefonicznego z kibicem/klientem (Na edukowanie Zarządu klubu poświęcono 6 miesięcy)¹.

Badania Cutter Consortium dowiodły, że po wprowadzeniu przez firmy amerykańskie systemu CRM:

1. 75% badanych jest **zadowolona**,
2. 23% badanych - **rozzarowana**,
3. 38% badanych - najważniejsza korzyść to możliwość uzyskania całościowego obrazu klienta,
4. 21% badanych - najważniejsza korzyść to personalizacja,
5. 15% badanych - najważniejsza korzyść to marketing „one to one”
6. 11% badanych - najważniejsza korzyść to zarządzanie relacjami z klientem w czasie rzeczywistym,
7. 6% badanych - najważniejsza korzyść to zautomatyzowana sprzedaż,
8. 6% badanych - najważniejsza korzyść to elektroniczny system zarządzania kontaktami z klientem².

Andersen Consulting przeprowadził badania na rynku amerykańskim dotyczące wpływu jakości zarządzania związkami pomiędzy firmą a klientem na wynik finansowy firmy. Zidentyfikował 21 sposobów działania z zakresu CRM-u, które udoskonalone i usprawnione mogą o 10% zwiększyć przychody. Do najważniejszych zaliczył:

1. Poprawę obsługi klienta.
2. Motywowanie i nagradzanie pracowników.
3. Intuicyjne informowanie klienta.
4. Pozyskiwanie i utrzymanie klientów.
5. Ciągłe doskonalenie obsługi i sprzedaży³

Według badań The Alexander Group (1999 r.) Zarządzający światowych spółek zainteresowani są CRM, gdyż jako **źródło główne przyszłych przychodów** widzą obecnych klientów:

- 46% - głębsza penetracja obecnych relacji,
- 22% - nowe produkty,
- 19% - nowi klienci,
- 7% - alianse,
- 6% - przejęcia⁴.

Europejskie przedsiębiorstwa za główne **cele rozwoju** CRM, wg Ernst & Young (1999), uważają:

- 37% - utrzymanie dotychczasowych klientów,

¹ Zielińska D. (2001), Teleinfo nr 29, Warszawa.

² Żółcińska W., Dec Ł. (2000), Internet Standard -IDG Poland S. A., Warszawa.

³ Żółcińska W., Dec Ł. (2000), op. cit.

⁴ Process 4E (2001), Raport o CRM w Polsce.

- 24% - bieżąca ocena zachowań klientów,
- 13% - oszacowanie wartości klienta,
- 9% - nie wdrożono CRM
- 8% - inne,
- 7% - przewidywanie zachowań klientów,
- 2% - pozyskiwanie nowych klientów⁵.

W 1999 r. E&Y zadało ponad 125 instytucjom z 20 krajów pytanie, jakie są największe **wyzwania przy wdrażaniu CRM**:

- 47% - dostęp do potrzebnych informacji o kliencie,
- 36% - wewnętrzne/ organizacyjne sprawy i zadania,
- 10% - brak zintegrowanych systemów dostaw,
- 6% - zdolność wdrażania technologii CRM,
- 3% - ryzyko wyprzedzenia przez konkurencję⁶.

W 2000 r. rynek CRM był wart **3,72 mld USD**, a do 2004r. jego wartość wzrosła o 30% (GG)⁷.

Według 00 Raportu International Date Korporation przychody ze sprzedaży systemów CRM wzrosną z 3,3 mld USD w 1999 r. **do 12,1 mld USD w 2004 r.** (w USA 70% globalnej sprzedaży). Natomiast firma AMR Research prognozuje, rynek CRM wyniesie w USA 04wartość 7 mld USD⁸.

CRM w Polsce

1. Z badań przeprowadzony przez analityków Process 4E SA wynika, iż w Polsce:
2. 50,7% przedsiębiorstw **nie słyszała** o tego typu rozwiązaniach,
3. 54,4% uważa, że CRM nie jest dla nich przydatny,
4. 40% przedsiębiorstw w Polsce jest przekonana o przydatności systemów CRM,
5. 22% (55% z 40%) zamierza **przeprowadzić wdrożenie** w ciągu najbliższych trzech lat - ok. 200 firm (w Polsce działa ponad 1000 przedsiębiorstw o profilu podobnych do badanego),
6. 16,72% (76% z 22%) chcących wdrożyć zamierza przeprowadzić profesjonalną analizę przedwdrożeniową,
7. 14,21% (85% z 16,72%) chce analizę powierzyć zewnętrznej firmie konsultingowej,
8. 80% badanych (nieświadomie) wykorzystuje elementy typowe dla zintegrowanych pakietów CRM (analiza sprzedaży, obsługa reklamacji)
9. Badania przeprowadzono w 95 przedsiębiorstwach o rocznych obrotach powyżej 100 mln zł.⁹

Firma informatyczna 2Si SA przeprowadziła badania **efektywności działania** cztery miesiące po wdrożeniu systemu CRM. Analizie poddano zlecenia realizowane przez serwis informatyczny firmy. Ustalono spadek pracochłonności o 34%, w tym na:

1. Przyjęciu i zarejestrowaniu zgłoszenia w bazie danych - 67%
2. Identyfikacja klienta i sprzętu - 98%
3. Przekazanie zlecenia do realizacji - 93%
4. Pozyskanie informacji na temat sprzętu - 83%
5. Przygotowanie wstępnego rozwiązania - 50%
6. Realizacja zlecenia - 0%¹⁰.

⁵ Process 4E (2001), op. cit.

⁶ Process 4E (2001), op. cit.

⁷ Zielińska D. (2001), op. cit.

⁸ Żółcińska W., Dec Ł. (2000), op. cit.

⁹ Cap Gemini Ernst & Young (2000), Materiały szkoleniowe.

¹⁰ Żółcińska W., Dec Ł. (2001), op. cit.

STRESZCZENIE

CRM jest coraz częściej wdrażaną strategią w różnego rodzaju organizacjach. Najczęściej zastosowanie znajduje w gospodarce, w takich branżach jak:

informatyka, telekomunikacja, bankowość, ubezpieczenia.

Nadal dużymi **barierami** jego wdrożenia pozostaje: wartość inwestycji wdrożenia, mała kompatybilność różnych warstw informatycznych, mała ilość zakończonych sukcesem wdrożeń, zmiana orientacji biznesowej, ogromny wysiłek intelektualny, długi czas wdrożenia oraz obawa przed nadmierną kontrolą ze strony pracodawcy.

Warto jednak CRM wdrażać, bo daje **szanse** na wytworzenie przewagi konkurencyjnej. Pozwala zidentyfikować i zdefiniować zyskownych klientów, utrzymywać dotychczasowych klientów i więcej im sprzedawać, zdobywać nowych klientów, redukować koszty marketingu, sprzedaży, redukować koszty wytwarzania i dystrybucji. Pozwala **zarabiać i konkurować** na rynku tworząc dodatkowe wartości.

Autor opisuje organizację poprzez system i koncepcję CRM - czyli zarządzanie relacjami z klientem.

SUMMARY

CRM is a commonly introduced strategy in various types of organizations. It is most frequently used in economy in the branches like:

information science, telecommunication, banking, insurance.

Still the barriers of its application are: the value of investment introduction, little compatibility if different information layers, small number of successful introductions, change of business orientation, enormous intellectual effort, long introduction time and fear of being controlled by the employer.

CRM is worth introducing as it gives a chance of superiority in the competition. It allows to identify and define profitable clients, keep so far clients and sell them more, find new clients, reduce marketing costs, reduce selling and distribution costs. It allows to earn and compete on the market creating new values.

Author describes organization by system and CRM conception - management on relation with clients.

LITERATURA

- [1] Cap Gemini Ernst & Young (2000), Materiały szkoleniowe.
- [2] Francuski Instytut Zarządzania (2002), Materiały szkoleniowe.
- [3] Oracle (1999), Materiały konferencyjne.
- [4] Paprocki C. (2001), *CRM - Jak to ugryźć?!*, Centrum Rozwiązań Menedżerskich S.A., Warszawa
- [5] PricewaterhouseCoopers (1999), The CRM handbook, DK-2900 Hellerup.
- [6] Process 4E (2001), Raport o CRM w Polsce.
- [7] Zielińska D. (2001), *Teleinfo nr 29*, Warszawa.
- [8] Żółcińska W. Dec Ł. (2001), *Internet Standard - IDG Poland S.A.*, Warszawa.



Piotr Tarka

Organizacja przyszłości

WSTĘP

W dobie ciągłych zmian zachodzących zarówno w warstwie społecznej, jak i gospodarczej organizacje samotnie dryfujące na Morzu pełnym niepewności, pojawiających się szans i zagrożeń są bardzo często zmuszone do zmiany swej postawy względem najbliższego jej otoczenia, w tym utrzymania względnie trwałej stabilizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa oraz wygenerowania nowych instrumentów deskrypcji organizacji, które to skutecznie utrwaląby jej charakter i sposób działania. Dzisiaj nie wystarczy już tylko reagować na zjawiska mające miejsce wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Organizacja funkcjonująca w obecnych czasach staje pod presją ciągłego przewidywania i kształtowania swojej przyszłości. Co więcej otrzymuje zadanie skutecznego oddziaływania na nią tak, aby osiągnąć zamierzone cele strategiczne. Musi wybiegać daleko w przyszłość. Trudno jest się jej poddać wyłącznie myśleniu, którego głównym założeniem jest działanie nastawione na teraźniejszość. Przedsiębiorstwo przyszłości cechuje przede wszystkim zdolność do przewidywania wszystkich wydarzeń mających miejsce w niedalekiej przyszłości i ich konsekwencji dla całej organizacji oraz skuteczność oddziaływania na bieżąco i adaptowania się do zmian występujących w jego środowisku.

POCZĄTEK KOŃCA ORGANIZACJI FIZYCZNYCH

Jednym z elementów istotnych przy poszukiwaniu nowych typów organizacji jest zweryfikowanie wszystkich głównych założeń i potrzeb organizacji, mających na celu przekształcenie jej formy, struktury, aby wykorzystać pojawiające się szanse, zaspokoić swoje aspiracje i podtrzymać mocniejszy kontakt z otoczeniem, a dokładniej swoim odbiorcą. Ten nowy nurt myślenia pojawia się nie przez przypadek, albowiem dzisiaj stajemy się świadkami kreacji społeczeństw informacyjnych, technologicznych, itp. Wiele megatrendów i nowych kierunków rozwoju pojawiających się na całym świecie przeistacza nasze życie codzienne, stawiając nowe wyzwania organizatorom i kierownikom życia gospodarczego wymuszając na nich niejako zmianę w poszukiwaniu nowych formuł zarządzania organizacją w przyszłości. Dlatego też dostosowując się szybko do zmieniającego się otoczenia organizacji, przedsiębiorstwa przekształcają swoją rzeczywistą formę w organizację wirtualną, w której nie ma już wyraźnej potrzeby posługiwania się środkami tradycyjnymi. W sieci informacja uwalnia się od swojej fizycznej postaci. Nie ma wyraźnej potrzeby umiejscowienia jej w określonym miejscu przy jedno-

czesnym wykorzystaniu określonych nośników jak: papier i pamięć ludzka. Wszystko, a może tylko część odbywa się wirtualnie. Następuje głęboka restrukturyzacja organizacji, zmiana jej misji i procedur, które odbijają się dosyć mocno na mobilności osób, transferze i gromadzeniu danych, rozprowadzaniu i promowaniu produktów czy usług, które kiedyś mogły stwarzać organizacji ogromne problemy. Pociąga to za sobą oczywiście obniżenie kosztów związanych z czasem i pieniędzmi. Poprzez wirtualizm firma może poprawić swoją efektywność i wydajność, co w rezultacie przynosi jej pozytywne efekty, w tym dla jej klientów. Należy też tutaj dodać, iż organizacja wirtualna nie wynika wyłącznie ze stanu fikcji, abstrakcji. Wirtualny świat ma swoje głębokie korzenie w tzw. organizacji rzeczywistej, gdzie podstawowe formy działalności przedsiębiorstwa: zaopatrzenie klientów w dobra i usługi przy wykorzystaniu sprzętu, siły roboczej są realizowane w dalszym ciągu poprzez tradycyjne instrumenty. W organizacjach wirtualnych, które są jedynie częścią fizycznej organizacji zmieniają się jedynie systemy informatyczne, reguły i zasady zarządzania. W pewnym sensie wirtualizm stanowi jedynie udoskonaloną formę: promocji, przepływu i pozyskiwania informacji o klientach i konkurencji, pomaga w wybraniu produkcji tych dóbr i usług które są w danym czasie i najbardziej potrzebne określonym nabywcom. Ten nowy typ organizacji umożliwia także wygenerowanie odpowiedniego systemu zarządzania informacją o produktach, klientach, konkurencji i jeszcze innego typu czynnikach, które odpowiednio skonstruowane i na bieżąco gromadzone przez firmę mogą przyczynić się do lepszego wykorzystania czasu i skuteczniejszego oddziaływania na zmiany zachodzące w turbulentnym otoczeniu. Poprzez wirtualność podmiot jest w stanie dokładniej projektować swoją strukturę organizacyjną i procesy biznesu generujące wartość dodaną. Umożliwia ona także wymianę podstawowych informacji z konkurencją, jednocześnie łącząc w jedną całość poprzez swój system informatyczny wszystkich producentów, klientów i oferentów. Potwierdza się jednocześnie stare założenie, że organizacja realizująca ten typ strategii w ramach swojej wirtualności, przestaje w rezultacie prowadzić zaciętą walkę z konkurencją, a zaczyna z nią współpracować poprzez wymianę z nią informacji, a nawet tworząc krótko i długookresowe alianse. Zgodnie z tezą i założeniem potwierdzającą słuszność, a właściwie konieczność istnienia organizacji tego typu należałoby jeszcze wymienić parę innych istotnych korzyści. Należą do nich:

- wsparcie klienta w procesie podejmowania przez niego decyzji w zakupie określonego produktu lub specyficznej usługi, stworzenie pełniejszej formy w zakresie obsługi zamówień
- zminimalizowanie kosztów związanych z promocją, dystrybucją (wyeliminowanie pośredników)
- powstanie nowego cennika zakupu określonych dóbr zarówno dla indywidualnego klienta, jak i dla detalisty
- zwiększenie kontroli nad procesem produkcyjnym, szczególnie potrzebnym w trakcie planowania produkcji
- udoskonalenie form przepływu towarów od producenta do sprzedawcy
- możliwość ułożenia harmonogramu i controllingu towarów w magazynie
- skrócenie czasu przepływu informacji pomiędzy pracownikami i skrócenie wykonywanych przez nich zadań
- możliwość dostępu do nieograniczonej informacji
- połączenie poprzez komputer i sieć wielu podmiotów o zbliżonym profilu działalności i ustalenie zasad wymiany środków, informacji itp.
- maksymalne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa
- szansa na przeobrażenie się stosunkowo małej firmy o zasięgu lokalnym w firmę ponadnarodową poprzez sieć WWW

Kolejnym etapem na drodze wielkich przeobrażeń w organizacji, która stanowi załóżek początku nowej przyszłości jest jej **struktura organizacyjna**. W dzisiejszych czasach jest już niezwykle trudno utrzymać charakter organizacji opartej na sztywnych zasadach funkcjonowania i scentralizowanych strukturach, które w czasach przekształceń organizacyjnych powodują jedynie ograniczenie przedsiębiorczości i talentów organizatorskich managerów średniego i wyższego szczebla. Struktura organizacyjna, która stanowi niejako pewną formę „łańcuchów” dla poszczególnych jednostek organizacyjnych nie pozwala im nawet na odpowiednie koordynowanie i kontrolowanie pracy swoich pracowników zajmujących niższy poziom w organizacji. Biurokracyzm, który powstaje w wyniku tego typu struktur powoduje spowolnienie w przepływie informacji in and out w organizacji. Opóźnia cały proces przekazu i odbioru informacji pomiędzy pracownikami liniowymi, a managerami wyższego szczebla. Dlatego też struktura organizacji przyszłości ulegnie spłaszczeniu. Edgar K. Geffroy w swojej pracy zawarł następującą tezę (...) Przedsiębiorstwa o wielu stopniach hierarchii nie będą już zdolne do funkcjonowania na nieobliczalnym rynku. Potrzebują zbyt dużo czasu na reakcję i są zbyt od rynku odległe. Ponadto wiele rozmaitych punktów widzenia, takich jak władza czy konieczność konsultowania podejmowanych decyzji odgrywa w nich rolę. Sukces w przyszłości będzie osiągany z dala od hierarchii.(...) Kluczem do sukcesu jest więc zatem stworzenie całkowicie mobilnej struktury z funkcjonującymi przejściowo grupami, czy też zespołami realizującymi swoje zadania w odpowiednim czasie i miejscu. Hierarchia musi ulec spłaszczeniu. Inni autorzy G. A. Rammler i A. P. Brache twierdzą, iż należy również pojąć sens i logikę funkcjonowania oraz potrzeb struktury horyzontalnej, gdyż analiza i przeprojektowanie poziomu horyzontalnego (widzianego przez pryzmat procesów organizacji) systemu - kluczowych międzyfunkcyjnych procesów, może w rezultacie doprowadzić do lepszej realizacji celów organizacji i pełniejszemu spełnianiu oczekiwań klientów. Ważne jest też to, aby nie utracić kontroli nad organizacją poprzez uelastycznienie jej struktury. Monika Kostera wyznaje pogląd, iż jedynym celem czy też jednym z wielu celów jest nadanie niezbędnych praw kierownikom niższego szczebla. Powszechnie stosowaną formą zmiany strukturalnej jest dywizjonalizacja i daleko posunięta samodzielność wyodrębnionych oddziałów organizacji. Wyodrębnienie to nie odbywa się już jednak według specjalizacji funkcjonalnej, ale według kryterium rynku, produktu, regionu, klienta itd.

Zmieniające się trendy na całym świecie wymuszają na organizacjach podjęcie prób zmierzających do zaadoptowania określonych wzorców, zachowań, reguł i zasad działania, w przeciwnym razie, brak klarownej reakcji, czy też przemodelowania swojej organizacji może doprowadzić do jej rychłego upadku. John Naisbitt analizując wszystkie zjawiska zachodzące na całym świecie, wyprowadził następujące wnioski dotyczące istotnych przemian warunkujących egzystencje ludzi i współtworzonych przez nich organizacji. Zalicza do nich:

- przesuwanie się społeczeństwa uprzemysłowionego ku społeczeństwu opartemu na tworzeniu dystrybucji i informacji,
- globalna ekspansja gospodarki, gospodarka krajowa staje się gospodarką światową,
- stopniowy zanik granic pomiędzy poszczególnymi państwami w handlu itp.,
- powstawanie sieci przetwarzania informacji, a także zasadnicze zmiany w strukturze zarządzania,
- narastająca potrzeba ludzi do brania udziału w podejmowaniu decyzji,
- punkt ciężkości przesuwają się na informację i naukę,
- poleganie na własnej zaradności we wszystkich dziedzinach życia, zamiast korzystania z pomocy zinstytucjonalizowanej.

Dlatego też w tych niezwykle trudnych warunkach organizacje przyszłości będą zmierzały do stopniowego połączenia procesów planowania i zarządzania z odpowiednim wykorzystaniem pojawiającego się szczęścia, przypadku i ryzyka. Na pierwszy obraz wysuną się takie kluczowe pojęcia jak: intuicja, najczęściej praktykowana przez managerów wyższego i średniego szczebla, oraz sprawne wykorzystanie czasu, a dokładniej jego zarządzanie. Czas stanie się cennym środkiem w kształtowaniu wydajniejszej i efektywniejszej organizacji. Co więcej system planowania czasu nie będzie odgrywał znaczącej roli, dopóki nie zostanie skutecznie połączony z pojęciem przypadku, w ramach którego właściwe jednostki znajdą się we właściwym miejscu i będą rozmawiać z właściwymi osobami. Również wykorzystanie najnowszych systemów informatycznych może pomóc w skróceniu czasu w procesie przepływu informacji np. wewnątrz organizacji, odtwarzania ich na bieżąco z bazy danych, czyli tzw. „informacji na zawołanie” bez wyraźnej potrzeby ich ciągłego odnawiania i przygotowywania na potrzeby określonych komórek organizacyjnych. Czas stanie się priorytetem w zarządzaniu organizacją. Jego funkcja znacznie odgrywać jeszcze bardziej istotną rolę w momencie kiedy konkurencja rozrośnie się do niebotycznych rozmiarów, a klienci staną się bardziej wymagający i wyczuleni na wszelkiego rodzaju zjawiska zachodzące w ich otoczeniu. Organizacje podejmą walkę z innymi organizacjami we wszystkich dziedzinach biznesu. Nasili się ostra rywalizacja zajmująca swoje stałe miejsce pod względem wykorzystania czasu w zakresie: przepływu towarów i usług, produkcji, realizacji zamówień, promocji, sprzedaży itp.

Oczywiście, że czas nie stanowi jedyne panaceum na rozwiązanie piętrzących się bezustannie problemów w organizacji, która wykorzystując najnowsze elementy w zarządzaniu może osiągnąć więcej niż tylko sukces finansowy i pozyskać dobry wizerunek wśród klientów. Ważne jest też to, aby zapewnić względnie trwałe i korzystny spokój, czy inaczej stabilizację i rozwój dla wszystkich jej członków biorących udział w budowaniu jej kultury, sukcesu itp. Punktem zaczepienia są w tym przypadku kadry pracowników, zarówno z klasy Top Managementu, jak i ich podwładnych pełniących obowiązki na niższych szczeblach w tzw. „hierarchii organizacji”. W dzisiejszych czasach nie wystarczy już tylko zatrudnić obojętnie byle jaką osobę do pracy, przydzielić jej zadania i pozostawić samą sobie. Czasy „my niewolnicy, oni poddani” dawno wyszły już z mody, co więcej tego typu postawy są zaliczane do historii. Im szybciej wszystkie organizacje zdadzą sobie z tego sprawę, tym lepiej dla nich. Dlatego też na nowo menadżerowie są wręcz zmuszani do redefiniowania i odkrywania na nowo potrzeb, wartości, marzeń, wyobrażeń u swoich pracowników. Jednakże wszystko zaczyna się z chwilą kiedy podmiot i osoby piastujące w nim stanowiska kierownicze decydują się na zatrudnienie kolejnej osoby. Nadrzędnym celem jaki stawia sobie zespół powołany d/s rekrutacji jest wyłowienie, czy też odkrycie najlepszego kandydata spośród masy innych aplikantów. Zadanie z pozoru łatwe, ale tak na prawdę przysparzające firmie mnóstwo problemów, dlaczego?, ponieważ osoby odpowiedzialne za nabór nowych pracowników nie znają dokładnie procedur rekrutacji. Co więcej są to osoby u których doświadczenia w tym zakresie w niczym nie pokrywają się z wiedzą na temat psychologii człowieka. Z tym zjawiskiem można się bardzo często jeszcze spotkać w organizacjach gospodarczych, które podstawy swojej wiedzy w zarządzaniu firmą zdobyły jeszcze w czasach post komunistycznych. Oczywiście jeżeli organizacje nie stać na zatrudnienie profesjonalisty z odpowiednim wykształceniem i doświadczeniem na czas rekrutacji, powinna znaleźć łatwiejszy i być może tańszy sposób rozwiązania swoich problemów w ramach prowadzonych szkoleń i kursów dla obecnie zatrudnionych pracowników. Konsekwentne podnoszenie wiedzy i umiejętności swoich podwładnych z pewnością to nie jedyne składniki sukcesu w danej organizacji. Zwrot w systemach wartości u ludzi przekształca stopniowo prastary schemat myślenia u kierowników względem

swoich podwładnych i zmusza ich do podjęcia dialogu przynoszącego obu stronom korzyści. Za punkt wyjścia należałoby obrać sobie cel zrozumienia sensu życia między młodszą i starszą generacją. W jaki sposób, zwłaszcza ludzie młodzi stanowiący niekiedy przyszłość całej organizacji, mogą przynieść jej oczekiwane korzyści? W jaki sposób należałoby ich zachęcić do wydajniejszej pracy? Otóż stając bezpośrednio w konfrontacji z tym problemem, warto byłoby jeszcze raz na nowo zredefiniować, a dokładniej określić stan, charakter dzisiejszego człowieka. Jednym z wielu kryteriów jest kariera, która jeszcze do niedawna zajmowała pierwsze miejsce we wszystkich przejawach działalności ludzkiej. Dzisiaj pojęcie sukcesu zawodowego zostało zepchnięte na boczny tor poprzez inne bardziej kuszące oraz atrakcyjniejsze wartości, które bez cienia wątpliwości określają cel każdego człowieka w jego życiu zawodowym i osobistym. Aby osiągnąć zamierzony cel zaspokajający wymagania i potrzeby, a nawet pragnienia swoich pracowników organizacja musi dokonać radykalnych zmian. Zaliczamy do nich:

- rozwój własnej osobowości i poszerzenia umiejętności,
- możliwość samorealizacji poprzez włączenie pracowników w proces rozwiązywania problemów i przydzielaniu określonych zadań umożliwiających im wykazanie się ze swej strony: kreatywnością, inicjatywą, zapobiegliwością, jednocześnie dopuszczając ich do wglądu w osiągnięte przez nich wyniki i efekty całej organizacji. Ważne jest też to, aby menedżerowie kierując swoimi pracownikami zdawali sobie również sprawę z tego, iż dzielenie się wszystkimi informacjami (nawet głęboko ukrytymi tajemnicami), udzielanie pełnych informacji o firmie, swobodny przepływ informacji pomiędzy nimi, traktowanie ich jako partnerów, może jeszcze bardziej podnieść ich zapał do pracy i zwiększyć zaangażowanie w sprawy całej organizacji. Sukces organizacji jest wysoce uzależniony od woli i motywacji pojedynczego pracownika, która odpowiednio pobudzona może wyzwolić w nim niespotykaną energię. Co więcej może związać ona określoną jednostkę z daną firmą na długie lata,
- przekazanie pracownikom wizji, komunikatu w którym chodziłoby o coś więcej niż tylko obroty, czy wypracowany zysk. Należy ofiarować im możliwość pocucia: nadziei, celów znajdujących się od nich o krok, pełnego obrazu i stanu całej firmy odnoszącej sukcesy na rynku. Koniecznym jest fakt podzielenia się z pracownikami wszystkich szczebli swoimi odczuciami, celami ściśle powiązanymi z organizacją i jej przyszłością,
- rozdzielenie czasu wolnego od czasu spędzonego w pracy,
- zbudowanie właściwych stosunków międzyludzkich w pracy opartych na zasadach partnerstwa i rodzinnej atmosfery. Edgar K. Geffroy uważa, że (...) do przedsiębiorstwa powinno się wprowadzić pozytywne cechy niezbędne w życiu rodzinnym, takie jak wzajemna pomoc, pochwała, poczucie bezpieczeństwa, wzajemne uznanie i zrozumienie, wspólne świętowanie sukcesów i przeżywanie smutku z powodu porażek (...)
- wystawienie ocen pracowników, dających im niepowtarzalną szansę porównania między sobą osiągniętych wyników, w celu zwiększenia rywalizacji w ramach pracy przy jednoczesnym dopuszczeniu ich do przeżywania tej części sukcesu, którą osiągnęli samodzielnie
- uruchomienie odpowiedniego systemu premiowania np. wysyłanie pracowników na kursy specjalistyczne (samodoskonalenia), będące dla pracownika pewnego rodzaju potwierdzeniem okazywanej mu przez pracodawcę troski, zainteresowania i opieki.

Tego typu rozwiązania mogą z pewnością korzystnie wpłynąć na charakter pracy u wszystkich osób zatrudnionych na odpowiednich stanowiskach. Poczucie ducha,

wyznaczenie celów, stopienie się dwóch przeciwstawnych niekiedy biegunów o zróżnicowanych poglądach: zarządu i pracowników liniowych wytwarza w organizacji specyficzny „feeling”, który oprócz motywacji wśród całej kadry, wyzwała w nich tak bardzo potrzebną w dzisiejszych czasach i w środowisku pracy: emocjonalność, przywiązanie i spełnienie. Zresztą nie bez powodu. Relacje i ich charakter, a może nawet stan określają w swym następstwie więzi, utrzymywane kontakty i procesy wymiany, w ramach których to dokonuje się dialog pomiędzy osobami z firmy, a klientami z jej otoczenia. Wszystkie nastroje udzielające się pracownikom w firmie jak i poza nią, są bezpośrednio przekładane na relacje z określonymi odbiorcami, którzy w ostateczności podejmują decyzje co do kupna towaru lub skorzystania z usługi. Zła atmosfera panująca w organizacji, przynosi jej praktycznie zawsze negatywne skutki. Pracownicy bardzo szybko wyczuwają złe nastroje swoich pracodawców, a co z kolei wpływa na ich niepewność i zagrożenie przejawiające się chociażby w odczuciu utraty miejsca pracy, w wyniku zadeklarowanej wcześniej przez nich pomocy swojemu pracodawcy, czy też chęci z ich strony w celach rozwiązania określonego problemu. W takich przypadkach ludzie z reguły zamykają się w sobie, broniąc się przed wszelkiego rodzaju formami kontaktu z innymi ludźmi. Stają się mniej aktywni na działania i tworzą grupy o stosunkowo wysokiej hermetyczności. Nie uczestniczą w procesie kształtowania kultury organizacji, ponieważ nie dostrzegają wyraźnej w tym potrzeby. Stają w linii defensywnej, broniąc się przed zmianami mającymi wprowadzić innowacje w ich życie zawodowe. Przystają być mobilni, twórczy, co w rezultacie powoduje zerwanie ich kontaktu z klientami, którzy w każdej szanującej się organizacji stanowią filary jej egzystencji.

Podejście do klienta, i podtrzymanie z nim trwałego kontaktu ze strony firmy wymaga ciągłego udoskonalania panujących relacji, stosunków w jej wewnętrznym środowisku. Jedynie w ramach przeprowadzanych często konwersacji z pracownikami i bezpośredniego udziału w ich sprawy zawodowe oraz natury osobistej, kierownictwo będzie mogło pozyskać solidnych i względnie trwałych partnerów w tworzeniu przyszłości całej organizacji, opartej na zasadach szczerości i zaufania. Tylko w taki sposób podmioty gospodarcze będą mogły wpływać na charakter pracy swoich pracowników i jednocześnie rozwijać, a dokładniej pomagać im w nawiązywaniu bliższych, kontaktów, relacji z wszystkimi klientami, co w niedalekiej przyszłości może przynieść firmie wyłącznie określone korzyści w postaci: większych obrotów, zysków itd. W każdej firmie należy bezzwłocznie przeprowadzić decentralizację władzy i przekazać pracownikom prawa do podejmowania przez nich decyzji samodzielnie, po to aby pobudzić ich własną inicjatywę i inny rodzaj myślenia prowadzący w efekcie do innego działania, a to z kolei do innego rezultatu.

KLIENT

Czy istnieje jeszcze w dzisiejszych czasach taki element deskrypcji, przedstawiającego klienta jako osobę, jednostkę, która posłusznie pełni swą rolę w całej masie nie różniących się od siebie innych klientów? Czy w dzisiejszych warunkach mamy do czynienia z masowym produktem, nabywanym przez masowego klienta? Otóż odpowiedź jest bardzo prosta. Na całym świecie klient masowy przekształca się powoli w klienta zindywidualizowanego, o wyraźnie odmiennych potrzebach, pragnieniach, celach, wymaganiach względem produktów i usług, zupełnie różniącym się od pozostałych istot ludzkich światopoglądzie, motywacji do działania i spełniania określonej roli w społeczeństwie. W wyniku poczucie lęku, niepewności zwłaszcza w obliczu narastających aktów przemocy i terroryzmu powoduje to, że konsumenci zapadają w tzw. „Letarg”, zamykając się we własnych domach, z których de facto mają pełną

kontrolę nad procesami dotyczącymi sterowania ich własnym życiem. Dzisiaj każdy z nas nie wychodząc z domu może pracować, studiować, dokonywać zakupów i rozliczeń gotówkowych, prowadzić znajomość i różnego rodzaju kontakty towarzyskie poprzez Internet i innego jeszcze rodzaju środki komunikacji. Odbiorców jest masa, klient klientowi pozostaje nierówny, są to w obecnej chwili najczęściej używane hasła przez wielkich futurologów zajmujących się badaniem zjawiska określanego mianem „Clienting’u”. W kontekście poszukania odpowiedzi na pytanie - w jaki sposób jeszcze należałoby przekonać już istniejącego klienta do produktów określonej firmy, czy nakłonieniu go do skorzystania właśnie z naszej oferty pojawiającej się wraz z zalewem innych artykułów i usług na rynku, trzeba w pierwszej kolejności określić i przeanalizować jego całą osobowość i charakter. W następnej kolejności opisać jego preferencje i potrzeby, aby w końcu dostosować wyroby do tak określonych potrzeb. Zadanie to niestety nie zalicza się do najprostszych, chociażby ze względu na liczebność, różnorodność, czy też wynikającej z ducha czasów zmienność przejawiającej się w nieokreślonej postawie i zachowaniu różnych grup nabywców. W rzeczywistości, wszystkie tradycyjne instrumenty opisu i pomiaru zachowań w tym cech osobowości u klientów jak Metoda ankiety nie spełniają już od dawna swojej zamierzonej roli. Czy ankietę zadając wielokrotnie respondentowi skomplikowane pytania na które oczekuje od badanej osoby rzetelnej i wiarygodnej odpowiedzi może w rzeczywistości liczyć na szczerą, a nie wymijającą tylko odpowiedź, która pozwalałaby mu w pełni wyciągnąć potrzebne wnioski. Czy proces zadawania pytań nie sprowadza się jedynie do udzielania przez respondenta tych odpowiedzi, które pytający chciałby właśnie usłyszeć. Być może, że panaceum na tego typu problemy byłaby raczej konfrontacja osoby przeprowadzającej wywiad bezpośrednio ze środowiskiem badanego np. w jego domowym otoczeniu (tak jak to chociażby zrobiła Japońska firma produkująca samochody, która przed ostatecznym wypuszczeniem gotowego modelu nowego pojazdu na rynek, zatrudniła osobę mającą za zadanie nadzorowanie, zbieranie faktów i właściwie prowadzenie obserwacji reakcji i zachowań wszystkich członków rodziny w trakcie wspólnego dzielenia się obowiązkami w domu. Kwestia rozpoznania i doboru określonych klientów, a następnie zaprogramowanie odpowiednich systemów informacyjnych w przedsiębiorstwie w celach ich przetwarzania wydaje się być najistotniejsza. Prawidłowe rozpoznanie charakteru głównej grupy klientów, może przyczynić się do przyjęcia przez firmę określonych strategii, warunkujących przyszłe wyniki ze sprzedaży.

Organizacja przyszłości po wstępnym rozpoznaniu i analizie swoich kluczowych konsumentów, przy użyciu specyficznych instrumentów ich pomiaru, musi zdać sobie sprawę z konieczności zmiany swojego myślenia, nastawienia oraz podejścia w każdym obszarze na którym to pojawiają się wszelkiego rodzaju kontakty z klientem. Aby to osiągnąć, podmioty zmuszone są do przeprowadzenia, czy też podjęcia następujących zmian w ramach:

- określenia swojej postawy względem konsumentów i zarządzania informacją o nich,
- wykorzystania wszystkich dostępnych w danym czasie środków komunikacji,
- obalenia prowadzonego przez firmę monologu i zastąpienia go dialogiem,
- oparcia się na modelu ssania, umożliwiającego łączenie się klientem, zamiast prowadzonego nacisku tradycyjnymi kanałami przekazu jak reklama: telewizyjna, radiowa, zewnętrzna, która w obecnych czasach stanowi jedynie bezużyteczny relikw w rękach przedsiębiorców),
- stworzenia wartości informacji rozpoznawalnej przez odbiorców,
- wsparcia klienta na drodze podejmowania przez niego decyzji o zakupie,
- postawienia przez sam podmiot strategicznych pytań, określających jego wiedzę na temat pewnych grup odbiorców tzn. Czy klient ma kłopoty?, czy można

z nim współpracować?, w jaki sposób można się z nim skontaktować?, gdzie można najszybciej pozyskać o nim przydatne dla firmy informacje, czy należy zaoferować mu pomoc?, w jaki sposób może on przyczynić się do współtworzenia produktu?,

- indywidualizacji produktu,
- produkcji opartej na odrębnej specjalizacji wyrobu.

STRESZCZENIE

Autorka poszukuje narzędzi opisu organizacji, umożliwiających przewidywanie zdarzeń w niedalekiej przyszłości. Stanowi to informację, na podstawie której podejmowane są decyzje o przystosowaniu przedsiębiorstwa do wymagań otoczenia.

SUMMARY

Author continues a research for such instruments of organization description that allow any expectations concerning nearest future. This creates information being a basis for decisions of the adaptation of a company to the external demands.

LITERATURA

- [1] Foxall R. G. i Goldsmith E. R., (1998), *Psychologia konsumenta dla menedżera marketingu*, PWN, Warszawa.
- [2] Geffroy K. E., (1996), *Clienting*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
- [3] Naisbitt J., *Megatrends*, Warner Books, New York.
- [4] Pańkowska M., *Typologia organizacji wirtualnych*, art. A.E. Katowice.
- [5] Scott W. E. i Cummings L. L., *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa.
- [6] Wysocki R. K., DeMitchell R. L., *Managing Information across the Enterprise*, J. Wiley & Sons, New York.
- [7] *Zarządzanie - Teoria i Praktyka*, pod red. Koźmińskiego A. i Piotrowskiego W., PWN, Warszawa.



Wiesław Hładkiewicz, Adam Ilciów

Znaczenie i rola marketingu politycznego w teorii organizacji

We współczesnej analizie procesu zarządzania uczeni zwracają szczególną uwagę na teorię podejmowania decyzji, określanie metod analizy celów politycznych, ekonomicznych i społecznych, mechanizmu zbierania oraz opracowywania informacji, wyboru alternatyw, optymalizacji decyzji, kontroli ich wykonania.

Cele polityczne przesądzają często o wyborze środków do ich osiągnięcia, o metodach opracowywania decyzji i ich realizacji w praktyce. To obszerne pole badań dla politologów. Analizy ich obejmują m.in. sposoby rozwiązywania konfliktów, problem wyboru decyzji politycznych, znaczenie i skutki błędu politycznego, prognozowanie sytuacji politycznych, wreszcie stosowanie marketingu politycznego w kampaniach wyborczych.

Jedną z nowych koncepcji w teorii organizacji i zarządzania przydatnych w nauce o polityce jest tzw. „teoria kontyngencji”. Jest to podejście zapewniające poszukiwanie takiego modelu struktury organizacyjnej, który uwzględnia zarówno cechy środowiska, w jakim funkcjonuje organizacja (partia polityczna), jak też cechy właściwego dla niej procesu działania. Jedną z konsekwencji tego sposobu myślenia jest konstatacja, że organizacje działające w odmiennych środowiskach powinny być inaczej projektowane (np. organizacje sektora publicznego).¹

Przystępując do projektowania organizacji instytucji należy wziąć pod uwagę dwa rodzaje zmiennych: zmienne wewnętrzne i zmienne zewnętrzne. H.M. Carlisle, na podstawie dorobku teorii sytuacyjnej, wyróżnił pięć zmiennych wewnętrznych, które determinują typ organizacji. Są to:

1. Cel instytucji,
2. Zadania niezbędne do osiągnięcia celu,
3. Technologie zadań i operacji,
4. Rodzaj osób wykonujących zadania,
5. Struktura organizacyjna.²

Inny trend to analiza wartości organizacji, zwłaszcza gospodarczych i administracyjnych. Początkowo była stosowana w odniesieniu do produktów, lecz z biegiem czasu zakres zastosowań ulegał ciągłemu rozszerzaniu.³ Można ją także zastosować do instytucji politycznych, zwłaszcza w trzech aspektach: krytycznej analizy działalności, modyfikacji działań, tworzenia nowych, bardziej optymalnych struktur organizacji.

¹ Sikorski C. (1998), *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, Warszawa.

² Carlisle H. M. (1976), *Management: concepts and situations*, Chicago 1976, s. 50.

³ Zob. szerzej: Lisiński M., Martyniak Z. (1981), *Analiza wartości organizacji*, Warszawa.

Problem podejmowania decyzji stanowi ważną część nauki zarządzania i teorii polityki. Termin „teoria podejmowania decyzji” (decision making theory) pojawił się w połowie XX wieku i na trwałe wszedł do badań naukowych socjologów i politologów. Specyficzność decyzji politycznych wyraża się zwłaszcza w procesie funkcjonowania organów władzy państwowej (rządu, parlamentu), władz samorządowych oraz partii politycznych.

Ważne dla politologa są zwłaszcza wyniki badań z zakresu teorii podejmowania decyzji przy wykorzystaniu metod matematycznych. Jedną z najbardziej wartościowych prac na ten temat wyszła spod pióra Herberta Simona.⁴ Ten wybitny specjalista amerykański w dziedzinie stosowania techniki elektronowo-obliczeniowej zastosował ją do modelowania procesów psychologicznych i społecznych (także politycznych).

Rynek polityczny jako kategoria pojęciowa umożliwił politologom nowe spojrzenie na zagadnienie demokracji (dotyczy to zwłaszcza rywalizacji politycznej). Poszerzyło to zakres pojęcia „marketing polityczny”. C.B. Macpherson uznał, że ogólnym celem działań politycznych stało się zwiększenie skuteczności i efektywności podmiotów na określonych (specyficznych) rynkach wymiany ofert politycznych. Natomiast sama logika rynku politycznego sprzyja procesowi kształtowania się nowych form i układów rywalizacji politycznej oraz systemu demokratycznego.

Wprowadzono zatem pojęcie marketingu wyborczego. Marketingowe podejście do kampanii wyborczych sprowadza się do analizy i oceny strategii podmiotów rywalizujących na rynku wyborczym. Rozwój badań nad marketingiem przyczynił się do ukształtowania nowej dyscypliny określanej w politologii mianem marketingu politycznego (political marketing).

Definicje marketingu autorstwa Ph. Kotlera i S. Levy’ego⁵ umożliwiły włączenie w zakres szeroko rozumianych działań marketingowych organizacji pozaeconomicznych (społecznych i politycznych). A jednym z jego celów stało się komunikowanie oraz zaspokajanie potrzeb „aktorów” na scenie politycznej.

Wolny rynek polityczny niewiele różni się od rynku dóbr konsumpcyjnych, a pozycja partii politycznych od pozycji podmiotów gospodarczych. Inaczej mówiąc, reklamowanie i sprzedawanie polityka nie różni się zasadniczo od reklamowania produktu handlowego. Dotyczy to takich pojęć jak: kandydat, program polityczny i produkt, głos wyborczy i pieniądz, realizacja interesów grupowych.⁶

Definicję marketingu politycznego można sformułować w sposób następujący: *marketing polityczny jest to zespół metod i technik wykorzystywanych dla wytworzenia odpowiedniego obrazu kandydata wśród jego elektoratu, promowania jego osoby, wyróżniania spośród rywali i zdobywania maksymalnej liczby głosów przy jak najmniejszym zużyciu środków. Działania prowadzone są na rynku wyborczym i mają na celu przedstawienie danego kandydata w najkorzystniejszym świetle, przy równoczesnym wykazaniu, że jego kontrkandydaci są znacznie gorsi. Wyborcom trzeba dać to, czego oczekują, opierać się na już istniejących emocjach, obawach, strachach i wskazywać sposoby ich redukowania.*⁷

Ważnym etapem w planowaniu działań marketingowych jest określenie celów. Cel działań politycznych wydaje się oczywisty: wygranie wyborów w stopniu umożliwiającym przejęcie bądź utrzymanie władzy. Wygrane wybory nie oznaczają jednak, że ugrupowanie tworzy rząd, bowiem konkurenci mogą utworzyć silną koalicję. Należy określić precyzyjnie, czy celem jest zdobycie udziału umożliwiającego samodzielne rządzenie, czy też pełnienie roli „języczka u wagi”. Cele marketingowe powinny być:

⁴ Simon H. A., *The new science of management decision*, New York.

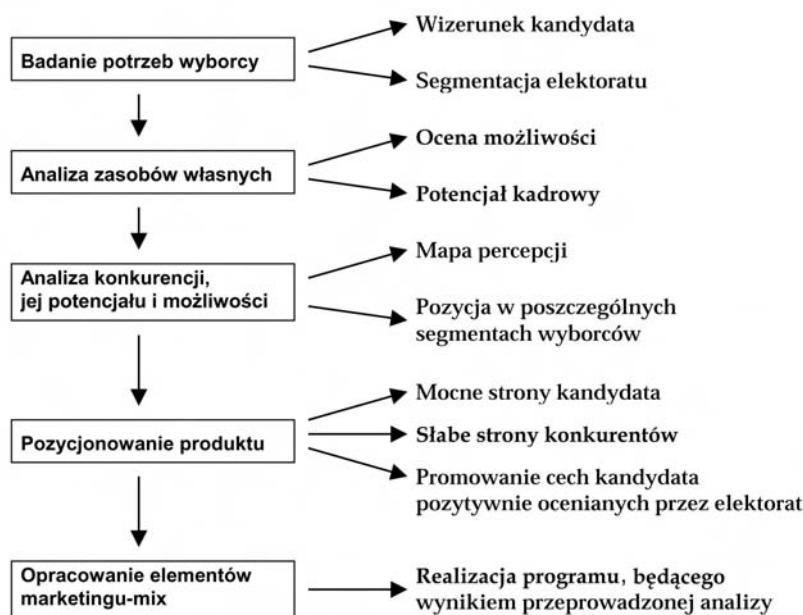
⁵ Kotler Ph., Levy S. J. (1969), *Broadening the concept of marketing*, „Journal of Marketing”, vol. 33(69).

⁶ Cichosz M., Skrzypiński D. (1997), *Co to jest marketing polityczny?* „Aida-Media” nr 8.

⁷ Hładkiewicz W., Ilciów A. (2000), *Miejsce i rola marketingu politycznego w kampaniach wyborczych*, w: „Management” vol.4, no.2, Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Zielonogórska, s. 259.

- realistyczne - założenia muszą uwzględniać możliwości finansowe (środki na kampanię) i organizacyjne (zaplecze kadrowe),
- wymierne - sformułowany cel powinien być weryfikowalny na każdym etapie realizacji przyjętej strategii.⁸

Rys. 1. Planowanie marketingowe w polityce



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Borucka J., Skrzypiński D. (1995), *Polityka skuteczna. Marketingowa analiza sukcesu wyborczego*, Volumes, Wrocław, s. 8-9; zobacz również: Cichosz M., Skrzypiński D. (1997), *Co to jest marketing polityczny?* „Aida-Media” nr 8.

W strategii sprzedaży polityka kładzie się nacisk na wygląd i odbiór psychologiczny. Kształtowany jest nie tylko wizerunek polityka w teraźniejszości, ale i w przeszłości. Życiorys polityka jest odpowiednio przedstawiany, by uwypuklić korzystne fakty i ukryć niewygodne. Choć unika się oczywistych kłamstw, to stosowane są niedomówienia i selekcja informacji, a także korzystna interpretacja. Miało to miejsce na przykład z podaniem wykształcenia Aleksandra Kwaśniewskiego podczas kampanii prezydenckiej w 1995 roku.

Polityk poddaje się wskazówkom doradców, którzy sterują jego wypowiedziami i działaniami pod kątem skuteczności. Ważna jest również umiejętność reagowania na sytuacje kryzysowe, w tym działania wrogie, mające na celu zdyskredytowanie polityka - zarówno ze strony innych polityków, jak i środków przekazu.⁹

⁸ Śpiewak J. (2000), *Polityk jak masło*, <http://www.brand.pnet.pl/public/public12.html>, Emet - Reklama i Edukacja, Warszawa.

⁹ Zieliński J., *Wiadomości internetowe. Marketing polityczny*, <http://www.winter.pl/marketing.html>.

Wyborczy marketing opiera się wyraźnie na rozbieżności między produktem do zareklamowania, a jego obrazem. Wizerunek na przykład przyszłego prezydenta musi być oczyszczony ze wszystkich niemiłych cech, pozbawiony wszelkich niepotrzebnych rysów, które mogłyby zamglić jego przejrzystość, ale musi mieć również siłę przekazu. Bardziej niż gdzie indziej sprawdza się tutaj słuszność powiedzenia „nie można jednocześnie uwodzić i być sobą”.¹⁰

Sprzedawanie polityka jest tak naprawdę sprzedawaniem jego wizerunku. Arnold Steinberg rozważa to zagadnienie, analizując markę i etykietę towaru (przynależność partyjna), opakowanie (system organizujący kampanię) oraz jakość towaru (trwałość poglądów kandydata na ważne problemy kraju). Bardzo interesujący przykład takiego sposobu myślenia można było zaobserwować w kampanii wyborczej do parlamentu w 1997 roku. Izabela Sierakowska wykorzystała ulotkę zatytułowaną „Karta Gwarancyjna”, w której zapewniano, że kandydatka jest produktem najwyższej jakości, działającym bezawaryjnie i posiadającym cztery lata pełnej gwarancji: „Produkt: Izabela Sierakowska. Data produkcji: 22 września 1946 r. Data sprzedaży: 21 września 1997 r. Dystrybutor: Sojusz Lewicy Demokratycznej. Obszar działania: Rzeczpospolita Polska. Testowano: w latach 1989-1997 na terenie województwa lubelskiego.”¹¹

Sprzedaż partii zaczyna się już w momencie jej powstania, od nadania jej dobrej nazwy i skrótu. Po powstaniu partii konieczne jest zapewnienie jej silnej obecności w środkach przekazu, w miarę możliwości w posiadanych własnych lub zaprzyjaźnionych. Istotną rolę odgrywają dobrze dobrani politycy-liderzy. Prezentacja partii odbywa się faktycznie przez polityków, przez ich decyzje i wypowiedzi, a także przez odbiór samych polityków w środkach przekazu i przez społeczeństwo. Równie ważne jest dobrane logo, kolorystyka, materiały na profesjonalnym poziomie, dobre public relations, sprawny rzecznik, udane konferencje prasowe. Sprzedaż partii jest planowana i realizowana przez całe lata.¹²

Zachowanie partii w danym momencie tłumaczy koncepcja „cyklu życia politycznego” (zob. rys. 2), powstała w oparciu o zasady, jakimi kieruje się przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej. Wyróżnić można istnienie pięciu faz życia partii politycznej. Faza pierwsza to narodziny, podczas niej partia cechuje się określonym typem przywództwa (charyzmatycznym), buduje program, gromadzi zwolenników. W kolejnej fazie (wzlotu) partia powoli „dorabia” się własnego elektoratu, wewnątrz natomiast następuje stabilizacja struktur organizacyjnych i integracja różnych grup politycznych. Faza trzecia to faza rozwoju; w jej trakcie partia poszerza swój elektorat, zdobywa stałe źródła finansowania, zaczyna kreować nowy model przywództwa (menedżersko-negocjacyjny). Nowym zadaniem liderów staje się utrzymanie jedności. W czwartej fazie (stabilizacji) następuje utrwalenie nowego modelu przywództwa, partia posiada strategię i taktykę oraz wizję swojej przyszłości. W tej fazie decydują się przyszłe losy formacji, bądź przetrwa ona na rynku politycznym, przekraczając w każdym wyborach próg reprezentacji, bądź też przejdzie do fazy piątej. Jest to faza schyłku, partia traci w niej swoją konkurencyjność, w efekcie czego zostaje wyeliminowana z rynku.¹³

Partie nie zajmują wyłącznie „stanowisk programowych”, ale także zdobywają pieniądze z prywatnych źródeł, organizują kampanie reklamowe w środkach masowego przekazu, wydają pieniądze na ogłoszenia, materiały wyborcze, wiece, mobilizują swo-

¹⁰ Braud Ph. (1995), *Rozkosze demokracji*, PWN, Warszawa, s. 241.

¹¹ Pietraś Z. J. (1998), *Decydowanie polityczne*, PWN, Warszawa-Kraków, s. 421.

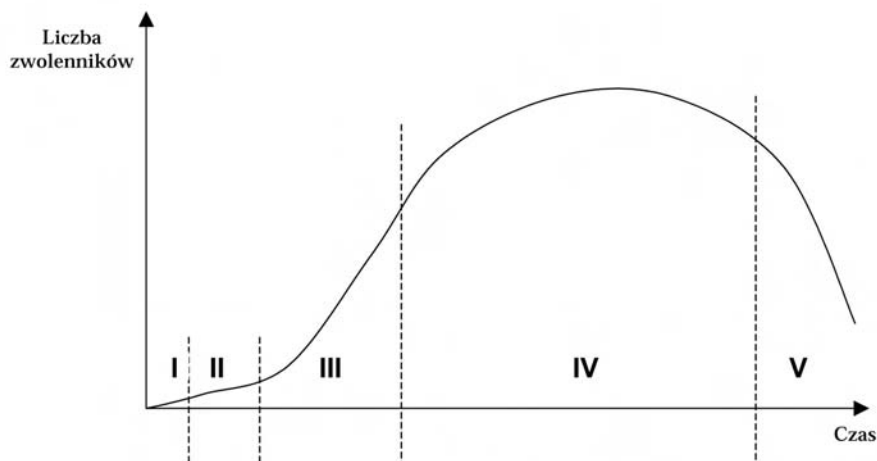
¹² Zieliński J., jw.

¹³ Borucka J., Skrzypiński D. (1995), op. cit., s. 9.

ich aktywistów, którzy prowadzą agitację „twarzą w twarz”. Programy partyjne są kształtowane w tym samym stopniu przez preferencje elektoratu, co przez preferencje elit partyjnych.¹⁴

Duży wpływ na ukształtowanie obrazu polityka w odbiorze społecznym ma jego najbliższe otoczenie: sztab wyborczy, popierające lobby i sprzyjające media. Zadaniem sztabu jest perfekcyjne przygotowanie programu działania, redukowanie ewentualnych błędów i przewidywanie nieprzewidywalnego. Sztab wyborczy ma uwolnić kandydata od problemów technicznych i przygotować go do kontaktowania się z otoczeniem.

Rys. 2. Cykl życia politycznego



Źródło: Opracowanie własne.

Wszyscy członkowie sztabu pracują na sukces wyborczy kandydata. W skład sztabu wyborczego powinni wejść ludzie politykowi najbliżsi, najbardziej zaufani, oddani i fachowi. Szef sztabu koordynuje wszystkie podejmowane działania. Wspierają go:

- doradcy, odpowiedzialni za koncepcję całej kampanii, opracowanie strategii i działań taktycznych (np. analitycy odpowiedzialni za analizę rynku politycznego, politolodzy, socjolodzy, psychologowie);
- specjaliści w zakresie komunikowania, odpowiedzialni za relacje publiczne kandydata, zajmujący się nagłaśnianiem akcji oraz kontaktami z mediami (np. specjaliści od public relations, media-plannerzy, rzecznik prasowy, skarbnik, logistyk, grafik, fotograf);
- obsługa techniczna i wolontariusze, zajmujący się między innymi przygotowaniem imprez wyborczych, dystrybucją ulotek reklamowych, sprzedażą „cegiełek”, zapewnieniem frekwencji.

Jasna i przejrzysta struktura sztabu wyborczego powinna dokładnie określać role i kompetencje, a co za tym idzie i odpowiedzialność poszczególnych jego członków.

¹⁴ Page B. I., Elekcje i społeczne wybory: teoria a stan badań empirycznych, w: Szczupaczyński J. (1993), Elity, demokracja, wybory, Scholar, Warszawa, s. 158-159.

Sprawą istotną jest stworzenie sprawnego systemu informacyjnego wewnątrz sztabu. Konieczne jest odbywanie codziennie krótkich spotkań podsumowujących mijający dzień. Pozwala to nie tylko zapewnić odpowiedni przepływ informacji, ale także na bieżąco korygować błędy i harmonizować działania całego sztabu.

Obok sztabu wyborczego w trakcie kampanii wyborczej mogą istnieć także ciała o charakterze politycznym (np. komitety, konwenty wyborcze). Niedopuszczalne jest, aby kompetencje obu tych organów krzyżowały się, to sztab jest odpowiedzialny za działania operacyjne. Działania komitetu wyborczego Tadeusza Mazowieckiego w wyborach prezydenckich w roku 1990 dają doskonały przykład braku efektów, gdy podważa się opinie fachowców (kolor i kompozycja plakatów wyborczych).¹⁵

Wyborca może podjąć decyzję o oddaniu głosu na danego polityka w zależności od tego, jakie *lobby* go popiera. A. Antoszewski i R. Herbut¹⁶ twierdzą, że istotą *lobbyingu* jest wywieranie wpływu na proces decyzyjny. Lobbyista często jest utożsamiany z jednostką lub grupą interesu próbującą wpłynąć na treść decyzji władzy państwowej. Lobbying może być również stosowany przez samych polityków wobec np. członków danej komisji sejmowej, i to niekoniecznie w czyimś imieniu.

Według Aleksandry Zieleniewskiej ze specjalistycznej firmy lobbystycznej CEC Government Relations lobbying to przede wszystkim komunikowanie, a rolą lobbyisty jest wspieranie swoich klientów poprzez budowanie strategii komunikowania się z parlamentem, administracją (także lokalną) i mediami.¹⁷

To, co polscy przedsiębiorcy lubią najbardziej, to stabilność polityczna, obojętnie z kim, byle bez wstrząsów i do przodu, co nie wyklucza ich całkiem prywatnych, ludzkich preferencji dla którejś ze stron. W Polsce polityk ciągle jeszcze może być groźny, może zaszokować, nie dopuścić, zablokować. Trzeba z nim dobrze żyć, zwłaszcza jak jest u władzy.¹⁸

Wśród aktywnych lobbystów wyróżniają się ruchy ekologiczne i organizacje konsumenckie. Silny jest lobbying antyaborcyjny.¹⁹ Z kolei polscy decydenci nie liczą się z konsekwencjami politycznymi swoich decyzji. W krajach Europy Zachodniej lobbying jest skuteczny, bo poprzez kampanię informacyjną w mediach blokuje pomysły nieracjonalne.²⁰

Niewątpliwie media sprzyjające politykom bądź ugrupowaniom pomagają odnieść sukces wyborczy. Ośrodki telewizyjne, rozgłośnie radiowe i tytuły prasowe mogą faworyzować niektórych kandydatów, sympatyzować z ich poglądami lub ze względu na zależność finansową bądź istniejące układy personalne wyrażać opinie zgodne z programem wyborczym.

Wynajęci specjaliści tworzą wizerunek polityka. Wizerunek deklarowany przez kandydata nie zawsze zgodny jest z wizerunkiem odbieranym przez wyborców. Osoba kandydata oraz jego wizerunek medialny są ze sobą ściśle powiązane. Wizerunek nie powinien być zaprzeczeniem prawdziwych cech kandydata. W praktyce poszukuje się kompromisu między rzeczywistymi cechami kandydata oraz cechami, które wyborcy uważają za najbardziej pożądane. Z jednej strony, znając preferencje wyborców poszukuje się osób, które są najbardziej podobne do kandydata idealnego. Z drugiej strony, podkreśla się te cechy wytypowanych kandydatów, które najbardziej odpowiadają ideałowi. Richard Nixon, wobec którego zastosowano po raz pierwszy techniki typowe dla reklamy produktów przemysłowych, wygrał wybory, ale musiał ustąpić ze stanowiska

¹⁵ Borucka J., Skrzypiński D. (1995), op. cit., s. 32-34.

¹⁶ Praca zb. pod red.: Antoszewski A. i Herbut R. (1995), *Leksykon politologii*, t. 2, Wrocław, s. 195-196.

¹⁷ Lipszyc J. B. (1997), *Wybory i lobbying*, „Businessman Magazine” nr 7.

¹⁸ Zagrodzka D. (1997), *Ile polityki w gospodarce*, „Businessman Magazine” nr 10.

¹⁹ Lipszyc J. B. (1997), *Znamy go od dawna*, „Businessman Magazine” nr 8.

²⁰ Białkowska-Guzińska A. (1997), *Lobbyista jak adwokat*, „Businessman Magazine” nr 8.

jeszcze w czasie trwania kadencji. Okazało się bowiem, że jest zupełnie innym człowiekiem niż wyobrażali to sobie wyborcy.²¹

O odbiorze społecznym polityka decyduje wiele czynników: wszelkie jego wypowiedzi, działania, zachowania, kontakty z innymi politykami, a nawet wygląd. Wizerunek może być sztucznie kształtowany niemal w całości. Ale błędy popełniają zarówno specjaliści od tworzenia wizerunku, jak i sami politycy. Wystarczy przypomnieć kamienną twarz Waldemara Pawlaka, unikającego kontaktów z dziennikarzami, co budziło obawy czy premier w ogóle jest zdolny do jakichkolwiek uczuć. Innym przykładem jest budzący powszechną sympatię Jacek Kuroń, zawsze uśmiechnięty, garnie się do ludzi i ściska ręce.

Wizerunek zawsze można próbować zmienić. W wyborach parlamentarnych w roku 1997 Unia Wolności promowała swojego lidera Leszka Balcerowicza. Na ulicach miast pojawiły się billboardy i plakaty z sympatycznie uśmiechniętym politykiem. Nieznaczące podniesienie kącików ust przyczyniło się zapewne do wzrostu poparcia dla Unii Wolności.²²

Wpływ na wizerunek polityka mają jego deklaracje wyborcze i sposób ich prezentacji. Zaakceptowany przez społeczeństwo polityk nie zawsze może spełnić przedwyborcze obietnice. Część z nich jest niemożliwa do zrealizowania, część jest blokowana przez organizacje, u których polityk wcześniej zaciągnął zobowiązania, a na realizację jeszcze innych nie nadszedł odpowiedni moment. Polityk musi być dobrym aktorem. Jeśli źle zagra swoją rolę, wyborcy mu nie uwierzą. Tak jak aktor nie wchodzi na scenę, nie znając roli, również i polityk nie powinien pojawiać się nieprzygotowany.²³

Rynek polityczny tworzony jest przez państwo, przez jego organy i obowiązujący system prawny. Rynek polityczny musi być uporządkowany, sprawnie działający, umożliwiający osiągnięcie celów, dla jakich jest tworzony. Państwo tworzy odpowiednie warunki, aby sprzedawcy politycznego towaru i nabywcy mogli swobodnie i skutecznie przeprowadzać transakcje rynkowe, prowadzące w efekcie do przyzwolenia przez nabywców na sprawowanie władzy przez sprzedawców. Władza bowiem musi ciągle istnieć i funkcjonować.

Zadaniem partii politycznych jest więc przygotowanie i wyprodukowanie towaru politycznego, późniejsze jego „opakowanie” i wprowadzenie na rynek, a także promowanie, reklamowanie i docieranie z nim do klienta-wyborcy.²⁴

STRESZCZENIE

Autorzy opisują organizacje polityczne, które posiadają klientów. Działania takie można i należy traktować podobnie, jak wszelkie organizacje, w których występować powinno coś, co określa się mianem marketingu.

SUMMARY

Authors describe political organizations that have clients. Activities like that can and should be treated similarly to the way we treat all other organizations that are concerned with the term of marketing.

²¹ Pietraś Z. J. (1998), op. cit., s. 418-419.

²² Zieliński J., *Wiadomości internetowe. W przestrzeni komunikacji politycznej*, <http://www.winter.pl/przestrzen.html>.

²³ Śpiewak P. (1999), *Polityk w makijażu*, „Gazeta Wyborcza” 1998.06.20-21, za: Pawełczyk P., Piontek D., *Socjotechnika w komunikowaniu politycznym*, INPiD UAM, Poznań, s. 103.

²⁴ Muszyński J. (1999), *Marketing polityczny*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Warszawa, s. 171-172.

LITERATURA

- [1] Białkowska-Guzińska A. (1997), *Lobbysta jak adwokat*, „Businessman Magazine” nr 8.
- [2] Borucka J., Skrzypiński D. (1995), *Polityka skuteczna. Marketingowa analiza sukcesu wyborczego*, Volumed, Wrocław.
- [3] Braud Ph. (1995), *Rozkosze demokracji*, PWN, Warszawa.
- [4] Carlisle H. M. (1976), *Management: concepts and situations*, Chicago.
- [5] Cichosz M., Skrzypiński D. (1997), *Co to jest marketing polityczny?* „Aida-Media” nr 8.
- [6] Hładkiewicz W., Ilciów A. (2000), *Miejsce i rola marketingu politycznego w kampaniach wyborczych*, w: „Management” vol.4, no.2, Instytut Organizacji i Zarządzania, Politechnika Zielonogórska, Zielona Góra.
- [7] Kotler Ph., Levy S. J. (1969), *Broadening the concept of marketing*, „Journal of Marketing”, vol. 33(69).
- [8] *Leksykon politologii* (1995) pod red.: Antoszewskiego A. i Herbuta R., Wrocław.
- [9] Lipszyc J. B. (1997), *Wybory i lobbying*, „Businessman Magazine” nr 7.
- [10] Lipszyc J. B. (1997), *Znamy go od dawna*, „Businessman Magazine” nr 8.
- [11] Lisiński M., Martyniak Z. (1981), *Analiza wartości organizacji*, Warszawa.
- [12] Muszyński J. (1999), *Marketing polityczny*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Warszawa.
- [13] Page B. I. (1993), *Elekcje i społeczne wybory: teoria a stan badań empirycznych*, w: J. Szczupaczyński: *Elity, demokracja, wybory*, Scholar, Warszawa.
- [14] Pietraś Z. J. (1998), *Decydowanie polityczne*, PWN, Warszawa-Kraków.
- [15] Sikorski C. (1998), *Projektowanie i rozwój organizacji instytucji*, Warszawa.
- [16] Simon H. A. (1963), *The new science of management decision*, New York.
- [17] Śpiewak J. (2000)., *Polityk jak masło*, <http://www.brand.pnet.pl/public/public12.html>, Emet - Reklama i Edukacja, Warszawa.
- [18] Śpiewak P. (1999), *Polityk w makijażu*, „Gazeta Wyborcza” 1998.06.20-21, za: P. Pawełczyk, D. Piontek, *Socjotechnika w komunikowaniu politycznym*, INPiD UAM, Poznań.
- [19] Zagrodzka D. (1997), *Ile polityki w gospodarce*, „Businessman Magazine” nr 10.
- [20] Zieliński J., *Wiadomości internetowe. Marketing polityczny*, <http://www.winter.pl/marketing.html>.
- [21] Zieliński J., *Wiadomości internetowe. W przestrzeni komunikacji politycznej*, <http://www.winter.pl/przestrzen.html>.



Janusz Biernat

Pomiar synergii zespołów /ludzka księgowość/

SIŁA I WARTOŚĆ ZESPOŁU - AKTYWA NIEMATERIALNE

Potencjał kadrowy to zdolność do osiągania sprawności i skuteczności w działaniach pracowniczych. Stanowi element potencjału intelektualnego firmy, czyli zdolności do uzyskania wartości z posiadanego kapitału intelektualnego.

Poprzez budowę potencjału kadrowego organizacji, stymulujemy efekt synergii zespołów ludzkich. Jest to nowa matematyka, nowa księgowość oraz odkrywana nowa rzeczywistość. Jest to również wyzwanie dla współczesnej wiedzy, dla naukowców i praktyków:

- jak zmierzyć synergę $/2 + 2 = 5, 7, 15 \dots$; oznacza to, iż efekty zespołowego działania są dużo większe, niż pojedynczych osób/;
- jak zastosować miarę fraktali /jest to miara dla struktur o wysokiej złożoności; fraktale cechuje samopodobieństwo, samoorganizacja dynamika i vitalność/;¹
- jak oszacować kapitał intelektualny;
- jak wartościować kapitał ludzki.

„Utrzymać, że coś, czego nie można łatwo zmierzyć, w ogóle nie istnieje - to samobójstwo” /Robert McNamara/.

Tradycyjne miary i szacunki wartości nie wytrzymują próby czasu. „Jako wskaźnik, wartość księgowa /firmy/ jest martwa, jest artefaktem ery przemysłowej. My żyjemy w erze informacji, choć bardzo niewiele osób zauważyło ten fakt. Wiedza człowieka i zasoby intelektualne są obecnie najbardziej wartościowymi aktywami każdej spółki. Ekonomista, który wymyśli lepszą miarę głównych wartości, będzie musiał uwzględnić znacznie większą rolę aktywów niematerialnych Na razie kompletnie brakuje miar i wskaźników niezbędnych do wyceny tych nowych źródeł wartości”²

Kształtowanie potencjału kadrowego staje się newralgicznym ogniwem rozwoju całej organizacji, jej konkurencyjności, przewagi nad innymi. To zespoły pracownicze o tym decydują, dysponując odpowiednimi środkami materialnymi, finansowymi, a nade wszystko informacją i wiedzą - aktywizując skumulowany potencjał możliwości działania. *Kapitał ludzki wykorzystuje inne formy kapitału do wytwarzania wartości*³.

¹ Warnecke Hans-Jurgen, (1999), *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, PWN, Warszawa.

² Rest in Pace, Book Value, „Forbes ASAP”, 25,10, 1993 r. s.9; za: L. Edvinsson, *Kapitał intelektualny*, s.10

³ Fitz-enz Jac, (2001), *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków, s. 271.

To tak, jak na wojnie. Społeczności dysponujące starą bronią, ulegają tym, co dysponują bronią nowej generacji. Afrykańskie plemiona Zulusów, szczepy Indian w Ameryce uległy kolonizatorom dysponującym bronią palną. Polscy Ułani szarżując na niemieckie czołgi mogli tylko „zginąć z honorem”. Współczesna amerykańska przewaga w przestrzeni powietrznej, w kosmosie dyktuje warunki innym narodom. Stwarza możliwość dla lobby USA „obrony interesów”, „wartości”, a nade wszystko totalnej agresji gospodarczej, w ramach tzw. „globalizacji”.

Firmy posiadające starą wiedzę, ulegają agresji i dominacji organizacjom nowoczesnym, dysponującym nową jakościowo techniką, technologią; nowym produktem, nowoczesnym zarządzaniem, i przede wszystkim odpowiednim zespołem kadr.

„Prawdziwą siłą sprawczą są ludzie. Urządzenia, procesy czy wartość intelektualna nie mają wewnętrznej zdolności wytwórczej - muszą być wykorzystywane przez człowieka. Kwalifikacje, wiedza i motywacja pracownika *generują wartości będące potencjałem* innych aktywów organizacji. Kierownictwo dostarcza ludziom kapitał strukturalny. Pracownicy ożywiają ten kapitał oraz, poprzez interakcje z innymi ludźmi z firmy i spoza niej, *wytwarzają wartość* /podkr. aut./.”⁴

Aktywa niematerialne odgrywają coraz większą rolę w tworzeniu *wartości firmy* /goodwill/. „W latach 1978 -1998 udział wartości nieksięgowej w kapitalizacji wszystkich firm wzrósł z 5 do 72 procent. Mówiąc inaczej, w ciągu tych dwóch dziesięcioleci wartość księgowa zmalała z 95 procent wartości rynkowej do 28 procent. W dodatku ten trend ulega przyspieszeniu”⁵

$\text{Wartość nieksięgowa} = \text{wartość rynkowa} - \text{wartość księgowa}$

KAPITAŁ INTELEKTUALNY

Interesujące wydają się wypowiedzi naukowców i biznesmenów prezentowane w opracowaniu „*Kapitał intelektualny*”⁶.

„Menedżerowie zmagają się tu i teraz, by dostosować się do zmian w przesunięciu środka ciężkości ekonomicznej: w przejściu od zarządzania i mierzenia aktywów fizycznych i finansowych, do kultywacji i uznania wiedzy jako najistotniejszego aktu kreacji wartości.” /.../ „Zapytajcie menedżera któregośkolwiek przedsiębiorstwa, jaki odsetek całkowitej wartości przypisałby aktywom niematerialnym - wszystkiemu od indywidualnych umiejętności i know-how, po systemy informatyczne, wzory i znaki handlowe oraz relacje z dostawcami i klientami - i uzyskacie tę samą odpowiedź: ponad 80 %.

Poproście ich następnie o rozważenie wskaźnika wartości ujmowanej w rachunkowości jako „wartość firmy” /goodwill/, w stosunku do wartości aktywów wpisanych do bilansu; doznacie szoku”.

Podobnie mają się spółki polskie, szczególnie z ograniczoną odpowiedzialnością. Posiadając kapitał założycielski 4000 złotych, mają niekiedy wielomilionową wartość rynkową.

⁴ Tamże.

⁵ Boulton Richard E. S., Libert Barry D., Samek Steve M. (2001), *Odczytując kod wartości. Jak firmy tworzą wartość w nowej gospodarce*, WIG-Press, Warszawa, s.11.

⁶ Edwinsson L., Malone M. S. (2001), *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa, s.11.

Prezes duńskiej spółki, która odnotowała wzrost wartości ze 150 milionów koron w 1991 roku, do 2,4 miliardów obecnie /w 1995 r., przyp. Aut./ - z czego zaledwie 400 milionów koron ujawnionych jest w bilansie, twierdzi:

„Cała nasza rachunkowość, wszystkie zasady wprowadzone przez rząd i giełdę, wszystkie zasoby, wszystko koncentruje się na kapitale, *co jest pomysłem strasznie głupim*, gdyż 2 miliardy koron kapitału intelektualnego to pięć razy więcej”⁷.

„Niektórzy ludzie znacznie wzbogacili się dzięki luce pomiędzy postrzeganą wartością i wartością księgową. Stworzono nieefektywny rynek, na którym spekulanci mogą korzystać z wynikającej stąd zmienności”⁸.

Tutaj bezwzględnie ujawnia się „geniusz” polskich byłych ministrów i „doradców” „prywatyzujących”, czyli sprzedających za bezcen najlepsze przedsiębiorstwa w kraju /nie wspominając o patologicznych zdarzeniach/.

Dlatego też akcjonariat pracowniczy, podobnie jak w Stanach Zjednoczonych, również i w Polsce, powinien mieć właściwą rangę, szczególnie w procesach transformacji gospodarki, poszukiwań efektywnych działań z makro społecznego punktu widzenia. Naturalnie szanse konkurowania firm pracowniczych będą wielokrotnie, gdy ich potencjał intelektualny, będzie równy konkurencji.

Pomijając nieprecyzyjność szacunku wartości księgowej, posługiwać się będziemy uproszczonymi wzorami:

$$\text{Wartość nieksięgowa} = \text{kapitał intelektualny}$$

$$\text{Kapitał intelektualny} = \text{kapitał strukturalny} + \text{kapitał ludzki}$$

Kapitał intelektualny obejmuje kategorie:

- *własności intelektualnej firmy* /kapitał strukturalny/,
- *kapitału organizacyjnego* obejmującego skomplikowany splot procesów i kultury,
- *kapitał relacji* tworzący sieci powiązań, interesów, zależności oraz
- *kapitał ludzki*.⁹

Kapitał strukturalny zawiera wszystko, co jest zdolnością przedsiębiorstw i wspiera produktywność pracowników, wszystko to, co zostaje w biurze, gdy pracownicy idą do domu. Może być własnością przedsiębiorstwa i może być sprzedane. Jest to również zdolność organizacyjna, włączając fizyczne systemy stosowane do przesyłania i przechowywania materiału intelektualnego. Obejmuje: sprzęt komputerowy, oprogramowanie, bazy danych, strukturę organizacyjną, patenty, znaki towarowe, prawa autorskie, prawa własności intelektualnej. W sumie kapitał strukturalny tworzy kapitał organizacyjny, innowacyjny, procesów - stanowiący specyfikę danej organizacji.¹⁰

Kapitał relacji, jako efekt zarządzania przestrzenią organizacji /wewnętrznej i zewnętrznej/ zyskuje coraz większe znaczenie i wartość¹¹.

Traktowany jest również jako jeden z trzech filarów marketingu /zrozumienie rynku, poruszanie się wraz z rynkiem, tworzenie relacji.¹²

⁷ Tamże, s. 12.

⁸ Tamże, s. 14.

⁹ Por. Fitz-enz Jac, op. cit., s. 23-24.

¹⁰ Por. Edwinsson L., Malone M. S. (2001), op. cit., s. 17, 34, 35.

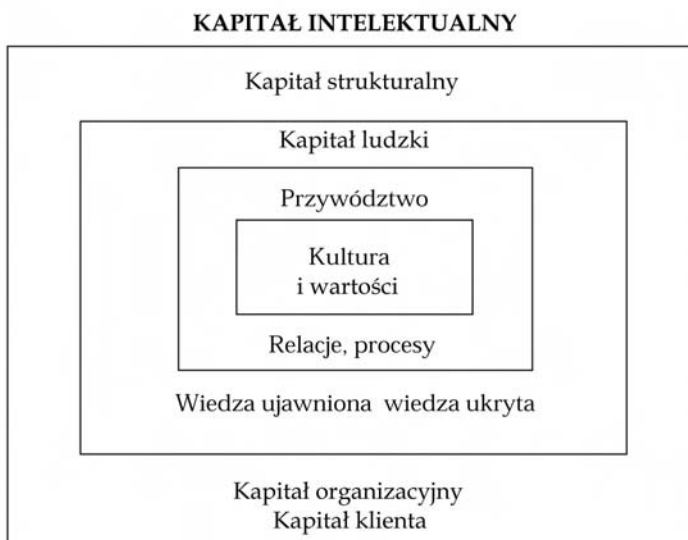
¹¹ Biernat J. (2001), *Zarządzanie przestrzenią organizacji*; w: Przegląd Organizacji, nr 2, s. 8-11.

¹² McKenna R. (1986), *The Regis Touch*, Addison-Wesley, Reading; również Fitz-enz Jac, op. cit., s.25,26.

Relacje wewnętrzne tworzą unikalną wartość spójności i siły organizacji. Relacje zewnętrzne, stanowią źródło pozyskania kapitału, warunkują możliwości przetrwania i rozwoju firmy, gdyż w sumie każda organizacja czerpie zasoby oraz weryfikowana jest przez pryzmat przydatności dla środowiska, jej otoczenia. Osobiste relacje bezwzględnie stanowią o przewadze konkurencyjnej, tworząc wartości, więzi, interesy; ingerując w subiektywne procesy współzawodnictwa w grze, walce, wojnie rynkowej.¹³

Kapitał klienta budowany jest w oparciu o kapitał relacji. Najnowsze metody zarządzania oraz kierunki marketingu potwierdzają tę prawidłowość.¹⁴

Rys. 16 Obszary przestrzeni kapitału intelektualnego¹⁵



KAPITAŁ LUDZKI

Określenie „kapitał ludzki”, budzący wiele kontrowersji, pochodzi od Theodore’a Schultza, ekonomisty analizującego sytuację krajów zacofanych gospodarczo. Twierdził, iż klasyczna ekonomia nie jest w stanie wyjaśnić złożoności problemów, gdyż osiągnięcie przez ludzi ubogich dobrobytu, nie zależy od tego, czy dysponują oni zasobami, jak: ziemia, maszyny, środki materialne, energia; lecz uzależnione jest od ich wiedzy. Ten jakościowy aspekt ekonomii nazwał „kapitałem ludzkim”.

W odniesieniu do działalności gospodarczej kapitał ludzki można opisać jako kombinację czynników:

- cechy wnoszone przez człowieka: inteligencja, energia, pozytywna postawa, wiarygodność, zaangażowanie;

¹³ Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości, red. Perechuda K., op. cit., rozdz. 32; Zarządzanie przestrzenią organizacyjną, Biernat J., s. 308-317; oraz *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, red. Krupski R. (2002), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław, rozdz. 3.10. zarządzanie przez public relations, czyli zarządzanie przestrzenią organizacji, Biernat J., s.239-246.

¹⁴ *Metody zarządzania przedsiębiorstwem w przestrzeni marketingowej*, pod red. Krupskiego R., op. cit.

¹⁵ Porównaj: Edvinsson L., op. cit., s. 32.

- zdolność pracownika do uczenia się: chłonność umysłu, wyobraźnia, zdolności twórcze, zdrowy rozsądek;
- motywacja pracownika do dzielenia się informacjami i wiedzą: duch zespołowy i orientacja na cel.¹⁶

Kapitał ludzki nie może być własnością przedsiębiorstwa. „Kapitał intelektualny pozostaje w firmie nawet wtedy, gdy pracownicy ją opuszczają; kapitał ludzki co dzień odchodzi wraz z pracownikami po południu, by pojawić się nazajutrz rano”.¹⁷

Kapitał ludzki, to połączona wiedza /jawna i ukryta/, umiejętności, innowacyjność i zdolność poszczególnych pracowników oraz menedżerów do sprawnego wykonywania zadań. Zawiera również tożsamość, wartości przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną i filozofię firmy. Budowa potencjału kadrowego organizacji, zwiększa wartość kapitału ludzkiego. Ten złożony proces kształtowany jest poprzez zarządzanie wiedzą.

Prace nad oszacowaniem wartości kapitału ludzkiego, pomiarem synergii zespołów ludzkich zataczają coraz szersze kręgi. Budzą niekiedy oburzenie i polemiki. Udowodniły już jedno, iż dotychczasowa tradycyjna księgowość posiada poważne luki i przestaje być przydatna dla oszacowania rzeczywistej wartości firmy. Kolejny pozytywny efekt, to fakt, że ludzi w organizacjach przestaje się traktować tylko jako koszty, zasoby. Uzyskują swą rzeczywistą wartość - na miarę ludzkich możliwości.

STRESZCZENIE

W artykule przedstawia się analizę potencjału kadrowego w perspektywie zdolności do osiągania sprawności i skuteczności w działaniach pracowniczych.

SUMMARY

The article presents the analysis of staff potential in the perspective of abilities to reach efficiency and effectiveness in staff-concerning activities.

¹⁶ Por. Fitz-enz, op. cit., s. 8- 9.

¹⁷ J.w. s. 98.



Mieczysław Morawski, Janusz Piepiora

Nowe podstawy zarządzania

PRACOWNICY WIEDZY

Gwałtowne zmiany, których apogeum przeżyliśmy w latach 90. ubiegłego stulecia, najważniejszego dziesięciolecia w historii cywilizacji, spowodowały załamanie się tradycyjnych paradygmatów, ułatwiających rozumienie zjawiska i procesów otaczającej nas rzeczywistości. Przestrzeń społeczno - ekonomiczna, do której byliśmy przyzwyczajeni, czując się w niej bezpiecznie, przewidywalnie i w miarę komfortowo legła w gruzach. Prosta ekstrapolacja przyszłych tendencji wydaje się niemożliwa, natomiast prognozowanie nawet nieodległych czasów - zajęciem mocno ryzykownym.

Swoista rewolucja, jakiej doświadczamy, nie ominęła właściwie żadnego wymiaru naszej egzystencji. Przeobrażenia dotyczą i sfery technologii, i obyczajowości, i - co ma konsekwencje najdalej idące - naszego stanu świadomości. W naszych umysłach, niczym w mikrokosmosie, ścierają siły starego i nowego porządku, archaiczne przyzwyczajenia i pragnienia obcowania z nowoczesnymi wytworami współczesności, pamięć o dawnych dobrych czasach i chęć sprostowania obecnym wyzwaniom. Jesteśmy w sytuacji człowieka, zdającego sobie sprawę z konieczności „przepłynięcia” na drugi brzeg, lecz wciąż tęskniący oglądającego się za siebie. Być może takiego stanu uczuć doświadczali emigranci, opuszczający stare ojczyzny i szukając dla siebie szczęścia w ziemi obiecanej. Czy zatem archetypem istoty ludzkiej przełomu wieków nie jest uciekinier starganej wojnami Europy, przeistaczający się z wolna w przedsiębiorczego Amerykanina? Tamten człowiek musiał również przeżywać antagonistyczne emocje: wiarę w nowoczesność i nieograniczone możliwości, a z drugiej strony: strach, obawy, wątpliwości.

Ci z nas, którzy „stapają po nowej ziemi”, poddani są nieustannej i wyczerpującej rywalizacji, ich życie przenika pośpiech i zaangażowanie w dążeniu do sukcesu (paradoksalnie istota sukcesu wciąż pozostaje ta sama: zdobywanie władzy, wpływów, prestiżu, pieniędzy), chęć odczuwania wielu doznań, łapczywe i przypadkowe najczęściej wykorzystywanie każdej nadarzającej się okazji, dającej iluzoryczny smak szczęścia i sensu życia.

Zarazem człowiek - otoczony przez stechnicyzowane artefakty XXI wieku - zaczyna doznawać potrzeby posiadania azylu, miejsca, zapewniającego wytchnienie, czas na spokój i refleksję gdzie mógłby otoczony rodziną, gronem najbliższych przyjaciół, spojrzeć w samego siebie i zadać najprostsze pytania.

Myślimy, że w obliczu wielkiej niewiadomej człowiek będzie próbował powrócić do prostych, elementarnych zasad, wydającymi się póki co staroświeckimi, ale dającymi

punkt odniesienia i życiowy drogowskaz: uczciwość, rzetelność, lojalność, serdeczność. Oczywiście, jest to bardziej sfera życzeniowa aniżeli realna, jakkolwiek będzie systematycznie rezonować, jestem o tym głęboko przekonany, na nasze życie.

Niemniej jednak problematyka konstytuowania się nowej aksjologii, nowego systemu wartości pozostaje otwarta. Mentalnie, współczesny człowiek, a tym bardziej uformowany w poprzednim ustroju politycznym jest nie przygotowany do funkcjonowania w zmienionym otoczeniu.

Burzliwe przemiany w świadomości dotyczą także świata organizacji. Zaczynamy pojmować, że mocno zakorzeniony system wartości kultury przemysłowej, afirmującej:

- hierarchię,
- dystans władzy,
- kategorię podział ról na kierownicze i wykonawcze,
- stabilne procedury działania,
- sztywne zakresy działań,
- posłuszeństwo, bezkrytycyzm i konformizm

okazuje się nieskuteczny. Wraz z postępującą globalizacją, rozpadem struktur monopolistycznych, przyspieszeniem technologicznym, coraz twardszą konkurencją zmianie musi ulec dotychczasowy system zarządzania, czyli modele strategii, typy struktur organizacyjnych, klasyczne procedury operacyjne, rodzaje kultur organizacyjnych. Słowem, zmianie ulegać będą wszystkie składniki organizacji.

Należy oczekiwać, że znaczenie zasobów materialnych, finansowych, technicznych ulegnie istotnemu zmniejszeniu przede wszystkim z racji ich stosunkowo łatwego powielania i naśladowania przez konkurentów. Na skutek zaniku granic między gospodarkami poszczególnych państw, dostęp do najnowocześniejszych rozwiązań technicznych jest nieograniczony. To samo dotyczy strumieni kapitału krążących w poszukiwaniu okazji inwestycyjnych. Szybka dyfuzja innowacji i kapitału do przedsiębiorstw skłania elity menedżerskie i właścicielskie do identyfikacji innych źródeł trwałej przewagi strategicznej.

Jedyną odpowiedzią, jakiej mogą udzielić specjaliści nauk zarządzania przedsiębiorcom szukającym czynników sukcesu jest wskazanie na ludzi, jedyny myślący i kreatywny zasób organizacyjny, bez którego niemożliwe jest uruchomienie i wykorzystanie pozostałych. Rzecz jednak nie w pomnażaniu liczby pracowników, co kiedyś wyrażało się rosnącą potęgą firmy (podobnie jak inne wyznaczniki niegdysiejszych przemysłowych imperiów: powierzchnie hal i budynków, zajmowane terytorium, liczba kominów i użytkowanych maszyn itd.). Mówiąc o człowieku jako o rzadkim i unikalnym (a zatem mającym wymiar strategiczny) zasobie, koncentrujemy uwagę na jego kompetencjach, a przede wszystkim wiedzy. Nie ma w tym nic dziwnego, skoro w niedalekiej przyszłości ponad 70% miejsc pracy w przedsiębiorstwach związanych będzie z wiedzą, a nie z pracą fizyczną¹. Bardziej wówczas zasadne będzie prowadzenie rozważań nie o zarządzaniu kadrami, lecz zarządzaniu wiedzą. Przy czym nie chodzi tu jedynie o wiedzę tzw. kluczowych członków organizacji. Stopniowy wzrost kwalifikacji wszystkich pracowników, powszechna edukacja, permanentne doskonalenie umiejętności sprawia, iż wkład intelektualny każdego pracownika powinien być dostrzegany i odpowiednio wykorzystywany. Pamiętać trzeba, że „przedsiębiorstwo do niczego nie dojdzie, jeśli jedyna grupa, która o nim myśli, jest kierownictwo. Każdy musi mieć swój wkład w działalność firmy, a wkład pracowników niższych szczebli nie może polegać jedynie na pracy fizycznej. Nalegamy, żeby pracownicy służyli swoimi pomysłami. Dzisiaj otrzymujemy przeciętnie osiem wniosków rocznie od każdego z naszych pracowników (...)”².

¹ Handy Ch. (1996), *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, s. 7.

² Morita A. (1996), *Made in Japan. Akio Morita i Sony*, WNT, Warszawa, s. 130.

Z powyższymi słowami jednego z założycieli Sony (firmy cieszącej się największym, obok Toyoty, szacunkiem wśród Japończyków) współbrzmia wypowiedź innego, nie mniej słynnego japońskiego przemysłowca - Konosuke Matrushity: „Przemysłowy Zachód przegrywa. Nie bardzo możecie temu zaradzić ponieważ przyczyny Waszej przegranej tkwią w Was. Wasze firmy są zbudowane według modelu Taylora. Gorzej, Wasze głowy też tak są zbudowane. Jesteście przekonani, że właściwą strategią zarządzania firmą jest uznanie, że od myślenia są szefowie, robotnicy są od posługiwania się śrubokrętem. Według Was istotą prawidłowego zarządzania jest by pomysły płynęły z głów szefów do rąk robotników. My wkroczyliśmy poza ten model. My wiemy, że firma jest organizacją złożoną i trudną do ogarnięcia, że jej przetrwanie (...) zależy od codziennej mobilizacji każdego grama inteligencji każdego pracownika”³.

Przytoczone stwierdzenie czołowych japońskich menedżerów brzmią wyjątkowo dobitnie w zestawieniu z wynikami badań B. Wawrzyniaka. Rezultaty analiz są porażające! W polskich przedsiębiorstwach kapitał intelektualny pracowników wykorzystywany jest przeciętnie w granicach 10% - 15%⁴.

Niemożliwość, nieumiejętność, niechęć do bardziej aktywnego wykorzystania potencjału społecznego organizacji jest przypadłością charakterystyczną dla firm prowadzonych według starych modeli zarządzania. A zatem nie zaangażowanie i kreatywność są cechami, jakich oczekuje się od pracowników (podwładnych). Przede wszystkim żąda się i wymusza: posłuszeństwa, dyscypliny, gorliwości, bezkrytyczności. Na takich postawach buduje się układy hierarchiczne, w których znaczenie i autorytet kierownika wynikają z liczby podporządkowanych pracowników, pozycji w hierarchii, rangi i tytułu służbowego, formalnych pełnomocnictw do sprawowania władzy, dostępu do rzadkich (strategicznych) zasobów organizacji. Słabości tak funkcjonujących firm są oczywiste:

- pracownika można zmusić do posłuszeństwa, lecz nie do zaangażowania i twórczego myślenia,
- energia pracowników jest bezproduktywnie zużywana na walkę o ograniczone przywileje,
- utrwała się głęboka asymetria w zabiegach między przełożonym i podwładnymi (podział na my i oni),
- pracownicy oczekują na polecenia, stopniowo utrwalając w swojej osobowości takie cechy, jak: bierność, uległość, bezkrytycyzm, niesamodzielność, apatyczność,
- wrasta obojętność wobec zjawisk zachodzących w organizacji i jej losów w przyszłości,
- w sytuacjach kryzysowych ujawniają się postawy wyczekiwania, rosnącej agresji wobec przełożonych, roszczeń i walki o pozostające w dyspozycji firmy zasoby,
- firma postrzegana jest jako miejsce indywidualnych korzyści, uzyskiwanych sprytem, zaciekłością, bezwzględnością,
- ukrywanie osobistych zdolności intelektualnych, kompetencji zawodowych z obawy przed reakcją kierowników, żyjących w poczuciu zagrożenia pozycji i przywilejów,
- do działania stymulują jedynie dobra materialne i przywileje, dające poczucie bezpieczeństwa i przewagi nad innymi uczestnikami organizacji,
- instrumentalne traktowanie pracodawcy, wykorzystywanie każdej nadarzającej się okazji do poprawy warunków pracy i wynagrodzenia przy minimalnym

³ por.: *Zarządzanie na świecie*, Infoglob 1995 nr 1.

⁴ Penc J. (2000), *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa, s. 9.

- wkładzie własnym,
- stałe rozpatrywanie alternatywnych możliwości rozwoju zawodowego i źródeł dochodów,
- podejmowania decyzji o odejściu z firmy dla niewielkich nawet korzyści materialnych.

Utrwalanie się przytoczonych wyżej zjawisk oznacza dla przedsiębiorstwa szybkie wyeliminowanie z rynku. Współczesny konsument wymaga bowiem indywidualnego podejścia, poczucia wyjątkowości, zabiegania o jego względy, rozumienia wcześniej poznanych upodobań, potrzeb, aspiracji. Klient nie chce być anonimową jednostką, lecz człowiekiem posiadającym konkretny zbiór - zmieniających się w czasie - potrzeb, które muszą być znane świadczącej usługi czy sprzedającej wyroby firmie. Prowadzenie polityki bezpośrednich, wręcz osobistych kontaktów z klientami, oferowanie szybkiej i profesjonalnej obsługi, przyjazne nastawienie do bieżących kłopotów klienta, sprawne ich rozwiązywanie, udzielanie rad i prowadzenie stałych konsultacji związanych z wyborem i użytkowaniem nowoczesnych, funkcjonalnych o wysokich parametrach jakościowych produktów - wszystko to jest związane z dysponowaniem zespołem specjalistów, zdolnych do pełnego zaangażowania energii i fachowych umiejętności.

W tym kontekście do rangi kluczowych, stanowiących rdzeń tożsamości nowoczesnych przedsiębiorstw, wyznaczników zarządzania zaliczymy:

- 1) rozwój kompetencji,
- 2) kształtowanie kultury organizacyjnej wywołującej poczucie wspólnoty,
- 3) rozwój technik informatycznych.

Wśród wymienionych podstaw zarządzania, kompetencje są czynnikiem najważniejszym. Ich istota sprawdza się do wiedzy i zaangażowania. A zatem tworzą ją: wiedza formalna, umiejętności praktyczne, doświadczenie zawodowe, ale także - potencjał intelektualny, wewnętrzna motywacja do działania, intuicja, zdolności do kreatywnego myślenia, postawa wobec pracy, zachowania.

Od specjalistów nie oczekuje się jedynie poprawnego, zgodnego z zasadami danej profesji wykorzystywania obowiązków, lecz dodatkowo:

- aktywności i przedsiębiorczości,
- samodzielności i odpowiedzialności,
- elastyczności i gotowości do świadczenia pracy w różnym miejscu i czasie,
- skutecznego i zdecydowanego rozwiązywania nietypowych problemów,
- innowacyjności i niekonwencjonalnego działania,
- posiadania umiejętności społecznych (związanych ze współpracą, komunikacją, asertywnością, empatią, otwartością).

Jak zatem widać, oczekuje się kompetencji daleko wykraczających poza tradycyjnie pojmowany profesjonalizm. Wysokiej klasy specjalista, to z punktu widzenia działającej w burzliwym otoczeniu firmy, pracownik w pełni z nią zintegrowany, tak pod względem intelektualnym, jak i emocjonalnym. Gotowy do świadczenia merytorycznych usług w sposób znamionujący silne zaangażowanie.

P. Drucher określa wyłaniającą się stopniowo kategorię pracowników nowego typu mianem „Knowledge worken” - pracowników wiedzy⁵.

Pracowników wiedzy można określić jako wyspecjalizowanych w swojej dziedzinie, dobrze poinformowanych, aktywnych i odpowiedzialnych, świadomych roli i własnej wartości uczestników organizacji⁶.

⁵ Poczowski A. (1999), *Zarządzanie szkoleniami w firmie* (w:) *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, (red.) A. Ludwiczynski, Warszawa, s. 201

⁶ Morawski M. (2001), *Kompetencje menedżera w organizacjach pracowników wiedzy*, (w:) *Kapitał intelektualny*, (red.) A. Poczowski, Nowy Sącz, s. 187

Model zachowań tej kategorii pracowników można wyrazić za pomocą następujących cech:

- podejmuj inicjatywę,
- bądź w kontakcie,
- sam kieruj sobą,
- działaj zespołowo,
- bądź przywódcą,
- współpracuj z przełożonym,
- pamiętaj o perspektywie,
- mów i pokazuj,
- bądź dobrze zorganizowany⁷.

Kompetencje pracowników wiedzy będą impulsem do budowania partnerskich stosunków w firmie. Kierowanie będzie zorientowane przede wszystkim na zapewnienie harmonijnych, bezkonfliktowych, nastawionych na wspieranie i współpracę stosunków w zespole.

STRESZCZENIE

Artykuł przedstawia problemy nowego zarządzania, bazującego na koordynowaniu działań tzw. „pracowników wiedzy.”

SUMMARY

Article presents the problems of contemporary management, basing on the coordination of activities of «knowledge employees».

LITERATURA

- [1] Handy Ch. (1996), *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- [2] *Kapitał intelektualny*, Pochtowski A. (red.), (2001), Nowy Sącz.
- [3] Morita A. (1996), *Made in Japan. Akio Morita i Sony*, WNT, Warszawa.
- [4] Penc J. (2000), *Kreatywne kierowanie*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
- [5] Szaban J. (2001), *Inteligentna firma i jej pracownicy*, [w:] *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa.
- [6] *Szkolenie i rozwój pracowników a sukces firmy*, Ludwiczynski A. (red.), (1999), Warszawa.

⁷ Szaban J. (2001), *Inteligentna firma i jej pracownicy*, (W:) *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa, s.95



Krzysztof Chlebowski, Mieczysław Morawski

Zasoby intelektualne w strategii organizacji

WPROWADZENIE

W ostatnich latach pojawiło się nowe spojrzenie na organizację nazywane szkołą zasobową. Mówiąc ogólnie, zwolennicy tej koncepcji - m.in. J. Barney, G. Hamel i C.K. Prahalad¹ - uważają, że przedsiębiorstwo może być opisane jako portfel różnorodnych zasobów, w tym zasobów o charakterze niematerialnym. Strategia organizacji opisana może być natomiast jako specyficzna konfiguracja tych zasobów oraz zdolność do generowania i wykorzystywania zasobów o charakterze strategicznym. Według Barneya zasób ma charakter strategiczny, jeśli spełnia warunki tzw. modelu VRIO. Musi więc być: cenny (Valueable), rzadki (Rare), trudny do imitacji (Inimitable), efektywnie wykorzystany (well Organized)².

Na bazie szkoły zasobowej oraz innych nowych kierunków zarządzania (reengineering, studia nad innowacyjnością i przedsiębiorczością, organizacja ucząca się) narodziły się zupełnie nowe trendy w zarządzaniu określane jako zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym³. Wśród teoretyków istnieją różne zdania na temat podobieństw, różnic i wzajemnych relacji pomiędzy wiedzą i kapitałem intelektualnym. W celu uniknięcia nieporozumień terminologicznych, w pracy tej przyjęto założenie, że wiedza i kapitał intelektualny są „gałęziami tego samego drzewa”⁴. Nie ma więc między nimi zasadniczych różnic i można je ogólnie określać jako „zasoby intelektualne”⁵. Praca niniejsza jest próbą przedstawienia opisu organizacji i jej strategii za pomocą terminów opartych na wiedzy, jako strategicznym zasobie przedsiębiorstwa. Porusza również bardziej szczegółowe zagadnienia związane z problemami dotyczącymi wiedzy organizacyjnej, a mającymi bezpośrednie odniesienia do strategii organizacji opartej na wiedzy.

¹ Zob. Hamel G., Prahalad C. K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Busiess Press, Warszawa, s. 130.

² Por. Oblój K. (1999), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa, s. 99.

³ Fazlagić A. (2001), *Brokerzy wiedzy*, Manager, nr 2/2001, s. 32.

⁴ Sveiby K. E., *Intellectual Capital and Knowledge Management*, Internet: www.sveiby.com

⁵ Por. Zack M. H. (1999), *Competing on Knowledge w: 2000 Handbook of Business Strategy*, New York, Faulkner & Gray, s. 81.

CZYM JEST WIEDZA?

W literaturze przedmiotu można znaleźć mnóstwo różnych definicji wiedzy w rozumieniu niematerialnego zasobu przedsiębiorstwa. T.H. Devenport i L. Prusak - jedni z najbardziej znanych ekspertów w dziedzinie wiedzy organizacyjnej - definiują ją jako: *płynne połączenie doświadczenia, wartości, odpowiednio dobranych informacji oraz eksperckiego wglądu w jakieś zagadnienie, które zapewnia ramy dla oceny i włączenia nowych doświadczeń i informacji*⁶.

Wiedza różni się więc zasadniczo od danych i informacji. Z grubsza biorąc, dane odpowiadają surowym faktom lub pojęciom podanym liczbowo lub za pomocą opisu. Informację można określić jako zbiór danych umieszczonych w specyficznym kontekście, istotnym z jakichś powodów dla jednej osoby lub grupy osób (organizacji). Informacja dostarcza więc punktu widzenia, rzuca światło na pewne związki i zależności. Przede wszystkim zaś daje impuls do interpretowania jakichś zjawisk, rzeczy, procesów, czyli jest prekursorem wiedzy. Zasoby informacyjne nie tworzą jednak automatycznie wiedzy, tak jak zbiory surowych danych nie tworzą informacji. Poszczególne informacje poddane procesom selekcji, analizy, syntezy, oceny mogą jednak tworzyć przesłanki, punkt wyjścia do wnioskowania, w wyniku którego powstają logiczne i uporządkowane zbiory konkluzji tworzące bezpośrednie źródła wiedzy.

Wiedza jest zatem informacją (lub zbiorem informacji) umieszczoną w kontekście organizacyjnym, gospodarczym, społecznym, który człowiek uważa za ważny z punktu widzenia interesów organizacji, a następnie poddaną osądowi. O ile dane i informacja mogą istnieć poza umysłem ludzkim, to wiedza jest możliwa do wytworzenia wyłącznie przez człowieka. Informacja staje się więc wiedzą w momencie dokonania jej interpretacji przez człowieka⁷.

Istotność i użyteczność wiedzy polega na tym, że wpływa ona bezpośrednio na kierunek, natężenie lub zmianę treści ludzkiego działania. Inaczej mówiąc wiedza bezpośrednio wpływa na podejmowanie lub zmianę decyzji, czego nie można powiedzieć o informacji.

Dwóch badaczy japońskich (I. Nonaka, H. Takeuchi) tworząc koncepcję kreowania wiedzy w organizacji proponuje - obecnie ogólnie przyjęty - podział na wiedzę cichą lub ukrytą (*tacit knowledge*) i wiedzę formalną lub dostępną (*explicit knowledge*)⁸. Koncepcja wiedzy ukrytej została zapożyczona od filozofa węgierskiego pochodzenia M. Polanyi. Według tego badacza pewien rodzaj wiedzy jest nieustannie gromadzony przez ludzi głównie na skutek doświadczenia. Jest to jednak wiedza niezwykle trudna do wyartykułowania i jakiegokolwiek zapisu. Autor nazwał ją wiedzą ukrytą. Według M. Polanyi cała wiedza jest albo ukryta, albo od niej pochodzi. Wiedza formalna (dostępna) może być natomiast łatwo przedstawiana za pomocą mowy, dokumentów, schematów, symboli, podręczników, instrukcji itd. Proces generowania wiedzy w przedsiębiorstwie polega na interakcjach między wiedzą ukrytą a dostępną i jej ciągłym zamianom (konwersji). Według I. Nonaka i H. Takeuchi istnieją cztery różne sposoby konwersji wiedzy (rys. nr 1)⁹:

- od wiedzy ukrytej do ukrytej (socjalizacja),
- od ukrytej do dostępnej (eksternalizacja),
- od dostępnej do dostępnej (kombinacja),
- od wiedzy dostępnej do ukrytej (internalizacja).

⁶ Cyt. za: Strojny M., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, Internet: www.free.net.pl

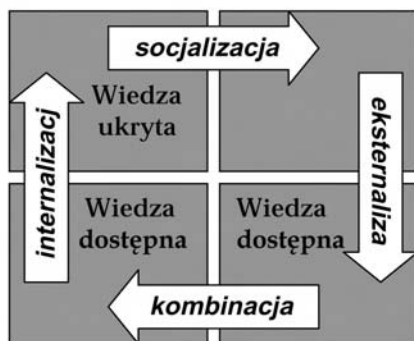
⁷ Miller F. J., I=0 (Information has no intrinsic meaning), Internet: www.sveiby.com

⁸ Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy organizacji*, Poltext, Warszawa, s. 79.

⁹ Tamże, s. 85.

Konwersja wiedzy i wzajemne oddziaływanie wiedzy ukrytej i dostępnej powoduje systematyczny wzrost poziomu tych zasobów. Każdy następny pełny cykl konwersji odbywa się na wyższym poziomie i rośnie zakres interakcji pomiędzy wiedzą ukrytą i dostępną. Twórcy tej teorii nazywają to zjawisko spiralą wiedzy.

Rys. 1. Cykl konwersji wiedzy



Źródło: opracowanie własne na podst.: Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa, s. 85

Jeśli spojrzymy na wiedzę poprzez prymat modelu VRIO przekonamy się, że posiada ona wszystkie immanentne przymioty zasobu strategicznego (cienność, trudność imitacji, rzadkość), czwarty atrybut (efektywne wykorzystywanie) jest raczej cechą organizacji niż samego zasobu. Oto podstawowe cechy wiedzy, decydujące o jej strategicznym znaczeniu.

Wiedza w przeciwieństwie do innych zasobów nie zużywa się. Wręcz przeciwnie, można się nią dzielić nie uszczuplając własnych zasobów, czego nie można powiedzieć np. o środkach finansowych. Poza tym, im częściej się jej używa, tym bardziej jej wartość rośnie, co nie ma miejsca przy wykorzystywaniu środków trwałych, które się zużywają podczas wykorzystywania. Ten sam zasób wiedzy może być wykorzystywany jednocześnie w różnych miejscach.

Wiedza o wysoce specyficznym kontekście (tacit), osadzona w złożonych organizacyjnych procedurach i rozwijana przez doświadczenie jest unikalna i niezwykle trudna do imitacji. Zdobycie podobnej wiedzy przez konkurencję wymaga czasu i podobnych doświadczeń. Laureat Nagrody Nobla F. Hayek stwierdził wręcz, że praktycznie każdy człowiek posiada unikalną wiedzę, która może być użyta tylko przy współpracy tego człowieka¹⁰.

Przewaga konkurencyjna oparta na wiedzy wykazuje się dużą trwałością¹¹. Wynika to z faktu, że im większe zasoby intelektualne posiada firma i im efektywniej je wykorzystuje, tym łatwiej zdobywa nową wiedzę. Nowa wiedza jest integrowana ze starą, dając możliwości zupełnie nowego - niedostępnego dla konkurencji - spojrzenia na rzeczywistość. Możliwe jest również wtedy zaistnienie zjawiska synergii wiedzy.

¹⁰ Zob. Fazlagić A (2001), *Przedsiębiorstwo wiedzy, Problemy Jakości*, marzec, s. 19.

¹¹ Zack M. H. (1999), *Developing a Knowledge Strategy*, California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring, s. 125.

Trwałość przewagi konkurencyjnej organizacji efektywnie wykorzystujących zasoby intelektualne wynika również stąd, że mogą one konfigurować, eksploatować i rozwijać tradycyjne zasoby (nawet jeśli nie są one unikalne) w sposób nieosiągalny dla konkurencji. Rozwój produktów i rynków jest bowiem bardzo często rezultatem rekombinacji lub innego zastosowania istniejących zasobów, kompetencji i technologii. Typowym przykładem jest tutaj przemysł farmaceutyczny, gdzie nowe leki powstają na skutek nowatorskich kombinacji już istniejących komponentów. Z historycznego punktu widzenia efektywne wykorzystanie wielu wynalazków nastąpiło dopiero po zastosowaniu ich w innych niż pierwotnie obszarach gospodarczych¹². Tak było np. z maszyną parową stosowaną pierwotnie w górnictwie, liniami produkcyjnymi w zakładach mięsnych, które posłużyły jako wzór do opracowania taśm produkcyjnych w zakładach Forda itp.

Wiele więc wskazuje na to, że wiedza może być najważniejszym strategicznym zasobem organizacji, a umiejętności jej pozyskiwania, integrowania, magazynowania, transferu i zastosowania - najważniejszymi umiejętnościami niezbędnymi do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej.

ZASOBY INTELEKTUALNE A STRATEGIA ORGANIZACJI

W historii myśli strategicznej różnie definiowano strategię organizacji. Jedną z najbardziej przejrzystych koncepcji wydaje się być ta, oparta o tradycyjną analizę SWOT. Strategia będzie więc działaniem zmierzającym do ciągłego równoważenia warunków dyktowanych przez otoczenie firmy (szanse i zagrożenia) przez wewnętrzne atrybuty przedsiębiorstwa (mocne i słabe strony)¹³. Jeśli spojrzymy na strategię poprzez pryzmat szkoły zasobowej stwierdzimy, że może być ona opisana jako unikalna konfiguracja zasobów i kompetencji przedsiębiorstwa tworzona w odpowiedzi na wyzwania, jakie stawia środowisko zewnętrzne. Wśród tych zasobów trzeba umieścić również zasoby intelektualne, które najczęściej przedstawiane są jako wiedza organizacyjna.

Identyfikacja, które z zasobów intelektualnych mają znaczenie strategiczne i w jaki sposób wzmacniają pozycję strategiczną przedsiębiorstwa ma fundamentalne znaczenie dla budowania strategii opartej na wiedzy. Pomóc w tym może kategoryzacja wiedzy w oparciu o kryterium jej zdolności do wspierania pozycji konkurencyjnej firmy. Wiedzę można zatem podzielić na¹⁴:

- wiedzę podstawową - jest to minimalny zakres i poziom wiedzy potrzebny do funkcjonowania w danej branży. Jest to powszechna wiedza będąca w posiadaniu wszystkich przedsiębiorstw w danym przemyśle, nie stanowi więc żadnej przewagi konkurencyjnej, może stanowić co najwyżej barierę wejścia dla firm spoza branży;
- wiedzę zaawansowaną - umożliwia ona konkurencyjną żywotność. Ma cechy specyficzne odróżniające ją od wiedzy konkurentów;
- wiedzę innowacyjną - umożliwia ona pełnienie roli lidera. Daje możliwość działania według własnych zasad oraz możliwość zmiany reguł konkurencyjności na rynku.

¹² Zob. Fazlagić A. (2001), *Brokerzy wiedzy*, Manager, nr 2/2001, s. 30.

¹³ Zack M. H. (1999), *Competing on Knowledge w: 2000 Handbook of Business Strategy*, New York, Faulkner & Gray, s. 81.

¹⁴ Zack M. H. (1999), *Developing a Knowledge Strategy*, California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring, s. 125.

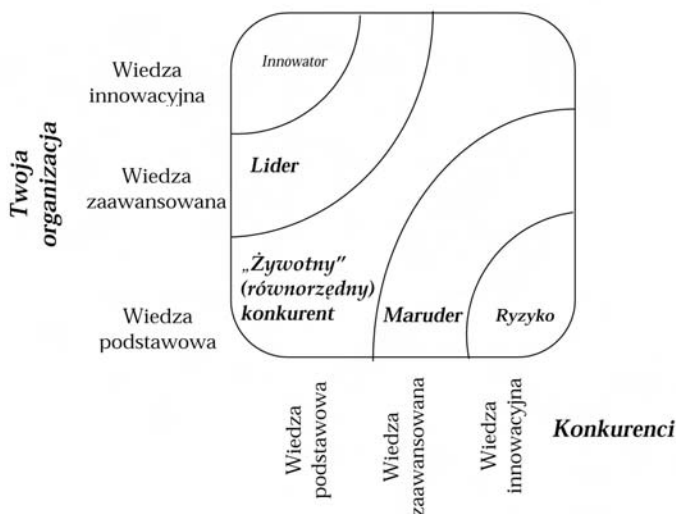
Wiedza ma charakter dynamiczny. To, co dziś jest wiedzą innowacyjną, jutro może stać się wiedzą podstawową. Przedstawiona na rysunku nr 2 strategiczna mapa wiedzy stworzona poprzez porównanie własnych zasobów z zasobami konkurentów może więc posłużyć do migawkowego przedstawienia stanu obecnego. Poprzez systematyczne stosowanie tego narzędzia można jednak wychwycić występujące trendy w tym zakresie oraz oszacować¹⁵:

- własne zasoby intelektualne;
- zasoby intelektualne konkurencji.
- wiedzę jaką należy posiadać, by skutecznie egzekwować własną strategię;

Jednocześnie firma może skonfrontować swoje zasoby intelektualne posiadane dzisiaj, z ich pożądanym strategicznym profilem.

Skuteczne konkurowanie może zachodzić tylko w obszarach, w których działające organizacje posiadają zasoby wiedzy na co najmniej równym poziomie. Różnice in plus w poziomie wiedzy dają automatycznie znaczną przewagę konkurencyjną. Różnice in minus spychają organizację na pozycję marudera lub wręcz zagrażają jej istnieniu.

Rys. 2. Strategiczna mapa wiedzy



Źródło: Zack M. H. (1999), *Developing a Knowledge Strategy*, California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring, s. 125

Mając wykonaną strategiczną mapę wiedzy i ustaloną pozycję konkurencyjną z punktu widzenia zasobów intelektualnych, organizacja może przeprowadzić analizę tzw. luki strategicznej. W oparciu o analizę SWOT można powiedzieć, że to, co firma jest w stanie wykonać w zakresie swojej strategii jest reprezentowane przez jej wewnętrzne atrybuty (mocne i słabe strony). Natomiast działania, które powinna ona w tym zakresie podjąć są reprezentowane przez warunki otoczenia (szanse i zagrożenia). Różnica między rzeczywistym działaniem a tym, które firma powinna podjąć jest nazywana luką strategiczną¹⁶. Jednocześnie rzeczywiste działania firmy w zakresie re-

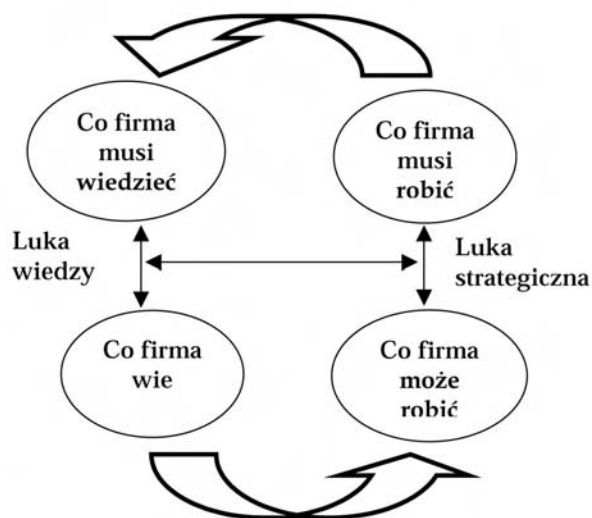
¹⁵ Zack H. M. (1999), *Competing on Knowledge w: 2000 Handbook of Business Strategy*, New York, Faulkner & Gray, s. 81-88.

¹⁶ Zack M. H. (1999), *Developing a Knowledge Strategy*, California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring, s. 125.

alizacji strategii są determinowane przez poziom posiadanej przez nią wiedzy o własnych cechach i warunkach panujących w otoczeniu. Wynika z tego, że po to, aby firma mogła postępować właściwie w zakresie egzekwowania swojej strategii, musi ona posiadać odpowiednią wiedzę. Różnicę między wiedzą posiadaną, a konieczną do skutecznego realizowania strategii organizacji można nazwać luką wiedzy¹⁷. W efekcie luka strategiczna funkcjonuje równoległe do luki wiedzy i z niej wynika. Ilustruje to rysunek nr 3.

W niektórych przypadkach może okazać się, że firma wie nawet więcej niż potrzeba do skutecznego egzekwowania strategii, a problem polega na niedostatecznym wykorzystaniu tego zasobu. Niezależnie od tego przedstawiona wyżej analiza może tworzyć platformę do opracowania lub poprawy strategii organizacji.

Rys. 3. Luka strategiczna i luka wiedzy

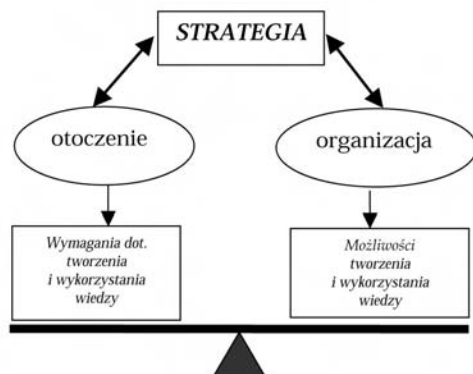


Źródło: Zack M. H. (1999), *Developing a Knowledge Strategy*, California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring, s. 125-145.

Ponieważ zasoby intelektualne (wiedza) są unikalne, cenne i trudne do imitacji, strategię przedsiębiorstwa można opisać w kategoriach nawiązujących do szkoły zasobowej z wykorzystaniem jako paraleli przedstawionej już koncepcji analizy SWOT. Strategia oparta o wiedzę będzie zatem rozumiana jako równoważenie wymagań otoczenia dotyczących tworzenia wiedzy w organizacji przez zasoby i możliwości intelektualne firmy¹⁸. Przedstawia to rys nr 4.

¹⁷ Tamże.

¹⁸ Por. Zack M. H. (1999), *Developing a Knowledge Strategy*, California Management Review, Vol. 41, No. 3, Spring, s. 125-145.

Rys. 4. Strategia oparta o wiedzę

Źródło: Zack M.H. (1998), *A Strategic Model for Mapping Intellectual Resources and Capabilities*, Northeastern University, (slajd z prezentacji).

Firma musi zatem odczytywać sygnały płynące z otoczenia, interpretować fakty i zdarzenia, tworzyć użyteczną dla siebie wiedzę w oparciu o dane i informacje pozyskane zarówno ze źródeł wewnętrznych jak i ze środowiska w którym funkcjonuje. Warunki panujące w otoczeniu przedsiębiorstwa opisywane są najczęściej za pomocą określenia „niepewność”, natomiast organizacja opisywana jest w tym przypadku w terminach zdolności do jej redukcji lub tolerancji. W celu bardziej kompleksowego opisu sygnałów i zdarzeń zaistniałych w otoczeniu - oprócz terminu „niepewność” - można użyć jeszcze takich określeń jak: wieloznaczność, nieokreśloność, złożoność¹⁹. Każdy z tych atrybutów stawia przed organizacją specyficzne wyzwania jeśli chodzi o przetwarzanie informacji i tworzenie wiedzy. Razem dobrze definiują one wymagania jakie stawia otoczenie w stosunku do przedsiębiorstwa w zakresie generowania wiedzy organizacyjnej.

Niepewność oznacza brak dostatecznej ilości informacji do tego, żeby opisać jakież obecne zdarzenie albo przewidzieć przyszłe stany rzeczywistości. W praktyce definiowana jest często jako brak dostatecznej ilości informacji do podjęcia określonej decyzji albo niemożność przewidzenia zdarzeń, od których pewne decyzje zależą. Niepewność nie sugeruje kompleksowości lub niejasności sytuacji albo związków pomiędzy jakimiś elementami; może istnieć nawet wtedy kiedy ilość możliwości jest niewielka, zdarzenie dobrze zdefiniowane i proste w swej strukturze - np. osiągnięcie określonego wyniku w grze w kości. Istnieją różne stopnie niepewności. Obecne i przyszłe stany rzeczywistości mogą być kompletnie zdeterminowane (całkowita pewność), mogą być scharakteryzowane przez znane prawdopodobieństwo (ryzyko), przez prawdopodobieństwo oszacowane w pewnych granicach ufności (subiektywna niepewność), przez nieznanie prawdopodobieństwo (tradycyjna niepewność) albo zupełnie niezdefiniowane (całkowita niepewność). Jednakże we wszystkich przypadkach kontekst niepewności jest dobrze zdefiniowany jako mający określone znaczenie dla danej organizacji.

Złożoność może być zdefiniowana jako zespół licznych elementów posiadających skomplikowane powiązania. Podobnie jak w przypadku niepewności, sytuacja złożona

¹⁹ Zob. Zack M. H. (1998), *If Managing Knowledge is the Solution, then What's the Problem*, Northeastern University, Boston.

nie musi być nieokreślona, niejasna. Złożoność sytuacji oznacza raczej mnogość elementów i różnych powiązań, które muszą być rozpatrywane jednocześnie. Problem złożony ma więc wiele ukrytych i powiązanych ze sobą zmiennych, rozwiązań, skutków. W skrócie można go określić jako posiadanie do przetworzenia więcej informacji niż jesteśmy to w stanie zrobić.

Wieloznaczność oznacza istnienie wielu znaczeń lub interpretacji tej samej rzeczy. Każda interpretacja jest indywidualnie ściśle określona (choć może być błędna), natomiast różnią się one między sobą, a nawet mogą się nawzajem wykluczać. Wieloznaczność opisuje również sytuacje, w których istnieje zgoda co do zestawu kryteriów stosowanych do klasyfikacji pewnego zdarzenia, natomiast niejasne pozostają granice pomiędzy poszczególnymi klasami.

Nieokreśloność oznacza brak jakiejkolwiek struktury koncepcyjnej do interpretowania informacji, a w konsekwencji niezdolność do dokonania interpretacji albo rozumienia sytuacji. Jeśli niepewność jest reprezentowana przez brak odpowiedzi, złożoność - przez trudności z ich znalezieniem, to nieokreśloność oznacza brak możliwości nawet do sformułowania odpowiednich pytań.

Wiedza może być klasyfikowana na wiele sposobów. Oprócz podanych wyżej taksonomii (wiedza ukryta i dostępna; wiedza podstawowa, zaawansowana i innowacyjna), szczególnie przydatny z praktycznego punktu widzenia może być podział ze względu na jej typ. Jedną z możliwych kategoryzacji podana jest poniżej ²⁰:

- wiedza deklaratywna (know-about) nawiązuje do zdolności rozpoznawania i klasyfikacji koncepcji, rzeczy i stanów rzeczywistości. Może być reprezentowana przez hierarchiczną klasyfikację czegoś, być zawarta we wzorach matematycznych - fizycznych, może to być wiedza o składnikach substancji, prawach przyrody itd. Treściowo jest bardzo zbliżona do informacji. Może być łatwo przekazywana za pomocą różnego rodzaju sieci (np. intranetu, internetu);
- wiedza proceduralna (know-how) nawiązuje do rozumienia właściwej sekwencji wydarzeń albo zdolności do wykonania szczególnego zestawu działań;
- wiedza przyczynowa (know-why) oznacza rozumienie dlaczego coś się dzieje lub działo;
- wiedza relacyjna oznacza rozumienie powiązań pomiędzy wymienionymi typami wiedzy i innymi zasobami organizacji, a także między organizacją i otoczeniem. Szczególnie użyteczną formą wiedzy relacyjnej jest rozumienie relacji pomiędzy zasobami ludzkimi a innymi zasobami organizacji;

Każdy z podanych typów wiedzy jest niezbędny do prawidłowego funkcjonowania organizacji, każdy może przybierać postać wiedzy ukrytej lub dostępnej. Zestawiając typy wiedzy z czterema podstawowymi problemami z jej tworzeniem, otrzymamy szczegółowy wykaz trudności jakie występują podczas zarządzania wiedzą organizacyjną. Ilustruje to tabela nr 1.

²⁰ Tamże

Tabela 1

Typ wiedzy	Stan wiedzy			
	Nieokreśloność	Wieloznaczność	Niepewność	Złożoność
Deklaratywna (know about)	Brak wzorców do klasyfikowania albo opisu czegoś	Wiele możliwych klasyfikacji albo nieuchwytne granice pomiędzy poszczególnymi klasami	Zdarzenie sklasyfikowane lub opisywane w granicach pewnego poziomu pewności, zaufania	Zdarzenie sklasyfikowane z całkowitą pewnością, ale w obrębie schematu mającego wiele zawitych, zależnych od siebie atrybutów
Proceduralna (know how)	Brak możliwości opisu procedury lub sekwencji zdarzeń (np. wiedza cicha)	Wiele możliwych procedur lub sekwencji zdarzeń	Jedna procedura definiowana w obrębie pewnego poziomu (stopnia) pewności co do jego odpowiedniości albo przewidywalności sekwencji, biegu wydarzeń	Jedna procedura albo kolejność, sekwencja zdefiniowana z całkowitą pewnością, ale posiadająca wiele zawitych, zależnych od siebie faz
Przyczynowa (know why)	Brak wyjaśnień dlaczego coś się dzieje lub działa	Wiele możliwych wyjaśnień	Jedno wyjaśnienie proponowane w obrębie pewnego poziomu pewności co do jego odpowiedniości albo przewidywalności przyczyny / efektu	Jedno wyjaśnienie zdefiniowane z całkowitą pewnością, ale mające skomplikowane powiązania wielu przyczyn/ efektów
Relacyjna (know with)	Brak zrozumienia powiązań między elementami	Wiele możliwych powiązań między elementami	Jeden zestaw powiązań zdefiniowanych w obrębie pewnego poziomu pewności albo przewidywalności	Jeden zbiór powiązań zdefiniowany z całkowitą pewnością, ale mający wiele zawile powiązanych ze sobą elementów

Źródło: Zack M. H. (1998), *If Managing Knowledge is the Solution, then What's the Problem*, Northeastern University, Boston.

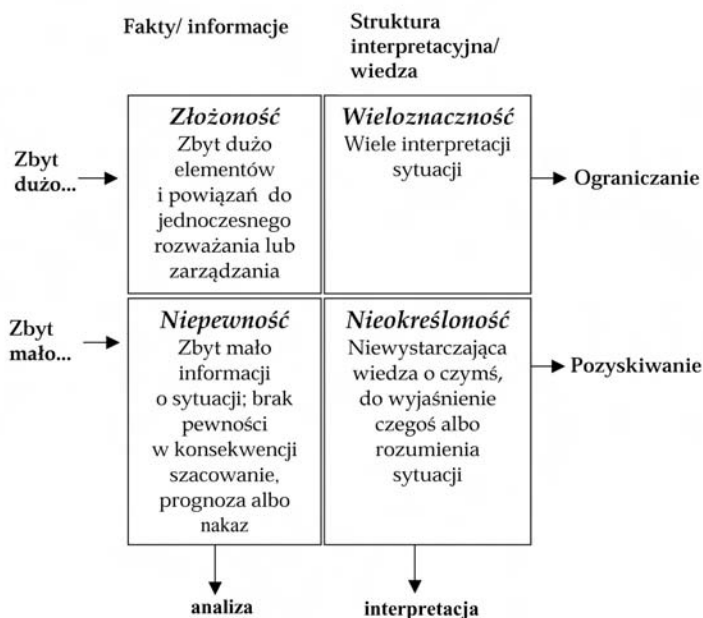
Dokonując syntezy przedstawionych poglądów, można powiedzieć, że w procesie przetwarzania wiedzy organizacja natknę się na dwa rodzaje problemów. Pierwszy rodzaj określany czasem jako konwergencyjny poddaje się empirycznym badaniom, jest

kwantyfikowalny, daje się rozwiązać poprzez logiczne wnioskowanie. Wnikliwe studio-
wanie powoduje jego stopniowe zawężanie, aż do osiągnięcia jednego akceptowalnego
rozwiązania. Ten rodzaj problemów jest reprezentowany przez niepewność i złożoność.

Drugi typ problemów określany jako dywergencyjny jest trudno kwantyfikowalny
i weryfikowalny i nie ma jednego rozwiązania. Im bardziej rygorystycznie i precyzyjnie
jest studiowany, tym więcej powstaje rozbieżnych lub konkurencyjnych do siebie roz-
wiązań. Ten rodzaj reprezentowany jest przez nieokreśloność i wieloznaczność.

Przedstawione cztery podstawowe problemy wiedzy mogą być również różnicowane
ze względu na procesy pozyskiwania lub ograniczania informacji podczas zarządzania
nimi. Złożoność i wieloznaczność wymagają ograniczania: informacji, różnych punk-
tów widzenia, sposobów interpretacji. Niepewność natomiast wymaga pozyskiwania
nowych informacji, podczas gdy nieokreśloność wymaga nabywania lub tworzenia struk-
tur interpretacyjnych. Schematycznie jest to przedstawione na rys. nr 5.

Rys. 5. Cztery podstawowe problemy w zarządzaniu wiedzą



Źródło: Zack M. H. (1999), *Managing Organizational Ignorance*, Knownedge Directions, Vol. 1, Summer 1, s. 36-49.

Przedstawiona koncepcja determinuje szereg szczegółowych rozwiązań dla firm, które zamierzają zarządzać wiedzą. Na przykład jednym z podstawowych procesów zarządzania wiedzą jest jej transfer lub działanie określone jako dzielenie się wiedzą. Firma może robić to w dwojaki sposób: rozwijać infrastrukturę społeczną albo infrastrukturę techniczną (w literaturze jest to również określane jako strategia personalizacji i kodyfikacji²¹). W przypadku, gdy w działalności organizacji występują głównie

²¹ Por. Strojny M. (2001), *Budowanie strategii zarządzania wiedzą w KPMG* [w]: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, materiały konferencyjne*, Warszawa 5-6 grudnia, s. 80.

problemy związane z niepewnością i złożonością najbardziej efektywne jest zastosowanie technologii informatycznej, a więc rozwijania infrastruktury technicznej. Działanie polega tu na przetwarzaniu olbrzymiej ilości danych, badania wariantów i związków, a do konkluzji dochodzi się głównie poprzez analizę. Również charakter wiedzy występujący w tym obszarze jest bardzo zbliżony do informacji, da się więc on łatwo „obrać” za pomocą technologii informatycznej.

Zupełnie inna sytuacja występuje w przypadku nieokreśloności i wieloznaczności. Zarządzanie tymi obszarami wymaga częstej komunikacji „twarzą w twarz”, ponieważ wiąże się ono z wymianą poglądów na nierutynowe tematy, ustalaniem znaczeń pewnych wydarzeń, tworzeniem struktur interpretacyjnych, a nawet negocjacją pewnych rozwiązań. Do ostatecznych rozwiązań dochodzi się głównie poprzez interpretację faktów. Najbardziej efektywnym działaniem będzie tu więc rozwijanie infrastruktury społecznej poprzez kształtowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej, ułatwianie bezpośrednich kontaktów itp.

ZAKOŃCZENIE

Patrząc na problem z perspektywy szkoły zasobowej, wiedzę organizacyjną należy uznać za zasób *per se* strategiczny. Praktycy gospodarczy zawsze intuicyjnie czuli, że wiedza o konkurentach, rynkach, technologiach i różnego rodzaju związkach i interakcjach przedsiębiorstwa z otoczeniem ułatwia zarządzanie. Brakowało jednak struktur pomocnych w przełożeniu tego przekonania na strategię przedsiębiorstwa. Wraz z rozwojem koncepcji zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym pojawiły się takie możliwości.

Przedstawione podejście jest jednym z wielu już istniejących modeli wykorzystania wiedzy jako zasobu strategicznego²². Wykorzystuje zarówno nowe, zasobowe podejście do organizacji jak i ogólnie znane koncepcje analizy SWOT czy analizy portfelowej. Wydaje się, że w ten sposób udało się uniknąć pewnych wad szkoły zasobowej. Uważa się bowiem, że w koncepcji tej zbyt małą wagę przywiązuje się do warunków panujących w otoczeniu przedsiębiorstwa jako czynników determinujących decyzje strategiczne. Innym często pojawiającym się zarzutem są trudności na jakie napotyka się w określeniu jakie konkretnie zasoby i kompetencje są potrzebne do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Innymi słowy, szkoła zasobowa znakomicie tłumaczy już osiągnięte sukcesy, jest natomiast dość ogólnikowa jeśli chodzi o podanie konkretnej konfiguracji zasobów, które dadzą przewagę firmie przeciętnej lub będącej w kryzysie. Wykorzystanie analizy SWOT i wskazanie wiedzy jako pewnego uniwersalnego zasobu strategicznego w pewnym stopniu niweluje te wady.

Oczywiście natychmiast może pojawić się zarzut, że wiedza jest pojęciem tak ogólnym i jednocześnie trudno uchwytym, że właściwie niczego to nie zmienia. Można bowiem spytać jakiego rodzaju wiedza jest potrzebna dla rozwoju konkretnej firmy. Przedstawiony model częściowo odpowiada na to pytanie podając kilka przydatnych w praktyce kategoryzacji wiedzy. Problem ten wykracza jednak poza konwencję tego artykułu, dotyczy bowiem rozwiązań raczej operacyjnych niż strategicznych. Jako przykład można powiedzieć, że wiedza typu *know why*, w filozofii Arystotelesa określana jako *episteme*, czyli wiedza uniwersalna i teoretyczna²³ jest szczególnie istotna w takich branżach przemysłowych i dyscyplinach naukowych jak np. chemia, elektrotechnika. Dostęp do takiej wiedzy pozwala na uniknięcie błędów i przyspiesza postęp naukowy i techniczny.

²² Zob np. Sveiby K. E., *A knowledge-based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation*, Internet: www.sveiby.com

²³ Por. Wawrzyniak B. (2001), *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą [w]: Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, Materiały konferencyjne*, Warszawa 5-6 grudnia, s. 24.

W celu praktycznego wykorzystania, strategię opartą o wiedzę należy oczywiście przełożyć na język działań operacyjnych, wykorzystując istniejące już techniki i metody zarządzania wiedzą. Zagadnienia te opisane są w licznej literaturze (niestety w niewielkim tylko stopniu dostępnej w języku polskim). Istnieje również ponad 100 stron internetowych poświęconych zarządzaniu wiedzą i kapitałem intelektualnym. Zainteresowanie tymi koncepcjami jest więc olbrzymie. Uważa się również powszechnie, że nie jest to kolejna „moda” w zarządzaniu, ale koncepcja porównywalna - jeśli chodzi o znaczenie - z naukową organizacją pracy Taylora. W skali makro mówi się więc o gospodarce opartej o wiedzę (GOW) jako o najskuteczniejszym modelu rozwoju ekonomicznego. Pewne działania w tym zakresie podjął polski rząd (tzw. inicjatywa 4+4+2)²⁴.

STRESZCZENIE

Autorzy przedstawiają działania strategiczne przedsiębiorstw w perspektywie „wiedzy” przedsiębiorstwa.

SUMMARY

Authors present strategic activities of companies in the perspective of the «knowledge» of the company.

LITERATURA

- [1] Fazlagić A. (2001), *Przedsiębiorstwo wiedzy*, Problemy Jakości, nr 3/2001.
- [2] Fazlagić A. (2001), *Brokerzy wiedzy*, Manager, nr 2/2001.
- [3] Hamel G., Prahalad C. K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa.
- [4] Kukliński A. (2001), *Knowledge Based Economy - a Challenge for Central Europe*. The Initiative 4+4+2 (past - conference note), The Chancellery of the Prime Minister Republic of Poland, materiały z konferencji w Konstancinie 7-10 czerwca 2001.
- [5] Miller F. J., I=0 (Information has no intrinsic meaning), Internet: www.sveiby.com
- [6] Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy organizacji*, Poltext, Warszawa
- [7] Obłój K. (1999), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- [8] Strojny M. (2001), *Budowanie strategii zarządzania wiedzą w KPMG* [w]: *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, materiały konferencyjne, Warszawa.
- [9] Strojny M., *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, Internet: www.free.net.pl
- [10] Sveiby K. E., *Intellectual Capital and Knowledge Management*, Internet: www.sveiby.com

²⁴ Szerzej: Kukliński A. (2001), *Knowledge Based Economy - a Challenge for Central Europe*. The Initiative 4+4+2 (past - conference note), The Chancellery of the Prime Minister Republic of Poland, materiały z konferencji w Konstancinie 7-10 czerwca.

-
- [11] Sveiby K. E., A knowledge-based Theory of the Firm to Guide Strategy Formulation, internet: www.sveiby.com
 - [12] Wawrzyniak B. (2001), *Od koncepcji do praktyki zarządzania wiedzą [w]: Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, materiały konferencyjne, Warszawa.
 - [13] Zack M. H. (1998), *If Managing Knowledge is the Solution, then What's the Problem*, Northeastern University, Boston.
 - [14] Zack M. H. (1999), *Developing a Knowledge Strategy*, *California Management Review*, Vol. 41, No. 3, Spring,
 - [15] Zack M. H. (1999), *Competing on Knowledge [w]: 2000 Handbook of Business Strategy*, Faulkner & Gray, New York.
 - [16] Zack M. H. (1999), *Managing Organizational Ignorance*, *Knowledge Directions*, Vol. 1, Summer.



Katarzyna Libor

Rola przewagi konkurencyjnej w funkcjonowaniu przedsiębiorstw medycznych

WSTĘP

Sektor ochrony zdrowia w Polsce, w poprzednim systemie, był tym obszarem działalności usługowej, w którym całkowicie odrzucono naturalne reguły funkcjonowania w warunkach rynkowych, a co za tym idzie zrezygnowano z zachowań typowych dla przedsiębiorstw, w których istnienie jest zdeterminowane przez wyniki jakie uzyskują. Zapis Konstytucji dotyczący obowiązku zapewnienia przez państwo równego dostępu do świadczeń zdrowotnych finansowanych ze środków publicznych jego obywatelom¹ i system opieki zdrowotnej zbudowany dla jego przestrzegania, stały się głównym warunkiem istnienia dotychczasowych placówek i tworzenia nowych. W zależności od sytuacji w państwie, dokonywano zmian w sektorze; konsolidowano, bądź rozdrabniano organizacje, co miało się nijak do tego, jak wywiązują się one ze swoich funkcji, w jaki sposób są zorganizowane, jakie osiągają wyniki leczenia i jak przedstawia się ich sytuacja finansowa. Bez względu na poziom i warunki leczenia placówki służby zdrowia nie narzekały na brak pacjentów, którzy nie kryjąc niezadowolienia, nadal korzystali z ich usług, gdyż nie mieli innej alternatywy.

Wprowadzona reforma ochrony zdrowia miała zmienić zasady jej finansowania i odciążyć państwo w tym zakresie, a przede wszystkim wprowadzić do tego obszaru, na ile to możliwe, reguły gospodarki rynkowej. Stworzenie nowych warunków oraz usamodzielnienie placówek, stworzenie niepublicznych przedsiębiorstw miało doprowadzić do zmiany sposobu ich funkcjonowania, zorganizowania i zarządzania nimi. Odrobina zdrowej konkurencji między poszczególnymi placówkami miała poprawić osiągane przez nie wyniki tak finansowe, jak i jakość, dostępność świadczeń oraz zadowolenie pacjentów. Sytuacja taka miała prowokować do budowania przewagi konkurencyjnej przez organizacje funkcjonujące w tym sektorze, zarówno duże wyspecjalizowane szpitale, centra, jak i niewielkie przychodnie podstawowej opieki zdrowotnej.

¹ Art. 68 Konstytucji RP (1998), Zakamycze.

KONKURENCJA W ORGANIZACJACH RYNKOWYCH

Konkurencja jest to proces, w którym uczestnicy rynku dążąc do realizacji swych interesów, próbują przedstawić oferty korzystniejsze od innych ze względu na cenę, jakość, warunki dostawy i inne czynniki mające wpływ na podjęcie decyzji o zawarciu transakcji². Jest ona traktowana jako zjawisko warunkujące prawidłowe funkcjonowanie mechanizmów rynkowych. Stanowi ona narzędzie naturalnej selekcji podmiotów działających w danym sektorze. Sprawia, że tylko najlepsze mają szanse na sukces a najsłabsze muszą zniknąć. To klient o tym decyduje, nieustannie dokonując wyborów, sięgając po produkty i usługi, które spełniają jego oczekiwania w istotnym dla niego zakresie.

Aby utrzymać się na rynku, firmy starają się wypracować przewagę konkurencyjną, dzięki której zwracają na siebie i swoje produkty uwagę klientów. **Przewaga konkurencyjna, albo inaczej wyróżnik konkurencyjny, stanowi element opisujący, identyfikujący i determinujący istnienie przedsiębiorstwa.**

Przewaga konkurencyjna jest elementem opisującym przedsiębiorstwo, ponieważ analizując ten czynnik można wiele powiedzieć na temat jego jako całości, jak na przykład w jaki sposób jest zorganizowane, czemu ta organizacja jest podporządkowana, jakie wartości są najważniejsze, jak widzi swoje miejsce na tym rynku w przyszłości. Wyróżnik konkurencyjny identyfikuje przedsiębiorstwo z pośród innych obecnych na tym rynku, sprawia, że jest ono postrzegane jako unikatowe, wyróżniające się, inne niż pozostałe. Trwanie przedsiębiorstwa na rynku, wśród konkurencji, zwłaszcza gdy konkurentów jest wielu i są oni silni, jest zdeterminowane posiadaniem przewagi konkurencyjnej, tego czegoś, co sprawi, że klient realizując własne potrzeby sięgnie po produkty lub usługi właśnie tej a nie innej firmy.

STAN KONKURENCJI W SEKTORZE OCHRONY ZDROWIA

Jednym z głównych założeń reformy ochrony zdrowia, było nadanie pacjentom, a więc klientom placówek tego sektora, prawa wolnego wyboru lekarza, które można rozszerzyć na prawo wolnego wyboru placówki podstawowej opieki zdrowotnej, specjalistycznej i lecznictwa zamkniętego. Takie prawo wolnego wyboru stwarza warunki rozwoju konkurencji w sektorze opieki zdrowotnej. Z kolei konkurencja wymusza wzrost jakości świadczeń, obniżanie kosztów, wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom klienta i wiele innych pozytywnych zjawisk, a generalnie sprzyja rozwojowi sektora.

W praktyce, sprawa istnienia konkurencji w sektorze opieki zdrowotnej wygląda nieco inaczej. Owszem, pacjent ma prawo wyboru lekarza POZ, lekarza specjalisty i szpitala, ale tylko spośród tych, które wcześniej wybrała Kasa Chorych i z którymi podpisała umowy. W pierwszych latach po reformie Kasy podpisywały niejako automatycznie umowy z dotychczasowymi świadczeniodawcami - byłymi ZOZ-ami, przychodniami i ośrodkami zdrowia, bez względu na poziom usług. Dopiero z czasem zaczęto podpisywać umowy z nowopowstającymi prywatnymi placówkami. O ile w miastach, gdzie Kasa podpisała umowy z wieloma przychodniami POZ, istnieją jednak pewne znamiona konkurencji, to na wsi, zwykle taką umowę podpisano tylko z jedną placówką i o żadnym wyborze nie może tu być mowy. Kolejną przeszkodą dla konkurencji jest sztuczne nakładanie limitów świadczeń w lecznictwie specjalistycznym i zamkniętym, gdzie nawet, jeżeli istnieje możliwość wyboru placówki i lekarza, to najczęściej nie ma możliwości wykonania usługi z powodu wyczerpania limitów. Podobne przykłady ograniczenia i braku konkurencji można by mnożyć.

² Nowa encyklopedia PWN, t. 3 (1995), PWN Warszawa, s. 458.

Podsumowując, należy stwierdzić, że w chwili obecnej na rynku usług medycznych rola konkurencji „z udziałem klienta” jest raczej niewielka. Sprowadza się ona głównie do podstawowej opieki zdrowotnej przede wszystkim w miastach oraz w ograniczonym zakresie do opieki specjalistycznej i leczenia zamkniętego.

Istnieje inny rodzaj konkurencji, specyficzny dla tej branży, ukierunkowany nie na klienta, ale na płatnika. Świadczeniodawcy zaciekle konkurują między sobą o „względy” Kasy Chorych, dotyczy to możliwości podpisania umowy i ewentualnych warunków w niej zawartych. Można nawet mówić o rozbudowanych strategiach postępowania, które przyjmują placówki w kontaktach z Kasą.³

Analizując zmieniającą się sytuację w sektorze i zapowiadane zmiany systemowe, można się spodziewać wzrostu roli konkurencji, a zwłaszcza pojawienia się potrzeby walki o klienta. Prywatne placówki, które nie starały się o pulę z systemu powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego i świadczyły swe usługi odpłatnie, są do tego przyzwyczajone i wyrobiły już pewne zachowania nastawione na pozyskanie i utrzymanie klienta. Placówki funkcjonujące dotąd jedynie dzięki realizacji umów z Kasami, będą musiały szybko się zmienić i dopasować do zmieniających się warunków. Warunkiem koniecznym jest wybór i wypracowanie wyróżnika konkurencyjnego, dzięki któremu dana placówka odróżniałaby się od innych, świadczących zbliżone usługi na danym rynku.

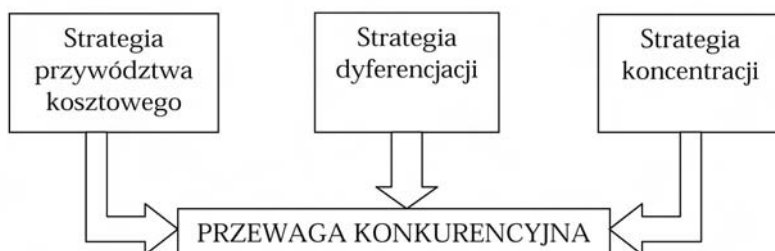
ŹRÓDŁA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWACH SEKTORA OCHRONY ZDROWIA

Stale zmieniające się otoczenie wymaga od przedsiębiorstw, również o profilu medycznym, nowych zachowań wobec konkurencji. Każda organizacja, która chce mieć szanse rozwoju, powinna poszukiwać swojej przewagi konkurencyjnej i wykorzystywać ją w tworzonej strategii działania. W swoich poszukiwaniach firmy mogą korzystać z doświadczeń innych i osiągnięć nauki, przykładem może tu być koncepcja Portera.

M.E. Porter wyróżnia z punktu widzenia możliwości uzyskania przewagi konkurencyjnej, klasyczne już, trzy rodzaje strategii przedsiębiorstwa⁴:

- strategię niskich cen,
- strategię koncentracji,
- strategię dyferencjacji.

Rys. 1. Strategie uzyskiwania przewagi konkurencyjnej wg M.E. Portera



Źródło: opracowanie własne.

³ Tymowska K. (1999), *Gry na rynku umów*, Nowe życie gospodarcze, nr 3, 17.01.1999.

⁴ Szemborska E. (1998), *Przewaga konkurencyjna - wyróżnik pozycji rynkowej przedsiębiorstwa*, Antidotum nr 9/98 za Porter M. E. (1988), *Choix strategique et concurrence*, Economica, Paris.

Przywództwo kosztowe i dyferencjacja dążą do uzyskania przewagi konkurencyjnej w szerokim zakresie rynku, natomiast strategię koncentracji dążą do przewagi kosztowej lub odróżniania się w wąskim segmencie rynku.

Strategia niskich cen, zwana inaczej przywództwem kosztowym polega na dążeniu do uzyskania jak najniższych kosztów wśród konkurentów, bez obniżania jakości wytwarzanych produktów, co pozwala bardzo skutecznie konkurować oferując produkty po najniższej cenie. Racjonalizacja kosztów, warunek konieczny danej strategii, uwarunkowana jest przede wszystkim przez wybór technologii, dostęp do tanich surowców i materiałów oraz takie wewnętrzne czynniki jak organizacja, dobór kwalifikacji zatrudnionych, wykorzystanie zdolności produkcyjnych⁵, wymienia się również doskonalenie systemów logistycznych i tzw. efekt doświadczenia.

W przypadku placówek opieki zdrowotnej, zwłaszcza tych niewielkich, strategia przywództwa kosztowego jest stosowana w sposób niemal powszechny, choć wynika to z nieco innych względów niż w innych branżach. Przykładowo, w podstawowej opiece medycznej Kasa Chorych opłaca usługi poprzez wypłacanie środków za każdego zadeklarowanego pacjenta według stawki kapitałowej (różnej w różnych Kasach). Ze środków tych, placówki mają sfinansować wszystkie świadczenia dla swoich klientów, łącznie z badaniami ambulatoryjnymi i konsultacjami specjalistycznymi. W przypadku „zaoszczędzenia” pewnych środków stanowią one zysk placówki, a np. w praktykach lekarza rodzinnego trafiają one do kieszeni lekarza. Stąd bierze się niechęć lekarzy do wydawania skierowań na badania i do specjalistów. Z punktu widzenia satysfakcji klientów nie jest to rozwiązanie najwłaściwsze, z drugiej jednak strony nie powinno nikogo dziwić wykorzystywanie możliwości systemu.

Jeśli chodzi o lecnictwo zamknięte, trudno mówić o budowaniu przywództwa kosztowego w sytuacji, gdy stawki oferowane przez Kasy często plasują się poniżej rzeczywistych kosztów ponoszonych przez szpitale za świadczone usługi.

Strategia dyferencjacji polega na stworzeniu istotnej dla klienta różnicy pomiędzy produktem oferowanym przez dane przedsiębiorstwo a wszystkimi innymi substytutami sprzedawanymi przez inne organizacje funkcjonujące na rynku. Może ona bazować na produkcie, systemie sprzedaży, systemie obsługi. Różnicowanie takie wymaga poniesienia dodatkowych kosztów, jednak ten wzrost jest kompensowany przez wyższą cenę, którą dla swoich produktów uzyskuje organizacja.

W przedsiębiorstwach medycznych strategia dyferencjacji nie znajduje, jak dotąd, powszechnego wykorzystania, choć można spotkać się z jej przejawami. Różnicowanie popiera się przede wszystkim na usłudze i na obsłudze. Jeśli chodzi o usługę, można tu zwrócić uwagę na wykorzystanie nowoczesnych technologii w procesie leczenia (maszyny i urządzenia), nowych procedur i terapii. Przykładowo we Wrocławiu we wszystkich szpitalach posiadających oddział chirurgiczny, można usunąć kamienie żółciowe, ale tylko we trzech można to zrobić mniej inwazyjną metodą laparoskopową, z czego jeden z tych szpitali jest na wyższym poziomie referencyjnym i w związku z tym pobiera dodatkową opłatę. Taka sytuacja pozytywnie wyróżnia pozostałe dwie placówki, zakładając że klient kieruje się tylko jednym kryterium wyboru.

Dla niektórych klientów pierwszoplanowe znaczenie ma również jakość oferowanej obsługi. Wybierając placówkę kierują się np. sposobem obsługi pacjentów (zapisy przez telefon, możliwość umówienia się na konkretny dzień i godzinę), oferowanym standardem obsługi (mniej liczne pokoje, kolorystyka, telefon), możliwością nabycia za opłatą dodatkowych świadczeń (np. na oddziałach położniczych - znieczulenie zewnątrzpo-

⁵ Pierścionek Z. (1996), *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa.

nowe, dodatkowa nocna opieka pielęgnarska nad matką i dzieckiem). Przykłady te jednak nie zmieniają obrazu tworzonego przez całość placówek, szczególnie tych, które funkcjonowały jeszcze w poprzednim systemie (byłe państwowe, obecnie przekształcone w niepubliczne), gdzie jak dotąd w większości oferuje się usługi standardowe, nie poświęcając szczególnej uwagi oczekiwaniom pacjentów.

Strategia koncentracji polega na wejściu firmy w daną niszę rynkową i wyróżnieniu się przez obsługiwanie danego, wyraźnie zdefiniowanego segmentu rynku. Tego typu strategia wymaga od przedsiębiorstwa podporządkowania danemu rynkowi docelowemu i wyraźnego uplasowania oferty zgodnie z wymaganiami klientów danej niszy rynkowej. Firma, która nie jest w stanie przejąć przewodnictwa cenowego, po rozpoznaniu pewnej, niedostatecznie zagospodarowanej, niszy rynkowej jest w stanie skutecznie działać stopniowo zwiększając skalę działań.

Niektóre placówki medyczne specjalizują się w realizowaniu usług w bardzo wąskim sektorze np. gabinety ortodontyczne, kliniki chirurgii plastycznej. Można więc stwierdzić, że strategia koncentracji jest dosyć często spotykana w przedsiębiorstwach medycznych, szczególnie jest to dostrzegalne w lecznictwie specjalistycznym.

ZAKOŃCZENIE

Podsumowując, należy stwierdzić, że obecnie prawa rynku nie warunkują funkcjonowania przedsiębiorstw branży medycznej, a co za tym idzie zjawisko konkurencji nie działa w tym sektorze prawidłowo. Trudno doszukiwać się pozytywów wynikających z konkurowania podmiotów o klienta, gdy ten klient - pacjent nie jest podstawowym punktem ich zainteresowania. Wynika to z rozdzielenia świadczeniobiorcy i płatnika, inny podmiot pobiera świadczenia a inny za nie płaci. Dla placówki medycznej ważniejsze jest zdobycie uznania i zainteresowania płatnika, jakim jest Kasa Chorych, niż pacjenta, którego wybór zawężono do listy wyselekcjonowanych wcześniej podmiotów. W takiej sytuacji niewielka rola konkurencji jest zrozumiała, choć w przyszłości należy się spodziewać jej stałego wzrostu. W perspektywie zarówno w interesie państwa, Kas Chorych jak i pacjentów będzie leżało utrzymanie jedynie placówek oferujących wysokiej jakości usługi nastawione na maksymalizację satysfakcji klientów.

W związku z wspomnianą obecną sytuacją na rynku usług medycznych, podmioty w większości nie odczuwają potrzeby wypracowania podstaw przewagi konkurencyjnej. Pozytywne wyróżnianie się nie jest bezwzględnie konieczne dla ich dalszego funkcjonowania, pacjenci nie dokonują wyborów, a i niektóre wybory dokonywane przez Kasy chorych są zdeterminowane warunkami społecznymi, politycznymi, geograficznymi, czy innymi. Z czasem jednak ta potrzeba stanie się nieodzowna a nawet paląca, dlatego już dziś zarządzający powinni przygotować placówki, zidentyfikować możliwy wyróżnik konkurencyjny i zainwestować w jego utrzymanie.

STRESZCZENIE

Konkurencyjność w obszarze służby zdrowia jest przedmiotem analizy niniejszego artykułu. Poszukiwane są możliwości działań placówek służby zdrowia, stwarzające warunki bycia konkurencyjnym na rynku usług medycznych.

SUMMARY

In the article author analyses competitiveness in the sphere of health service. Author tries to find the possibilities for health-care institutions to be competitive on the market of medical services.

LITERATURA

- [1] Pierścionek Z. (1996), *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa.
- [2] Szemborska E. (1998), *Przewaga konkurencyjna - wyróżnik pozycji rynkowej przedsiębiorstwa*, Antidotum nr 9/98 za Porter M. E. (1988), *Choix strategique et concurrence*, Economica, Paris.
- [3] Tymowska K. (1999), *Gry na rynku umów*, *Nowe życie gospodarcze*, nr 3, 17.01.1999

INFORMACJA O AUTORACH TOM I:

dr Janusz Biernat

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

mgr Rafał Bielawski

Akademia Świętokrzyska

mgr Aleksander Binsztok

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

mgr Krzysztof Chlebowski

Kopalnie Węgla Brunatnego „Bełchatów”

dr Wojciech Cieśliński

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

mgr inż. Rafał Czarczyński

Właściciel firmy NCA Agencja Projektowa

mgr Marek Domagała

Vice Prezes Telefonii Lokalnej DIALOG S. A. (1999-2000)

mgr Maciej Górecki

Classen-Pol S.A.

prof. dr hab. Wiesław Hładkiewicz

Uniwersytet Zielonogórski

mgr Adam Ilciów

Uniwersytet Zielonogórski

mgr Konrad Kolegowicz

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

dr hab. Mirosław Kwieciński

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

prof. dr hab. Rafał Krupski

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania oraz Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

mgr Anna Krzyżaniak

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Sulechowie

mgr Katarzyna Libor

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

mgr Urszula Maciejczuk

Uniwersytet Szczeciński

dr Maria Miczyńska-Kowalska

Uniwersytet Marii Skłodowskiej-Curie w Lublinie

dr Mieczysław Morawski

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

prof. dr hab. Adam Nalepka

Classen-Pol S. A.

prof. dr hab. Kazimierz Perechuda

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania oraz Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

mgr Janusz Piepiora

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

prof. dr hab. Andrzej Szplit

Akademia Świętokrzyska

mgr Marcin Szplit

Akademia Świętokrzyska

dr Zbigniew Świątkowski

Uniwersytet Zielonogórski

INFORMACJA O AUTORACH TOM II:

mgr Urszula Bąkowska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

mgr Andrzej Brzozowski

BENTEN Sp. z o. o.

mgr inż. Ryszard Kobyłka

Prezes Rafako S.A (2000-2001), Partner biznesowy Polskiego Konsorcjum Doradczego (PKD)

dr Agnieszka Krawczyk

Uniwersytet Opolski

dr Andrzej Kozina

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie

mgr Anna Krzyżaniak

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Sulechowie

mgr Piotr Kwiatkowski

Uniwersytet Zielonogórski

dr Krzysztof Łobos

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

mgr Sabina Ostrowska

PPHU Opal

mgr Bartosz Otmianowski

ComART Sp. z o. o.

mgr Sylwia Pierzchawka

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

mgr Michał Pietrzak

BENTEN Sp. z o. o.

mgr Estera Piwoni-Krzeszowska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

Wojciech Podemski

Agencja Ochrony Pracy i Środowiska BHPE

mgr Agnieszka Sokołowska

Akademia Ekonomiczna w Jeleniej Górze

mgr Aleksandra Sus-Januchowska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

mgr Marta Szczurek

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

mgr Waldemar Szewc

Biuro Konsultingowe AFO

mgr Piotr Tarka

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu