



UNIWERSYTET  
EKONOMICZNY  
W KRAKOWIE



# ZARZĄDZANIE DZIAŁALNOŚCIĄ ROZWOJOWĄ PRZEDSIĘBIORSTWA



OPRACOWANIE I REDAKCJA NAUKOWA  
RYSZARD BOROWIECKI, BARBARA SIUTA-TOKARSKA, KATARZYNA ŻMIJA



**ZARZĄDZANIE  
DZIAŁALNOŚCIĄ ROZWOJOWĄ  
PRZEDSIĘBIORSTWA**



**UNIwersytet Ekonomiczny w Krakowie**  
**Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw**  
**FUNDACJA UNIwersytetu Ekonomicznego w Krakowie**

**ZARZĄDZANIE**  
**DZIAŁALNOŚCIĄ ROZWOJOWĄ**  
**PRZEDSIĘBIORSTWA**

**Opracowanie i redakcja naukowa:**  
**Ryszard BOROWIECKI**  
**Barbara SIUTA-TOKARSKA**  
**Katarzyna ŻMIJA**

**Kraków 2017**

Streszczenia w języku polskim i angielskim zostały przygotowane przez poszczególnych Autorów. Wydawca nie ponosi odpowiedzialności za ich treść, formę i styl.

The papers' summaries in Polish and English have been submitted by the Authors. The editors are not responsible for the contents, form and style of the summaries.

RECENZENT

**Katarzyna KOZIOL-NADOLNA**

© Copyright by Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2017

ISBN 978-83-65907-02-8 (wersja drukowana)

ISBN 978-83-65907-03-5 (pdf on-line)

**Wydawnictwo:**

Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków

# SPIS TREŚCI

|                    |   |
|--------------------|---|
| WPROWADZENIE ..... | 9 |
|--------------------|---|

## CZĘŚĆ I

---

### ZDOLNOŚĆ, PRZYWÓDZTWO I STRATEGIA W ZARZĄDZANIU DZIAŁALNOŚCIĄ ROZWOJOWĄ PRZEDSIĘBIORSTWA

#### ROZDZIAŁ 1

*Adam Stabryła*

|  |    |
|--|----|
| WYKŁADNIA ZDOLNOŚCI ROZWOJOWEJ JAKO PODSTAWA OCENY DOJRZAŁOŚCI<br>PROCESOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA..... | 17 |
|--|----|

#### ROZDZIAŁ 2

*Katarzyna Grzesik, Monika Kwiecińska*

|  |    |
|--|----|
| PERSPEKTYWA ROZWOJOWA W KSZTAŁTOWANIU PRZYWÓDZTWA..... | 31 |
|--|----|

#### ROZDZIAŁ 3

*Andrzej Marjański*

|   |    |
|---|----|
| GRUPY PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH – ORIENTACJA SIECIOWA<br>W STRATEGIACH ROZWOJU ..... | 41 |
|---|----|

## CZEŚĆ II

# ZARZĄDZANIE CZYNNIKIEM LUDZKIM W KONTEKŚCIE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

### ROZDZIAŁ 4

*Andrzej Kozina, Ewelina Ziola-Kowalczyk*

METODA DOBORU CZŁONKÓW ZESPOŁU NEGOCJACYJNEGO  
NA PODSTAWIE OCENY KOMPETENCJI ..... 53

### ROZDZIAŁ 5

*Janusz Nesterak, Anna Charytanowicz*

CONTROLLINGOWE RAPORTOWANIE PRODUKTYWNOŚCI W PROCESIE ZARZĄDZANIA ..... 69

### ROZDZIAŁ 6

*Dominika Bąk-Grabowska*

KSZTAŁTOWANIE WYNAGRODZEŃ W WARUNKACH STOSOWANIA NIESTANDARDOWYCH  
FORM ZATRUDNIENIA..... 81

### ROZDZIAŁ 7

*Barbara Siuta-Tokarska, Małgorzata Dutka-Mucha*

CZYNNIKI MOTYWACYJNE KSZTAŁTUJĄCE POSTAWY PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI .... 91



## CZEŚĆ III

---

# KONCEPCJE, NARZĘDZIA ORAZ POMIAR EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

### ROZDZIAŁ 8

*Janusz Nesterak, Tomasz Zajęc*

KONCEPCJA CONTROLLINGOWEGO, WIELOBLOKOWEGO RACHUNKU  
MARŻ POKRYCIA W BIURZE MAKLERSKIM ..... 105

### ROZDZIAŁ 9

*Ewelina Ziola-Kowalczyk*

KOMUNIKACJA MARKETINGOWA W MAŁEJ FIRMIE. NARZĘDZIA METODYCZNE  
I STUDIUM PRZYPADKU .....117

### ROZDZIAŁ 10

*Agata Maciejewska, Dariusz Mrozek*

PERFORMANCE PRISM JAKO INNOWACYJNY SYSTEM POMIARU  
EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI ..... 125

### ROZDZIAŁ 11

*Paweł Krzemiński*

PRÓBA IDENTYFIKACJI I KLASYFIKACJI CZYNNIKÓW EFEKTYWNOŚCI  
W UBEZPIECZENIACH KOMUNIKACYJNYCH ..... 139

## CZĘŚĆ IV

# IDENTYFIKACJA, WDROŻENIE ORAZ OCENA PROROZWOJOWYCH ZMIAN W PRZEDSIĘBIORSTWIE

### ROZDZIAŁ 12

*Piotr Bartkowiak, Jacek Józwiak, Maciej Koszel*

|   |     |
|---|-----|
| ZNACZENIE KONKURENCYJNOŚCI I ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ WE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH ..... | 151 |
|---|-----|

### ROZDZIAŁ 13

*Janusz Kraśniak, Joanna Sadłowska-Wrzesińska*

|  |     |
|--|-----|
| ROZWIĄZANIA STRUKTURALNE PRZEDSIĘBIORSTW W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI. STAN I KIERUNKI ZMIAN ..... | 167 |
|--|-----|

### ROZDZIAŁ 14

*Barbara Czerniachowicz*

|  |     |
|--|-----|
| ZMIANA STRATEGII W ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNEGO ..... | 177 |
|--|-----|

### ROZDZIAŁ 15

*Piotr Litwa*

|   |     |
|---|-----|
| WYKORZYSTANIE PARTNERSTWA PUBLICZNO-PRYWATNEGO JAKO NARZĘDZIA REALIZACJI INWESTYCJI ROZWOJOWYCH ..... | 187 |
|---|-----|

# WPROWADZENIE

Rozwój stanowiący imperatyw działalności współczesnych organizacji gospodarczych postrzegany jest przez pryzmat wielu określonych współzależności, a także warunków i czynników oraz zachodzących procesów zmian zarówno w wewnętrznym, jak i zewnętrznym środowisku przedsiębiorstwa. W rezultacie obserwuje się tendencję do wieloaspektowego spojrzenia na problematykę zarządzania działalnością rozwojową przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeby równoważenia<sup>1</sup> jego trzech składowych kapitałów, tj.:

- kapitału ludzkiego,
- kapitału ekonomicznego, w tym finansowego, a także
- kapitału przyrodniczego, określanego często mianem kapitału ekologicznego.

Przyjmując, że warunki rozwoju mają na ogół charakter statyczny i są wskazywane jako zasoby, to czynniki rozwoju charakteryzują się wyraźnie ujęciem dynamicznym, przyjmując postać strumieni. Warunki rozwoju są elementem koniecznym do realizacji czynności, czynniki rozwoju natomiast uruchamiają proces, którego efekty wiążą się z zasadniczą i dogłębną zmianą w przedsiębiorstwie. Zmiana ta w długim okresie – w jakim realizowany jest rozwój – prowadzi do ulepszenia, powstania bardziej złożonej, a zarazem doskonalszej formy i wyraża się poprzez odnotowywane tendencje oraz nadany kierunek zmian w organizacji, począwszy od wymiaru operacyjnego, poprzez taktyczny, aż po wymiar strategiczny.

Wskazując, iż głównymi składnikami rozwoju przedsiębiorstwa są jego wielkość i struktura, wyrażające się zasadniczo ich istotną złożonością i wielowymiarowością można uznać, iż miarą wartościującą dynamikę rozwoju jest dynamika efektywności przedsiębiorstwa. W ujęciu prakseologicznym efektywność jest rozumiana jako dodatnia cecha działań, dających pozytywny wynik, przy czym miarą efektywności jest:

- w podejściu celowościowym – stopień osiągnięcia przyjętych celów,
- w podejściu procesowym – wydajność wykorzystania posiadanych zasobów i harmonia w funkcjonowaniu jednostki,
- natomiast w podejściu systemowym – przetrwanie systemu.

Jako kryteria efektywności w szerokim ujęciu można wskazać: wydajność, skuteczność i adekwatność<sup>2</sup>. Dlatego też efektywność jest traktowana jako jedna z głównych kategorii wykorzystywanych do opisu aktualnego stanu oraz szans rozwojowych przedsiębiorstw, przy czym podkreśla się jej przynależność do właściwości przesądzających o istocie przedsiębiorstwa jako podmiotu gospodarującego, bowiem efektywność z jednej strony warunkuje funkcjonowanie podmiotu, a z drugiej strony – determinuje jego rozwój.

<sup>1</sup> Równoważenie kapitału ekonomicznego, społecznego i przyrodniczego winno mieć miejsce z uwzględnieniem zasady ich integracji (równowartości kapitałów), zasady sprawiedliwości (wewnątrz- i międzypokoleniowej) oraz zasady partycypacji (współuczestnictwa oraz współodpowiedzialności za rozwój).

<sup>2</sup> Kryterium wydajności jest oparte na rachunku ekonomicznym, przy uwzględnieniu sposobu realizacji założonych celów. Kryterium skuteczności wiąże się ze stopniem, w jakim określone działania przekładają się na realizację założonych celów. W kryterium adekwatności akcentowany jest dobór celów oraz metod działania w odniesieniu do istniejących, jak i prognozowanych warunków ich realizacji.

Aby przedsiębiorstwo mogło właściwie rozwijać się i wykazywać się efektywnością, niezbędne jest trzecie spoiwo łączące te procesy, a mianowicie zarządzanie.

Sam termin zarządzanie jest różnie interpretowany w literaturze przedmiotu, na co wpływ ma akcentowanie wielu aspektów tego procesu. P.F. Drucker wskazuje, że „zarządzanie to funkcja społeczna i sztuka wyzwolona, a zarazem konkretny i wyróżniający instrument działania każdej organizacji”. Jeśli jednak pojmować zarządzanie w świetle zrównoważonego rozwoju, wówczas oznacza ono integrację ludzi połączonych wspólnym przedsięwzięciem, stając się trzonem działań mających na celu uzyskanie postępu. Postęp ten jednak musi być oparty na racjonalnym i sprawiedliwym podziale, stając się źródłem nie tylko wzrostu wartości organizacji, ale szeroko rozumianego dobrobytu, trwałego ładu społecznego, jak również ładu przyrodniczego.

Triada pojęć zarządzanie-efektywność-rozwoj w odniesieniu do przedsiębiorstwa jest zespolona poprzez czynnik ludzki, który jest uznawany za najistotniejszy element organizacji. W odniesieniu do wymienionych pojęć wskazuje się na potrzebę uznania podmiotowej roli człowieka w tych procesach, co związane jest z tzw. „rozmyślnością istoty ludzkiej” jako tej, która postrzegana jest poprzez zdolność do formułowania celów i wyznaczania możliwych metod, sposobów i działań na rzecz ich realizacji.

Przedstawione zagadnienia dotyczące rozwoju, efektywności, zarządzania i czynnika ludzkiego zostały uwzględnione w niniejszej publikacji książkowej pt.: *Zarządzanie działalnością rozwojową przedsiębiorstwa*. Jako redaktorzy naukowcy wyrażamy nadzieję, iż publikacja ta wniesie wkład w dynamiczny rozwój nauk empirycznych i stanowić będzie udaną próbę powiązania ze sobą celów poznawczych i aplikacyjnych w tym zakresie. Badania literaturowe i empiryczne autorów poszczególnych rozdziałów odniesiono do czterech zagadnień, powiązanych ze sobą w jeden spójny obszar tematyczny, jakim jest zarządzanie działalnością rozwojową przedsiębiorstwa. Wskazane zagadnienia zaprezentowano w czterech częściach niniejszej publikacji:

1. Zdolność, przywództwo i strategia w zarządzaniu działalnością rozwojową przedsiębiorstwa.
2. Zarządzanie czynnikiem ludzkim w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa.
3. Koncepcje, narzędzia oraz pomiar efektywności przedsiębiorstwa.
4. Identyfikacja, wdrożenie oraz ocena prorozwojowych zmian w przedsiębiorstwie.

Część pierwszą publikacji książkowej otwiera opracowanie A. Stabryły (rozdział pierwszy), dotyczący wykładni zdolności rozwojowej jako podstawy oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa. Jak wskazuje jej Autor, zdolność rozwojowa jest określana w pięciu charakterystycznych wymiarach działalności, a to: ekonomicznym, organizacyjnym, personalnym, informacyjnym i techniczno-produkcyjnym, zaś jeśli jest ona ujęta w sposób wielowymiarowy, stanowi szeroką perspektywę dla oceny dojrzałości procesowej. W tym zakresie uwzględniony został aspekt znaczenia zdolności w zarządzaniu działalnością rozwojową przedsiębiorstwa.

W rozdziale drugim zwrócono natomiast uwagę na kształtowanie przywództwa w perspektywie rozwojowej. Autorki publikacji – K. Grzesik i M. Kwiecińska podjęły rozważania dotyczące możliwości wykorzystania perspektywy rozwojowej w różnych obszarach funkcjonowania organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem jej wpływu na kształtowanie przywództwa podkreślając, iż perspektywa rozwojowa jest istotną częścią teorii integralnej, umożliwiającej kompleksowe spojrzenie na zagadnienie przywództwa. Publikacja ta wpisuje się zatem w obszar rozważań na temat znaczenia przywództwa w zarządzaniu działalnością rozwojową przedsiębiorstwa.

Część pierwszą wieńczy opracowanie A. Marjańskiego (rozdział trzeci), poświęcone grupom przedsiębiorstw rodzinnych, ze szczególnym uwzględnieniem orientacji sieciowej w strategiach ich rozwoju. Jak podkreśla A. Marjański, podjęcie decyzji o utworzeniu grupy oraz różnych form współdziałania międzyorganizacyjnego w obrębie kilku podmiotów gospodarczych, których aktywa znajdują się w rękach rodziny właścicielskiej – stanowi zasadniczą i radykalną odpowiedź na wyzwania stojące przed rodzinnym biznesem. Podjęcie tego wątku mieści się w ramach problematyki odnoszącej się do znaczenia i wykorzystania strategii w zarządzaniu działalnością rozwojową przedsiębiorstwa.

Część drugą książki poświęcono czynnikowi ludzkiemu w rozwoju organizacji, a rozpoczyna ją rozdział czwarty autorstwa A. Koziny i E. Ziola-Kowalczyk, w którym opisano metody doboru członków zespołu negocjacyjnego na podstawie oceny kompetencji. Jak wskazują Autorzy, negocjacje w przedsiębiorstwie stanowią jeden z instrumentów w procesie zarządzania i są stosowane dla realizacji celów firmy. Są im ściśle podporządkowane, służąc realizacji wszelkiego rodzaju przedsięwzięć, procesów i zadań poprzez kształtowanie relacji z otoczeniem i wewnętrznymi warunków współdziałania firmy, zaś podmiotem analizy jest zespół negocjacyjny, składający się z osób o określonych, pożądanych cechach.

Rozdział piąty J. Nesteraka i A. Charatynowicz zatytułowano „Controllingowe raportowanie produktywności w procesie zarządzania”, a jako cel opracowania wskazano przedstawienie sposobu raportowania produktywności i znaczenia tej miary w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w firmie.

Podjęte zagadnienie produktywności wiąże się z problematyką kształtowania wynagrodzeń w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia, o czym pisze w rozdziale szóstym D. Bąk-Grabowska. Autorka podejmując badania empiryczne przyjęła założenie, że zmieniający się zakres i sposoby wykorzystywania w przedsiębiorstwach niestandardowych form zatrudnienia, implikują potrzebę rozpoznania obszaru, jakim jest kształtowanie wynagrodzeń wobec tego typu pracowników. Przeprowadzone przez nią badania empiryczne w oparciu o metodę studium przypadków w grupie dużych oraz małych i średnich przedsiębiorstw, były ukierunkowane na rozwiązanie problemów eksploracyjnych i wyjaśniających, co wpisuje się w wymiar poznawczo-empiryczny niniejszej publikacji książkowej.

Podsumowanie części drugiej książki stanowi opracowanie B. Siuta-Tokarskiej i M. Dutki-Muchy, dotyczące czynników motywacyjnych, kształtujących postawy pracowników w organizacji. Autorki wskazały na istotę i znaczenie procesu motywowania pracowników w przedsiębiorstwie w świetle współczesnych wyzwań gospodarki XXI wieku, określanej mianem gospodarki opartej na wiedzy, w której zasadniczym elementem zarówno konkurencyjności, jak i sukcesu organizacji na rynku gospodarczym jest jej kapitał niematerialny. W pracy ukazano także dylematy i wyzwania, jakie jawią się w obliczu następujących zmian na rynku pracy i pojawiających się potrzeb w zakresie systemów motywacyjnych w organizacji. Podkreślono, iż wyłania się nowy sposób współczesnego myślenia, wedle którego efektywność przedsiębiorstwa winna dotyczyć nie tylko kategorii finansowych, czy maksymalizacji korzyści osób zaangażowanych materialnie w przedsiębiorstwo, lecz także kategorii rozwoju i odpowiedzialności za działania i osiągnięte wyniki.

Część trzecią książki, odnoszącą się do zagadnienia efektywności w kontekście zarządzania działalnością rozwojową w przedsiębiorstwie, rozpoczyna opracowanie J. Nesteraka i T. Zająca (rozdział ósmy), dotyczące koncepcji controllingowego, wieloblokowego rachunku marż pokrycia w biurze maklerskim. Autorzy zaakcentowali, iż rachunek taki umożliwia wiarygodne przypisanie ponoszonych kosztów do osiągniętych przychodów z poszczególnych produktów, bowiem pozwala na generowanie znacznych informacji, służących podejmowaniu trafnych decyzji w obszarze sterowania rentownością i zarządzania kosztami, a ponadto stwarza możliwość pomiaru dokonań, potrzebnych do realizacji systemów motywacyjnych.

Rozdział dziewiąty, opracowany przez E. Ziola-Kowalczyk zatytułowano: „Komunikacja marketingowa w małej firmie. Narzędzia metodyczne i studium przypadku”. Autorka podkreśla w nim znaczenie komunikacji z – jak to określa – publicznością zewnętrzną i wewnętrzną, postrzegając ją jako immanentny element działalności współczesnych przedsiębiorstw, kreujących przewagi konkurencyjne przede wszystkim na płaszczyźnie komunikacji, odpowiednio pozycjonujący firmę i często wzbogacający ją o niematerialną wartość dodaną. Empiryczną weryfikację komunikacji marketingowej przedstawiono na przykładzie wybranego, małego przedsiębiorstwa, podkreślając jej znaczenie w kontekście koherencji z celami ogólnymi jednostki.

W rozdziale dziesiątym, współautorstwa A. Maciejewskiej i D. Mrozka podjęto temat Performance Prism – jako innowacyjnego systemu pomiaru efektywności organizacji. Autorzy wskazują, iż jest to metoda charakteryzująca się rewolucyjnym podejściem, skupiająca się w pierwszej kolejności na analizie grupy kluczowych interesariuszy, a dopiero w dalszej kolejności na określaniu strategii, służącej

kreowaniu dla nich wartości. A zatem zagadnienie efektywności, poruszone w niniejszym opracowaniu, stanowi kluczowy element tej koncepcji.

Rozdział jedenasty autorstwa P. Krzemińskiego stanowi zakończenie części trzeciej książki, w ramach którego podjęto tematykę klasyfikacji czynników efektywności ubezpieczeń komunikacyjnych. Ma on zatem przesłanie specjalistyczne, odnoszące się do przedsiębiorstw finansowych z zakresu działalności ubezpieczeniowej. Jak zaznacza Autor tego opracowania, analiza i ocena efektywności działania przedsiębiorstwa stanowi jedno z najważniejszych narzędzi zarządzania, na podstawie którego można ocenić prawidłowość jego funkcjonowania oraz zdolności rozwojowe.

Jak wskazano wcześniej, efektywność i rozwój to zagadnienia wzajemnie powiązane i zależne. Procesy przyczyniające się do wzrostu efektywności przedsiębiorstwa przy uwzględnieniu szeregu metod, technik i narzędzi zarządzania przedsiębiorstwem, są powiązane z jego rozwojem. Dlatego też część czwarta tej książki, poprzedzona tematyką efektywności, dotyczy identyfikacji, wdrożenia oraz oceny prorozwojowych zmian w przedsiębiorstwie. Rozpoczyna ją rozdział dwunasty współautorstwa P. Bartkowiaka, J. Józwiaka i M. Koszela o znaczeniu konkurencyjności i zarządzania jakością we współczesnych przedsiębiorstwach. Autorzy podkreślają, że spełnianie aktualnych oraz prognozowanie przyszłych potrzeb klienta, jest procesem mającym na celu doskonalenie jakości, a zarazem umacnianie potencjału konkurencyjnego, będącego zbiorem wartościowych zasobów przedsiębiorstwa. Spojrzenie na konkurencyjność przedsiębiorstwa z punktu widzenia jakości wskazuje bowiem na istotne znaczenie jakości wyrobów i funkcjonalno-zasobowej sfery zarządzania jakością w tworzeniu skutecznych mechanizmów konkurencyjności, co może również przekładać się na określone rozwiązania strukturalne w przedsiębiorstwach. Do tej tematyki nawiązuje kolejne opracowanie w tej części.

W rozdziale trzynastym autorstwa J. Kraśniaka i J. Sadłowskiej-Wrzesińskiej pt. „Rozwiązania strukturalne przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji. Stan i kierunki zmian”, przedstawiono wyniki badań struktur organizacyjnych przedsiębiorstw, wskazujące na dominację rozwiązań, charakterystycznych dla internacjonalizacji płytkiej, a przejawiającej się niskim stopniem integracji z partnerem zagranicznym i zaangażowania zarządzania poza krajem macierzystym oraz dominacją struktur z działem eksportu / importu. Wyniki badań Autorów wskazują również na rosnący zakres i stopień internacjonalizacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw, co implikuje procesy zarządzania działalnością rozwojową w tych jednostkach.

Publikacja B. Czerniachowicz (rozdział czternasty) dotyczy wybranych aspektów teoretyczno-praktycznych związanych z kształtowaniem strategii w organizacji, w oparciu o program naprawczy przedsiębiorstwa produkcyjnego. Autorka zrealizowała badania empiryczne przy wykorzystaniu materiałów źródłowych przedsiębiorstwa produkcyjnego X oraz na podstawie wywiadów pogłębionych z jego kadrą kierowniczą. Wyniki tych badań potwierdzają, iż zmiany w strategii restrukturyzowanego podmiotu pozwoliły na wyeliminowanie nieefektywnych działań, co miało wpływ na dostosowanie się do zmieniających warunków otoczenia zewnętrznego i poprawę konkurencyjności jednostki, zwiększając tym samym jej możliwości rozwojowe.

Publikacja P. Litwy pt. „Wykorzystanie partnerstwa publiczno-prywatnego jako narzędzia realizacji inwestycji rozwojowych” stanowi podsumowanie części czwartej książki z zakresu identyfikacji, wdrożenia oraz oceny prorozwojowych zmian w przedsiębiorstwie. Jak podkreśla Autor tego opracowania, z uwagi na skalę wyzwań we współczesnej rzeczywistości gospodarczej i poziom ich złożoności, pojedyncze podmioty często nie są w stanie im sprostać. Jedną z możliwości ich przezwyciężenia jest realizacja przedsięwzięć rozwojowych w formie partnerstwa publiczno-prywatnego, które można określić jako długoterminową umowę między podmiotami publicznymi i prywatnymi, w której strony wnoszą określony, specyficzny wkład w realizowaną wspólnie inwestycję. A zatem – rozwój poprzez współpracę – można określić jako istotę tej tematyki.

Autorzy i redaktorzy naukowi mają świadomość, iż książka ta nie wyczerpuje w pełni problematyki zarządzania działalnością rozwojową przedsiębiorstwa w kontekście zidentyfikowanych, jak i możliwych

wyzwań oraz dylematów gospodarki XXI wieku. Wypełnia ona jednak pewną lukę na rynku wydawniczym i może stanowić dla środowiska badawczo-naukowego punkt odniesienia do nowych przemyśleń, dociekań, polemik, analiz i krytycznej dyskusji nad problemami funkcjonowania oraz rozwoju współczesnych przedsiębiorstw w warunkach turbulentnych zmian ich otoczenia.

*Ryszard Borowiecki, Barbara Siuta-Tokarska, Katarzyna Żmija*





# CZEŚĆ I

---

**ZDOLNOŚĆ, PRZYWÓDZTWO  
I STRATEGIA W ZARZĄDZANIU  
DZIAŁALNOŚCIĄ ROZWOJOWĄ  
PRZEDSIĘBIORSTWA**



Adam Stabryła  
Katedra Procesu Zarządzania  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# WYKŁADNIA ZDOLNOŚCI ROZWOJOWEJ JAKO PODSTAWA OCENY DOJRZAŁOŚCI PROCESOWEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

## *Streszczenie*

*Celem opracowania jest przedstawienie interpretacji zdolności rozwojowej w powiązaniu z ideą koncepcji oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa. Główną tezę prezentowanego opracowania jest stwierdzenie, iż zdolność rozwojowa ujęta w sposób wielowymiarowy stanowi szeroką perspektywę dla oceny dojrzałości procesowej.*

*Zdolność rozwojowa została określona w pięciu charakterystycznych wymiarach działalności: ekonomicznym, organizacyjnym, personalnym, informacyjnym i techniczno-produkcyjnym.*

*W rozwinięciu pracy zawarto: definicję zdolności rozwojowej, omówienie poszczególnych wymiarów rozwoju przedsiębiorstwa, syntetyczną charakterystykę modeli dojrzałości procesowej oraz tryb postępowania w metodzie oceny dojrzałości procesowej.*

\* \* \*

## 1. Wprowadzenie

Problematyka rozwoju przedsiębiorstwa jest postrzegana – najogólniej rzecz ujmując – w pięciu charakterystycznych wymiarach: ekonomicznym, organizacyjnym, personalnym, informacyjnym, techniczno-produkcyjnym. Wymiary te można rozpatrywać w ścisłym znaczeniu, ale też często będzie się im nadawać poszerzony zakres lub kontekst. Jako przykłady mogą tu służyć wymiary: ekonomiczno-społeczny, organizacyjno-prawny, produkcyjno-logistyczny<sup>1</sup>. Wszystkie te wymiary oraz ich

<sup>1</sup> Niniejszy tekst został przygotowany na podstawie wcześniejszych prac autora: A. Stabryła, *A procedure for evaluating development potential in the area of production capacity*, Research Papers Collection, Works on Management, The Małopolska School of Economics in Tarnów, 2013, nr 2 (tom 23); A. Stabryła, *Zdolność rozwojowa jako główna determinanta osiągnięć przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, 2016, nr 2, cz. II.

modyfikacje i złożenia stanowią platformę odniesienia dla systemów i procesów zarządzania, jakie kształtują działalność operacyjną oraz rozwój przedsiębiorstwa.

Korelatami poszczególnych wymiarów są sfery zmian i rozwoju, będące obszarami, które zawierają specyficzne odniesienia dla postaci zdolności rozwojowej. Na przykład w sferze zmian i rozwoju ekonomicznego charakterystyczną klasą jest finansowa zdolność rozwojowa, której szczególnymi postaciami są m.in.: stopa zwrotu z majątku, zdolność kredytowa, produktywność procesów, wskaźniki kosztów zbędnych. Podobnie w sferze zmian i rozwoju personalnego i techniczno-produkcyjnego wyróżnia się klasę kapitału intelektualnego, gdzie zdolność rozwojową mogą reprezentować takie wyróżniki, jak: autorskie prawa majątkowe, prawa pokrewne, licencje, koncesje, prawa do wynalazków, know-how (wiedza w dziedzinie przemysłowej, naukowej, organizacyjnej), prace rozwojowe, zakończone pozytywnym rezultatem.

Powyższe uwagi wskazują na różnorodność, odrębność i wielość postaci zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa, to zaś rodzi problem potrzeby agregacji poszczególnych (cząstkowych) postaci zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa. Potrzeba ta wynika z konieczności stosowania zasady systemowości w badaniach diagnostycznych (a także projektowych). Istotę agregacji można wyrazić w następujący sposób: jest to metoda, która polega na syntezy niejednorodnych, cząstkowych postaci zdolności rozwojowej w jedną całość. Dzięki agregacji uzyskuje się możliwość przeprowadzenia kompleksowej oceny przedsiębiorstwa, także aliansów strategicznych, międzynarodowej integracji gospodarczej, restrukturyzacji organizacyjnej, finansowej, outsourcingu i in.

## 2. Pojęcie zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa

Ogólnie rozumiana **zdolność rozwojowa** to kryterium oceny danego systemu, które jest miarą możliwości realizacji przedsięwzięć na poziomie wysokiej efektywności oraz wyraża ono umiejętności pomnażania majątku i kreowania postępu w różnych dziedzinach działalności (czemu odpowiada wartość potencjału strategicznego). Termin „system”, zastosowany w powyższej definicji, ma szeroką wykładnię: może nim być przedsiębiorstwo, gospodarka krajowa, blok polityczno-ekonomiczny.

Zdolność rozwojowa jest oznaczona i kwalifikowana ze względu na dany wymiar wartościujący, np. ekonomiczno-finansowy, rynkowy, konkurencyjny, innowacyjny. Wymiary te determinują poszczególne postacie zdolności rozwojowej.

W związku z powyższą interpretacją zdolność rozwojową można rozpatrywać w postaciach cząstkowych (szczegółowych), jak i formie agregatywnej. Przykładami postaci cząstkowych są m.in.: organizacja działalności, zdolność konkurencyjna, intensywność wymiany międzynarodowej, produktywność kosztów pracy, twórczość, kapitał innowacyjny zewnętrzny, zdolność do samofinansowania się<sup>2</sup>.

**Agregatowa zdolność rozwojowa** to syntetyczne kryterium oceny wartości potencjału wytwórczego danego systemu, które scala w jedną formułę cząstkowe (szczegółowe) postacie zdolności rozwojowej. **Potencjał wytwórczy** zaś to stan oraz dynamika całokształtu zasobów materialnych i intelektualnych, umiejętności praktycznych (doświadczeń) i sprawności działania, a więc wszystkich czynników, które warunkują funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Należy przy tym dodać, iż w wąskim sensie potencjał wytwórczy jest odniesiony tylko do sfery operacyjnej.

## 3. Wymiary rozwoju przedsiębiorstwa

Jak zaznaczono w uwagach wstępnych rozwój przedsiębiorstwa jest zdeterminowany przez następujące podstawowe wymiary: ekonomiczny, organizacyjny, personalny, informacyjny, techniczno-produkcyjny.

<sup>2</sup> Postacie cząstkowe (szczegółowe) są złożonymi lub prostymi kryteriami oceny zdolności rozwojowej.

Uszczegółowione przez odpowiadające im sfery zmian i rozwoju stanowią one bazę, w ramach której formułuje się różne odmiany zdolności rozwojowej.

**Wymiar ekonomiczny** jest określony przede wszystkim przez efektywność gospodarowania czynnikami wytwórczymi przedsiębiorstwa oraz przez zarządzanie projektami inwestycyjnymi i przedsięwzięciami rynkowymi. Wymiar ten – podobnie jak wymiar organizacyjny – w sposób bardzo wyraźny przenika i splata się z innymi wymiarami, ponieważ efektywność ekonomiczna jest naczelną dyrektywą gospodarki rynkowej. Ponadto kryteria ekonomiczne są uniwersalnymi przelicznikami różnych, często trudno porównywalnych, postaci sprawności działania, jakie stosuje się w ocenie przedsiębiorstwa i jego podsystemów.

Sferę zmian i rozwoju ekonomicznego tworzą głównie: potencjał wytwórczy, polityka finansowa, rynek i marketing, restrukturyzacja firmy. Podstawowym narzędziem badawczym w tej sferze jest analiza strategiczna i analiza ekonomiczna. Poszerza się ją zwykle o metody z dziedziny organizacji i zarządzania. Dotyczy to takich obszarów, jak: gospodarka majątkiem obrotowym, systemy pracy, programowanie i planowanie gospodarcze, systemy motywacyjne, procedury nadzoru i kontroli. Takie połączenie jest przydatne nie tylko w badaniach diagnostycznych, ale w szczególności w pracach projektowych.

**Wymiar organizacyjny** odnosi się do struktury systemu zarządzania, procesów produkcyjnych i prac administracyjnych, zachowań zespołów ludzkich i procesów adaptacyjnych, zasobów informacyjnych, materialnych czynników wytwórczych i innych. Każdy rodzaj zasobów, struktur, procesów lub czynników stanowi wtedy sferę zmian i rozwoju organizacyjnego, kiedy dotyczące ich przekształcenia polegają na:

- modyfikacji lub kreowaniu nowych celów przedsiębiorstwa (odpowiada to innowacyjności),
- doskonaleniu struktury organizacyjnej,
- podziale pracy i specjalizacji,
- doborze czynników wytwórczych,
- koordynacji działań w zakresie funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- przygotowaniu warunków współdziałania gospodarczego,
- adaptacji do reguł konkurencyjnej gry rynkowej,
- koncentracji działań gospodarczych.

Kolejnym wymiarem zmian i rozwoju firmy jest **czynnik personalny**. Występuje on w dwóch działaniach: pierwszy to zbiorowość pracowników przedsiębiorstwa, drugi to skład osobowy poszczególnych jednostek organizacyjnych, a także pojedynczy pracownik. Ponieważ te przedziały wyraźnie zachodzą na siebie, można je traktować jako jedność będącą systemem zasobów ludzkich.

Zasoby ludzkie stanowią sferę zmian i rozwoju personalnego, a jej przekształcenia są zdeterminowane przez:

- ruchliwości pracowniczą,
- wydajność pracy i zdolność produkcyjną,
- atmosferę pracy,
- kwalifikacje zawodowe pracowników oraz system karier zawodowych i kierowniczych, potencjał wiedzy,
- jakość pracy,
- koszty pracy i koszty zarządzania,
- kapitał ludzki.

Określona w powyższy sposób sfera zmian i rozwoju personalnego jest rozległą dziedziną zarządzania, w której mają miejsce zarówno polityka zatrudnienia i organizacji pracy, jak problemy motywacji i kształtowania zachowań ludzkich w przedsiębiorstwie. W każdych warunkach dziedzina ta ma znaczenie strategiczne, albowiem zawsze rozstrzyga ona o innowacyjności i wzroście gospodarczym. Rozwój personelu jest tym obszarem zarządzania, który najmocniej wiąże się z szeroko rozumianym rozwojem organizacyjnym.

Następnym wymiarem jest **czynnik informacyjny**. Sfera zmian i rozwoju informacyjnego jest określona przez funkcję przygotowania informacji menedżerskiej oraz funkcję komunikacji. Informacje menedżerskie są ukierunkowane na zadania typu identyfikacyjnego, diagnostycznego i decyzyjnego, w związku z zaspokojeniem potrzeb informacyjnych kierownictwa. Natomiast funkcja komunikacji odpowiada porozumiewaniu się. Proces komunikowania jest zdeterminowany przez następujące funkcje cząstkowe: rejestrację i gromadzenie informacji, hierarchizację, przetwarzanie i przekazywanie informacji.

W omawianej sferze mieści się również dziedzina, związana oprogramowaniem i wyposażeniem technicznym. Miarą efektywności całej tej sfery jest przede wszystkim użyteczność systemu informacji menedżerskiej, a więc jego znaczenie dla kierownictwa i innych instytucji zarządzania.

Ostatnim z wyróżnionych wymiarów jest **czynnik techniczno-produkcyjny**. Sfera ta jest zdeterminowana głównie przez:

- badania i rozwój (B+R),
- jakość wyrobów (usług),
- działalność operacyjną.

Badania i rozwój to termin, który odnosi się przede wszystkim do prac naukowo-badawczych (badań stosowanych) i technicznego przygotowania produkcji. B+R są pierwszym etapem cyklu życia produktu, kształtują jego funkcjonalność i nowoczesność. W szerszym znaczeniu B+R interpretuje się jako kompleks działań zachodzących we wszystkich dziedzinach działalności przedsiębiorstwa (a nie tylko w sferze prac inżynierskich), skierowanych na osiągnięcie zysków i zajęcie silnej pozycji konkurencyjnej na rynku.

Jakość wyrobów (usług) to ich poziom techniczny i użytkowy. Eksponowanie „zarządzania jakością w przedsiębiorstwie” jest określone przez następujące funkcje: sterowanie jakością, zarządzanie zmianami i koordynowanie wszystkich jednostek organizacyjnych, które wpływają na jakość, zarządzanie systemem informacyjnym jakości, marketing i rozwój produktu, kontrolę jakości.

Działalność operacyjna w produkcji dotyczy systemu eksploatacyjnego. Obejmuje ona zarówno procesy podstawowe, jak i pomocnicze oraz logistyczne. Stanowi najbardziej rozbudowany obszar działalności przedsiębiorstwa, w którym znajdują swe ostateczne odbicie skutki realizacji przyjętej strategii zarządzania.

Powyższe funkcje tworzą sferę zmian i rozwoju techniczno-produkcyjnego. Obejmuje ona dziedzinę postępu naukowo-technicznego i rozwoju jakościowego wyrobu. Koncentrują się w niej procesy innowacyjne, które polegają na prowadzeniu do produkcji oryginalnych rozwiązań konstrukcyjnych i techniczno-organizacyjnych. Zasadniczą cechą innowacyjności jest z jednej strony kreowanie nowości, z drugiej zaś zastosowanie jej w praktyce. Rozwój techniczno-produkcyjny odnosi się ponadto do dywersyfikowania wyrobów oraz do ich modernizacji.

Niniejsza sfera jest silnie spleciona z innymi, w szczególności biorąc pod uwagę rozwój określony w kontekście gospodarki opartej na wiedzy.

#### 4. Przykład postaci zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa

Poniżej, dla potrzeb poglądowych, jest przedstawiony wykaz standardowych postaci zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa oraz zestawienie postaci zdolności rozwojowej firmy w klasie: potencjał wiedzy<sup>3</sup>. (Przypomnijmy: postaci zdolności rozwojowej są równoważne z kryteriami oceny).

##### A. Standardowe postaci zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa

- 1) konkurencyjność przedsiębiorstwa (zdolność konkurencyjna),
- 2) pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa,

<sup>3</sup> **Potencjał wiedzy** to zasób kompetencji merytorycznych człowieka (potencjał wykształcenia i zdolności twórcze) oraz umiejętności praktyczne (doświadczenie) i sprawność działania.

- 3) wskaźnik oceny kompetencji kluczowych przedsiębiorstwa,
- 4) ocena koniunktury,
- 5) finansowa wykładnia zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa (zdolność kredytowa i in.),
- 6) efektywność organizacyjna (efekt synergii, wskaźnik efektywności organizacyjnej),
- 7) zdolność kierowania,
- 8) twórczość (innovacyjność),
- 9) produktywność kapitału ludzkiego,
- 10) zdolność uczenia się (adaptacyjność),
- 11) poziom elastyczności organizacji,
- 12) zdolność dochodzenia do równowagi,
- 13) poziom nowoczesności technologii,
- 14) jakość i nowoczesność wyrobów.

### **B. Zestawienie postaci zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa. Klasa: potencjał wiedzy**

- 1) grupowe rozwiązywanie problemów,
- 2) bariery w dzieleniu się wiedzą,
- 3) częstotliwość aktualizacji baz danych,
- 4) dzielenie się wiedzą z kooperantami,
- 5) użyteczność systemów informatycznych,
- 6) stopień zaawansowania systemów informacyjnych,
- 7) narzędzia wspomagające zarządzanie wiedzą,
- 8) znajomość technologii informacyjnych,
- 9) działalność badawczo-rozwojowa,
- 10) zarejestrowane i przekazane patenty oraz znaki towarowe,
- 11) współpraca w zakresie rozwoju,
- 12) nakłady na szkolenia,
- 13) stopień komputeryzacji stanowisk,
- 14) komunikacja wewnętrzna,
- 15) rozwój potencjału pracowniczego,
- 16) celowość wykorzystania systemów informatycznych,
- 17) dzielenie się wiedzą z klientami,
- 18) czas szkoleń.

## **5. Dojrzałość procesowa przedsiębiorstwa jako korelat zdolności rozwojowej**

Pojęcie dojrzałości procesowej jest odnoszone do organizacji jako całości (przedsiębiorstwa, instytucji) oraz jej poszczególnych dziedzin, a także do sektorów gospodarki i sfery publicznej. Można termin ten również zastosować mając na względzie wielkie systemy (bloki) regionalne i światowe, rozpatrywane w aspektach gospodarczo-politycznych, społecznych, militarnych.

W znaczeniu uniwersalnym i zarazem obiegowym można nadawać omawianemu pojęciu sens sprawności działania, możliwości rozwojowych, potencjalnej i wykorzystywanej zdolności wytwórczej itp. Należy przy tym podkreślić, iż nadając „dojrzałości” znaczenie „procesowe”, chce się wyeksponować kontekst dynamicznego (dotyczącego funkcjonowania) i rozwojowego postrzegania organizacji.

Poniżej, w celach porównawczych, podano kilka definicji dojrzałości procesowej.

1. Według M. Bratnickiego dojrzałość procesowa przedsiębiorstwa jest wskaźnikiem służącym do kwantyfikowania potencjału rozwojowego organizacji<sup>4</sup>.
2. P. Grajewski dojrzałość procesową określa przez zakres doskonalenia procesów: definiowanie, zarządzanie, elastyczność, pomiar, efektywność<sup>5</sup>. Autor ten ponadto rozwija to pojęcie przez wskazanie cech dojrzałości procesowej organizacji i cech niedojrzałości procesowej organizacji (tab. 1 i 2).

Tabela 1: Cechy dojrzałości procesowej organizacji

| <b>Wyszczególnienie</b>  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zdolność do usprawniania produktów jest cechą organizacji a nie indywidualnych pracowników.</li> <li>2. Procesy są w pełni zidentyfikowane, a wiedza o nich jest skutecznie przekazywana pracownikom.</li> <li>3. Prace związane z projektowaniem są planowane.</li> <li>4. Procesy obserwuje się i usprawnia także za pomocą kontrolowanych eksperymentów i analizy relacji kosztu do osiąganego efektu.</li> <li>5. Podział ról i odpowiedzialności jest jasno zdefiniowany w ramach organizacji i poszczególnych projektów.</li> <li>6. Jakość produktów, a także stopień zadowolenia klienta podlegają monitorowaniu.</li> <li>7. Istnieje obiektywna, ilościowa baza do oceny jakości produktów i działań.</li> </ol> |

Źródło: P. Grajewski, *op. cit.*, s. 119.

Tabela 2: Cechy niedojrzałości procesowej organizacji

| <b>Wyszczególnienie</b>  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Improwizacja procesów przez pracowników i menedżerów.</li> <li>2. Sformalizowane procedury nie są przestrzegane.</li> <li>3. Doraźne reagowanie na pojawiające się kryzysy.</li> <li>4. Harmonogram i budżet są zwykle przekraczane, ponieważ nie są oparte na stabilnym przebiegu procesów.</li> <li>5. Przy niezmiennych ograniczeniach harmonogramu i budżetu ich egzekwowanie odbywa się kosztem jakości i funkcjonalności produktów.</li> <li>6. Nie ma sformalizowanych i obiektywnych kryteriów oceny produktów, jakości i procesów oraz wczesnej identyfikacji niesprawności.</li> </ol> |

Źródło: P. Grajewski, *op. cit.*, s. 119-120.

<sup>4</sup> M. Bratnicki, *Refleksje teoretyka nad przedsiębiorczością i przedsiębiorcami współczesnego biznesu*, „Przegląd Organizacji”, 2001, nr 5, s. 8.

<sup>5</sup> P. Grajewski, *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 119.



3. W pracy *Modelowanie organizacji procesowej* do wyróżników dojrzałości procesowej zaliczono wydajność, a także przewidywalność i osiąganie wyników o wysokiej jakości<sup>6</sup>.
4. R. Brajer-Marczak dojrzałość procesową organizacji charakteryzuje jako zdolność do efektywnego zarządzania procesami wspierającymi realizację celów strategicznych<sup>7</sup>.
5. Szczególnym rodzajem dojrzałości procesowej jest dojrzałość projektowa. M. Juchniewicz definiuje to pojęcie jako zdolność organizacji zarówno do doboru portfela projektów wspierających skutecznie jej strategię i cele, jak i do stosowania profesjonalnych metod i narzędzi zarządzania projektami na rzecz osiągania wysokiej jakości produktów, powtarzalności sukcesów i unikania błędów w kolejnych przedsięwzięciach<sup>8</sup>.

Porównanie powyższych przykładów rozumienia terminu dojrzałości procesowej pozwala na stwierdzenie, iż mimo różnic w samych sformułowaniach, generalnie jest w nich akcentowana (wyraźnie lub domyślnie) korelacja z szeroko pojmowaną zdolnością rozwojową. Warto przy tym zaznaczyć, że dla potrzeb praktycznych wymagane będzie zoperacjonizowanie tego pojęcia, a więc podanie sposobu pomiaru ilościowego lub jakościowego wyróżnionych atrybutów.

W związku z powyższym należy wskazać kierunki wykorzystania dojrzałości procesowej, rozpatrywanej jako pewna koncepcja analityczna. Jako podstawowy cel badawczy tej koncepcji uznaje się analizę diagnostyczną dojrzałości procesowej. Dotyczy ona oceny stanu faktycznego oraz doskonalenia działalności przedsiębiorstwa w różnych obszarach procesowych, np. w działalności operacyjnej, logistyce, zarządzaniu projektami, marketingu i in.

Równie ważnym kierunkiem badań jest analiza decyzyjna. Jest ona odniesiona do wyboru wariantu strategii doskonalenia i rozwoju organizacji oraz sposobów implementacji tej strategii. Analiza decyzyjna w zakresie dojrzałości procesowej może dotyczyć przedsiębiorstwa (instytucji) traktowanego jako całość lub jego określonych dziedzin (obszarów procesowych).

## 6. Modele dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa

Pod pojęciem modelu dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa należy rozumieć wzorzec strukturalny i dynamiczny procesów zarządzania i procesów realizacyjnych, który wyróżnia się następującymi walorami: efektywnością ekonomiczno-finansową i organizacyjną, poziomem jakości wyrobów i usług, gotowością technologii, zweryfikowaną metodyką postępowania, utrwalonym i elastycznym trybem doskonalenia. Powyższa definicja modelu dojrzałości procesowej jest odniesiona do przedsiębiorstwa i wyraża znaczenie rezultatywne, będące wynikiem różnych rodzajów i form działania.

Natomiast w ujęciu czynnościowym pojęcie modelu dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa jest przedstawiane jako system badawczy, będący postępowaniem, które jest określone przez wymogi przechodzenia przez kolejne stopnie (poziomy) uczenia się, rozwoju i podnoszenia sprawności działania. Wskazuje się zatem w tym przypadku drogę osiągnięcia stanu wzorcowej dojrzałości procesowej i permanentnego podnoszenia funkcjonalności procesów.

Modele dojrzałości procesowej przedsiębiorstw, instytucji i innych rodzajów organizacji dotyczą przede wszystkim typowej działalności sfery realizacyjnej, a więc na przykład procesów operacyjnych, logistycznych, inwestycyjnych, ekonomicznych, administracyjnych. Mając na uwadze ich przedmiotową odrębność opracowuje się modele specjalne, aczkolwiek można też budować modele uniwersalne z odpowiednimi modyfikacjami.

<sup>6</sup> *Modelowanie organizacji procesowej*, Red. naukowy: J. Auksztol, M. Chomuszek, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 42.

<sup>7</sup> R. Brajer-Marczak, *Model dojrzałości procesowej w rozwoju organizacji*, /W:/ *Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Red. naukowy A. Stabryła, S. Wawak, Mfiles, Kraków 2012, s. 199.

<sup>8</sup> M. Juchniewicz, *Dojrzałość projektowa organizacji*, /W:/ *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Red. naukowy: M. Trocki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 373.

Inną klasą modeli dojrzałości procesowej są te, które mają swoje przełożenie na oprogramowanie i projekty informatyczne, systemy zarządzania jakością, procesy biznesowe, systemy zarządzania wiedzą, informacjami i komunikacją, technologie przemysłowe, zarządzanie projektami.

Geneza modeli dojrzałości procesowej jest związana z koncepcją zarządzania jakością w szczególności z tzw. matrycą dojrzałości Ph. Crosby'ego (odnoszoną do kadry kierowniczej), a także z innymi podejściami dotyczącymi jakości procesów, np. badanie zdolności jakościowej procesów, statystyczna kontrola procesu W.A. Shewharta, cykl PDCA W. Deminga.

Do rozpowszechnionych modeli dojrzałości procesowej w dziedzinie oprogramowania należą m.in.:

- model oceny dojrzałości procesów (CMM – *Capability Maturity Model*),
- model zintegrowany oceny dojrzałości procesów (CMMI – *Capability Maturity Model Integration*),
- model dojrzałości procesów biznesowych (BPMM – *Business Process Maturity Model*).

Charakterystyczna struktura poziomów dojrzałości procesowej modeli klasy CMMI jest następująca:

1. Poziom dojrzałości początkowy (ang. *initial*).
2. Poziom dojrzałości zarządzany (ang. *managed*).
3. Poziom dojrzałości zdefiniowany lub standaryzowany (ang. *defined/standardized*).
4. Poziom czwarty zarządzany ilościowo lub przewidywalny (ang. *quantitatively managed/predictable*).
5. Poziom piąty optymalizowany lub innowacyjny (ang. *optimizing/innovating*)<sup>9</sup>.

Innym przykładem mającym sens uniwersalny jest układ poziomów dojrzałości procesowej, zaproponowany przez S. Nowosielskiego<sup>10</sup>. Wyróżnił on:

- Poziom 0. Brak świadomości procesowej.
- Poziom 1. Uświadomienie potrzeby podejścia procesowego.
- Poziom 2. Identyfikowanie i dokumentowanie procesów.
- Poziom 3. Pomiar i ewidencja wyników (efektów) procesów.
- Poziom 4. Planowanie i kontrolowanie procesów.
- Poziom 5. Systematyczne usprawnianie procesów.
- Poziom 6. Zarządzanie procesami.

Szczególna struktura poziomów dojrzałości procesowej jest przedstawiona w modelu dojrzałości zarządzania projektami H. Kerznera (PMMM – *Project Management Maturity Model*)<sup>11</sup>. Struktura ta jest następująca:

- Poziom 1. Wspólny język: zakłada się posiadanie przez kierownictwo i zespoły projektowe kompetencji merytorycznych oraz zdolności komunikacyjnych (porozumiewania się i terminologii) w zakresie zarządzania projektami.
- Poziom 2. Wspólnota procesów: poziom ten charakteryzuje się umiejętnością definiowania różnych procesów projektowych oraz możliwością wykorzystania doświadczeń i efektów w innych przedsięwzięciach.
- Poziom 3. Wspecjalizowana metodyka: niniejszy poziom eksponuje potrzebę wypracowania jednolitego i utrwalonego postępowania badawczego w procesach zarządzania i projektowaniu.
- Poziom 4. Benchmarking: poziom ten zaleca analizę porównawczą procesów zarządzania projektami w różnych przedsięwzięciach dla wypracowania wzorców postępowania badawczego.
- Poziom 5. Ciągłe doskonalenie: poziom ten charakteryzuje się systematycznym podnoszeniem przydatności i jakości stosowanej metodyki zarządzania projektami.

<sup>9</sup> *Modelowanie organizacji procesowej*, op. cit., s. 47-48; M. Chrapko, *CMMI – Doskonalenie procesów w organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 19-20.

<sup>10</sup> *Procesy i projekty logistyczne*, Red. naukowy: S. Nowosielski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008. Wielowymiarowy model dojrzałości procesowej przedstawia A. Bitkowska w książce *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2013, s. 235-239.

<sup>11</sup> H. Kerzner, *Project Management 2.0*, J. Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2015, s. 287-294.

Wyszczególnione w modelu H. Kerznera poziomy dojrzałości procesowej są powiązane ze sobą przez spełnianie następujących funkcji: dysponowanie podstawową wiedzą, definiowanie procesów, kontrolę procesów, rozwój procesów. Funkcje te stanowią klamry spinające kolejne poziomy dojrzałości procesowej.

Należy podkreślić, iż modele dojrzałości procesowej są prostymi schematami badawczymi, które wymagają dalszego rozwinięcia i uszczegółowienia. Konkluzję tę uzasadnia się tym, że samo ustalenie struktury modelu jest niewystarczające i koniecznym jest uwzględnienie poniższych prac:

- wyszczególnienie obszarów procesowych i należących do nich określonych procesów<sup>12</sup>,
- opracowanie dla danego modelu dwóch wersji (reprezentacji) struktury poziomów dojrzałości procesowej, w zależności od klasy tematycznej obszaru procesowego<sup>13</sup>,
- przygotowanie metodyki analizy dojrzałości procesowej, ze względu na określone funkcje badawcze, dotyczące np. identyfikacji procesów, diagnozy, analizy prospektywnej, podejmowania decyzji projektowych i in.<sup>14</sup>.

## 7. Metoda oceny agregatywnej w zastosowaniu do dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa

Przedstawiona w tej części pracy metoda jest propozycją uniwersalnego sposobu oszacowania dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa. Sens uniwersalności tego ujęcia badawczego polega na tym, iż uwzględnia ono zarówno kryteria ilościowe, jak i jakościowe. Zastosowana formuła obliczeniowa to wyrażony w punktach indeks dojrzałości procesowej  $IDP_i$ .

Postępowanie badawcze w niniejszej metodzie przebiega w następujących etapach:

- 1) przeprowadzenie oceny sprawdzającej wielokryterialnej rozdzielonej,
- 2) obliczenie indeksu oceny agregatywnej dojrzałości procesowej  $IDP_i$ ,
- 3) kategoryzacja indeksu  $IDP_i$ .

### ■ Przeprowadzenie oceny sprawdzającej wielokryterialnej rozdzielonej

Ocena sprawdzająca ma wskazać, w jakim stopniu dany system (przedsiębiorstwo, instytucja) realizuje założone cele i spełnia określone wymagania (funkcje). Interpretacja wyników i ich tendencji jest sprawą zasadniczą dla postawienia właściwej oceny sprawdzającej.

Formuła oceny sprawdzającej jest wyrażona przez relację stanu faktycznego systemu S (przedsiębiorstwa, instytucji, obszaru procesowego, procesu) do wzorca M (stanu wzorcowego). Tak zdefiniowana ocena sprawdzająca jest zarazem narzędziem normalizacji kryteriów oceny, dzięki której możliwa jest ocena agregatywa<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> Obszary procesowe to inaczej części składowe określonej klasy tematycznej (zwanej też kategorią obszaru procesowego). Zatem obszary procesowe są podklasami tematycznymi. W modelu CMMI występują cztery klasy tematyczne: zarządzanie procesami, zarządzanie projektami, inżynieria, wsparcie. Na przykład do klasy tematycznej zarządzanie procesami należą podklasy (czyli obszary procesowe): definicje procesów, szkolenia, przebieg procesów (funkcjonowanie), innowacje i wdrożenia. Zob. M. Chrapko *op.cit.*, s. 10-12; M. Juchniewicz, *op. cit.*, s. 375.

Innym rodzajem typologii jest model klasyfikacji procesów (PCF – *Process Classification Framework*) opracowany przez organizację APQC (*American Productivity & Quality Center*). Zob. *Modelowanie organizacji procesowej*, *op. cit.*, s. 73 i in.

<sup>13</sup> Jedną jest wersja zredukowana (wybiórcza) zwana też stałą, druga zaś to wersja pełna, określana jako ciągła. Stosuje się je w zależności od specyfiki danego obszaru procesowego lub procesu.

<sup>14</sup> Częścią główną metodyki analizy dojrzałości procesowej są metody (istniejące lub projektowane) oraz procedury (techniki).

<sup>15</sup> Zob. B. Pawełek, *Metody normalizacji zmiennych w badaniach porównawczych złożonych zjawisk ekonomicznych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008, s. 33 i in.

Charakterystycznym rodzajem kwalifikacji jest ocena agregatowa, która polega na scaleniu pojedynczych kryteriów oceny i atrybutów. Wynika to z potrzeby uzyskania odpowiedzi na pytanie, jaki jest poziom dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa zarówno w zakresie całościowym, ale również w określonym obszarze procesowym lub pojedynczym procesie.

Pomiar w ocenie agregatywnej opiera się na stosowaniu procedur normalizacji ilorazowej, punktowej i dysjunktywnej, ale także na wykorzystaniu rankingu prostego, kwalifikowanego i in. Bez względu jednak na zastosowaną metodę pomiaru, podstawą badań są przyjęte kryteria oceny. W tab. 3 przedstawiono przykładową listę kryteriów oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa.

Tabela 3: Przykładowa lista kryteriów oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa

| <b>Wyszczególnienie</b>   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poziom przygotowania metodologicznego.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Stosowane metodyki:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>– analiza diagnostyczna,</li> <li>– projektowanie,</li> <li>– analiza decyzyjna.</li> </ul> </li> <li>1.2. Rozwijanie instrumentów procesu zarządzania.</li> <li>1.3. Doświadczenia w zakresie zarządzania procesowego.</li> <li>1.4. Stosowanie zasady i metody: planowania, organizacji i kontroli procesów.</li> </ol> </li> <li>2. Sprawność procesów biznesowych.               <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Integralność procesów biznesowych:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>– stosowanie podejścia systemowego,</li> <li>– stopień integracji,</li> <li>– standaryzacja.</li> </ul> </li> <li>2.2. Generowanie wartości dla klienta.</li> <li>2.3. Poziom gotowości technologii.</li> <li>2.4. Efektywność ekonomiczna i organizacyjna procesów biznesowych.</li> <li>2.5. Wiarygodność zadaniowa:                   <ul style="list-style-type: none"> <li>– zdolność wynikowa,</li> <li>– potencjalny stopień obciążenia.</li> </ul> </li> <li>2.6. Funkcjonalność łańcucha wartości.</li> </ol> </li> <li>3. Rozwój potencjału wiedzy.               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Sprawność zarządzania informacjami i wiedzą.</li> <li>3.2. Kompetencje menedżerskie i pracownicze.</li> <li>3.3. Innowacyjność.</li> <li>3.4. Dynamika sfery B+R.</li> <li>3.5. Zastosowanie technologii IT.</li> <li>3.6. Poziom technologii komunikacyjnej.</li> <li>3.7. Wielkość bazy danych i wiedzy.</li> </ol> </li> <li>4. Zakres doskonalenia procesów.               <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1. Definiowanie projektów procesów zarządzania w poszczególnych obszarach procesowych.</li> <li>4.2. Tempo wzrostu poziomu jakości procesów.</li> <li>4.3. Elastyczność systemów organizacyjnych.</li> <li>4.4. Organizacja i funkcjonowanie centrów zarządzania procesowego.</li> <li>4.5. Samodoskonalenie.</li> </ol> </li> </ol> |

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawioną listę kryteriów oceny należy rozpatrywać w sposób elastyczny, można ją modyfikować lub rozbudowywać, ponieważ dobór kryteriów oceny powinien być dostosowany do danego (analizowanego) obszaru procesowego lub procesu. Chodzi tu zatem o koherentność merytoryczną obu tych członów, w związku z oceną dojrzałości procesowej.

W procedurze oceny dojrzałości procesowej została zastosowana normalizacja typu agregacji punktowej. Przyjęto, że punktacja wzorca dla każdego kryterium oceny to 5 punktów. Jest to wartość maksymalna, będąca odniesieniem dla stanu faktycznego badanego systemu. Punktacja jest zarazem przelicznikiem wielkości ilościowych mianowanych, wskaźników i ocen nominatywnych<sup>16</sup>. Schemat punktowej oceny sprawdzającej jest przedstawiony w tab. 4.

Tabela 4: Schemat punktowej oceny sprawdzającej

| <b>Wyszczególnienie</b>                              |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <b>Kwalifikacja pozytywna<br/>(stopnie ocen)</b>     | <b>Punktacja<br/>(skala dodatnia)</b> |
| I. Stan bardzo dobry (wyróżniający)                  | 5                                     |
| II. Stan dobry                                       | 3-4                                   |
| III. Stan zadowalający (dopuszczalny)                | 1-2                                   |
| <b>Kwalifikacja negatywna (A)<br/>(stopnie ocen)</b> | <b>Punktacja zerowa</b>               |
| Nieskuteczność                                       | 0                                     |
| <b>Kwalifikacja negatywna (B)<br/>(stopnie ocen)</b> | <b>Punktacja<br/>(skala ujemna)</b>   |
| I. Stan ograniczonych możliwości                     | - 1 do - 2                            |
| II. Stan krytyczny                                   | - 3 do - 6                            |

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku gdy wartości kryteriów oceny mają charakter jakościowy, można również stosować punktację opartą na konwencjonalistycznie interpretowanej relacji podobieństwa między stanem faktycznym systemu S, a wzorcem M (tab. 5).

<sup>16</sup> Ocena nominatywna jest wyrażona w skali porządkowej-opisowej.

Tabela 5: Jakościowe relacje podobieństwa i ich przeliczanie na punkty (normalizacja punktowa)

| Kwalifikacja jakościowych relacji podobieństwa między stanem faktycznym systemu S, a wzorcem M | Punktacja |
|--|-----------|
| S jest identyczny jak M (lub prawie tożsamy)   | 5         |
| S jest umiarkowanie/wyraźnie podobny do M  | 3-4       |
| S jest dostatecznie podobny do M   | 1-2       |
| S jest całkowicie różny od M   | 0         |
| S jest przeciwny do M  | -1 do -2  |
| S jest w wysokim stopniu przeciwny do M  | -3 do -6  |

Źródło: opracowanie własne.

#### ■ Obliczenie indeksu oceny agregatywnej dojrzałości procesowej $IDP_i$

Indeks ten ma następującą postać:

$$IDP_i = \sum_{j=1}^n w_j \cdot q_{ij}, \quad (1)$$

gdzie:

$w_j$  – waga  $j$ -tego kryterium oceny,

$q_{ij}$  – ocena sprawdzająca wyrażona w punktach, odniesiona do  $i$ -tego obszaru procesowego lub procesu, ze względu na  $j$ -te kryterium oceny,

$i = 1, \dots, m$  – diagnozowane obszary procesowe lub procesy,

$j = 1, \dots, n$  – kryteria oceny.

Indeks  $IDP_i$  oblicza się dla stanu faktycznego systemu S, jak również dla wzorca M.

W niniejszym etapie należy pamiętać o wprowadzeniu do badania wartości progowych, będących granicznymi wielkościami charakterystycznymi. Osiągnięcie lub utrzymanie tych wielkości stanowi niezbędny warunek pozytywnej kwalifikacji stanu faktycznego. Wartości progowe spełniają rolę warunków dopuszczalności dla danego kryterium oceny, będącymi wymogami, które muszą być spełnione, aby można było uznać, że określony stan istniejący jest rozwiązaniem satysfakcjonującym.

Wprowadzenie wartości progowych do oceny dojrzałości procesowej sprawia, że można uniknąć takiej ewentualności, kiedy kryteria oceny o wartości niedostatecznej byłyby kompensowane przez te kryteria oceny, których wartość byłaby satysfakcjonująca.

#### ■ Kategoryzacja indeksu $IDP_i$

Kategoryzacja jest postępowaniem badawczym, które ma na celu ustalenie poziomu jakościowego zdolności rozwojowej badanego systemu. Podstawą kategoryzacji jest obliczona wartość punktowa indeksu  $IDP_i$ . Schemat kategoryzacji dojrzałości procesowej można przedstawić jak poniżej:

1. Poziom wyróżniającej dojrzałości procesowej – wielkość indeksu  $IDP_i$  powyżej 80% wartości maksymalnej.

2. Poziom wysokiej dojrzałości procesowej – wielkość indeksu  $IDP_i$  w granicach 71%- 80% wartości maksymalnej.
3. Poziom zadowalającej dojrzałości procesowej – wielkość indeksu  $IDP_i$  w granicach 50-70% wartości maksymalnej.
4. Poziom niesatysfakcjonującej dojrzałości procesowej – wielkość indeksu  $IDP_i$  poniżej 50% wartości maksymalnej.

## 8. Zakończenie

Badanie dojrzałości procesowej to szczególnie obszar analizy diagnostycznej działalności przedsiębiorstwa. Stanowi on dziedzinę postępowania badawczego, którego celem jest z jednej strony ocena postępu we wszystkich lub wybranych obszarach procesowych (procesach) przedsiębiorstwa, z drugiej zaś programowanie zmian i rozwoju.

Podstawowe wnioski, które wypływają z prezentowanej koncepcji metodologicznej, to:

1. Badanie agregatywnej dojrzałości procesowej ma nadrzędne znaczenie względem analiz odcinkowych.
2. Rozwinięty układ kryteriów oceny (a także atrybutów sprawnego działania) ułatwia opracowanie analizy przyczynowej, odnoszącej się do czynników powodujących niską dojrzałość procesową.
3. Ocena dojrzałości procesowej stanowi specyficzną odmianę ratingu, który można przygotować dla potrzeb wewnętrznych, jak również dla potrzeb badań porównawczych w danym sektorze.
4. W związku z p. 3, ocena dojrzałości procesowej powinna być przydatna w ustalaniu pozycji konkurencyjnej i strategicznej poszczególnych przedsiębiorstw, jakie należą do określonego sektora.
5. Procedurę oceny dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa można odnieść (po pewnych modyfikacjach) do instytucji sektora publicznego, a także do większych systemów.

## Literatura

1. Bitkowska A., *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2013.
2. Brajer-Marczak R., *Model dojrzałości procesowej w rozwoju organizacji, /W:/ Metody badania i modele rozwoju organizacji*, Red. naukowy: A. Stabryła, S. Wawak, Mfiles, Kraków 2012.
3. Bratnicki M., *Refleksje teoretyka nad przedsiębiorczością i przedsiębiorcami współczesnego biznesu*, „Przegląd Organizacji”, 2001, nr 5.
4. Chrapko M., *CMMI – Doskonalenie procesów w organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2010.
5. Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
6. Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji, /W:/ Nowoczesne zarządzanie projektami*, Red. naukowy: M. Trocki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
7. Kerzner H., *Project Management 2.0*, J. Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2015.
8. *Modelowanie organizacji procesowej*, Red. naukowy: J. Auksztol, M. Chomuszek, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012.
9. Pawełek B., *Metody normalizacji zmiennych w badaniach porównawczych złożonych zjawisk ekonomicznych*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
10. *Procesy i projekty logistyczne*, Red. naukowy: S. Nowosielski, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
11. Stabryła A., *A procedure for evaluating development potential in the area of production capacity*, Research Papers Collection, Works on Management, The Małopolska School of Economics in Tarnów, 2013, nr 2 (tom 23).
12. Stabryła A., *Zdolność rozwojowa jako główna determinanta osiągnięć przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse”, 2016, nr 2, cz. II.

## *Summary*

### ***THE INTERPRETATION OF A COMPANY'S DEVELOPMENT POTENTIAL AS A BASIS FOR ASSESSING THE MATURITY OF ITS PROCESSES***

*The paper presents an interpretation of a company's development potential in the context of assessing the maturity of company processes. The main hypothesis presented in the work is the statement that development potential presented from a multi-dimensional perspective provides a solid basis for assessing the maturity of company processes.*

*Development potential is presented in its five dimensions: economic, organizational, human, information-related, and the one related to technology and production.*

*The author presents a definition of development potential, the particular dimensions of a company's development, a synthetic analysis of process maturity models, and the procedures employed in assessing the maturity of business processes.*



Katarzyna Grzesik, Monika Kwiecińska  
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

# PERSPEKTYWA ROZWOJOWA W KSZTAŁTOWANIU PRZYWÓDZTWA

## *Streszczenie*

*W opracowaniu sformułowano cel o charakterze poznawczym, odnoszący się do przedstawienia perspektywy rozwojowej jako istotnego wymiaru współczesnego przywództwa. Podjęte rozważania są podporządkowane problemowi dotyczącemu możliwości wykorzystania perspektywy rozwojowej w różnych obszarach funkcjonowania organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem jej wpływu na kształtowanie przywództwa. Perspektywa rozwojowa jest istotną częścią teorii integralnej, która umożliwia kompleksowe spojrzenie na przywództwo. Perspektywa rozwojowa pomaga przywódcy zarówno w tworzeniu ścieżki własnego rozwoju, jak również w podnoszeniu efektywności organizacji. Kluczem do sukcesu organizacji jest bowiem umiejętne połączenie ról i funkcji w organizacji z osobami charakteryzującymi się odpowiednimi perspektywami rozwojowymi.*

\* \* \*

## 1. Wprowadzenie

Permanentna zmiana z jaką mają do czynienia współczesne organizacje stawia przed zarządzającymi potrzebę zmiany podejścia do zarządzania organizacją. Brak odpowiedzi na zmieniające się warunki i niepodążanie za zmianą może skutkować problemami prowadzącymi do pogorszenia wyników organizacji, a w dalszej kolejności do zaprzestania jej działalności. Konieczność ciągłego zarządzania zmianami ma również swoje odzwierciedlenie w potrzebie zmiany świadomości kadry zarządzającej.

Świadomy przywódca rozumie konieczność stałego rozwoju, zarówno rozwoju organizacji, jak również rozwoju własnego. Świadomość ta jest związana z postrzeganiem rzeczywistości przez pryzmat ewolucji. Takie podejście prezentuje między innymi perspektywa rozwojowa (*developmental perspective*)<sup>1</sup>. Perspektywa rozwojowa w znaczący sposób wpływa na to, jak pracownicy widzą swoją rolę i funkcje w miejscu pracy, jak wyglądają interakcje z innymi osobami oraz jak są rozwiązywane

<sup>1</sup> M. Metcalf, M. Palmer, *Innovative Leadership Fieldbook*, Integral Publisher, Tucson 2011.

problemy. Dodatkowo perspektywa rozwojowa określa w jaki sposób nadawany jest sens rzeczywistości, co wpływa na sposób myślenia i działania<sup>2</sup>.

Perspektywa rozwojowa jest istotną częścią teorii integralnej (*integral theory*), która to teoria pozwala na nowe, wielowymiarowe spojrzenie na przywództwo.

W niniejszym opracowaniu przyjęto cel o charakterze poznawczym, odnoszący się do przedstawienia perspektywy rozwojowej jako istotnego wymiaru współczesnego przywództwa. Podjęte rozważania są podporządkowane problemowi dotyczącemu możliwości wykorzystania perspektywy rozwojowej w różnych obszarach funkcjonowania organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem jej wpływu na kształtowanie przywództwa. Realizacja tego celu nastąpiła na drodze studiów literatury przedmiotu.

## 2. Przywództwo w optyce teorii integralnej

Teoria integralna, zaproponowana i rozwinięta przez Kena Wilbera<sup>3</sup> oraz jego współpracowników, pozwala na szerokie, pełne spojrzenie na dowolną dziedzinę życia społeczno-gospodarczego i uwzględnia jej wszystkie istotne aspekty. Rdzeniem teorii integralnej jest koncepcja holonów, które są podstawowym budulcem rzeczywistości. Holony pogrupowane są w tzw. holarchie, czyli gniazdowe uszeregowania holonów, gdzie każdy „mniejszy” holon znajduje się wewnątrz holonu „większego”, w odróżnieniu od hierarchii, gdzie kolejne elementy znajdują się „nad” lub „pod”, a nie „wewnątrz” lub „na zewnątrz”. K. Wilber zauważył, że istnieją cztery nieredukowalne do siebie holarchie, które dotyczą czterech nieredukowalnych względem siebie „części” każdego holonu. Mianowicie odnoszą się do jego wnętrza i powierzchni, a to zarówno w jego indywidualnych, jak i zbiorowych aspektach. W wyniku tych odkryć powstał model AQAL (ang. All Quadrants All Levels), tj. model rzeczywistości stworzony na podstawie badań zestawiających holarchie stworzone przez naukowców z różnych dziedzin i epok (premodernistycznych, modernistycznych, postmodernistycznych, wschodnich i zachodnich)<sup>4</sup>.

Zgodnie z modelem AQAL, całość rzeczywistości można opisać za pomocą czterech perspektyw, które nazywane są kwadrantami (ćwiartkami). Kwadranty to inaczej cztery uniwersalne perspektywy dostępne człowiekowi w każdej sytuacji, które wynikają ze zdefiniowania wewnętrznego (subiektywnego) i zewnętrznego (obiektywnego) aspektu rzeczywistości, a równocześnie rozróżnienia pomiędzy aspektem indywidualnym a kolektywnym.

Każdy kwadrant przenikają liczne fale (poziomy), linie, stany i typy. Wszystkie cztery kwadranty ewoluują w kierunku coraz większej złożoności. Ewolucja w każdym z kwadrantów odbywa się według uporządkowanej sekwencji kroków (poziomów złożoności, fal rozwojowych). Każdy kolejny poziom włącza i przekracza poprzedni, tworząc nową jakość. Przez poziomy (fale rozwojowe) przechodzi wiele różnych niezależnych linii lub inaczej strumieni rozwojowych, ponieważ rozwój człowieka nie jest jednowątkowy. Kompetencje, które rozwijają się względnie niezależnie nazywamy liniami rozwoju. W obrębie każdej linii rozwój zachodzi etapami, których kolejności nie można zmienić. Ponadto na każdym poziomie rozwoju można doświadczyć wielu stanów świadomości.

Teoria integralna oferuje możliwość całościowego spojrzenia m.in. na przywództwo. Teoria ta nie tworzy nowej koncepcji przywództwa, lecz pozwala na holistyczne spojrzenie na przywództwo przez pryzmat dotychczasowych teorii/koncepcji. Podejście to jest wynikiem próby zintegrowania istniejących teorii/koncepcji przywództwa w cztery perspektywy (kwadranty teorii integralnej), które należy traktować jako cztery perspektywy analizy przywództwa. Przykładowe ujęcie przywództwa z punktu widzenia teorii integralnej przedstawiono na rys. 1.

<sup>2</sup> Ibidem, s. 43.

<sup>3</sup> K. Wilber, *The Eye of Spirit: An Integral Vision for a World Gone Slightly Mad*, Shambhala 1997; K. Wilber, *Integralna teoria wszystkiego. Wizja dla biznesu, polityki, nauki i duchowości*, Zysk i S-ka, Poznań 2006.

<sup>4</sup> K. Wilber, *The Eye ...*, op. cit.

Rysunek 1: Kwadranty Teorii Integralnej w odniesieniu do przywództwa

|  |  |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>A</b><br/>Indywidualne wnętrze</p> <p style="text-align: center;"><b>Kim jestem jako przywódca?</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Świadomość</i></p>                     | <p style="text-align: center;"><b>B</b><br/>Indywidualna powierzchnia</p> <p style="text-align: center;"><b>Jakie jest moje zachowanie jako przywódcy?</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Kompetencja</i></p>   |
| <p style="text-align: center;"><b>D</b><br/>Kolektywne wnętrze</p> <p style="text-align: center;"><b>W jaki sposób odnoszę się do innych jako przywódca?</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Kultura</i></p> | <p style="text-align: center;"><b>C</b><br/>Kolektywna powierzchnia</p> <p style="text-align: center;"><b>Jakie jest środowisko, w którym jestem przywódcą?</b></p> <p style="text-align: center;"><i>Kontekst</i></p> |

Źródło: opracowane na podstawie: T.C. Pauchant, *Integral leadership: a research proposal*, "Journal of Organizational Change Management", 2005, Vol. 18, No. 3, s. 2013.

W poszczególnych kwadrantach zostały wyróżnione główne przedmioty/obszary tworzące perspektywę, z której można spojrzeć na istotę przywództwa:

- lewy górny kwadrant (A) stanowi indywidualne wnętrze, które odnosi się do intencji, motywacji, etyki, emocji indywidualnych przywódcy. Obszar ten dotyczy samoświadomości i wymaga zdolności do samokontroli, umiejętności zaspokajania własnych potrzeb, rozwijania świadomości w obszarze ciała, emocji, umysłu i sfery duchowej;
- prawy górny kwadrant (B) stanowi indywidualną powierzchnię i odnosi się do zewnętrznego działania oraz zachowania przywódcy, które jest wyrażone w kategoriach kompetencji ukierunkowanych na efektywne wykonywanie ról. Obszar ten dotyczy działania w świecie zewnętrznym, szczególnie skuteczności i wydajności, uzyskiwania konkretnych rezultatów w sposób przewidywalny. Do zarządzania tym obszarem należą wszystkie umiejętności związane z uzyskiwaniem konkretnych wyników, od jasnego wyrażania swoich myśli, przez planowanie działań, po zarządzanie czasem, analizę i dążenie do poprawy własnej efektywności (samodoskonalenie);
- prawy dolny kwadrant (C) stanowi kolektywną powierzchnię, która odnosi się do kontekstów, w których istnieje organizacja, tj. jej systemów, struktur, klientów i szerszego środowiska. Obszar ten dotyczy m.in. roli, jaką człowiek pełni w systemie i wymaga zrozumienia współzależności poszczególnych działów firmy, struktury hierarchicznej (decyzyjnej), przepływu informacji, przyjętych procedur. Ważnym elementem jest zrozumienie własnej roli w organizacji, czyli współzależności działań przywódcy i pracy innych ludzi;
- lewy dolny kwadrant (D) stanowi kolektywne wnętrze, które odnosi się do wszystkich wspólnych wartości i przekonań członków danej zbiorowości, w której funkcjonuje przywódca i jego podwładni. Kwadrant ten obejmuje wszystkie wzorce świadomości, charakterystyczne dla przedstawicieli danej kultury lub subkultury. Obszar ten dotyczy relacji międzyludzkich, szczególnie umiejętności porozumiewania się, prowadzącego do harmonijnej współpracy i synergii. Do zarządzania tym obszarem należy umiejętność pracy w zespole lub zarządzania zespołem, delegowania, udzielania

i przyjmowania informacji zwrotnej, prowadzenia negocjacji, konfrontacji, czy radzenia sobie z sytuacjami konfliktowymi<sup>5</sup>.

Już od czasów Platona problematyka dotycząca istoty przywództwa jest przedmiotem nieustannych dyskusji<sup>6</sup>. Powstają liczne teorie/koncepcje przywództwa, które podlegają dalszej ewolucji<sup>7</sup>, jednakże poszczególne teorie/koncepcje przywództwa w sposób fragmentaryczny wyjaśniają jego istotę, odnosząc się z reguły do jednego lub dwóch kwadrantów.

Zarówno w badaniach nad przywództwem, jak również w praktyce przywództwa dominuje kwadrant indywidualnej powierzchni, który odnosi się do zewnętrznego działania i zachowania przywódcy<sup>8</sup>. Analiza publikacji z obszaru przywództwa pod kątem czterech kwadrantów teorii integralnej wskazuje, że w około 38% wykorzystywana była perspektywa kwadrantu C, tj. kolektywna powierzchnia. Perspektywy odnoszące się do zewnętrznych aspektów, tj. B i C uzyskały 65% udziału, natomiast kwadranty odnoszące się do kolektywnej orientacji, tj. D oraz C – 55%. Można wskazać, że kolektywna powierzchnia jest najbardziej eksploatowanym obszarem w zakresie literatury przywództwa<sup>9</sup>. Przyczyna większej koncentracji na wymiarze zewnętrznym wiąże się z jego charakterem, który jest bardziej widoczny, łatwy do opanowania i elastyczny, podczas gdy wewnątrz jest bardziej ukryte, nieuchwytnie, dynamiczne i odporne na zmiany. Dodatkowo obecny behawioralny trend w literaturze, wydaje się wzmacniać koncentrację na zachowaniach organizacyjnych i grupowych, jako podstawowej dziedzinie przywództwa. Natomiast perspektywa dotycząca indywidualnego wnętrza (kwadrant A) jest w mniejszym stopniu przedmiotem rozważań. Jednakże należy podkreślić, że poszczególne kwadranty są tak samo istotne i wzajemnie ze sobą powiązane.

Spojrzenie na przywództwo z perspektywy czterech kwadrantów oferuje możliwość przeprowadzenia własnej analizy tym osobom, które są zainteresowane zintegrowanym podejściem do przywództwa. Przedstawione na rys. 1 pytania, znajdujące się w poszczególnych kwadrantach, wskazują obszary, w których przywódcy powinni się rozwijać.

Bezpośrednio do rozwoju przywódcy odnoszą się dwa elementy teorii integralnej, tj. poziomy i linie, które dotyczą różnych poziomów świadomości, wpływających na zawartość kwadrantów. Są one odzwierciedleniem perspektywy rozwojowej, w odniesieniu do której wskazuje się na teorie i narzędzia związane z rozwojem przywódców, przede wszystkim teorie etapów rozwoju oraz powiązane z nimi narzędzia diagnostyczne<sup>10</sup>. Pomagają one określić ścieżkę rozwoju przywódcy, poprzez określenie na jakim etapie rozwoju znajduje się on obecnie i jakie kolejne kroki rozwoju należy podjąć.

Dodatkowo, perspektywa rozwojowa nie tylko pomaga przywódcy w tworzeniu ścieżki rozwoju, ale jest również pomocna w podnoszeniu efektywności organizacji. Kluczem do sukcesu organizacji jest bowiem umiejętne połączenie ról i funkcji w organizacji z osobami charakteryzującymi się odpowiednimi perspektywami rozwojowymi<sup>11</sup>.

<sup>5</sup> K. Wilber, *Integralna teoria ...*, op. cit., s. 77-86.

<sup>6</sup> R. Goffee, G. Jones: *Dlaczego ktoś miałby Cię uważać za swojego przywódcę?*, „Harvard Business Review Polska”, Maj 2003, s. 52.

<sup>7</sup> A. Nahavandi, *The Art and Science of Leadership*, Pearson Education International, New Jersey 2009, s. 66-93; G.C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009, s. 94-115; R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Dom Organizatora, Toruń 2008, s. 107-243.

<sup>8</sup> T.C. Pauchant, *Integral leadership: a research proposal*, „Journal of Organizational Change Management” 2005, Vol. 18, No. 3, s. 213.

<sup>9</sup> M. Prinsloo, *Consciousness Models in Action: Comparisons*, „Integral Leadership Review” 2012, Vol. 12, No. 3, <http://www.integralleadershipreview.com> (30.06.2017).

<sup>10</sup> Por. A. Teisseyre, *Lider pilnie poszukiwany. Podejście integralne – nowa definicja przywództwa i rozwoju lidera. /W:/ Leadership coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*, Red. naukowy: L.D. Czarkowska, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 166-170.

<sup>11</sup> M. Metcalf, M. Palmer, op. cit., s. 49.

### 3. Perspektywa rozwojowa

Mówiąc o rozwoju w kontekście rozwoju człowieka, rozróżnia się tzw. rozwój boczny i pionowy. Oba są ważne, ale występują w różnym tempie. Wzrost i ekspansja boczna odbywa się przez wiele kanałów takich, jak: szkolenia, samodzielna nauka i uczenie się przez całe życie, a także poprzez ekspozycję na życie. Pionowy rozwój u dorosłych jest znacznie rzadszy i odnosi się do tego, jak człowiek uczy się widzieć świat przez „nowe oczy”, jak zmienia swe interpretacje, doświadczenia i jak zmienia poglądy na rzeczywistość. W ramach rozwoju pionowego opisywany jest wzrost w tym, co jest już rozpoznane lub na co należy zwrócić uwagę, a zatem to, na co można wpływać i integrować. Ogólnie rzecz biorąc, przekształcenia ludzkiej świadomości lub zmiany w spojrzeniu na rzeczywistość są silniejsze, niż jakikolwiek poziom horyzontalnego wzrostu i uczenia się<sup>12</sup>.

Większość kształcenia, szkolenia i rozwoju jest nastawiona na poszerzanie, pogłębianie oraz wzbogacanie obecnego sposobu myślenia danej osoby. Następuje rozwój ludzi poprzez naukę nowych umiejętności, zachowań i wiedzy oraz wykorzystanie nowych kompetencji do poszerzania kręgu wpływów. Z drugiej strony, rozwój pionowy odnosi się do wspierania ludzi w przekształcaniu ich obecnego sposobu myślenia o szersze perspektywy. Teoria rozwoju opisuje rozwijanie ludzkiego potencjału w kierunku większej skuteczności, głębszego zrozumienia i mądrości w świecie.

Wzrost następuje w logicznej kolejności etapów lub rozwijaniu poglądów na świat od narodzin do dorosłości. Ruch jest często porównywany z ciągle rozwijającą się spiralą. Ogólnie rzecz biorąc, światopoglądy ewoluują od prostego do złożonego. Późniejsze etapy są osiąganym, gdy występują etapy je poprzedzające. Gdy dany etap został przebyty, pozostaje on częścią repertuaru reagowania przez poszczególne osoby, nawet wtedy, gdy później zostaną przyjęte bardziej złożone etapy<sup>13</sup>.

Każdy późniejszy etap obejmuje i przekracza poprzednie. Oznacza to, że wcześniejsze perspektywy pozostają częścią obecnego doświadczenia i wiedzy człowieka. Każdy kolejny etap w sekwencji jest bardziej zróżnicowany, zintegrowany, elastyczny i zdolny do optymalnego funkcjonowania w szybko zmieniającym się i złożonym świecie. Etap rozwoju ludzi wpływa na to, co zauważają lub mogą sobie uświadomić, a tym co mogą opisać, na co wpływać i zmieniać. Wraz z rozwojem zwiększa się autonomia, wolność, tolerancja na różnice i niejednoznaczność oraz elastyczność, refleksja i umiejętność współdziałania ze środowiskiem. Osoba, która osiągnęła późniejszy etap, może zrozumieć wcześniejsze poglądy na świat, ale osoba na wcześniejszym etapie – nie może zrozumieć późniejszych. Głębokość, złożoność i zakres tego, co ludzie zauważają, może się rozwijać przez całe życie w wyniku interakcji człowieka ze środowiskiem i poprzez odpowiednie wsparcie oraz zachęty<sup>14</sup>.

Nie można być bardziej wydajnym aniżeli pozwala na to etap rozwoju danej osoby (poziom świadomości). Podobnie organizacja nie może być bardziej wydajna niż pozwala na to kolektywna świadomość jej przywódców. Aby osiągnąć wyższą wydajność niezbędna jest zmiana i powiązany z nią rozwój. Im bardziej jest zaawansowany etap rozwoju przywódcy, tym bardziej złożone zadania mogą być zrealizowane w sposób bardziej efektywny<sup>15</sup>.

<sup>12</sup> J. Floyd, *Towards an Integral renewal of systems methodology for futures studies*, "Futures", 2008, Vol. 40, No. 2, s. 138-149.

<sup>13</sup> S.R. Cook-Greuter, *Making the Case for a Developmental Perspective*, Industrial and Commercial Training, 2004, Vol. 36, No. 7, s. 2-5.

<sup>14</sup> S.R. Cook-Greuter, *Making ...*, *op. cit.*, s. 2-5.

<sup>15</sup> R.J. Anderson, W.A. Adams, *Currents Book Highlight—Mastery and Maturity, Consciousness, and Complexity: The Leadership Development Agenda*, Global Business and Organizational Excellence, May/June 2016, Vol. 35, No. 4, s. 76-87.

#### 4. Etapy rozwoju przywództwa wg Torberta

Do naukowców, którzy opracowali koncepcyjne ramy rozwojowe dotyczące przywództwa, należą m.in.: Piaget, Loewinger, Cook-Greuter, Graves, Kegan, Kohlberg, Wilber i Torbert. Stwierdzili oni, że przywódcy rozwijają się etapami obejmującymi kolejno większy stopień złożoności, odpowiedzialności, empatii, zrozumienia świata i docenienia kreatywności oraz potencjału każdej chwili<sup>16</sup>.

W latach 80-tych XX wieku Torbert i in. wykorzystując to podejście przeprowadzili wieloletnie badania przywódców dziesięciu firm<sup>17</sup>. Ich obserwacje i testy pozwoliły wyodrębnić siedem etapów rozwoju przywódców, które podzielono na konwencjonalne i post-konwencjonalne. Pierwsze cztery etapy (Oportunistą, Dyplomata, Ekspert i Zdobywca) odpowiadają konwencjonalnej logice działania. Większość z badanych (85%) działa na tym etapie<sup>18</sup>. Konwencjonalni przywódcy koncentrują się na obiektywnej rzeczywistości i ich własnym przywództwie. W działaniu skupiają się tylko na realizacji celu z minimalną refleksją i modyfikacją zachowań, a nie samej logiki działania. Post-konwencjonalni przywódcy są bardziej ukierunkowani na problemy, a także rozpoznawanie różnych logik działania innych<sup>19</sup>. Ich celem jest stworzenie wspólnych wizji. Tacy przywódcy potrafią zidentyfikować niezgodności we własnym myśleniu i doświadczeniu oraz modyfikować je tak, aby służyć globalnemu dobru.

Rooke i Torbert<sup>20</sup> stwierdzają, że przywódcy ewoluują do jednego z siedmiu etapów, gdzie prawdopodobnie pozostają przez większą część swego życia, a nieliczni ewoluują na wyższe poziomy. Autorzy ci twierdzą również, że tylko przywódcy post-konwencjonalni mają wystarczająco dużo refleksyjnego rozeznania sytuacji, aby móc przeprowadzać zmiany transformujące w organizacji. Torbert definiuje tych przywódców jako transformujących się i uczących się, tzn. będących na ciągłej ścieżce samorozwoju<sup>21</sup>.

#### 5. Logika działania przywódców

Różni przywódcy wykazują się różnymi rodzajami logiki działania – sposobami, w jakie interpretują swoje otoczenie i reagują, gdy ich władza lub bezpieczeństwo są narażone na „szwank”. W tabeli 1 przedstawiono charakterystykę poszczególnych typów – logik działania przywódców.

Badania wśród 497 menedżerów w różnych branżach pokazały, że 80% wszystkich Dyplomatów pracowało na najniższych szczeblach kierowniczych. Dla kontrastu 80% wszystkich Strategów było członkami wyższej kadry menedżerskiej, co wskazuje, że menedżerowie, którzy rozwinęli swoją logikę działania do bardziej efektywnego poziomu – jak logika Stratega – mają dużo większą szansę na awans. Natomiast Dyplomaci są dużo bardziej problematyczni w roli najwyższej kadry przywódczej, ponieważ próbują ignorować konflikty. Mają tendencję do bycia przesadnie miłymi oraz przyjaznymi i jest dla nich prawie niemożliwe, aby dać komuś trudną w odbiorze informację zwrotną.

<sup>16</sup> B.M. Lichtenstein, *Grace, magic and miracles: A “chaotic logic” of organizational transformation*, “Journal of Organizational Change Management”, 1997, Vol. 10, No. 5, s. 393-411.

<sup>17</sup> D. Rooke, W.R. Torbert, *Organizational transformation as a function of CEO’s developmental stage*, “Organization Development Journal”, 1998, Vol. 16, No. 1, s. 11-28.

<sup>18</sup> E.H. Barker, W.R. Torbert, *Generating and measuring practical differences in leadership performance at post-conventional action-logics*. [In:] *The post conventional personality: Assessing, researching, and theorizing higher development*, A. Pfaffenberger, P. Marko, A. Combs, (Eds.), Suny Press, New York 2011.

<sup>19</sup> B. Torbert and Associates, *Action inquiry: The secret of timely and transforming leadership*, Berrett-Koehler, San Francisco 2004.

<sup>20</sup> D. Rooke, W.R. Torbert, *Seven transformations of leadership*, “Harvard Business Review”, April 2005, s. 1-12.

<sup>21</sup> W.R. Torbert, S.S. Taylor, *Action Inquiry: Interweaving Multiple Qualities of Attention for Timely Action*, 2008, [http://www.harthill.co.uk/assets/files/Articles/ActionInquiry\\_InterweavingMultipleQualities\\_ofAttention\\_Torbert\\_and\\_Taylor\\_2008.pdf](http://www.harthill.co.uk/assets/files/Articles/ActionInquiry_InterweavingMultipleQualities_ofAttention_Torbert_and_Taylor_2008.pdf).

Tabela 1: Zróżnicowane rodzaje logiki działania przywódców wg Torberta

| Logika działania / % badanych* | Charakterystyka   |
|--------------------------------|---|
| Opportunista / 5%              | Wygrywa za wszelką cenę. Zorientowany na siebie, manipulacyjny, „siła to racja”. Dobry w gaszeniu pożarów i realizowaniu sprzedaży.   |
| Dyplomata / 12%                | Lojalnie służy grupie; stara się zadowolić tych, którzy zajmują wyższe stanowiska niż on; unika konfliktów; nie jest nastawiony na kontrolę otoczenia a wyłącznie własnego zachowania; jego logika działania opiera się na przekonaniu, że zyska większą i trwalszą akceptację i możliwość wpływania na innych, jeżeli podporządkuje się normom obowiązującym w grupie i dobrze wypełni swoje codzienne obowiązki; unika zmian generujących konflikty i nie udziela negatywnej informacji zwrotnej.<br>Ten typ ma dużo do zaoferowania w roli wspierającej lub w kontekście zespołowym, stanowi społeczne spoiwo i dba o swoich współpracowników.   |
| Ekspert / 38%                  | Dąży do objęcia kontroli nad otaczającym go światem i nad własnym zachowaniem; dąży do ciągłego pogłębiania swojej wiedzy, zarówno na polu zawodowym, jak i prywatnym; ma niezachwiane poczucie własnej racji; stawia na doskonałość się i zwiększanie swojej efektywności, uważa, że współpracator strata czasu; z pogardą odnosi się do opinii innych jeśli nie są ekspertami co najmniej na takim samym poziomie, co on; inteligencja emocjonalna nie jest pożądana ani ceniona przez ekspertów. Angażuje się w realizację zadania i obejmuje planowaniem krótkie horyzonty czasowe: trzy miesiące do jednego roku.  |
| Zdobywca / 30%                 | Stawia przed pracownikami wyzwania; wspiera ich; dba o pozytywną atmosferę w zespole i pomiędzy poszczególnymi działami firmy; ogranicza możliwość myślenia nieszablonowego; postrzega świat kompleksowo; jest otwarty na informację zwrotną; zdaje sobie sprawę z różnic w percepcji pomiędzy ludźmi i możliwości powstawania z tego powodu niejasności i konfliktów; rozumie, że kreatywna transformacja i rozwiązywanie konfliktów wymagają wrażliwości na relacje i zdolności pozytywnego wpływania na innych; może pokierować zespołem tak, by wdrożył nowe strategie w okresie roku do trzech, przy zachowaniu równowagi pomiędzy celami krótko i długookresowymi; może pochwalić się mniejszą rotacją pracowników; reaguje na potrzeby rynku, żeby osiągać cele. Dobrze nadaje się do pełnienia funkcji menadżera. |
| Indywidualista / 10%           | Działa niekonwencjonalnie; ignoruje zasady, które uważa za nieistotne; rozumie, że każdy rodzaj logiki jest tylko konsekwencją określonego sposobu interpretacji świata zewnętrznego i samego siebie, co wnosi wartość praktyczną do organizacji; potrafi odnieść się z dystansem do osobowości i ich sposobów kształtowania relacji, a także skutecznie komunikować się z tymi, którzy kierują się inną logiką; jest świadomy, że między wyznaczanymi, zasadami a działaniami, które podejmuje, podobnie jak pomiędzy wartościami organizacji a praktyką funkcjonowania, może wystąpić konflikt; konflikt staje się dla niego źródłem silnych dążeń, kreatywności i potrzeby dalszego rozwoju.<br>Dobrze nadaje się do pełnienia funkcji wiążących się z ryzykiem i doradztwem.  |
| Strateg / 4%                   | Koncentruje się na ograniczeniach i przekonaniach panujących w organizacjach; wierzy, że podlegają one dyskusji i że można je zmienić; opanowuje do perfekcji komunikację ze swoimi współpracownikami przyjmującymi inną logikę działania; generuje zmiany osobiste i organizacyjne; wysoce nastawiony na współpracę; łączy wizję i pragmatyczne, realizowane w wyznaczonym czasie inicjatywy; jest mistrzem w określaniu jaki wpływ wywierają na organizację podejmowane działania i dokonywane ustalenia; tworzy wspólne wizje, obejmując różne logiki działania; zdaniem indywidualisty przeobrażenia organizacyjne i społeczne to interaktywny proces rozwoju, który wymaga świadomości i dużej uwagi ze strony liderów.<br>Generuje transformację w perspektywie długo- i krótkookresowej.                           |
| Alchemik / 1%                  | Generuje przemianę społeczną. Integruje materialną, duchową i społeczną transformację. Dobry w przewodzeniu szerokim społecznym przemianom.   |

Objaśnienie: \* (% udziału danej logiki w badanej populacji przywódców).

Źródło: D. Rooke, W.R. Torbert, *Seven Transformations of Leadership*, „Harvard Business Review”, April 2005, s. 1-12.

Inicjowanie zmian z ich nieuchronnymi konfliktami, budzi wielki lęk u Dyplomaty i będzie on ich unikał na wszelkie możliwe sposoby<sup>22</sup>. A zatem najmniej efektywne dla organizacyjnego przywództwa są logiki działania Oportunisty i Dyplomaty, a najbardziej efektywne – Stratega i Alchemika<sup>23</sup>.

Wyodrębnione logiki działania znajdują swoje zastosowanie również do zespołów i organizacji. Najwyższą logiką działania cechują się zespoły Strategów, zespoły Indywidualistów najczęściej spotkać można w organizacjach kreatywnych, doradczych i non-profit, ale są bardzo rzadkie i mają trudności ze sprawnym podejmowaniem decyzji<sup>24</sup>.

#### 4. Wnioski

Perspektywa rozwojowa daje wiele możliwości zastosowania i wykorzystania w organizacji, np.:

- w podejmowaniu decyzji dotyczących kadry (dopasowania ludzi do ról, które najlepiej korelują z perspektywą rozwojową poszczególnych osób);
- do poprawy umiejętności komunikacyjnych, poprzez wykorzystanie perspektywy rozwojowej w celu ukierunkowania liderów na poprawę skuteczności interpersonalnej. Zamiast po prostu komunikować się z innymi, liderzy komunikują się z nimi na podstawie perspektywy rozwojowej, którą reprezentują. Postrzeganie innych przez pryzmat perspektywy rozwojowej może znacznie poprawić skuteczność interpersonalną i może dotyczyć zarówno pracowników, szefów, klientów, a także innych interesariuszy;
- do poprawy zarządzania i przywództwa – przez zrozumienie perspektywy rozwojowej lider może uściślić zadania, które powinny być wykonane. Na przykład Eksperci potrzebują jasnych i konkretnych wskazówek, aby mogli wykonywać swoje zadania w sposób prawidłowy. Indywidualiści chcą mieć swobodę w określaniu najlepszego podejścia do realizacji zadań. Próby zarządzania tymi różnymi logikami przy użyciu tego samego podejścia, mogą spowodować frustrację i utratę wydajności;
- pozwala na porównanie poziomu rozwoju organizacyjnego z osobistym poziomem rozwoju i lepiej zrozumieć kulturę organizacyjną. Organizacje rozwijają się wzdłuż tej samej ścieżki, co ludzie: poczynając od konieczności ustalenia podstawowych zasad i infrastruktury, a następnie przechodząc do bardziej złożonych funkcji, zgodnie z cyklem życia organizacji. Zrozumienie perspektywy rozwojowej pomaga liderowi, ponieważ stale musi dostosowywać swoje intencje i zachowania do kultury oraz systemu organizacji<sup>25</sup>.

Zakładając, że badania Torberta i jego współpracowników są poprawne oraz że rozwój etapu przywództwa jest kluczowym czynnikiem, decydującym o sukcesie zmian transformujących w organizacji, świadome przypisanie liderów oparte na ich etapach rozwojowych do poszczególnych projektów wdrażania zmian. Ma ono zasadnicze znaczenie.

Ponieważ perspektywa rozwojowa znajduje również zastosowanie w odniesieniu do zespołów i organizacji, to dla osiągnięcia sukcesu podejmowanych działań, ważne jest umiejętne połączenie ról i funkcji w organizacji z osobami charakteryzującymi się odpowiednimi perspektywami rozwojowymi.

#### 5. Zakończenie

W 2007 r. firma Accenture przeprowadziła ogólnoswiatowe badanie 900 najlepszych kadr kierowniczych w całej Europie. Badania zrealizowano w dużych organizacjach w celu określenia ich skuteczności

<sup>22</sup> D. Rooke, W.R. Torbert, *Seven ...*, *op. cit.*, s. 3-4.

<sup>23</sup> *Ibidem*, s. 1-2.

<sup>24</sup> *Ibidem*, s. 11.

<sup>25</sup> M. Matcalf, *Innovative Leaders Guide To Transforming Organizations. Field-Tested Integrative Approaches to Developing Leaders, Transforming Organizations, and Creating Sustainability*, Integral Publishers, Tucson 2013, s. 54.



w rozwijaniu czołowych liderów, którzy potrafiliby radzić sobie z szybkimi zmianami i być zdolnymi do adaptacji. Harung, Travis, Blank i Heaton<sup>26</sup> stwierdzili na podstawie tych badań, że zaledwie 55% firm osiągnęło sukces w rozwijaniu liderów. Wyniki te wskazują, że nadal poszukiwana jest odpowiedź na pytanie: Jak kształtować liderów w organizacjach? Teoria integralna i obecna w niej perspektywa rozwojowa wnoszą znaczący wkład w dorobek dotyczący przywództwa, a badania Torberta i pozostałych badaczy związanych z tą perspektywą, mają charakter pionierski: wnoszą w obszarze przywództwa zarówno empiryczne, jak i akademickie wejrzenie w doświadczenia oraz działania przywódców, którzy rozwinęli najwyższe poziomy świadomości post-konwencjonalnej, jakie nauka potrafi obecnie zbadać.

## Literatura

1. Anderson R.J., Adams W.A., *Currents Book Highlight—Mastery and Maturity, Consciousness, and Complexity: The Leadership Development Agenda*, “Global Business and Organizational Excellence”, May/June 2016, Vol. 35, No. 4.
2. Avery G.C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
3. Barker E.H., Torbert W.R., *Generating and measuring practical differences in leadership performance at post-conventional action-logics*. [In:] *The post conventional personality: Assessing, researching, and theorizing higher development*, Pfaffenberger A., Marko P., Combs, A. (Eds.), Suny Press, Albany, New York 2011.
4. Cook-Greuter S.R., *Making the Case for a Developmental Perspective*, “Industrial and Commercial Training”, 2004, Vol. 36, No. 7.
5. Floyd J., *Towards an Integral renewal of systems methodology for futures studies*, “Futures”, Vol. 40, No. 2, March 2008.
6. Goffee R., Jones G., *Dlaczego ktoś miałby Cię uważać za swojego przywódcę?*, „Harvard Business Review Polska”, Maj 2003.
7. Harung H., Travis F., Blank W., Heaton D., *Higher development, brain, integration, and excellence in leadership*, *Management Decision*, 2009, Vol. 47, No. 6.
8. Karaszewski R., *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Dom Organizatora, Toruń 2008.
9. Lichtenstein B.M., *Grace, magic and miracles: A “chaotic logic” of organizational transformation*, “Journal of Organizational Change Management”, 1997, Vol. 10, No. 5.
10. Matcalf M., *Innovative Leaders Guide To Transforming Organizations. Field-Tested Integrative Approaches to Developing Leaders, Transforming Organizations, and Creating Sustainability*, Integral Publishers, Tucson 2013.
11. Metcalf M., Palmer M., *Innovative Leadership Fieldbook*, Integral Publisher, Tucson 2011.
12. Nahavandi A., *The Art and Science of Leadership*, Pearson Education International, New Jersey 2009.
13. Pauchant T.C., *Integral leadership: a research proposal*, “Journal of Organizational Change Management”, 2005, Vol. 18, No. 3.
14. Prinsloo M., *Consciousness Models in Action: Comparisons*, “Integral Leadership Review” 2012, Vol. 12, No. 3, <http://www.integralleadershipreview.com> (30.06.2017).
15. Rooke, D., Torbert, W.R., *Organizational transformation as a function of CEO’s developmental stage*, “Organization Development Journal”, 1998, Vol. 16, No.1.
16. Rooke, D., Torbert, W.R., *Seven transformations of leadership*, “Harvard Business Review”, April 2005.

<sup>26</sup> H. Harung, F. Travis, W. Blank, D. Heaton, *Higher development, brain, integration, and excellence in leadership*, *Management Decision*, 2009, Vol. 47, No. 6, s. 872-894.

17. Teisseyre A., *Lider pilnie poszukiwany. Podejście integralne – nowa definicja przywództwa i rozwoju lidera. /W:/ Leadership coaching jako odpowiedź na wyzwania współczesnego świata*, Red. naukowy: L.D. Czarkowska, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013.
18. Torbert, B. and Associates, *Action inquiry: The secret of timely and transforming leadership*, Berrett-Koehler, California 2004.
19. Torbert W.R., Taylor S.S., *Action Inquiry: Interweaving Multiple Qualities of Attention for Timely Action.*, [http://www.harthill.co.uk/assets/files/Articles/ Action Inquiry\\_ InterweavingMultipleQualities\\_ofAttention\\_Torbert\\_and\\_Taylor\\_2008.pdf](http://www.harthill.co.uk/assets/files/Articles/Action_Inquiry_InterweavingMultipleQualities_ofAttention_Torbert_and_Taylor_2008.pdf), (20.06.2017).
20. Wilber K., *Integralna teoria wszystkiego. Wizja dla biznesu, polityki, nauki i duchowości*, Zysk i S-ka, Poznań 2006.
21. Wilber K., *The Eye of Spirit: An Integral Vision for a World Gone Slightly Mad*, Shambhala 1997.

### **Summary**

#### **DEVELOPMENTAL PERSPECTIVE IN THE LEADERSHIP SHAPING**

*The paper has formulated the cognitive aim relating to the presentation of the developmental perspective as an essential dimension of modern leadership. Taken considerations are subordinated to the problem of the ability to use development perspectives in different areas of the organization's functioning, with particular emphasis on its influence on leadership. Developmental perspective is the important part of integral theory, which allows a comprehensive look at leadership. The developmental perspective helps leaders both in creating a path of their own development, as well as in increasing the effectiveness of an organization. The key to the success of an organization is the combination of roles and functions in the organization with people considering their development perspectives.*

Andrzej Marjański  
Zakład Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych  
Wydział Zarządzania  
Społeczna Akademia Nauk w Łodzi

# GRUPY PRZEDSIĘBIORSTW RODZINNYCH – ORIENTACJA SIECIOWA W STRATEGIACH ROZWOJU

## *Streszczenie*

*Celem opracowania jest ukazanie istoty i specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych, które w swych strategiach rozwoju wykorzystują orientację sieciową oraz tworzą grupy przedsiębiorstw. Podjęcie decyzji o utworzeniu grupy i różnych form współdziałania międzyorganizacyjnego w obrębie kilku podmiotów gospodarczych, których aktywa znajdują się w rękach rodziny właścicielskiej, stanowi zasadniczą i radykalną odpowiedź na wyzwania stojące przed rodzinnym biznesem.*

\* \* \*

## 1. Wprowadzenie

Zmiany zachodzące w rzeczywistości gospodarczej wpływają na wszystkie obszary działalności przedsiębiorstw. Każde przedsiębiorstwo w okresie swojego funkcjonowania podlega procesowi ewolucji, powiększając swój potencjał techniczny i ekonomiczny. Część przedsiębiorstw po uzyskaniu pewnego pułapu rozwoju prowadzi działalność przy osiągniętym potencjale, niektóre upadają lub są likwidowane z różnych powodów, ale są i takie, które kontynuują swój rozwój. Wielkość podmiotów gospodarczych jest najczęściej efektem długotrwałego, często trwającego latami procesu rozwoju<sup>1</sup>. W warunkach zmian następujących na rynku, przetrwanie i rozwój przedsiębiorstw wymaga zarówno zrozumienia uwarunkowań jego prowadzenia, jak i umiejętności budowania strategii dostosowanych do wymagań

<sup>1</sup> H. Jagoda, B. Haus,  *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995, s. 44.

rynku<sup>2</sup> oraz tworzenia elastycznych struktur organizacyjnych<sup>3</sup> i systemów zarządzania pozwalających na osiągnięcie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej<sup>4</sup>.

Wyzwanie te dotyczą również przedsiębiorstw rodzinnych, które stają przed dylematami, w jaki sposób stworzyć swoją ścieżkę rozwoju. Jeden ze strategicznych dylematów obejmuje podjęcie decyzji czy działać samodzielnie, czy też pójść w kierunku różnorodnych form współpracy międzyorganizacyjnej<sup>5</sup>, pozwalającej na osiągnięcie celów strategicznych wspólnie z innymi podmiotami<sup>6</sup>. Zmiany te mają często zasadniczy i radykalny charakter i są narzędziem strategii rozwoju przedsiębiorstw oraz próbą odpowiedzi na wyzwania pojawiające się w ich otoczeniu.

Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią jedną z podstawowych form działalności gospodarczej i coraz częściej są obiektem rosnącego zainteresowania wielu dziedzin nauki, jak również praktyki gospodarczej ze względu na wyjątkowość, wynikającą z połączenia konieczności realizacji procesów biznesowych z długookresową budową wartości przedsiębiorstwa i zachowania ciągłości jego funkcjonowania, pomimo zmieniających się pokoleń właścicieli. „Rodzina to punkt wyjścia do wszystkiego”<sup>7</sup>, jest grupą uniwersalną i stanowi podstawowe środowisko życia człowieka, wywierającą zasadniczy wpływ na jego rozwój<sup>8</sup>.

Firmy rodzinne powszechnie kojarzone są z małymi i średnimi podmiotami gospodarczymi, które funkcjonują samodzielnie, ale istnieje również szereg dużych podmiotów. Wspólną cechą wszystkich firm rodzinnych jest to, że biznes i rodzina właścicielska są ze sobą wieloaspektowo powiązane. Przedsiębiorstwa rodzinne stanowią ważny i niezwykle interesujący przedmiot badań naukowych ze względu na ich specyfikę funkcjonowania oraz znaczenie gospodarcze i społeczne.

Literatura przedmiotu *family business* i prowadzone badania w tym zakresie koncentrują się z reguły na przedsiębiorstwie rodzinnym, jako pojedynczym podmiocie gospodarczym, a nie odnoszą się do przedsiębiorstw rodzinnych, które w swoich strategiach rozwoju przyjęły złożone formy prowadzenia działalności. Obecnie obserwuje się, że część podmiotów rodzinnych w swych strategiach rozwoju podejmuje decyzję o odejściu od klasycznego wzoru prowadzenia przedsiębiorstwa do złożonych form prowadzenia działalności gospodarczej, szczególnie w przypadku podmiotów rosnących<sup>9</sup>. Sieci przedsiębiorstw rodzinnych stanowią niezwykle istotne zagadnienie badawcze. W swojej strategii rozwoju łączą dwie logiki obejmujące z jednej strony rodzinność biznesu, a z drugiej strony inne zasady i odmienną charakterystykę działania, niż przedsiębiorstwo rodzinne funkcjonujące w pojedynkę.

W opracowaniu podjęto próbę analizy specyfiki funkcjonowania grup przedsiębiorstw rodzinnych tworzących w strategicznej orientacji sieci międzyorganizacyjne. Problematyka ta jest mało eksplorowana w obszarze zarządzania biznesami rodzinnymi. Celem opracowania jest zwrócenie uwagi na rosnącą potrzebę uwzględniania podejścia sieciowego w strategii rozwoju *family business* oraz analiza jej specyfiki, w której kluczowym elementem łączącym poszczególne podmioty jest rodzina właścicielska.

<sup>2</sup> R. Borowiecki, *Permanenta restrukturyzacja jak czynnik rozwoju i sukcesu przedsiębiorstw w dobie globalizacji rynku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 836, Kraków 2010, s. 41.

<sup>3</sup> *Globalne i regionalne wyzwania restrukturyzacji przedsiębiorstw i gospodarek*, Red. naukowa: R. Borowiecki, M. Dziura, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 9.

<sup>4</sup> A. Zakrzewska-Bielawska, *Strategie przedsiębiorstw w sieci. Wyniki badań firm high-tech*, „Prace Naukowe WSZIP”, nr 32(2), Wałbrzych 2015, s. 439-457.

<sup>5</sup> *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Red. naukowa: J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012, s.10.

<sup>6</sup> W. Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 12-13.

<sup>7</sup> Wypowiedź prof. Zbigniewa Brzezińskiego w filmie dokumentalnym „Strateg” K. Kolendy-Zalewskiej, TVN, 2013.

<sup>8</sup> P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2002, s. 219.

<sup>9</sup> *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, Red. naukowa: M. Romanowska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 7.

## 2. Natura przedsiębiorstw rodzinnych

Przedsiębiorstwa stanowią podstawowe podmioty systemu gospodarczego i dostarczają największą część dochodu narodowego, a poziom ich efektywności ekonomicznej wywiera istotny wpływ na poziom życia społeczeństwa. Współczesne przedsiębiorstwo powinno się charakteryzować elastycznością oraz zdolnością reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu<sup>10</sup>. W gospodarce funkcjonuje wiele przedsiębiorstw oferujących dobra i usługi służące do zaspokojenia cudzych potrzeb. Ich zróżnicowanie obejmuje zarówno wielkość, branżę oraz zakres działania. Przedsiębiorstwa konkurują ze sobą, ale również podejmują różnorodne formy współpracy, a konkurencja, jak i kooperacja – stanowią czynnik postępu<sup>11</sup>.

Pośród ogółu przedsiębiorstw, firmy rodzinne stanowią jedną z najbardziej powszechnych form prowadzenia działalności gospodarczej i są jedną z najstarszych form przedsiębiorczości<sup>12</sup>. Podobnie jak pojęcie przedsiębiorstwa jest różnie definiowane, także pojęcie przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest jednoznaczne. Przedsiębiorstwa rodzinne muszą posiadać z jednej strony cechy przypisywane przedsiębiorstwu w ogóle, a z drugiej strony wyróżniać się szeregiem cech, dzięki którym można je uznać za rodzinne. Zawsze wskazuje się, że wyróżnia je fakt, iż w swym działaniu nie realizują wyłącznie celów biznesowych, ale także cele rodziny właścicielskiej, przy czym widoczne jest stałe przeplatanie się celów przedsiębiorstwa i rodziny. Analiza literatury przedmiotu oraz wyników badań wskazuje, że połączenie w jednych rękach systemów zarządzania i własności powoduje wyraźną specyfikę biznesu rodzinnego.

Występuje jednak zgodność wśród badaczy tego zagadnienia co do czynników, wyróżniających biznesy rodzinne spośród populacji ogółu przedsiębiorstw. Najczęściej wskazuje się na: strukturę własności przedsiębiorstwa skupioną w rodzinie, udział członków rodziny w zarządzaniu oraz udział więcej niż jednego pokolenia w funkcjonowaniu podmiotu<sup>13</sup>. Ponadto zwraca się uwagę na wyraźną specyfikę obejmującą wielopokoleniową perspektywę funkcjonowania, paternalistyczny stosunek do pracowników, ścisłe związki z otoczeniem lokalnym, a także swoistą politykę w obszarze zasobów ludzkich.

Specyfika przedsiębiorstwa rodzinnego wynika z przenikania się dwóch sfer – rodzinnej i biznesowej, co sprawia, że przedsiębiorstwa rodzinne są nie tylko podmiotami o specyficznej formie własności, ale również odrębnym typem przedsiębiorstwa. Następuje połączenie dwóch składowych: przedsiębiorstwa i rodziny w jeden system, które determinuje sposób zarządzania, ale także system wartości, jakimi przedsiębiorstwo się kieruje. Konstelacja rodzinno-biznesowa powoduje, że zachowania i reakcje firm rodzinnych są odmienne od zachowań przedsiębiorstw anonimowych lub implikuje wyzwania w obszarach niewystępujących w innych podmiotach, czego najbardziej wyrazistym przykładem jest sukcesja międzygeneracyjna. Odmienność ta obejmuje zarówno obszar działań bieżących, jak również poziom zachowań strategicznych<sup>14</sup>. Przedsiębiorstwa rodzinne wyróżnia szczególne zaangażowanie rodziny w prowadzenie przedsiębiorstwa<sup>15</sup>, co wyraża się połączeniem relacji rodzinnych z logiką prowadzenia biznesu<sup>16</sup>. Zatem przedsiębiorstwo rodzinne to organizacja gospodarcza, oparta na więziach i zależnościach rodzinnych, która dąży do trwałego utrzymania w przyszłości decydującego wpływu rodziny

<sup>10</sup> B.R. Kuc, *Zarządzanie doskonałe*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2003, s. 458-460.

<sup>11</sup> B. Haus, *Przedmiot nauki, /W:/ Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Red. naukowy: J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005, s. 17.

<sup>12</sup> R. Gasson, W. Crow, A. Errington, J. Hutson, T. Marsden, D. Winter, *The farm as a family business. A Review*, „Journal of Agricultural Economics”, 1988, Vol. 36, s. 1-41.

<sup>13</sup> W.C. Handler, *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, „Family Business Review”, 1989, Vol. 2, No.3, s. 257-276.

<sup>14</sup> K. Safin, *Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 366, Wrocław 2014, s. 449-459.

<sup>15</sup> P. Sharma, J.J. Christman, K.E. Gersick, *25 Years of Family Business Review: Reflection on the Past and Perspectives for the Future*, „Family Business Review”, 2012, Vol. 25, No. 1, s. 5-15.

<sup>16</sup> J.J. Chrisman, J.H. Chua, L.P. Steier, *An Introduction to Theories of Family Business*, „Journal of Business Venturing”, 2003, Vol. 18, s. 441-448.

na biznes, poprzez udział we własności, zarządzaniu i odpowiedzialności, z zamiarem przekazania go następnym pokoleniom<sup>17</sup>.

Wśród przedsiębiorstw rodzinnych występuje znaczne zróżnicowanie pod względem charakteru i wyznawanych wartości rodzinnych a także poziomu zaangażowania członków rodziny w prowadzenie biznesu, podejścia do sukcesji, a także strategii rozwoju i konkutowania podmiotu na rynku oraz tworzenia jego zasobów<sup>18</sup>. Sytuacja ta powoduje, że firmy rodzinne nie są podmiotami „jednowymiarowymi”, lecz mocno zróżnicowanymi pod względem skali i działania, struktury własności oraz wyboru modelu zarządzania. Zróżnicowanie to dotyczy także wyboru orientacji sieciowej w strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Przeprowadzona w Polsce transformacja gospodarcza zaowocowała m.in. dynamicznym rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych, które odgrywają znaczącą rolę w wymiarze gospodarczym i społecznym. Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce, podobnie jak w innych krajach, stanowią bardzo zróżnicowaną grupę podmiotów gospodarczych. Są wśród nich zarówno duże notowane na giełdzie podmioty, jak i małe oraz średnie przedsiębiorstwa (jest ich najwięcej).

### 3. Strategie przedsiębiorstw rodzinnych

Podstawą zapewnienia procesu rozwoju przedsiębiorstwa jest posiadanie strategicznej orientacji, wyrażającej się w planach i zamierzeniach kreowanych przez zarządzających nim liderów. To oni muszą się wykazać zdolnością nie tylko tworzenia, ale również wdrażania w życie nowych koncepcji zarządzania organizacją, mających na celu zwiększanie konkurencyjności i efektywności podmiotu. Postępująca globalizacja powoduje, że pojawiają się nowe szanse, ale i wyzwania, które stają się coraz trudniejsze. Z tego powodu wzrasta znaczenie strategicznej orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem, zarówno z punktu widzenia zarządzających, którzy chcą wzorować się na najlepszych, jak i pracowników wiążących rozwój swojej kariery zawodowej ze strategią firmy oraz właścicieli podmiotu.

Przyjęcie strategii, będącej koncepcją działania mającą na celu zapewnienie przedsiębiorstwu efektywnego działania stanowi decyzję o kluczowym znaczeniu. W przypadku podmiotów kontrolowanych przez rodzinę, przyjęcie strategii jest trudniejsze, wymaga bowiem nie tylko określenia celów przedsiębiorstwa, ale uzgodnienia i skorelowania z celami właścicieli firmy rodzinnej<sup>19</sup>. Stworzenie i implementacja strategii przedsiębiorstwa rodzinnego stanowi wyzwanie połączenia trudnej do przeprowadzenia analizy otoczenia oraz zbudowania koncepcji działania podmiotu, wskazującej jego tożsamość i wartości, która powinna zapewnić efektywność działania i osiągnięcie długookresowej przewagi konkurencyjnej<sup>20</sup>. Percepcja tych czynników powinna pozwolić na podjęcie działań pozwalających na antycypacyjne dostosowanie przedsiębiorstwa do nowych sytuacji<sup>21</sup>, a strategia przedsiębiorstwa powinna być budowana wokół pojawiających się szans<sup>22</sup>. Strategia przedsiębiorstwa stanowi dynamiczny proces pokonywania trudności, jakie przedsiębiorstwo napotyka na swojej drodze rozwoju, a celem strategii jest utrzymanie potencjału

<sup>17</sup> A. Marjański, *Strategie małych firm rodzinnych – specyfika i uwarunkowania*, /W:/ *Zarządzanie firmą rodzinną – wybrane zagadnienia*, Red. naukowy: J. Klimek, B. Żelazko, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2016, s. 19-64.

<sup>18</sup> I. Herro, *Agency Costs, Family Ties, and Firm Efficiency*, „Journal of Management”, 2011, Vol. 37, s. 887-899.

<sup>19</sup> J. Jeżak, *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych*, /W:/ *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Red. naukowy: J. Jeżak, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2014, s. 89.

<sup>20</sup> K. Obłój, *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2010, s. 9.

<sup>21</sup> K. Wach, *Skutki akcesji do Unii Europejskiej dla polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2008, s. 7.

<sup>22</sup> J.C. Short, T.W. Moss, G.T. Lumpkin, *Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, 2009, Vol. 3, s. 161-194.

rozwojowego i konkurencyjnego przedsiębiorstwa w długiej perspektywie czasowej<sup>23</sup>. Strategia zawsze stanowi proces określania długofalowych celów oraz zamierzeń organizacji, a także przyjęcia kierunków działania i rozdysponowania zasobów niezbędnych do zrealizowania tych celów<sup>24</sup>.

W rodzinnym biznesie wartości rodziny i wysoki poziom rodzinnego kapitału społecznego oraz fakt, iż zarówno własność, jak i zarządzanie znajdują się w rękach rodziny prowadzącej przedsiębiorstwo – mają kluczowe znaczenie. Strategia zawsze odnosi się do niepewnej przyszłości i stanowi próbę jej kreowania, co zawsze jest obarczone ryzykiem, ale działanie jest zawsze mniej ryzykowne od zaniechania<sup>25</sup>. W podmiotach kontrolowanych przez rodzinę przyjęcie strategii jest trudniejsze, ponieważ wymaga nie tylko określenia celów przedsiębiorstwa, ale uzgodnienia i skorelowania ich z celami właścicieli firmy rodzinnej<sup>26</sup>.

Istotną determinantą procesu kształtowania strategii przedsiębiorstw rodzinnych jest integracja sfery przedsiębiorstwa oraz sfery rodziny, co powoduje, że w ramach celów rozwoju firmy rodzinnej zawsze zostają włączone priorytety rodziny, obejmujące m.in. kwestie rozwoju karier zawodowych członków rodziny, zapewnienie dobrobytu i satysfakcji członkom rodziny. Integracja tych obszarów przejawia się tworzeniem familistycznej kultury organizacyjnej i wysokim poziomem rodzinnego kapitału społecznego, łączącego cechy lojalności i zaufania członków rodziny pracujących w podmiocie z hermetycznością wobec otoczenia. Czynniki te powodują, że rodzina właścicielska pozostaje głównym ośrodkiem tworzenia strategii przedsiębiorstwa rodzinnego<sup>27</sup>. Budowa strategii firmy rodzinnej obejmuje również wyzwania związane z jego specyfiką, przywiązaniem do reputacji i dobrego wizerunku oraz wielopokoleniowej perspektywy biznesowej<sup>28</sup>. Zawsze powstaje pytanie, w jakim stopniu na strategii przedsiębiorstw rodzinnych wpływają uwarunkowania prowadzenia działalności gospodarczej, a w jakim stopniu mogą one wykorzystywać swoją specyfikę w tworzeniu strategii, która zapewni stabilny rozwój, przewagę konkurencyjną oraz zachowanie ciągłości funkcjonowania w rękach i pod zarządem rodziny właścicielskiej.

Istota strategii, jej reguły i sposoby formułowania oraz realizacji pozostają centralnym punktem badań i analiz. Jednocześnie są one przesłanką rozwoju i postępującego wyrafinowania samego zarządzania strategicznego. Wraz z rozwojem zainteresowania samą strategią i kwestiami pochodnymi, obserwuje się wyraźne przeobrażenia w pojmowaniu teoretycznych podstaw przedsiębiorstwa, jako kategorii trwale związanej z rozwojem współczesnego zarządzania<sup>29</sup>.

Prowadzone przez wielu autorów badania wskazują, że procesy strategiczne w przedsiębiorstwach rodzinnych opierają się na innej logice niż w przedsiębiorstwach nierodzinnych, co przypisuje się głównie specyficznej roli kluczowych interesariuszy przedsiębiorstwa – członkom rodziny właścicielskiej oraz managementu. Przyjmuje się, że strategia przedsiębiorstwa rodzinnego zarówno w obszarze instrumentarium, jak i koncepcji stanowi wypadkową strategii biznesowej, strategii rodziny oraz strategii indywidualnej zarządzającego właściciela oraz pracowników<sup>30</sup>.

<sup>23</sup> M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 16-19.

<sup>24</sup> A.D. Chandler, *Strategy and Structure. Chapters in History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge 1962, s. 13.

<sup>25</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000, s. 95.

<sup>26</sup> J. Jezak, *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych*, /W:/ *Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju*, Red. naukowy: J. Jezak, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2014, s. 89.

<sup>27</sup> A. Marjański, *Grupy przedsiębiorstw rodzinnych –perspektywy badań empirycznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, SAN, Łódź 2014, tom XV, Zeszyt 7. Cz. 1, s. 187-200.

<sup>28</sup> A. Surdej, K. Wach, *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010, s. 46.

<sup>29</sup> C. Suszyński, *Kategoria przedsiębiorstwa z perspektywy ewolucji zarządzania strategicznego*, /W:/ *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Red. naukowy: R. Krupski, WSZiP, Wałbrzych 2008, s. 75.

<sup>30</sup> K. Safin, *Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 366, Wrocław 2014, s. 449-459.

#### 4. Grupa przedsiębiorstw rodzinnych jako wyraz orientacji sieciowej w strategii rozwoju

Zarządzanie przedsiębiorstwem podlega ciągłym zmianom, ale zawsze zasadniczą kwestią pozostaje tworzenie wartości przedsiębiorstwa i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej będącej źródłem różnorodnych korzyści<sup>31</sup>, co powszechnie jest kojarzone z odniesieniem sukcesu przez przedsiębiorstwo<sup>32</sup>. Rośnie złożoność działania podmiotu oraz ryzyko prowadzenia działalności, co powoduje, że samodzielne działanie nawet silnych podmiotów gospodarczych nie zawsze daje gwarancję realizacji strategii rozwoju i osiągnięcia założonych celów. To zjawisko związane jest z zauważonym przez T. Petersa „wielkim paradoksem zarządzania” zwracającym uwagę na fakt, iż rosnąca konkurencja wymaga wzrostu kooperacji, a nawet współpracy<sup>33</sup>, stanowiąc obszar zainteresowań nurtu badań nad współdziałaniem międzyorganizacyjnym<sup>34</sup>. Problematyka ta jest przedmiotem badań od ponad 30 lat, które pozwoliły na przyjęcie paradygmatu sieciowego w teorii organizacji i zarządzania, w tym również w obszarze zarządzania strategicznego<sup>35</sup>. Sieć może być postrzegana w wymiarze układu relacji i dotyczyć różnych zjawisk, np. systemów gospodarczych, klastrów, korporacji międzynarodowych, małych przedsiębiorstw, ale także sieci zawodowych, sieci społecznych a nawet elektronicznego przekazu danych<sup>36</sup>. S. Lachiewicz za organizację sieciową uważa względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw, uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych<sup>37</sup>.

Dla wielu przedsiębiorstw rodzinnych przyjęcie orientacji sieciowej w strategii swego rozwoju stanowi szansę na osiągnięcie lub wzmocnienie względnie trwałej przewagi konkurencyjnej, a także rozwiązanie problemów wewnętrznych, wynikających z rodzinnego charakteru biznesu, jak np. problemy sukcesyjne. Wyrazem orientacji sieciowej w procesie rozwoju biznesu rodzinnego jest stworzenie grupy przedsiębiorstw i ułożenie relacji pomiędzy tworzącymi ją podmiotami oraz zbudowanie powiązań pozwalających na łączenie kompetencji oraz jak najbardziej efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów<sup>38</sup>. Pojęcie grupy przedsiębiorstw podobnie jak pojęcie sieci jest różnie pojmowane i definiowane zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce gospodarczej. Ale w różnych formach i pod różnymi określeniami znana jest od dawna, jako forma prowadzenia działalności gospodarczej<sup>39</sup>. Problematyka związków przedsiębiorstw była podejmowana w polskiej literaturze przedmiotu już w latach 60. XX wieku, gdzie wskazywano na silną rolę zachodzących więzi ekonomicznych pomiędzy przedsiębiorstwami wchodzącymi w skład grupy<sup>40</sup>. Również B. Haus podejmował w swoich pracach

<sup>31</sup> J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne – tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 57.

<sup>32</sup> W. Dyduch, *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2013, s. 7.

<sup>33</sup> T. Peters, *The Great Management Paradox*, *TPC Communications*. Summer 10-12 [Za:] B.R. Barringer, *The Effects of Relational Channel Exchange on the Small Firm: A Conceptual Framework*, „Journal of Small Business Management”, 1997, Vol. 35, No. 2, s. 65-79.

<sup>34</sup> J. Lichtarski, *Istota i formy współpracy podmiotów gospodarczych*, /W:/ *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, Red. naukowy: J. Lichtarski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 17.

<sup>35</sup> W. Czakon, *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, 2011, nr 11, s. 1-6.

<sup>36</sup> R.S. Achrol, *Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm*, „Academy of Marketing Science Journal”, 1997, Vol. 25, No. 1, s. 59-71.

<sup>37</sup> S. Lachiewicz, *Organizacje sieciowe we współczesnej gospodarce*, /W:/ *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Red. naukowy: S. Lachiewicz, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 8.

<sup>38</sup> B. Barczak, K. Bartusik, *Proces tworzenia struktur sieciowych w kontekście strategii przedsiębiorstwa*, /W:/ *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Red. naukowy: R. Krupski, WSZiP, Wałbrzych 2008, s. 199.

<sup>39</sup> S. Sudoł, *Przedsiębiorstwa wielopodmiotowe: koncerny i holdingi*, /W:/ *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, Red. naukowy: B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudoł, PWE, Warszawa 2011, s. 93-94.

<sup>40</sup> J. Kortan, *Systematyka przedsiębiorstw*, /W:/ *Ekonomika przedsiębiorstw*, praca zbiorowa, PWN, Łódź 1968, s. 24-27.



problematykę współdziałania związków przedsiębiorstw<sup>41</sup>. W światowej literaturze przedmiotu problematyka funkcjonowania grup jest obecna, o czym świadczy np. próba zdefiniowania pojęcia grupy przedsiębiorstw wskazująca, że jest to „zbiór firm, które są powiązane pomiędzy sobą w formalny lub nieformalny sposób”<sup>42</sup>.

Grupy przedsiębiorstw stanowią złożone formy prowadzenia działalności gospodarczej, w których zauważalne jest relatywnie silne powiązanie różnego rodzaju więzami personalnymi, kapitałowymi, czy relacjami współpracy. Wyróżniana jest swoista specyfika oraz odmienność funkcjonowania i budowy strategii, która występuje w przedsiębiorstwach funkcjonujących w pojedynkę<sup>43</sup>. W obszarze zarządzania przedsiębiorstwami rodzinnymi problematyka złożonych zależności, występujących w podmiotach tworzących grupy, jest mało eksplorowana. Dlatego też konieczne stało się przyjęcie operacyjnej definicji grupy przedsiębiorstw rodzinnych jako zbioru podmiotów gospodarczych, których aktywa zgrupowane są w prawnie niezależnych przedsiębiorstwach, a w których rodzina właścicielska sprawuje nadzór właścicielski i zarządczy w celu osiągnięcia korzyści dla rodziny.

Na specyfikę grupy przedsiębiorstw rodzinnych wpływają czynniki związane z ich rodzinnym charakterem, które w zasadniczy sposób implikują ich strategię oraz metody zarządzania. Strategia grupy musi uwzględnić konieczność harmonizacji podsystemu rodziny z podsystemem przedsiębiorstwa oraz kwestie związane z sukcesją, co w przypadku powiązania ze sobą kilku podmiotów, stanowi szczególne wyzwanie. Bez względu na przesłanki, które towarzyszą tej strategicznej decyzji, konieczna jest świadomość, że z chwilą powstania grupy pojawiają się nowe wyzwania związane z zarządzaniem<sup>44</sup>. We wnętrzu grupy pojawiają się procesy związane z podejmowaniem działań koordynujących, zarządczych i sterujących, które są specyficzne dla każdej sieci i stanowią jej wyróżnik oraz wpływają na przebieg i efektywność odbywającego się w jej ramach współdziałania<sup>45</sup>. Cechą wspólną jest skoncentrowanie własności podmiotów tworzących grupę w obrębie rodziny właścicielskiej, co wywiera znaczący wpływ na sposób tworzenia i rozwoju grupy oraz kształt strategii rozwoju.

## 5. Wnioski z badań polskich grup przedsiębiorstw rodzinnych

Problematyka grup przedsiębiorstw rodzinnych jest obecna w badaniach prowadzonych w Zakładzie Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych SAN. Pierwsze badanie miało charakter pilotażowy i jego celem było dokonanie weryfikacji istoty pojęcia grup przedsiębiorstw rodzinnych oraz kluczowych czynników, determinujących uwzględnienie w strategii rozwoju biznesu rodzinnego utworzenia grupy. W badaniu wzięło udział 26 respondentów z 14 grup przedsiębiorstw rodzinnych. Przeprowadzone badania miały charakter jakościowy, a zastosowaną techniką był częściowo ustrukturyzowany kwestionariusz wywiadu.

Aktualnie realizowany jest program badawczy „Grupy przedsiębiorstw rodzinnych”, którego celem jest konceptualizacja procesów tworzenia, funkcjonowania i strategii rozwoju grup przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce i empiryczna weryfikacja specyfiki strategii przedsiębiorstw rodzinnych, które w procesie rozwoju stworzyły złożoną formę, przyjmując postać grupy oraz identyfikacja form tych grup.

Dotychczasowe wyniki badań wskazują, że grupy przedsiębiorstw rodzinnych są zróżnicowane pod względem zarówno wielkości, strategii oraz struktur i metod zarządzania. Łączy je wpływ relacji

<sup>41</sup> B. Haus, *Organizacja i zarządzanie wielkimi przedsiębiorstwami*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1976, s. 46.

<sup>42</sup> N. Left, *Industrial organization and entrepreneurship in developing countries: The economist groups*, „Economics Development and Cultural Change”, 1978, Vol. 26, No.4, s. 661-675.

<sup>43</sup> A. Marjański, *Grupy przedsiębiorstw rodzinnych – perspektywy badań empirycznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014 tom XV, Zeszyt 7, Cz. 1, s. 187-200.

<sup>44</sup> A. Cuervo-Cazzura, *Business groups and their types*, „Asia Pacific Journal of Management”, 2006, Vol. 23, s. 419-437.

<sup>45</sup> P. Kayle, J.H. Dyer, H. Singh, *Alliance Capability, Stock Market Response and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function*, „Strategic Management Journal”, 2002, Vol. 23, s. 747-767.

rodzinnych, które stanowią podstawę funkcjonowania grupy. W większości przypadków, szczególnie tam, gdzie grupę tworzą małe podmioty, funkcjonowanie grupy ma charakter niesformalizowany i opiera się jedynie na relacjach rodzinnych. W większości badanych grup struktura zarządcza opierała się na połączeniu własności i zarządzania w rękach rodziny właścicielskiej, często w formie unii personalnej.

W wielu przypadkach istnienie grupy wiadome jest tylko członkom rodziny właścicielskiej i nie jest informowane o tym otoczenie. Dopiero w przypadku większych podmiotów, gdzie następuje zwiększanie się zakresu i skomplikowania działalności, znaczenia w grupie nabierają powiązania kapitałowe oraz formalizacja strategii i zasad zarządzania grupą. O stworzeniu grupy we wszystkich badanych podmiotach, oprócz czynników biznesowych, decydowały czynniki związane z familijnym charakterem podmiotu takie, jak: zapewnienie członkom rodziny możliwości rozwoju oraz zapewnienie procesu sukcesji. Jako czynniki biznesowe wskazywano możliwość lepszego rozwoju biznesu i zwiększenie korzyści związanych z powiększeniem skali prowadzonego biznesu, uzyskanie przewagi konkurencyjnej, ograniczenie ryzyka i korzyści finansowe dla rodziny.

Szczególony wyróżnik grup przedsiębiorstw rodzinnych stanowi wysoki poziom specyficznej formy kapitału społecznego, jakim jest rodzinny kapitał społeczny. Dzięki silnym i głębokim interakcjom personalnym, zachodzących wśród członków rodziny, jest on źródłem przewagi konkurencyjnej. Jako szczególne elementy rodzinnego kapitału społecznego można wskazać zasoby rodziny, obejmujące pozytywne relacje: pozycję rodziny w środowisku oraz współpracę i zaufanie. Zaufanie w rodzinie stanowi podstawę systemu wartości i norm grupy przedsiębiorstw rodzinnych. Ma to szczególne znaczenie w Polsce, gdzie poziom kapitału społecznego jest dramatycznie niski, natomiast rodzina cieszy się najwyższym poziomem zaufania<sup>46</sup>. Można uznać, że rodzinny kapitał społeczny, w przypadku grup przedsiębiorstw stanowi odzwierciedlenie systemu wartości rodziny, w którym wartości ekonomiczne współlistnieją z wartościami rodzinnymi i moralnymi. Wysoki poziom kapitału społecznego w badanych grupach ma istotny wpływ na procesy ich funkcjonowania i rozwoju, zaś zespołowa praca członków rodziny pozwala na konstruktywne i wspólne rozwiązywanie problemów oraz podejmowanie wyzwań występujących w strategii rozwoju grupy.

## 6. Zakończenie

Tworzenie i funkcjonowanie grup przedsiębiorstw rodzinnych staje się coraz bardziej istotnym elementem w obrazie polskiej gospodarki, co powoduje, że wzrasta również potrzeba rozwoju wiedzy o ich naturze oraz uwarunkowaniach tworzenia strategii rozwoju. Problematyka ta znajduje się w początkowej fazie rozwoju, co związane jest z występowaniem określonych dylematów terminologicznych i metodologicznych. Prowadzone studia literaturowe oraz wyniki dotychczasowych badań ukazują wykorzystywanie przez grupy przedsiębiorstw rodzinnych orientacji sieciowej w ich strategach rozwoju. Grupy przyjmują różne rozwiązania organizacyjne, jednak wszystkie wyróżniają się wpływem familizmu, przejawiającym się wpływem rodziny właścicielskiej i jej wartości na tworzenie, funkcjonowanie oraz strategię rozwoju grupy. Przedstawiona problematyka pozwala sądzić, że grupy przedsiębiorstw rodzinnych stanowią niezwykle istotne zagadnienie badawcze w obszarze *family business*.

## Literatura

1. Achrol R.S., *Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing: Toward a Network Paradigm*, „Academy of Marketing Science Journal” 1997, Vol. 25 No. 1.

<sup>46</sup> J. Czapiński, T. Panek, *Diagnoza społeczna 2015. Jacy jesteśmy? Jak żyjemy?*, www.diagnoza.com (6.06.2017).

2. Barczak B., Bartusik K., *Proces tworzenia struktur sieciowych w kontekście strategii przedsiębiorstwa*, /W:/ Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy, Red. naukowy: R. Krupski, WSZiP, Wałbrzych 2008.
3. Barringer B.R., *The Effects of Relational Channel Exchange on the Small Firm: A Conceptual Framework*, „Journal of Small Business Management”, 1997, Vol. 35, No. 2.
4. Borowiecki R., *Permanentna restrukturyzacja jak czynnik rozwoju i sukcesu przedsiębiorstw w dobie globalizacji rynku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 836, Kraków 2010.
5. Chandler A.D., *Strategy and Structure. Chapters in History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge 1962.
6. Chrisman J.J., Chua J.H., Steier L.P., *An Introduction to Theories of Family Business*, „Journal of Business Venturing”, 2003, Vol. 18.
7. Cuervo-Cazzura A., *Business groups and their types*, „Asia Pacific Journal of Management”, 2006, Vol. 23.
8. Czakon W., *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, 2011, nr 11.
9. Czakon W., *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
10. Czapiński J., Panek T., *Diagnoza społeczna 2015. Jacy jesteśmy? Jak żyjemy?*, www.diagnoza.com (6.06.2017).
11. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000.
12. Dyduch W., *Twórcza strategia organizacji*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2013.
13. Gasson R., Crow W., Errington A., Hutson J., Marsden T., Winter D., *The farm as a family business. A Review*, „Journal of Agricultural Economics”, 1988, Vol. 36.
14. *Globalne i regionalne wyzwania restrukturyzacji przedsiębiorstw i gospodarek*, Red. naukowa: R. Borowiecki, M. Dziura, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
15. *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, Red. naukowa: M. Romanowska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
16. Handler W.C., *Methodological issues and considerations in studying family businesses*, “Family Business Review”, 1989, Vol. 2, No. 3.
17. Haus B., *Organizacja i zarządzanie wielkimi przedsiębiorstwami*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1976.
18. Haus B., *Przedmiot nauki*, /W:/ Podstawy nauki o przedsiębiorstwie, Red. naukowy: J. Lichtarski, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2005.
19. Herro I., *Agency Costs, Family Ties, and Firm Efficiency*, „Journal of Management”, 2011, Vol. 37.
20. Jagoda H., Haus B.,  *Holding. Organizacja i funkcjonowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995.
21. Jeżak J., *Orientacja strategiczna oraz główne kierunki rozwoju firm rodzinnych*, /W:/ Przedsiębiorstwa rodzinne w Polsce. Znaczenie ekonomiczne oraz strategiczne problemy rozwoju, Red. naukowy: J. Jeżak, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2014.
22. Kayle P., Dyer J.H., Singh H., *Alliance Capability, Stock Market Response and Long-term Alliance Success: The Role of the Alliance Function*, „Strategic Management Journal”, 2002, Vol. 23.
23. Kortan J., *Systematyka przedsiębiorstw*, /W:/ *Ekonomika przedsiębiorstw*, praca zbiorowa, PWN, Łódź 1968.
24. Kuc B.R., *Zarządzanie doskonale*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2003.
25. Lachiewicz S., *Organizacje sieciowe we współczesnej gospodarce*, /W:/ *Komunikacja wewnętrzna w organizacjach sieciowych*, Red. naukowy: S. Lachiewicz, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
26. Left N., *Industrial organization and entrepreneurship in developing countries: The economist groups*, „Economics Development and Cultural Change”, 1978, Vol. 26, No. 4.

27. Lichtarski J., *Istota i formy współpracy podmiotów gospodarczych*, /W:/ *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, Red. naukowy: J. Lichtarski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
28. Marjański A., *Grupy przedsiębiorstw rodzinnych – perspektywy badań empirycznych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, 2014 tom XV, Zeszyt 7, Cz. 1.
29. Marjański A., *Strategie małych firm rodzinnych – specyfika i uwarunkowania*, /W:/ *Zarządzanie firmą rodzinną – wybrane zagadnienia*, Red. naukowy: J. Klimek, B. Żelazko, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2016.
30. Obłój K., *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa 2010.
31. Peters T., *The Great Management Paradox*, TPC Communications, Summer 10-12.
32. Rokita J., *Zarządzanie strategiczne – tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
33. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
34. Safin K., *Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzinnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 366, Wrocław 2014.
35. Sharma P., Christman J.J., Gersick K.E., *25 Years of Family Business Review: Reflection on the Past and Perspectives for the Future*, „Family Business Review”, 2012, Vol. 25, No. 1.
36. Short J.C., Moss T.W., Lumpkin G.T., *Research in Social Entrepreneurship: Past Contributions and Future Opportunities*, „Strategic Entrepreneurship Journal”, 2009, Vol. 3.
37. *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania*, Red. naukowa: J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2012.
38. Sudoł S., *Przedsiębiorstwa wielopodmiotowe: koncerny i holdingi*, /W:/ *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, Red. naukowy: B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudoł, PWE, Warszawa 2011.
39. Surdej A., Wach K., *Przedsiębiorstwa rodzinne wobec wyzwań sukcesji*, Difin, Warszawa 2010.
40. Suszyński C., *Kategoria przedsiębiorstwa z perspektywy ewolucji zarządzania strategicznego*, /W:/ *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, Red. naukowy: R. Krupski, WSZiP, Wałbrzych 2008.
41. Sztompka P., *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wyd. Znak, Kraków 2002.
42. Wach K., *Skutki akcesji do Unii Europejskiej dla polskich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2008.
43. Zakrzewska-Bielawska A., *Strategie przedsiębiorstw w sieci. Wyniki badań firm high-tech*, „Prace Naukowe WSZiP”, nr 32(2), Wałbrzych 2015.

### **Summary**

#### **GROUPS OF FAMILY ENTERPRISES – NETWORK ORIENTATION IN DEVELOPMENT STRATEGIES**

*The objective of the paper is to show the nature and specific character of family businesses, which use network orientation in their development strategies and establish groups of companies. Deciding to create a group and take different forms of inter-organizational collaboration within a few business entities whose assets belong to the ownership family is a fundamental and radical response to challenges faced by family businesses.*

## CZEŚĆ II

---

# ZARZĄDZANIE CZYNNIKIEM LUDZKIM W KONTEKŚCIE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA



*Andrzej Kozina*  
Katedra Administracji Publicznej  
Wydział Gospodarki i Administracji Publicznej  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

*Ewelina Ziola-Kowalczyk*  
Galeria Urody Ewelina Ziola-Kowalczyk

# METODA DOBORU CZŁONKÓW ZESPOŁU NEGOCJACYJNEGO NA PODSTAWIE OCENY KOMPETENCJI

## *Streszczenie*

*W opracowaniu rozważane jest zagadnienie tworzenia zespołu negocjacyjnego jako jednego z istotnych etapów w procesie planowania negocjacji w przedsiębiorstwie. Zasadniczym problemem wymagającym rozwiązania na tym etapie jest właściwy dobór reprezentantów firmy, wchodzących w skład takiego zespołu. Dla potrzeb rozwiązania tego problemu konieczne jest dokonanie oceny kompetencji tych spośród pracowników przedsiębiorstwa, którzy będą potencjalnymi członkami zespołu negocjacyjnego. Celem rozważań jest zatem przedstawienie metody rozwiązania omawianego problemu przy wykorzystaniu koncepcji oceny kompetencji negocjacyjnych, stworzonej przez współautora artykułu.*

\* \* \*

## **1. Wprowadzenie**

Model realizacji procesu negocjacji w przedsiębiorstwie obejmuje trzy podprocesy: planowanie, prowadzenie i podsumowanie<sup>1</sup>. Z kolei pierwszy z tych podprocesów składa się z trzech faz, a w ich ramach szeregu etapów, zestawionych w tabeli 1. Przedmiotem rozważań w publikacji jest jeden z kluczowych etapów planowania operacyjnego negocjacji w firmie, zmierzającej do zapewnienia zasobów niezbędnych do prowadzenia negocjacji, tzn. tworzenie zespołu negocjacyjnego. Prawidłowa realizacja celów rozważanego etapu wymaga rozwiązania szeregu problemów takich, jak<sup>2</sup>:

1) podjęcie decyzji o powołaniu zespołu negocjacyjnego,

<sup>1</sup> A. Kozina, *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 69-72.

<sup>2</sup> A. Kozina, *Organizowanie zespołu negocjacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2015, nr 3(939).

- 2) wybór jego formy organizacyjnej,
- 3) określenie jego liczebności,
- 4) ustalenie kryteriów doboru jego członków,
- 5) określenie ról w zespole,
- 6) zlecenie zadań i ich podział pomiędzy jego członków,
- 7) delegowanie uprawnień decyzyjnych.

Tabela 1: Proces planowania negocjacji w firmie

| Fazy  | Etapy   |
|---|---|
| 1. Identyfikacja i analiza przed-negocjacyjna | <ul style="list-style-type: none"> <li>– wstępna identyfikacja negocjacji w firmie,</li> <li>– określanie grup interesów,</li> <li>– identyfikacja negocjacji wielostronnych i koalicji,</li> <li>– analiza sytuacji negocjacyjnej,</li> <li>– identyfikacja związków pomiędzy sytuacjami negocjacyjnymi.</li> </ul>                          |
| 2. Ustalenie zakresu i strategii negocjacji   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– szacowanie siły przetargowej stron negocjacji,</li> <li>– określanie problemów i celów negocjacji,</li> <li>– formułowanie wariantów rozwiązań problemów,</li> <li>– wybór strategii prowadzenia negocjacji,</li> <li>– konkretyzacja strategii – dobór pomocniczych narzędzi negocjacji.</li> </ul> |
| 3. Planowanie operacyjne negocjacji           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– tworzenie zespołu negocjacyjnego,</li> <li>– zlecenie zadań i uprawnień dla reprezentantów,</li> <li>– alokacja rzeczowych zasobów negocjacji,</li> <li>– szacowanie kosztów i efektów negocjacji,</li> <li>– opracowywanie dokumentacji planistycznej.</li> </ul>                                   |

Źródło: opracowanie własne.

Przedmiotem dalszych rozważań będzie kwestia doboru pracowników firmy do zespołu reprezentującego ją w negocjacjach, adekwatnie do ich specyfiki. Uwaga będzie skoncentrowana na kilku spośród wymienionych problemów (głównie 4, 5 i 6), gdyż zagadnienie tutaj rozważane albo pośrednio z nich wynika, albo wpływa na ich rozwiązanie<sup>3</sup>.

Proponowana metoda doboru członków rozważanego zespołu opiera się na autorskiej koncepcji oceny kompetencji negocjacyjnych<sup>4</sup> i obejmuje następujące etapy, scharakteryzowane w kolejnych częściach niniejszego artykułu:

- 1) zdefiniowanie negocjacji i ich kontekstu,
- 2) ustalenie niezbędnych ról w zespole i zadań do realizacji,
- 3) dobór kompetencji adekwatnych do ról i zadań w zespole,
- 4) ocena kompetencji potencjalnych członków zespołu i dokonanie wyboru,
- 5) formalny przydział zadań członkom zespołowi i ustalenie zasad ich motywowania.

Zakończenie publikacji zawiera syntezę rozważań i kierunki dalszych prac badawczych

<sup>3</sup> Problem 7 omówiono obszernie w pracy: A. Kozina, *Planowanie...*, *op. cit.*, s. 140-148.

<sup>4</sup> A. Kozina, *Ocena kompetencji negocjacyjnych (model teoretyczny i studium przypadku)*, „Nauki o Zarządzaniu”, 2015, nr 1(22).



Jeśli chodzi o ogólną interpretację negocjacji, to w literaturze przedmiotu najczęściej traktuje się je jako: proces decyzyjny, metodę kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia, wzajemną zależność partnerów oraz procesy: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości<sup>5</sup>. Z menedżerskiego punktu widzenia najistotniejsza jest pierwsza z wymienionych interpretacji. Proces ten w fazie analizy problemu, strony realizują niezależnie od siebie, z punktu widzenia ich celów. Następnie dokonują wzajemnych uzgodnień w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny, określonych wstępnie dla każdej ze stron z osobna.

Negocjacje w przedsiębiorstwie obejmują wszelkie ich rodzaje wynikające z jego istoty, jako szczególnego rodzaju organizacji. Obejmują zarówno te, w których stanowi ono środowisko negocjacji, jak i te, dla których jest ich stroną. Negocjacje mogą być zatem prowadzone pomiędzy interesariuszami wewnętrznymi, np. pracodawcami i pracownikami, właścicielami i menedżerami itp. oraz przez reprezentantów firmy z podmiotami zewnętrznymi: dostawcami, odbiorcami, kooperantami itp. Stanowią jeden z instrumentów w procesie zarządzania, stosowanych dla realizacji celów firmy. Są im ściśle podporządkowane, służąc realizacji wszelkiego rodzaju przedsięwzięć, procesów i zadań poprzez kształtowanie relacji firmy z otoczeniem i wewnętrznymi warunkami współdziałania.

## 2. Zdefiniowanie negocjacji i ich kontekstu

Realizacja pierwszego etapu proponowanej metody obejmuje dwa działania: rozpoznanie sytuacji negocjacyjnej w firmie, poprzez określenie rodzaju i specyficznych cech danego procesu negocjacji oraz jego kontekstu, a także wskazanie tych stanowisk pracy i komórek organizacyjnych, które powinny być zaangażowane w jego realizację.

W ramach pierwszego z wyróżnionych działań następuje rozpoznanie problemu pojawiającego się w danym obszarze działalności firmy i analiza uwarunkowań (możliwości i ograniczeń) rozwiązania tego problemu. W odniesieniu do tego problemu następuje sprecyzowanie interesów i celów organizacji oraz rozpoznanie konfliktu związanego z tym problemem, tj. jego przyczyn, charakteru, rodzaju, stopnia nasilenia, rangi itp. Stwierdza się potrzebę lub konieczność wykorzystania negocjacji jako sposobu rozwiązania tego problemu. Ustala się, jakie fakty, przesłanki i argumenty za tym przemawiają, a zwłaszcza szacuje potencjalne korzyści z realizacji negocjacji i ich koszty. Wreszcie następuje podjęcie i wydanie formalnej decyzji o zainicjowaniu procesu negocjacji oraz opracowanie ich opisu, uwzględniającego dwa aspekty, wymienione poniżej.

1. Wewnętrzne środowisko (kontekst) negocjacji, obejmujące szereg ich determinant. Są to głównie: specyficzne potrzeby i wymagania danej dziedziny, zadania, przedsięwzięcia itp., poszczególne problemy wymagające rozwiązania poprzez negocjacje, oczekiwania, zalecenia i standardy odnośnie realizowanych celów, zadania, wskazania i wymagania dla pracowników jako negocjatorów, przydział zasobów rzeczowych i finansowych, możliwości i środki wspomaganie informacyjnego, a także wymagania co do spełnienia standardów ilościowych i jakościowych, dotyczących procesu i efektów negocjacji.
2. Konkretna, ściśle określona sytuacja negocjacyjna, której opis wyznaczają cztery wymiary: negocjator (zespół lub pracownik jako reprezentant firmy), jego partner (przedstawiciel tej samej lub innej firmy czy grupy), środowisko negocjacji (ich zakres, przedmiot, relacje i siła przetargowa stron itp.) oraz ich otoczenie bliższe (kontraktowe) oraz dalsze (ogólne). Wymiary te są skonkretyzowane w postaci odpowiednich parametrów w szerokim znaczeniu, tj. cech zarówno jakościowych, jak i ilościowych. Ponadto istotne jest określenie rodzaju negocjacji w danym przypadku.

<sup>5</sup> A. Kozina, *Planowanie...*, op. cit., s. 21-24; R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, J.W. Minton, *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005, s. 17-33; R. Rządca, *Negocjacje w interesach*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 23-47.

Jeśli chodzi o osoby odpowiedzialne za realizację procesów negocjacyjnych w firmie, to bierze się pod uwagę trzy rodzaje stanowisk i komórek organizacyjnych. Po pierwsze, są to menedżerowie wyższego szczebla, nadzorujący, monitorujący i oceniający te procesy. Zleceniodawcą każdych negocjacji w firmie jest bowiem kierownik właściwego szczebla lub delegowany przezeń pracownik (odpowiedzialni także za ich prowadzenie), zarówno z danego zespołu funkcjonalnego, procesowego lub projektowego (w negocjacjach wewnątrz-organizacyjnych), jak i zespołu reprezentującego firmę (w negocjacjach między-organizacyjnych). Po drugie, bierze się pod uwagę członków zespołu negocjacyjnego – zadaniowego lub wirtualnego – będącego przedmiotem zainteresowania w niniejszym artykule. Po trzecie, należy uwzględnić stanowiska i komórki sztabowe, wspomagające zespół negocjacyjny poprzez pozyskiwanie i porządkowanie danych, sporządzanie niezbędnych analiz i prognoz, fachowe doradztwo i ekspertyzy specjalistyczne itp.

### 3. Ustalenie niezbędnych ról w zespole i zadań do realizacji

W ramach kolejnego etapu proponowanej metody następuje po pierwsze ustalenie, jakiego rodzaju role powinny być spełniane w rozważanym zespole, biorąc pod uwagę specyficzne cechy i kontekst danego procesu negocjacyjnego (określone w poprzednim etapie metody), a po drugie ma miejsce sprecyzowanie zadań niezbędnych do zrealizowania z punktu widzenia sprawnego pełnienia poszczególnych ról w zespole. Przy realizacji wymienionych działań można wykorzystać modelowe zestawienia rozważanych ról i zadań, proponowane w literaturze przedmiotu.

Najważniejszą zasadą jest, aby role reprezentantów firmy w negocjacjach były jak najbardziej zgodne z ich predyspozycjami osobowościowymi i fachowymi (specjalistycznymi). Podstawowym kryterium określania tych ról powinny być kompetencje merytoryczne, adekwatne do zakresów zadań pracowników. Opierając się na literaturze przedmiotu<sup>6</sup>, zaproponowano typologię ról w zespole negocjacyjnym ujętą w tabeli 2, z uwzględnieniem zadań realizowanych w związku ze spełnianiem tych ról<sup>7</sup>.

Tabela 2: Role i zadania w zespole negocjacyjnym reprezentującym firmę

| Rola  | Zadania   |
|---|---|
| Przełożony<br>(decydent, zleceniodawca)<br>– uprawniony do podejmowania decyzji w zakresie obszaru, procesu, projektu, zadania itp., w ramach której negocjacje są stosowane jako narzędzie (zasadnicza rola) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ponoszenie odpowiedzialności za osiągnięcie jak najlepszego wyniku z punktu widzenia celów danych negocjacji i firmy jako całości,</li> <li>- podejmowanie decyzji o rozpoczęciu negocjacji (inicjowanie ich),</li> <li>- wyznaczanie (powoływanie) kierownika zespołu i zatwierdzanie proponowanego przez niego składu zespołu,</li> <li>- zlecanie mu zadań i delegowanie uprawnień decyzyjnych,</li> <li>- nadzorowanie jego działań oraz całego procesu negocjacji,</li> <li>- zatwierdzanie kluczowych decyzji w procesie negocjacji, zwłaszcza w zakresie istotnych ustępstw i podejmowania zobowiązań,</li> <li>- formułowanie ostatecznego projektu umowy (zwykle ratyfikowanej później na wyższym szczeblu hierarchicznym),</li> <li>- dokonywanie niezbędnych interwencji lub osobiste zaangażowanie się w proces negocjacji (jeśli sytuacja tego wymaga),</li> <li>- pełnienie roli szefa zespołu w przypadku bezpośredniego udziału w procesie negocjacji,</li> <li>- ocenianie efektywności negocjacji (ocena zewnętrzna).</li> </ul> |

<sup>6</sup> A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 2001, s. 51-52; Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków 2000, s. 191-192; M. Watkins, *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005, s. 182-183.

<sup>7</sup> A. Kozina, *Organizowanie...*, *op. cit.*

|   |   |
|---|---|
| <p>Kierownik (szef)<br/>Zespołu, czyli główny negocjator – steruje procesem negocjacji (wszystkimi działaniami i zasobami)</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- określanie celów szczegółowych oraz strategii i technik negocjacji,</li> <li>- identyfikowanie i pozyskiwanie zasobów do prowadzenia negocjacji,</li> <li>- określanie czasu i miejsca negocjacji,</li> <li>- ustalanie składu zespołu (dobór reprezentantów),</li> <li>- wyznaczanie ról i zadań członkom zespołu,</li> <li>- składanie propozycji drugiej stronie, dokonywanie ustępstw oraz podejmowanie zobowiązań,</li> <li>- koordynowanie pracy zespołu,</li> <li>- kontrolowanie (monitorowanie) przebiegu negocjacji,</li> <li>- ocenianie ich efektywności (ocena wewnętrzna).</li> </ul>  |
| <p>Analityk informacji – steruje procesem komunikowania się stron w negocjacjach; może także pełnić rolę rzecznika zespołu i/lub protokolanta, czy sekretarza (jeśli jest to niezbędne)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- planowanie, organizowanie i kontrolowanie procesów komunikowania się w negocjacjach,</li> <li>- przygotowywanie (pozyskiwanie, przetwarzanie, porządkownie itp.) niezbędnych danych,</li> <li>- opracowywanie analiz sytuacyjnych i założeń do planów negocjacji,</li> <li>- przygotowywanie prezentacji stanowiska i ofert zespołu,</li> <li>- analizowanie ofert i kontrofert oraz przyczyn i skutków ich przyjmowania (odrzućcia),</li> <li>- przygotowywanie (kontr) argumentów oraz pytań do drugiej strony i odpowiedzi na jej pytania,</li> <li>- ocenianie potencjalnych korzyści i strat zespołu,</li> <li>- wspomaganie kierownika, a zwłaszcza ostrzeganie go przy dochodzeniu do granicy ustępstw,</li> <li>- informowanie o stanowisku i opiniach zespołu (jako jego rzecznik),</li> <li>- sporządzanie sprawozdań i protokołów z negocjacji (jako protokolant).</li> </ul> |
| <p>Obserwator procesu (analityk zachowań) – koncentruje się na behawioralnych aspektach negocjacji (grupowych i indywidualnych)</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- obserwowanie zachowań uczestników negocjacji (obydwu zespołów), stosowanych technik, chwytów, ofert, argumentów, pytań itp.,</li> <li>- dokonywanie interpretacji tych zachowań i wyciąganie z nich wniosków oraz przekazywanie ich szefowi zespołu,</li> <li>- doradzanie i pomaganie kierownikowi i innym członkom zespołu w lepszym zrozumieniu przebiegu negocjacji,</li> <li>- ocenianie skuteczności działań zespołu i wskazywanie ewentualnych korekt w zakresie zachowań i narzędzi negocjacji,</li> <li>- tworzenie pełnego, wiarygodnego, rzetelnego i trafnego obrazu sytuacji negocjacyjnej (nieobciążenie odpowiedzialnością za decyzje).</li> </ul>  |
| <p>Ekspert (doradca) merytoryczny – w zakresie zagadnień rozważanych w negocjacjach, tj. bezpośrednio związanych z ich przedmiotem oraz kwestii dodatkowych</p>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- wspieranie zespołu poprzez dostarczanie mu fachowych porad oraz niezbędnej wiedzy specjalistycznej, dotyczącej przedmiotu negocjacji oraz pomocniczej (na temat zagadnień pomocniczych, np. prawnych, finansowych, technicznych, organizacyjnych, etycznych itp.),</li> <li>- wspomaganie zespołu w doborze efektywnych narzędzi (strategii, zasad i technik) negocjacyjnych,</li> <li>- pozyskiwanie, porządkowanie i dostarczanie niezbędnych danych oraz analizowanie i prognozowanie sytuacji negocjacyjnych (we współpracy z analitykiem informacji),</li> <li>- tworzenie nowych rozwiązań rozważanych problemów,</li> <li>- określanie granic możliwości, a zwłaszcza potencjalnych ustępstw.</li> </ul>  |
| <p>Członek zespołu („szara eminencja”)</p>  | <p>Nie spełnia żadnej szczególnej roli, lecz zajmuje się odpowiednimi kwestiami merytorycznymi w zakresie posiadanych kompetencji, np. ekonomicznymi, technicznymi, prawnymi itp. (po części ekspert i analityk informacji w zakresie tych zagadnień).</p>  |

Rozważane role i zadania są uniwersalne, tj. odnoszą się do różnego rodzaju negocjacji i modelowe, czyli wskazują funkcje możliwe i/lub konieczne do zrealizowania w ich trakcie. Nie należy ich jednak interpretować dosłownie, tzn. zakładać, iż powinno się angażować dokładnie tyle osób, ile jest możliwych ról. Niekiedy nie jest to niezbędne, np. ze względu na ograniczony zakres merytoryczny i/lub niski stopień trudności negocjacji, brak możliwości (np. w małej firmie) itp. Konieczna może być redukcja wielkości zespołu ze względu na czasochłonność negocjacji (ich koszty), do ludzi, których udział jest rzeczywiście niezbędny, ograniczając zatrudnianie ekspertów do ściśle określonych momentów dyskusji, zwłaszcza bez zbędnego roztrząsania szczegółów technicznych. Wszystkie role mogą być spełniane przez pracowników firmy, natomiast przez doradców zewnętrznych w zasadzie tylko role eksperta, ewentualnie analityka informacji i obserwatora. W szczególności ekspert spoza firmy nie powinien pełnić roli szefa zespołu negocjacyjnego.

#### 4. Dobór kompetencji adekwatnych do ról i zadań w zespole

W ogólnym znaczeniu kompetencje stanowią „zbiór indywidualnych wymagań stawianych pracownikowi, decydujących o jego przydatności zawodowej do wypełniania określonych funkcji i ról organizacyjnych wyznaczonych zakresem czynności”<sup>8</sup>.

Kolejny etap omawianej metody sprowadza się ustalenia kompetencji niezbędnych do sprawnego pełnienia ról i efektywnej realizacji zadań w zespole negocjacyjnym, uznanych za konieczne dla danego procesu negocjacji w poprzednim etapie postępowania. Należy zatem zdefiniować owe kompetencje oraz wyodrębnić ich rodzaje w formie zestawu bazowego, na podstawie którego można będzie określić szczegółowe kompetencje, istotne z punktu widzenia specyfiki konkretnego procesu negocjacyjnego. W niniejszym rozdziale wskazuje się na swoiste wymagania fachowe niezbędne do pełnienia ról i wykonywania zadań w zespołach realizujących negocjacje w organizacji.

Celem wyodrębnienia rozważanych wymagań można przyjąć interpretację M. Tyrańskiej, która kompetencje (menedżerskie) definiuje jako zespół cech menedżera, obejmujących jego osobowość, wiedzę, umiejętności, postawy, doświadczenie i odpowiedzialność<sup>9</sup>. Zbliżona do poprzedniej jest także następująca interpretacja rozważanej kategorii: ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i gotowości pracownika do działania w danych warunkach, a więc także zdolność przystosowania się do tych zmieniających się warunków<sup>10</sup>.

Specyfika negocjacji wskazuje na celowość uwzględnienia dwóch rodzajów syntetycznych kryteriów oceny kompetencji reprezentantów firmy, koniecznych do pełnienia ról i realizacji zadań w zespole negocjacyjnym.

1. Ogólnych – odzwierciedlających potencjał negocjacyjny reprezentantów firmy z uwzględnieniem wymaganej wiedzy, pożądanego poziomu zdolności i umiejętności oraz preferowanych (pożyczanych) cech osobowości.
2. Sytuacyjnych – wynikających ze swoistych cech negocjacji i wymagających posiadania odpowiedniego doświadczenia przez reprezentantów firmy.

Jeśli chodzi o pierwszy z rodzajów rozważanych kompetencji, to trzeba zauważyć, iż negocjacje z jednej strony stanowią swoistą sztukę, tj. są uwarunkowane talentem (predyspozycjami), z drugiej – obejmują specyficzne kompetencje (umiejętności), które można pozyskać i/lub rozwijać. „Osoby ze

<sup>8</sup> J. Czekał, *Metodyka diagnozy pomiaru i struktury kompetencji kadry kierowniczej*, /W:/ *Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Red. naukowy: D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg, Wydawnictwa Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków 2011.

<sup>9</sup> M. Tyrańska, *Model systemu oceny kompetencji kadry kierowniczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2012, nr 885.

<sup>10</sup> D. Thierry, C. Sauret, N. Monod, *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Poltext, Warszawa 1994, s. 6.

znakomitym wyczuciem negocjacyjnym to przede wszystkim jednostki obdarzone tzw. inteligencją emocjonalną, czyli zdolnością rozpoznawania uczuć u siebie i innych, oraz umiejętnością mistrzowskiego sterowania nimi<sup>11</sup>. Podobny pogląd wyraża M. Watkins, podkreślając rolę systematycznej analizy i opracowywania strategii oraz uczenia się poprzez doświadczenie praktyczne i szkolenie teoretyczne, co pozwala na efektywny rozwój wrodzonych predyspozycji<sup>12</sup>. Można przyjąć, iż wymagania w zakresie uniwersalnych kompetencji negocjatora obejmują trzy komponenty: wiedzę, umiejętności (nabyte) i zdolności (wrodzone) oraz cechy osobowości (tabela 3). A. Fowler bierze pod uwagę także nastawienie<sup>13</sup>. Elementy te składają się na normatywny model sprawnego negocjatora. Zbyt dosłowne jego interpretowanie prowadzi natomiast do tworzenia obrazu idealnego negocjatora, czyli takiego, który naprawdę nie istnieje.

Charakteryzując pierwszy z komponentów ogólnego potencjału negocjacyjnego, należy zauważyć, iż oprócz trzech grup wiedzy wyróżnionych w tabeli 3 w negocjacjach gospodarczych mamy do czynienia z występowaniem dwojakiego rodzaju wiedzy:

- 1) nominalnej, stanowiącej ogół poglądów, teorii, koncepcji, zasobów informacji itp., pozyskanych dzięki doświadczeniom w omawianej dziedzinie,
- 2) interakcyjnej, dotyczącej specyficznej sytuacji negocjacyjnej, czyli pozyskiwanej i wzbogacanej w trakcie negocjacji w procesie wzajemnego uczenia się partnerów.

W odniesieniu do drugiego komponentu potencjału negocjacyjnego przedsiębiorcy – to najważniejsze umiejętności i zdolności niezbędne do prowadzenia negocjacji wynikają z ich interpretacji oraz ich uwarunkowań w organizacji. Ostatni element potencjału sprawnego negocjatora (grupy zbliżonych cech) jest najbardziej kontrowersyjny, gdyż niekiedy trudno jest po pierwsze oszacować stopień natężenia cech osobowości w kontekście negocjacji (zwłaszcza na podstawie dostępnych testów psychologicznych), a po drugie – jednoznacznie udowodnić ich wpływ na zachowanie się konkretnych osób w różnych negocjacjach. Poza tym praktycznie trudno jest od siebie oddzielić wymagania w zakresie zdolności i umiejętności od pożądanych cech osobowości, gdyż obie grupy charakterystyk wzajemnie się warunkują.

Drugi rodzaj niezbędnych kompetencji negocjacyjnych stanowi doświadczenie, dotyczące zarówno negocjacji jako takich, jak i specyficznej dziedziny, do której odnosi się ich zakres. Chodzi o faktyczną znajomość obu grup zagadnień, ugruntowaną poprzez uczestnictwo w wielu negocjacjach, osiągnięcie w nich znaczących wyników i zauważalnego postępu w rozwijaniu kompetencji. Doświadczenie to może być potwierdzone w konkretnej sytuacji negocjacyjnej, czyli pożądana jest jego adekwatność do tej sytuacji. W efekcie musi ono odzwierciedlać sposób realizacji i stopień złożoności zadań realizowanych w ramach danych negocjacji. Poniżej zaproponowano następujące kryteria analityczne oceny sytuacyjnych kompetencji negocjacyjnych, uszczegóławiające doświadczenie nabyte w jego praktyce negocjacyjnej (jako syntetyczne kryterium oceny).

1. Znajomość specyficznej problematyki merytorycznej negocjacji, stanowiącej zasadniczy ich kontekst. Zakres i stopień opanowania tej problematyki są uzależnione od rodzaju negocjacji gospodarczych ze względu na dziedzinę działalności firmy, np. negocjacje handlowe wymagają dobrej znajomości polityki cenowej odbiorców i konkurentów, stawek podatkowych itp., w finansowych należy dobrze znać zasady oprocentowania i warunki spłaty kredytów, stawki leasingowe itp., a przy prowadzeniu negocjacji personalnych niezbędny jest odpowiedni poziom fachowości w zakresie systemów taryfowych i płacowych, zasad oceniania pracowników itp.
2. Percepcja złożoności rozważanych zagadnień. Mogą występować negocjacje proste, dotyczące jednej kwestii, np. cenowe, jednakże większość negocjacji ma charakter złożony, np. typowa transakcja handlowa obejmuje asortyment produktów, ich ceny, czas ich dostawy, sposób i termin płatności,

<sup>11</sup> A. Fowler, *op. cit.*, s. 170.

<sup>12</sup> M. Watkins, *op. cit.*, s. 205.

<sup>13</sup> A. Fowler, *op. cit.*, s. 170-178.

Tabela 3: Potencjał ogólnych kompetencji negocjatora

| Wiedza   | Zdolności i umiejętności  | Cechy osobowości   |
|--|---|--|
| <p>1) na temat negocjacji, zwłaszcza ich specyfiki, zasad ich prowadzenia, strategii i technik negocjacyjnych itp. (efekty teorii i badań),</p> <p>2) specjalistyczna (merytoryczna), tj. z zakresu zagadnień, którymi negocjator się zajmuje, znajomość której warunkuje rozwiązywanie problemów w negocjacjach, np. sprzedaży produktów, udzielania kredytów, leasingu itp.,</p> <p>3) pomocnicza – dotycząca zagadnień wspomagających, zwłaszcza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ekonomiczno-finansowych, głównie funkcjonowania rynków finansowych i kapitałowych, metod kalkulacji i wyceny, analizy efektywności, bankowości i ubezpieczeń itp.;</li> <li>- handlowych i marketingowych; zwłaszcza technik analizy rynku i sprzedaży;</li> <li>- techniczno-technologicznych, dotyczących najnowszych rozwiązań np. parametrów produktów i usług;</li> <li>- prawnych – prawa, zwłaszcza gospodarczego, głównie przepisów regulujących zasady działania w danej dziedzinie, czy ogólne, np. w zakresie zawierania umów, czy realizacji przetargów;</li> <li>- psycho-socjologicznych, w tym zwłaszcza komunikacji interpersonalnej, twórczego rozwiązywania problemów, zasad i czynników zachowań jednostek i grup;</li> <li>- logiki (zasad wnioskowania), sztuki przekonywania i dyskusji;</li> <li>- modeli formalnych negocjacji i rozwiązywania konfliktów, takich jak. teoria gier, modele wielokryterialne, metody symulacyjne;</li> <li>- organizacji i zarządzania: analizy strategicznej, przywództwa, pracy zespołowej, podejmowania decyzji itp.;</li> <li>- etyki działalności gospodarczej;</li> <li>- aspektów ideologicznych, politycznych i kulturowych – zwłaszcza w negocjacjach międzynarodowych.</li> </ul> | <p>1) rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identyfikacji problemów oraz ich przyczyn i skutków,</li> <li>- pozyskiwania, przetwarzania, selekcji, interpretowania niezbędnych danych,</li> <li>- kompleksowego analizowania sytuacji negocjacyjnej (jej aspektów i uwarunkowań),</li> <li>- formułowania celów i ustalania priorytetów oraz określaniu alternatywnych rozwiązań,</li> <li>- syntezy posiadanych danych dla wypracowania sposobów realizacji celów – kreowania strategii, doboru technik, formułowania ofert, argumentów itp.,</li> <li>- doboru efektywnych narzędzi rozwiązywania problemów (podejmowania decyzji),</li> </ul> <p>2) komunikowania się:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nawiązywania i utrzymywania kontaktów,</li> <li>- interpretacji sytuacji i zachowań,</li> <li>- prezentacji stanowiska, opinii, ofert i poglądów,</li> <li>- słuchania, percepcji i interpretacji komunikatów werbalnych i niewerbalnych,</li> <li>- dyskusowania, argumentowania i przekonywania,</li> <li>- zadawania pytań i formułowania odpowiedzi,</li> <li>- wpływania na zachowania ludzi, a nawet sterowania nimi poprzez sugestie i perswazję.</li> </ul> <p>3) organizowania działań:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- analizy sytuacji negocjacyjnych i planowania,</li> <li>- budowania zespołów i rozdziału zadań,</li> <li>- przewodzenia zespołom,</li> <li>- koordynacji i współdziałania, we własnym zespole i w relacjach z partnerem,</li> <li>- monitorowania i oceny efektywności działania.</li> </ul> | <p>1) pozytywne nastawienie, otwarcie, takt, wyczucie i empatia wobec partnera;</p> <p>2) konsekwencja, stanowczość i asertywność w realizacji własnych celów;</p> <p>3) orientacja na współdziałanie i zarzeczony duch pozytywnej rywalizacji;</p> <p>4) odwaga i zdecydowanie w postępowaniu;</p> <p>5) skłonność do podejmowania ryzyka i działania w warunkach niepewności;</p> <p>6) dokładność, staranność, precyzja myślenia i działania;</p> <p>7) koncentracja i elastyczność w zachowaniu;</p> <p>8) kreatywność (innowacyjność, pomysłowość) i przedsiębiorczość;</p> <p>9) rzetelność, prawość, uczciwość, wiarygodność;</p> <p>10) cierpliwość, wytrwałość, wytrzymałość;</p> <p>11) opanowanie i kontrolowanie emocji.</p> |

Źródło: opracowanie własne.

warunki gwarancji itp., a niekiedy skrajnie złożony, np. negocjacje fuzji firm, czy transakcje finansowych w niestabilnym otoczeniu.

3. Rozpoznanie i ocena trudności tych zagadnień. Praktyczne przypadki negocjacyjne lokują się na continuum: rutynowe (proste, powtarzalne) – bezprecedensowe (wyjątkowe, jednorazowe). W pierwszych pomocne są procedury negocjacyjne, a w drugim – intuicja.
4. Zrozumienie znaczenia (rangi, statusu) negocjacji. W zależności od szerebła hierarchii rozkazodawczej w firmie mogą występować trzy przypadki negocjacji:
  - strategiczne – dotyczące realizacji fundamentalnych celów organizacji, np. z kluczowym inwestorem, w aliansach strategicznych, w ramach programów restrukturyzacji itp.,
  - taktyczne – stwarzające warunki do realizacji zadań, np. dotyczące umów z dostawcami, kooperantami, inwestorami itp.,
  - operacyjne – występujące bezpośrednio przy realizacji procesów, głównie we współdziałaniu oraz przy eliminowaniu zakłóceń i konfliktów wewnętrznych.
5. Właściwa identyfikacja pozycji drugiej strony negocjacji, tj. partnera negocjacyjnego, w tym jego potrzeb, celów oraz interesów, poglądów i opinii, pozycji wyjściowej, a także siły przetargowej, strategii, zasad i technik negocjacyjnych, możliwości i ograniczeń działania, cech charakteru itp.
6. Umiejętność analizy uwarunkowań zewnętrznych, tj. środowiska (kontekstu) i otoczenia negocjacyjnego. Celem konkretyzacji tego kryterium należy uwzględnić takie charakterystyki, jak: rodzaj i przedmiot negocjacji, ich zakres merytoryczny, specyficzne cechy transakcji – stopień złożoności, skala ryzyka itp. oraz dodatkowe czynniki, jak np.: waga rozważanych zagadnień, ograniczenia czasowe, presja publiczności, oddziaływanie mocodawców, wpływ stresu itp.

Należy podkreślić, iż de facto kompetencje sytuacyjne umożliwiają weryfikację kompetencji uniwersalnych w specyficznych przypadkach negocjacji. Ponadto cechy danej sytuacji również wpływają na przebieg i wynik negocjacji, niezależnie od charakterystyk konkretnej osoby reprezentującej firmę.

## **5. Ocena kompetencji potencjalnych członków zespołu i dokonanie wyboru**

Kolejny, najważniejszy etap proponowanej metody ma na celu dokonanie oceny stopnia posiadania (opanowania) kompetencji, uznanych za niezbędne dla sprawnej realizacji danego procesu negocjacji przez tych spośród pracowników firmy, którzy mogą stanowić potencjalnych członków konkretnego zespołu negocjacyjnego. Efektem realizacji rozważanego etapu jest zatem dokonanie doboru reprezentantów firmy w negocjacjach.

Dla celów oceny potencjału członków rozważanego zespołu można wykorzystać autorską koncepcję oceny kompetencji negocjacyjnych<sup>14</sup>, opartą na ogólnej metodyce oceny J. Dziadonia<sup>15</sup>. Koncepcję tą omówiono w tabeli 4.

Opis proponowanej koncepcji należy uzupełnić zestawieniem zasad oceny ze względu na poszczególne jej kryteria analityczne, tj. podanie sposobów ich pomiaru. W tabeli 5 ujęto zasady oceny dla kryteriów ogólnych, a w tabeli 6 – dla sytuacyjnych.

<sup>14</sup> A. Kozina, *Ocena kompetencji...*, op. cit.

<sup>15</sup> J. Dziadoń, *Kryteria oceny funkcjonalności struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa przemysłowego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 1984, nr 185.

Tabela 4: Metodyka oceny kompetencji negocjacyjnych

| Etap                                       | Charakterystyka  |
|--|--|
| 1. Określenie celu i przedmiotu oceny      | Ustalenie, co i pod jakim względem będzie oceniane oraz czemu ta ocena ma służyć. Przedmiotem oceny są kompetencje negocjacyjne, a jej celem zapewnienie sprawnej realizacji wszystkich działań w procesach negocjacji, zarówno w zakresie analizy posiadanych kompetencji, jak i przy doborze do specyficznej sytuacji negocjacyjnej.   |
| 2. Zestawienie kryteriów oceny kompetencji | Sformułowanie i uporządkowanie cech-kryteriów oceny kompetencji negocjacyjnych, tj. ich podział na syntetyczne i analityczne. Syntetyczne stanowią kolejne grupy kompetencji (ogólnych i sytuacyjnych), scharakteryzowane w poprzednim punkcie niniejszego rozdziału, natomiast analitycznymi są poszczególne kompetencje należące do obu tych grup.   |
| 3. Opracowanie wzorców oceny kompetencji   | Wzorce mają istotne znaczenie, gdyż posługiwanie się nimi obiektywizuje sąd wartościujący i umożliwia porównanie stanu rzeczywistego z pożądanym. Wzorce stanowią bowiem pewne wartości (stany) idealne dla kryteriów oceny, wyrażających intensywność danej cechy. W rozważanym przypadku ustalenie wzorców jest trudne, gdyż posiadanie maksymalnego poziomu kompetencji jest mało prawdopodobne. Można więc założyć, iż wzorce stanowią najwyższe poziomy wartości (stany) kryteriów oceny, hipotetycznie możliwe do osiągnięcia w danych negocjacjach. |
| 4. Opracowanie zasad oceny kompetencji     | Ustalenie po pierwsze sposobu pomiaru cech-kryteriów ocenianego zjawiska i przyporządkowanie im odpowiednich stopni analitycznych, a po drugie generalnej zasady oceny łącznej, wraz z nadaniem poszczególnym kryteriom odpowiednich wag.  |
| 5. Dokonanie oceny kompetencji             | Zrealizowanie pomiarów cząstkowych dla poszczególnych kryteriów oceny i agregacja wyników zgodnie z przyjętymi zasadami oceny łącznej. Po precyzyjnym ustaleniu kryteriów, wzorców i zasad oceny, samo dokonanie oceny jest już „relatywnie proste”.   |
| 6. Weryfikacja oceny kompetencji           | Potwierdzenie prawidłowości procesu i wyników oceny. Należy się upewnić, czy wszystkie wcześniejsze działania zostały zrealizowane właściwie, a w przypadku stwierdzenia ewentualnych błędów może być niezbędne powtórne wykonanie niektórych (a może nawet wszystkich) wcześniejszych etapów.   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Dziadoń, *op. cit.*



Tabela 5: Zasady oceny kryteriów analitycznych dla kompetencji ogólnych

| Wartość oceny | Stopień zaawansowania (nabycia, wpojenia)   | Forma (sposób) działania (odzwierciedlenia w działaniu)   | Możliwości doskonalenia (rozwijania)                                 |
|---------------|---|---|--|
| 1             | Deklarowana i/lub zidentyfikowana (symptomatyczna)                                      | Spełnianie obowiązków niesamodzielnie, według wytycznych, instrukcji itp. i/lub pod nadzorem przełożonych | Brak, osiągnięto pełnię możliwości – „nasycona” rutyna               |
| 2             | Formalna, potwierdzona świadectwami, dyplomami, poparta szkoleniami, treningami itp.    | Działanie nie w pełni samodzielne – niezbędne wsparcie, konsultacje, doradztwo fachowe współpracowników   | Ograniczone do wybranych aspektów (selektywne i przypadkowe)         |
| 3             | Faktyczna, ale sporadycznie zweryfikowana poprzez działanie                             | W pełni samodzielne (dojrzałe, świadome) wykonywanie zleconych zadań                                      | Szerokie i dostosowawcze, tj. w reakcji na zmiany warunków działania |
| 4             | Faktyczna, wielokrotnie sprawdzona w działaniu (kumulacja doświadczeń)                  | Działanie w pełni samodzielne i stymulujące działanie innych (zespołu)                                    | Szerokie połączone ze skuteczną identyfikacją możliwości i szans     |
| 5             | Faktyczna, wiarygodnie zweryfikowana i umożliwiająca wpływ na innych (przekaz, uczenie) | W pełni samodzielna realizacja zadań, połączona z przewodzeniem innym (w zespole)                         | Pełna absorbcja, a nawet kreatywna antycypacja nowych rozwiązań      |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 6: Zasady oceny kryteriów analitycznych dla kompetencji sytuacyjnych

| Wartość oceny | Opis  |
|---------------|---|
| 1             | Minimalny poziom adekwatności do specyfiki sytuacji negocyjacyjnej – opanowanie (przyswojenie) kompetencji w stopniu podstawowym, wystarczającym do okazjonalnego wykonywania prostych czynności w negocjacjach, pod nadzorem lub przy wsparciu bardziej doświadczonych osób.   |
| 2             | Częściowa (niepełna) adekwatność do specyfiki negocjacji – kompetencja opanowana w stopniu wystarczającym do samodzielnej realizacji rutynowych zadań w procesie negocjacji.  |
| 3             | Częściowa (średnia) adekwatność do specyfiki negocjacji – dobry (przeciętny) stopień opanowania kompetencji, odpowiedni do rutynowej i samodzielnej realizacji częściowo powtarzalnych i średnio złożonych zadań negocyjacyjnych.   |
| 4             | Pełna adekwatność do danej sytuacji negocyjacyjnej – kompetencja przyswojona w stopniu bardzo dobrym, pozwalającym na sprawną i samodzielną realizację złożonych zadań w negocjacjach oraz dzielenie się własnymi doświadczeniami z innymi pracownikami.                        |
| 5             | Pełna adekwatność do konkretnych negocjacji – wybitny (doskonały) stopień opanowania kompetencji, zdolność do jej twórczego wykorzystywania i rozwijania w samodzielnej realizacji złożonych zadań negocyjacyjnych oraz pomagania innym i kierowania zespołami negocyjacyjnymi. |

Źródło: opracowanie własne.

Przyjęto, iż generalna zasada wyprowadzania łącznej oceny kompetencji negocjacyjnych  $K$  jest wyrażona poprzez następującą formułę, jako suma sum ważonych ocen cząstkowych ze względu na oba rodzaje kryteriów:

$$K = \sum_{k=1}^n W_k \cdot \sum_{j=1}^{n_k} w_{kj} \cdot c_{kj} + \sum_{i=1}^m w_i \cdot c_i,$$

gdzie:

$c_{kj}$  – wartość oceny ze względu na dane ogólne kryterium analityczne, przy czym  $j = 1, 2, \dots, n_k$ ,  $n_k$  – liczebność ogólnych kryteriów analitycznych dla  $k$ -tego ogólnego kryterium syntetycznego;  $k = 1, 2, \dots, n$ , gdzie  $n$  – ilość kryteriów syntetycznych (wyżej przyjęto  $n = 4$ ); jeżeli przez  $s_{kj}$ ,  $f_{kj}$  i  $d_{kj}$  zostaną oznaczone wartości kolejnych kryteriów elementarnych, to można przyjąć, iż wartości  $c_{kj}$  obliczane są według wzoru:  $c_{kj} = 1/3 (s_{kj} + f_{kj} + d_{kj})$ , gdzie  $c_i$  – wartość oceny ze względu na dane sytuacyjne kryterium analityczne, przy czym  $i = 1, 2, \dots, m$ , a  $m$  to liczba sytuacyjnych kryteriów analitycznych (wyżej przyjęto  $m = 5$ );

$W_k$  – waga ogólnego kryterium syntetycznego, przy czym  $\sum_{k=1}^n W_k = 1$ ;

$w_{kj}$  – waga ogólnego kryterium analitycznego, przy czym  $\sum_{j=1}^{n_k} w_{kj} = 1$ ;

$w_i$  – waga sytuacyjnego kryterium analitycznego, przy czym  $\sum_{i=1}^m w_i = 1$ .

Wartości  $c_{kj}$  i  $c_i$  ustala się według przedstawionych wyżej skal, przy czym można to robić albo w sposób arbitralny (subiektywny), albo starać się chociaż częściowo zobiektywizować wartości ocen poprzez wykorzystanie ocen ekspertów, tj. biorąc pod uwagę opinie doświadczonych negocjatorów – specjalistów z danej firmy i/lub konsultantów zewnętrznych. Wartości ocen dla poszczególnych kryteriów stanowią wtedy średnie arytmetyczne ważone cząstkowych ocen ekspertów. W przypadkach wątpliwych przy określaniu wartości ocen ze względu na obie grupy kryteriów analitycznych stosuje się wartości pośrednie, tj. 0.5, 1.5 itd.

Wartość wskaźnika  $K$ , wyrażonego powyższym wzorem zawiera się w przedziale  $\langle 0; 10 \rangle$ , czyli im bliżej wartości 10, tym wyższy poziom kompetencji negocjacyjnych.

## 6. Formalny przydział zadań członkom zespołu i ustalenie zasad ich motywowania

Celem ostatniej fazy proponowanej metody jest konkretyzacja wcześniejszych ustaleń, tj. sprecyzowanie zadań i uprawnień reprezentantów firmy w negocjacjach – indywidualnych lub członków zespołu oraz innych pracowników zaangażowanych w realizację negocjacji. Dla realizacji tego celu niezbędne są następujące działania organizacyjne:

- 1) określenie i zlecenie zadań do realizacji,
- 2) ustalenie i przydzielenie adekwatnych zakresów uprawnień i odpowiedzialności,
- 3) opracowanie i dostarczenie (ewentualnych) instrukcji negocjacyjnych.

W efekcie realizacji tych działań i ustaleń poprzedniego etapu następuje merytoryczne i formalne określenie miejsca i roli zasobów ludzkich (ich alokacja) w negocjacjach.

Zakresy zadań negocjatorów i ich współpracowników ustala się po pierwsze biorąc pod uwagę czynności, określone poprzez zasady sztuki negocjacji, ujęte w modelowych zestawieniach ról w zespole

negocyjnym (tabela 2), a po drugie – w oparciu o obowiązki pracowników, wynikające z zajmowania określonych stanowisk pracy w firmie i kompetencji wymaganych do realizacji ich funkcji.

Uwzględniając cechy negocjacji w firmie i ich rodzaje ze względu na częstotliwość występowania (rutynowe, powtarzalne versus sporadyczne, bezprecedensowe), celowe jest wyróżnienie dwóch form zlecenia zadań reprezentantom.

1. *Czynnościowe* – w sposób stały, powtarzalny, jako elementy zakresów zadań, zwykle dla negocjacji rutynowych (powtarzalnych), np. handlowca z klientem.
2. *Sytuacyjnie*, tj. poprzez doraźne zlecenia (zależnie od potrzeb), gdy ma miejsce sporadyczna, czy bezprecedensowa sytuacja negocyjacyjna, np. w negocjacjach z inwestorem strategicznym.

W przypadku członków zespołu, będących pracownikami firmy stosuje się obie formy, z przewagą pierwszej, natomiast dla ekspertów zewnętrznych – głównie drugą. Używa się także sposobów kombinowanych, tj. zleca zadania sytuacyjnie w przypadkach rutynowych, np. celem uzupełnienia o dodatkowe czynności, przy konieczności zastępstw, uzupełnienia składu zespołu o eksperta w zakresie nietypowych zadań itp. oraz przydziela (dodaje) zadania powtarzalne w negocjacjach sporadycznych, np. rutynowe obowiązki związane z reprezentowaniem firmy, typowe prace analityczne itp.

Standardową formą ustalania i zlecenia zadań, uprawnień oraz odpowiedzialności pracownikom firmy w negocjacjach jest zakres czynności jako środek formalizacji zadań, ewentualnie polecenie doraźne – dla drugiego ze sposobów ich przydzielania. Oprócz szczegółowego wykazu obowiązków danego stanowiska określa się również stosunki z innymi, środki będące w jego dyspozycji przy realizacji zadań i wymagane kwalifikacje<sup>16</sup>.

Z kolei instrukcja negocyjacyjna dostarcza niezbędnych w danej sytuacji wskazówek co do sposobu realizacji zadań, współpracy w zespole, dysponowania zasobami, wykorzystania informacji i środków finansowych. Dokładnie określa i uzasadnia ona, co i jak należy lub nie należy robić oraz stanowi odmianę instrukcji organizacyjnej, czyli jest „opartym na logice i doświadczeniu przepisem podającym sposób realizacji określonych zadań. Porządkuje i reguluje przebieg typowych procesów i procedur działania w poszczególnych obszarach funkcjonowania firmy, w określonych sytuacjach organizacyjnych”<sup>17</sup>. Przy zlecaniu stałych, powtarzalnych czynności instrukcje negocyjacyjne są uszczegółowieniem kart zadań, a dla zadań niepowtarzalnych zawierają także określenie zadań, uprawnień i odpowiedzialności, chyba, że te są ujęte w specjalnych kartach zleceń lub umowach z ekspertami zewnętrznymi.

Ważną kwestią jest również dobór bodźców motywacyjnych dla reprezentantów firmy w negocjacjach (udział ekspertów zewnętrznych jest regulowany w formie umów, określających ich wynagrodzenie). Najogólniej stosuje się dwie grupy bodźców, wskazane poniżej.

1. *Materialne* – wynagrodzenie, które w zależności od formy przydziału zadań stanowi albo część wynagrodzenia zasadniczego za realizację zadań ujętych w ich formalnym zakresie, albo jednorazową zapłatę za zleczone zadanie, z uwzględnieniem ewentualnych premii, uzależnionych głównie od oceny sprawności działania i\lub wyniku negocjacji.
2. *Niematerialne* – możliwość reprezentowania firmy, podniesienia kwalifikacji, powierzenia nowych, samodzielnych i\lub twórczych zadań, satysfakcja z pracy w zespole, partycypacja w planowaniu negocjacji i podejmowaniu decyzji itp.

Dla celów praktycznych formalnie organizacji zespołu negocyjacyjnego można ująć syntetycznie w formie graficznej, tj. tablicy, w której kolumnach należy wyróżnić następujące kwestie: stanowiska pracy w rozwiązaniu strukturalnym firmy, role w zespole negocyjacyjnym, spełniane przez te stanowiska, najważniejsze zadania do realizacji w ramach poszczególnych ról, zakres niezbędnych uprawnień członków zespołu, forma zlecenia im zadań oraz zasady motywowania i rozliczania z realizacji tych

<sup>16</sup> A. Nalepka, A. Kozina, *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 32.

<sup>17</sup> A. Nalepka, A. Kozina, *op. cit.*, s. 35.

zadań. W wierszach omawianej tablicy zestawia się oczywiście odpowiednie stwierdzenia określające formalne wymagania kompetencyjne dla kolejnych stanowisk zaangażowanych w realizację danego procesu negocjacyjnego.

## 7. Zakończenie

Syntetyzując proponowaną metodę doboru członków zespołu negocjacyjnego na podstawie oceny wymaganych kompetencji można zauważyć, że w negocjacjach jako swego rodzaju sztuce, czy rzemiośle – analogicznie jak w dowolnej dziedzinie naszej aktywności – uczestniczą zarówno ludzie z odpowiednimi predyspozycjami, wrodzonym talentem, przysłowiową „iskrą Bożą”, jak i tacy, którzy radzą sobie z tym gorzej. Z drugiej strony wiadomo, iż dzięki praktyce i kształceniu można do pewnego stopnia rozwijać i doskonalić umiejętności negocjacyjne. Każdemu, kto posiada cechy ułatwiające negocjowanie, wiedza teoretyczna i doświadczenie praktyczne przekazywane przez innych mogą pomóc w podnoszeniu swych kompetencji.

Odnosząc powyższe tezy do samego procesu negocjacji i stosowanych w nim narzędzi, można wymienić najważniejsze wymagania względem efektywnych negocjatorów, reprezentujących firmę:

- ogólnie: solidne przygotowanie do procesu negocjacji,
- kompleksowe i wszechstronne analizowanie sytuacji negocjacyjnych,
- odpowiedni dobór i produktywnie wykorzystanie wszelkiego rodzaju zasobów,
- formułowanie i realizowanie zarówno doraźnych, jak i długofalowych celów,
- uwzględnianie szerokiego zakresu alternatyw rozwiązań,
- stosowanie różnorodnych i elastycznych strategii i technik negocjacyjnych,
- odpowiedni dobór i formułowanie ofert, argumentów i pytań,
- właściwe zrozumienie stanowiska i propozycji partnera oraz kontekstu negocjacji,
- dążenie do wypracowania obustronnie korzystnych rozwiązań,
- niewywoływanie zbędnych konfliktów i unikanie niepotrzebnego irytowania partnera,
- umiejętność prawidłowego podsumowania i oceny negocjacji.

Ze względu na czysto teoretyczny charakter proponowanej koncepcji, a co za tym idzie hipotetyczny charakter stwierdzeń, dotyczących rozważanych kompetencji nie można stwierdzić, czy przedstawiona metoda stanowi użyteczne narzędzie doboru negocjatorów reprezentujących firmę w praktyce. Można jedynie zauważyć, iż charakteryzuje ją uniwersalność i wielkowsymiarowość podejścia. Dotyczy bowiem wszelkiego rodzaju negocjacji gospodarczych oraz uwzględnia wszystkie istotne aspekty ich opisu i analizy, tj. uwarunkowania, specyficzne cechy, poszczególne rodzaje, w tym uczestników, zakres i cele. Ponadto proponowana metoda ma charakter zarówno diagnostyczny, jak i projektowy, tzn. może służyć dla celów analizy i oceny kompetencji reprezentantów firmy, tj. stanowić swego rodzaju listę kontrolną, umożliwiającą ocenę jego aktualnych możliwości, bądź też stanowić model normatywny, tj. służyć do precyzowania wymagań kompetencyjnych i ich doskonalenia w konkretnych sytuacjach negocjacyjnych.

Z drugiej jednak strony proponowana metoda stanowi jedynie wstępne ujęcie kompetencji członków zespołu negocjacyjnego, ma bowiem modelowy charakter. Niezbędne jest jej rozwijanie (w dalszych badaniach autora), zwłaszcza pod kątem konkretyzacji podstawowych kategorii, w szczególności precyzowania kryteriów oceny kompetencji oraz doskonalenia zasad i narzędzi ich pomiaru. Wymagana jest także empiryczna weryfikacja rozważanej koncepcji, w badaniach porównawczych w małych i średnich przedsiębiorstwach, dotyczących zarówno typowych, powtarzalnych negocjacji, jak i bezprecedensowych o znaczeniu strategicznym.

## Literatura

1. Czekaj J., *Metodyka diagnozy pomiaru i struktury kompetencji kadry kierowniczej*. /W:/ Wyzwania dla współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki, Red. naukowy: D. Lewicka, L. Zbiegień-Maciąg, Wydawnictwa Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków 2011.
2. Dziadoń J., *Kryteria oceny funkcjonalności struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa przemysłowego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, 1984, nr 185.
3. Fowler A., *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 2001.
4. Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
5. Kozina A., *Organizowanie zespołu negocyjacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2015, nr 3(939).
6. Kozina A., *Ocena kompetencji negocjacyjnych (model teoretyczny i studium przypadku)*, „Nauki o Zarządzaniu”, 2015, nr 1(22).
7. Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W., *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2005.
8. Nalepka A., Kozina A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
9. Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Antykwa, Kraków 2000.
10. Rządca R., *Negocjacje w interesach*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
11. Thierry D., Sauret C., Monod N., *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesie zmian*, Poltext, Warszawa 1994.
12. Tyrańska M., *Model systemu oceny kompetencji kadry kierowniczej*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, 2012, nr 885.
13. Watkins M., *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005.

## Summary

### **THE METHOD OF THE SELECTION OF NEGOTIATION TEAM MEMBERS BASED ON COMPETENCES ASSESSMENT**

*In the paper the issue of creating negotiating team is considered, as the one of essential stages within the planning process of negotiations in a company. The substantial problem required to be solved at that stage is the proper selection of enterprise representatives, participating to such a team. In order to solve that problem it is necessary to evaluate the competences of those company employees who will be potential members of negotiating team. Therefore the objective of consideration is to present the method of solving the discussed problem using the concept of assessing negotiating competences, created by the co-author of the paper.*



*Janusz Nesterak*

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

*Anna Charytanowicz*

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# CONTROLLINGOWE RAPORTOWANIE PRODUKTYWNOŚCI W PROCESIE ZARZĄDZANIA<sup>1</sup>

## *Streszczenie*

*Produktywność jest wskaźnikiem, który dobrze opisuje działalność operacyjną przedsiębiorstwa, w szczególności efektywność wykorzystania całości zasobów będących w jego dyspozycji. Poprzez systematyczną obserwację i analizę produktywności w przedsiębiorstwie można skutecznie zarządzać organizacją. Celem opracowania jest przedstawienie sposobu raportowania produktywności i wskazanie znaczenia tej miary w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w firmie. Podmiotem badań jest przedsiębiorstwo działające w branży usługowej w Polsce.*

\* \* \*

## 1. Wprowadzenie

Produktywność to miernik, który doskonale charakteryzuje działalność operacyjną przedsiębiorstwa. Monitoring jego poziomu może służyć jako narzędzie skutecznego zarządzania poprzez systematyczną ocenę wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo, zwłaszcza w odniesieniu do konkurentów. Zwiększanie produktywności postrzegane jest często jako najistotniejsza determinanta przyczyniająca się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Takie stanowisko spowodowało, że dążenie do poprawy produktywności stało się głównym celem wielu przedsiębiorstw, niezależnie od kraju, świadczonych usług, czy rodzaju produkowanych wyrobów.

<sup>1</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Dużą rolę w każdej organizacji odgrywają ludzie, dlatego też większość raportów controllingowych dotyczących produktywności opiera się na wskaźnikach produktywności pracowników. Każde przedsiębiorstwo dysponuje zwykle niewykorzystanymi zdolnościami produkcyjnymi w postaci określonych grup pracowników. Dobrze dopasowana struktura pracy wspomaga bardziej produktywne wykorzystywanie posiadanych zasobów ludzkich. Dzięki temu realizowane są dwa główne cele, a mianowicie poprawa wyników wypracowywanych przez przedsiębiorstwo oraz większy indywidualny rozwój pracowników i wzrost poziomu ich satysfakcji z wykonywanej pracy. Jest to niewątpliwie determinanta sukcesu każdej organizacji.

Celem opracowania jest przedstawienie sposobu raportowania produktywności i wskazanie znaczenia tej miary w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w firmie. Podmiotem badań jest przedsiębiorstwo działające w branży usługowej w Polsce.

## 2. Produktywność i efektywność miarami Performance Management

W Polsce problematyka Performance Management nie była dotychczas przedmiotem szerszych badań i analiz w literaturze przedmiotu<sup>2</sup>. Sam termin Performance Management tłumaczony jest na język polski bardzo różnie, jako: zarządzanie wydajnością, zarządzanie efektami, zarządzanie przez efekty, zarządzanie efektywnością, zarządzanie wynikami, zarządzanie osiągnięciami czy zarządzanie dokonaniami. Należy w tym miejscu wyraźnie podkreślić, iż Performance Management odnosi się do oceny wszystkich wyników uzyskiwanych w przedsiębiorstwie, zarówno tych „twardych”, jak i „miękkich”, finansowych i niefinansowych. Z tego powodu koncepcja ta wpisuje się idealnie w zadania realizowane przez controllera i stanowi jednocześnie wszechstronne narzędzie sterowania działalnością firmy na podstawie wyników osiągniętych przez poszczególnych kierowników centrów odpowiedzialności.

Jednym z obszarów zainteresowania Performance Management jest produktywność i efektywność. Poprzez określenie produktywności identyfikować można „słabe miejsca”, formułować strategie jej polepszenia, prognozy i przewidywania rozwojowe oraz cele strategiczne przedsiębiorstwa<sup>3</sup>. Pojęcie produktywności może być rozpatrywane w dwóch aspektach: technicznym, czyli jako miara efektywności funkcjonowania organizacji oraz ekonomiczno-społecznym, przez który rozumie się nastawienie na stałe doskonalenie organizacji, szczególnie usprawnianie procesów wytwórczych, przeznaczone do podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa<sup>4</sup>. Efektywność, którą wyraża się poprzez porównanie wartości efektów uzyskanych do nakładu użytych czynników, to sposób pomiaru celowości i skuteczności działalności przedsiębiorstwa<sup>5</sup>. Jest to dość złożona kategoria, która odnosi się do wielu właściwości funkcjonowania organizacji przedstawiających m.in.: efektywność wynikową (stopień realizacji celów), efektywność sprawnościową, efektywność ekonomiczną, efektywność systemową oraz efektywność

<sup>2</sup> Zob.: J. Nesterak, *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015; J. Nesterak, M. Kowalski, B. Czerniachowicz, *Controlling strategiczny w praktyce przedsiębiorstw działających w Polsce*, Stowarzyszenie Krakowska Szkoła Controllingu, Kraków 2016; *Performance Management. Concepts and methods*, Scientific Editors: J. Nesterak, B. Ziębicki, Publishing House Cracow University of Economics Foundation, Cracow 2011; *Performance Management. Implementation in business and non-profit organisations*, Scientific Editors: J. Nesterak, B. Ziębicki, Publishing House Cracow University of Economics Foundation, Cracow 2012; *Performance Measurement and Management. Concepts and Applications*, ed. B. Nita, Wrocław 2010; *Performance Measurement and Management*, ed. B. Nita, Research Papers of Wrocław University of Economics, No. 177, Wrocław 2011.

<sup>3</sup> R. Piętowska-Laska, *Doskonalenie produktywności we współczesnych przedsiębiorstwach*, „Ekonomia i Zarządzanie”, 2012, nr 2, s. 82.

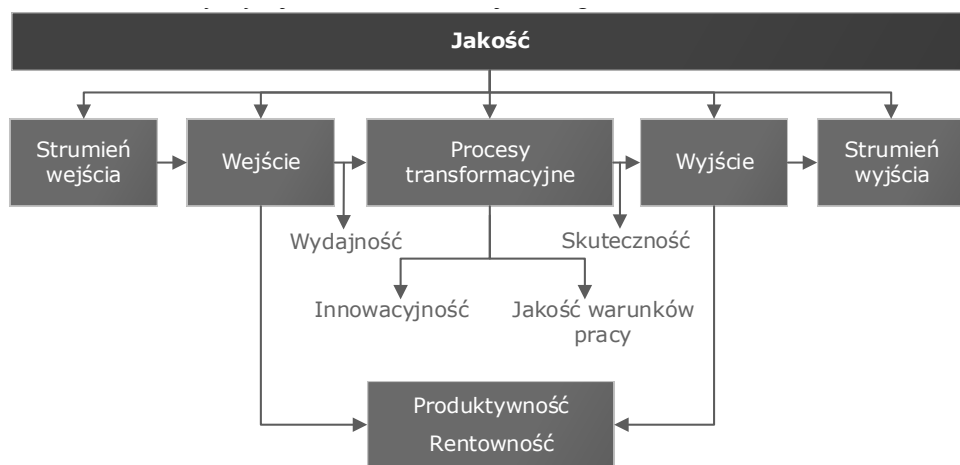
<sup>4</sup> L. Koziół, *Istota i ocena produktywności*, /W:/ Prace z zakresu zarządzania nr 5, Zeszyty Naukowe MWSE, Red. naukowy: L. Koziół, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tarnów 2004, s. 64.

<sup>5</sup> E. Skrzypek, *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 262, Wrocław 2012, s. 231.



społeczną<sup>6</sup>. Jej wielowymiarowość powoduje, że do oceny wydajności przedsiębiorstw stosowane są różne kryteria i mierniki. Mierniki efektywności ekonomicznej w przedsiębiorstwie definiowane są jako iloraz efektu użytkowego oraz nakładów poniesionych na jego pozyskanie. Jak wskazuje R. Matwiejczuk, w zależności od zaakceptowanego kryterium oceny, którym może być: korzystność, skuteczność lub ekonomiczność, miernikami efektywności mogą być: wydajność, stopień osiągnięcia realizowanego celu, zysk, produktywność oraz rentowność<sup>7</sup>. D.S. Sink i T.C. Tuttle – autorzy modelu analizy ekonomicznej, który uznawany jest za klasyczne podejście do problemu badania wydajności przedsiębiorstw uważają, iż obok rentowności lub produktywności, miarą efektywności może być również jakość, innowacyjność i skuteczność<sup>8</sup> (rys. 1).

Rysunek 1: Model analizy wydajności ekonomicznej według D.S. Sinka i T.C. Tuttle'a



Źródło: opracowanie na podstawie: W. Wierzbicka, *Produktywność pracy przedsiębiorstw prywatnych w Polsce – ujęcie regionalne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, 2013, nr 24 (97), s. 244.

Analiza produktywności to uzupełnienie analizy finansowej przedsiębiorstwa, która tworzy system norm oraz standardów spełniających funkcję decyzyjną i diagnostyczną. Istotę produktywności, w zależności od jej rodzaju, mogą określać wskaźniki produktywności<sup>9</sup>: kosztów, majątku czy kapitału własnego. W przedsiębiorstwach, które wykorzystują controlling finansowy, produktywność można wyznaczać za pomocą wskaźnika rentowności, zadłużenia, płynności finansowej, czy aktywności kapitału.

<sup>6</sup> G. Gliszczyński, *Częściowe i syntetyczne miary efektywności organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria: Organizacja i Zarządzanie, 2008, Zeszyt nr 44, s. 38.

<sup>7</sup> R. Matwiejczuk, *Efektywność – próba interpretacji*, „Przegląd Organizacji”, 2000, nr 11, s. 28.

<sup>8</sup> D.S. Sink, T.C. Tuttle, *Planning and measurement in your organization of the future*, Industrial Engineering and Management Press, Georgia 1989, s. 170-184.

<sup>9</sup> B. Haus, *Czynniki wzrostu produktywności przedsiębiorstwa*, /W:/ *Strategie wzrostu produktywności firmy*, Red. naukowy: A. Stabryła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000, s. 219-221.

### 3. Analiza produktywności w raporcie na potrzeby zarządu firmy X<sup>10</sup>

Przy planowaniu nowych projektów lub innych przedsięwzięć w przedsiębiorstwie usługowym, głównym kosztem są wynagrodzenia, stanowiące nawet ponad 80% kosztu całkowitego. Z tego powodu bardzo ważne jest to, aby koszt wynagrodzeń został określony w sposób precyzyjny. Żeby to osiągnąć, należy przede wszystkim określić produktywność danego pracownika w określonej jednostce czasu. Można wyznaczyć ją jako iloraz kosztu całkowitego zatrudnienia przez liczbę przepracowanych godzin, tzw. roboczogodzin lub iloraz faktycznie przepracowanych godzin przez ilość godzin pracujących w miesiącu. Aby określić liczbę faktycznie przepracowanych godzin, należy od liczby dni w danym miesiącu, odjąć weekendy i święta, urlopy pracownika oraz inne nieobecności (tabela 1).

Tabela 1: Przykład kalkulacji produktywności

| Produktywność Pracownika           |               |
|------------------------------------|---------------|
| Wyszczególnienie                   | 01.2017       |
| Dni kalendarzowe                   | 31            |
| Weekendy i Święta                  | 9             |
| Dni robocze                        | 22            |
| Chorobowe w dniach                 | 2             |
| Urlopy w dniach                    | 2             |
| Inne nieobecności w dniach         | 1             |
| Dostępne dni                       | 17            |
| Liczba produktywnych godzin        | 7             |
| <b>Dostępne godziny</b>            | <b>119</b>    |
| Roboczogodziny dostępne w miesiącu | 187           |
| <b>Produktywność</b>               | <b>63,64%</b> |

Źródło: opracowanie własne.

W opisywanym przedsiębiorstwie analiza produktywności wykorzystywana jest dwutorowo, tj. jako wskaźnik efektywności wyznaczany dla całego przedsiębiorstwa w przekroju na dywizje oraz jako pojedyncze zestawienie produktywności pracowników w poszczególnych ośrodkach odpowiedzialności. Pierwszy raport, prezentowany w comiesięcznym raporcie na potrzeby zarządu, jest przygotowywanego przez dział controllingu, a drugi pozwala średniej kadry menedżerskiej firmy podjąć decyzje o wdrożeniu lub redukcji liczby osób zatrudnionych, czy zmianach w obszarze budżetu wynagrodzeń.

Raport produktywności, prezentowany w raporcie dla zarządu, ma za zadanie przedstawić, ile dochodu z realizowanych usług przypada na jeden etat produkcyjny lub na 10.000 zł wynagrodzeń i jest to miara efektywności pracy w centrach produkcyjnych. Nie uwzględnia się m.in. pracowników administracyjnych, sprzedawców ani konsultantów, czyli osób, których praca nie polega na produkcji, czyli w przypadku badanego podmiotu, w procesie świadczenia usług. Porównanie jest dokonywane kwartalnie rok do roku. Sam raport jest miarą poglądową i na jego podstawie nie są podejmowane żadne decyzje operacyjne. Wraz z innymi raportami służy do oceny ogólnej kondycji przedsiębiorstwa i identyfikacji potencjalnych ryzyk lub niepokojących trendów na poziomie całej organizacji.

<sup>10</sup> Z uwagi na ochronę danych oraz na prośbę dyrekcji badanego przedsiębiorstwa, nazwa jednostki nie została podana.

W tabeli 2 przedstawiona została syntetyczna informacja o produktywności rocznej dwóch dywizji: A oraz B w podziale na wydajność pracowników w przeliczeniu na etaty oraz na 10.000 zł wynagrodzenia. W raporcie pokazano wydajność 1 etatu w danym obszarze – dywizji, czyli ile dochodu z realizowanych projektów przypada na 1 pełnoetatowego pracownika. Dochód ten jest różnicą pomiędzy przychodami oraz kosztami bezpośrednimi realizowanych kontraktów, czyli wynikiem na sprzedaży usług. Jak można zauważyć, znaczący wzrost produktywności w dywizji A został osiągnięty nie przez wzrost dochodu, a przez redukcję etatów w 2017 roku. Odrotna sytuacja ukształtowała się w dywizji B. Tam poprzez duży przyrost dochodu oraz wzrost zatrudnienia, udało się osiągnąć wzrost produktywności. Chociaż mogłoby się wydawać, że wzrost w dywizji A jest lepszy dla przedsiębiorstwa, to właśnie dane dywizji B wskazują na korzystniejszą sytuację w 2017 roku. Dlatego też nie można ograniczać analizy tylko do wartościowego wzrostu produktywności. Ważna jest także przyczyna, która to spowodowała. W całym przedsiębiorstwie wzrost dochodu o około 5 mln zł oraz wzrost pełnych etatów o 21 spowodował przyrost produktywności w całej organizacji o niecałe 2.090 zł z poziomu 19.730 zł do 20.821 zł.

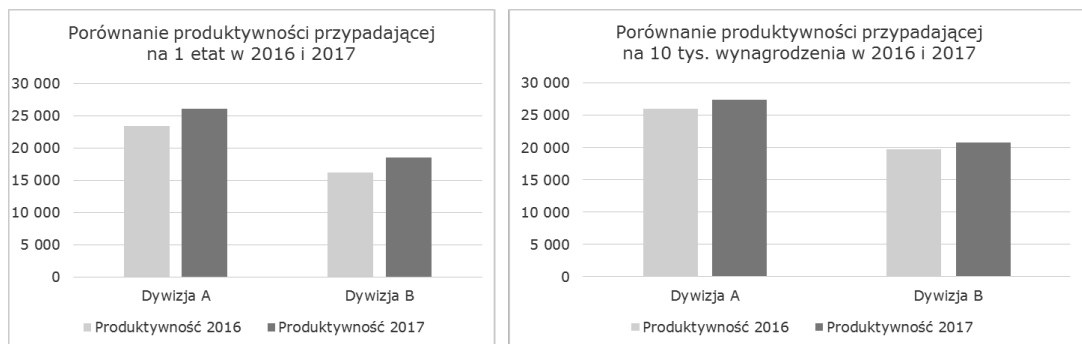
Tabela 2: Analiza produktywności rocznej firmy X w przeliczeniu na 1 etat i 10 tys. zł wynagrodzenia

| ANALIZA PRODUKTYWNOŚCI ROCZNEJ W PRZELICZENIU NA ETATY W LATACH 2016-2017                 |             |            |            |            |
|---|-------------|------------|------------|------------|
| DANE HISTORYCZNE 2016   |             | Dywizja A  | Dywizja B  | Razem      |
| Marża   | A           | 40 117 721 | 50 213 432 | 90 331 153 |
| Etaty   | B           | 143        | 259        | 402        |
| Produktywność na 1 etat   | A/B/12      | 23 347     | 16 175     | 18 730     |
| DANE PROGNOZOWANE 2017  |             | Dywizja A  | Dywizja B  | Razem      |
| Marża   | E           | 36 545 626 | 58 741 532 | 95 287 158 |
| Etaty   | F           | 117        | 264        | 381        |
| Produktywność na 1 etat   | E/F/12      | 26 035     | 18 514     | 20 821     |
| ANALIZA PRODUKTYWNOŚCI ROCZNEJ W PRZELICZENIU NA 10 TYS. WYNAGRODZENIA W LATACH 2016-2017 |             |            |            |            |
| DANE HISTORYCZNE 2016   |             | Dywizja A  | Dywizja B  | Razem      |
| Marża   | A           | 40 117 721 | 50 213 432 | 90 331 153 |
| Wynagrodzenia   | B           | 15 435 830 | 25 420 661 | 40 856 491 |
| Produktywność dla 10 tys. wynagrodzeń   | A/B*10 tys. | 25 990     | 19 753     | 22 109     |
| DANE PROGNOZOWANE 2017  |             | Dywizja A  | Dywizja B  | Razem      |
| Marża   | E           | 36 545 626 | 58 741 532 | 95 287 158 |
| Etaty   | F           | 13 323 718 | 28 284 636 | 41 608 354 |
| Produktywność dla 10 tys. wynagrodzeń   | E/F*10 tys. | 27 429     | 20 768     | 22 901     |

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 2 przedstawiono także poziom dochodu przypadającego na każde 10.000 zł kosztu ponieszonego z tytułu wynagrodzeń. Wzrost produktywności w dywizji A został osiągnięty głównie przez redukcję poziomu wynagrodzeń o ponad 2 mln zł, przy jednoczesnym spadku dochodów o prawie 4 mln zł. Natomiast wzrost produktywności dywizji B został spowodowany wzrostem dochodu z poziomu 50.213.432 zł do poziomu 58.741.532 zł, czyli o ponad 8,5 milionów zł. Znaczący wzrost dochodu w całym przedsiębiorstwie oraz nieznaczny wzrost naliczonych wynagrodzeń spowodował wzrost produktywności w całej organizacji o niecałe 800 zł z poziomu 22.109 zł do 22.901 zł. Porównanie efektywności pracowników w przeliczeniu na 1 etat oraz na 10.000 zł wynagrodzenia w latach 2016-2017 tych dwóch dywizji zaprezentowano na rys. 2.

Rysunek 2: Porównanie produktywności w przeliczeniu na 1 etat



Źródło: opracowanie własne.

Wzrost wartości wskaźnika produktywności jest oceniany jako prawidłowy kierunek jego zmiany. Warto w tym miejscu zauważyć, że w zależności od realizowanego projektu, ten sam zespół osób, używając tej samej technologii i organizacji pracy może osiągać różną produktywność. W przypadku wdrożenia standardowych produktów nakład czasu pracy na wdrożenie będzie niższy niż w przypadku innowacyjnego wdrożenia przeprowadzanego pierwszy raz. Należy także podkreślić, że w przypadku projektów pilotażowych, gdzie często to przedsiębiorstwo płaci klientowi za możliwość przetestowania swoich rozwiązań w organizacji klienta, występuje sytuacja braku przychodów fakturowanych przy dużej liczbie nakładów. Prosta analiza produktywności doprowadziłaby do wniosku, że zespół jest nieproduktywny czy nieefektywny, zapominając o tym, że aktualne nakłady mogą zaowocować przyszłymi korzyściami. Jednak również istotne jest to, że produktywność jest miernikiem, który w pewnym momencie osiągnie swoje maksimum. Wynika to z faktu, że określona grupa ludzi nie jest w stanie produkować więcej „w nieskończoność”. Dlatego też nie można kategoryzować wskaźnika produktywności jako „im wyższy tym lepszy”. Trzeba odnosić się do przyjętego ogólnie określonego optimum.

Analizując produktywność należy być ostrożnym i szczegółowo weryfikować powody trendów widocznych na zagregowanych danych. Kluczowe w tej analizie jest także porównywanie danych bieżących z danymi z okresów wcześniejszych, szczególnie w sytuacji produktywności na 10.000 zł wynagrodzenia. W branży usługowej od lat funkcjonuje rynek pracownika, wymagania co do wynagrodzeń są wysokie, a wykwalifikowana kadra nie ma problemów ze zmianą miejsca pracy. Od 2010 roku, kiedy płaca minimalna wynosiła 1.317 zł brutto do 2017 roku, kiedy wynosi ona 2.000 zł brutto nastąpił 51,8% wzrost minimalnego poziomu wynagrodzenia w gospodarce. Choć zmiana ta może nie mieć bezpośredniego przełożenia na branżę usługową, pozwala na stwierdzenie, że presja płacowa ciążąca na przedsiębiorstwach jest znaczna. Jeżeli więc wzrost budżetu płac jest znaczny, to bez wzrostu dochodu na realizowanych kontraktach, produktywność zespołu może ulec zmniejszeniu. Analiza produktywności nie tylko informuje o efektywności pracy pracowników, ale pozwala także wyciągnąć wnioski o sprawności organizacji na wszystkich jej szczeblach.

#### 4. Analiza produktywności w ośrodkach odpowiedzialności przedsiębiorstwa X

Na podstawie powyższych analiz zawartych w ogólnym raporcie nie podejmuje się decyzji zarządczych na poziomie operacyjnym. Analiza ta służy do identyfikacji trendów czy zagrożeń na poziomie przedsiębiorstwa oraz do jego oceny. Narzędziem zarządczym jest analiza ośrodków odpowiedzialności, czyli analiza sporządzana na potrzeby zmian wynagrodzeń lub utworzenia nowych miejsc pracy. Analiza oraz wynikające z niej zmiany są akceptowane na wszystkich szczeblach zarządzania w przedsiębiorstwie. Opiera się ona na badaniu zmian produktywności. W efekcie w tabeli przedstawiono dane wejściowe wraz z wyliczoną produktywnością oraz tabelę „po zmianach”, w której uwzględniono zmiany, jakie dany kierownik planuje wdrożyć. W celu realizacji bardziej dokładnej analizy danych, w raporcie tym prezentowane są również wyniki w postaci graficznej, co pozwala na ich porównanie do wartości wzorcowych, za które uznane zostały wartości produktywności z roku wzorcowego. Źródłem danych są informacje ujęte w systemach informatycznych przedsiębiorstwa. Głównie są to dane o wynagrodzeniach i ich kategoriach, typach etatów, rodzajów umów oraz o wypracowanych wynikach na przestrzeni lat, ale również informacje pobierane są z systemu kadrowego, który posiada dane o otwartych wakatach w danym ośrodku odpowiedzialności.

W tabeli 3 zaprezentowano produktywność na 1 etat i na 10.000 zł wynagrodzenia. Produktywność na 1 etat liczona jest jako iloraz dochodu i ilości etatów produkcyjnych w danym ośrodku odpowiedzialności. Natomiast produktywność na 10.000 zł wynagrodzeń to dochód z realizowanych projektów podzielony przez wynagrodzenia oraz pomnożony przez 10.000 zł. Te wyliczenia są podstawą do porównań zmian w produktywności.

W tabeli 4 zawarte są natomiast informacje o zmianach wynagrodzeń oraz o zmianach wymiaru etatów. Zawarto w niej także dane o otwartych stanowiskach i puli wynagrodzenia dla danej osoby. Oprócz imienia i nazwiska osoby, dla której wnioskuje się o zmianę wynagrodzenia, podaje się także wysokość oraz miesiąc wdrożenia zmiany, aktualną oraz nową stawkę, a także typ centrum odpowiedzialności w jakim dana osoba jest zatrudniona. Dodatkowo przy każdym pracowniku powinien znaleźć się opis obecnego zakresu obowiązków oraz powodów, dla których kierownik wnioskuje o zmianę wynagrodzenia.

Następnie wszystkie informacje agregowane są do tabeli 5, w której przedstawione zostały zapotrzebowania na etaty w roku 2017, przy uwzględnieniu danych bazowych z roku wzorcowego, tj. roku 2015 i 2016. Dane porównywane są do roku wzorcowego, gdzie produktywność osiągnęła najlepsze wyniki w historii firmy. Jak można zauważyć, bazując na danych z roku wzorcowego, zapotrzebowanie na etaty w pierwszym kwartale wyniosłoby 140, natomiast w kwartale drugim o połowę mniej, bo tylko 70. W trzecim kwartale wartość ta diametralnie wzrosłaby do 210 etatów, a w kwartale czwartym aż do 280 etatów. W 2017 roku wartości te są bardziej stałe i oscylują w pierwszym półroczu w granicach 102 etatów, by wzrosnąć w kwartale trzecim do 109, a w kwartale czwartym – do 111.

Na rys. 3 przedstawiono przewidywaną ilość etatów przy uwzględnieniu aktualnego poziomu zatrudnienia oraz wolne stanowiska z systemu rekrutacyjnego, które oznaczono na rysunku linią ciągłą. Linia znajdująca się ponad słupkami oznacza, że w ośrodku odpowiedzialności zatrudnionych jest za dużo osób, czyli pracują tam osoby, dla których nie ma wystarczająco zadań.

Tabela 3: Dane o produktywności w latach 2016-2017 w badanym przedsiębiorstwie X

| Kategorie                               | Dane o produktywności |                  |                   |                  |              |                 |                  |                   |                  |              |
|---|-----------------------|------------------|-------------------|------------------|--------------|-----------------|------------------|-------------------|------------------|--------------|
|   | Kwartał I, 2016       | Kwartał II, 2016 | Kwartał III, 2016 | Kwartał IV, 2016 | ROK 2016     | Kwartał I, 2017 | Kwartał II, 2017 | Kwartał III, 2017 | Kwartał IV, 2017 | 2017         |
| Dochód ze świadczonych usług            | 357 583               | 1 189 978        | 989 146           | 1 645 266        | 4 181 972    | 1 226 143       | 426 728          | 1 709 255         | 2 503 115        | 5 865 240    |
| Ilość etatów                            | 114                   | 117              | 114               | 110              | 114          | 102             | 102              | 107               | 111              | 106          |
| Wynagrodzenia                           | 2 208 085             | 2 362 811        | 2 157 211         | 2 237 526        | 8 965 632    | 2 247 459       | 2 273 192        | 2 327 231         | 2 361 217        | 9 209 098    |
| <b>Produktywność na 1 etat</b>          | <b>1 047</b>          | <b>3 382</b>     | <b>2 903</b>      | <b>4 973</b>     | <b>3 064</b> | <b>3 992</b>    | <b>1 388</b>     | <b>5 333</b>      | <b>7 528</b>     | <b>4 627</b> |
| <b>Produktywność na 10 tys. wynagr.</b> | <b>1 619</b>          | <b>5 036</b>     | <b>4 585</b>      | <b>7 353</b>     | <b>4 664</b> | <b>5 456</b>    | <b>1 877</b>     | <b>7 345</b>      | <b>10 601</b>    | <b>6 369</b> |

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4: Lista zmian w wynagrodzeniach do akceptacji w Q3 2017 r. w badanym przedsiębiorstwie X

| NAZWISKO I IMIĘ        | Lista zmian w strukturze wynagrodzeń w Q3 2017 |         |         |         |         |         |        |                           |                       |                       | Typ centrum |
|------------------------|--|---------|---------|---------|---------|---------|--------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
|                        | 2017.07  | 2017.08 | 2017.09 | 2017.10 | 2017.11 | 2017.12 | RAZEM  | Aktualna stawka na umowie | Nowa stawka na umowie | Aktualny wymiar etatu |             |
| Pracownik A            | 1 000  | 1 000   | 1 000   | 1 000   | 1 000   | 1 000   | 9 000  | 7 950                     | 8 950                 | 1                     | Produkcja   |
| Pracownik B            | 480  | 480     | 480     | 480     | 480     | 480     | 4 320  | 11 000                    | 11 480                | 1                     | Produkcja   |
| Pracownik C            | 560  | 560     | 560     | 560     | 560     | 560     | 5 040  | 7 500                     | 8 060                 | 1                     | Produkcja   |
| Konsultant ds. Wdrożeń | 4 000  | 4 000   | 4 000   | 4 000   | 4 000   | 4 000   | 24 000 | nowy etat                 | 4 000                 | 1                     | Produkcja   |
| Analitik               | 3 333  | 3 333   | 3 333   | 3 333   | 3 333   | 3 333   | 19 998 | nowy etat                 | 3 333                 | 1                     | Produkcja   |
| RAZEM w PLN            | 9 373  | 9 373   | 9 373   | 9 373   | 9 373   | 9 373   | 56 238 |                           |                       |                       |             |

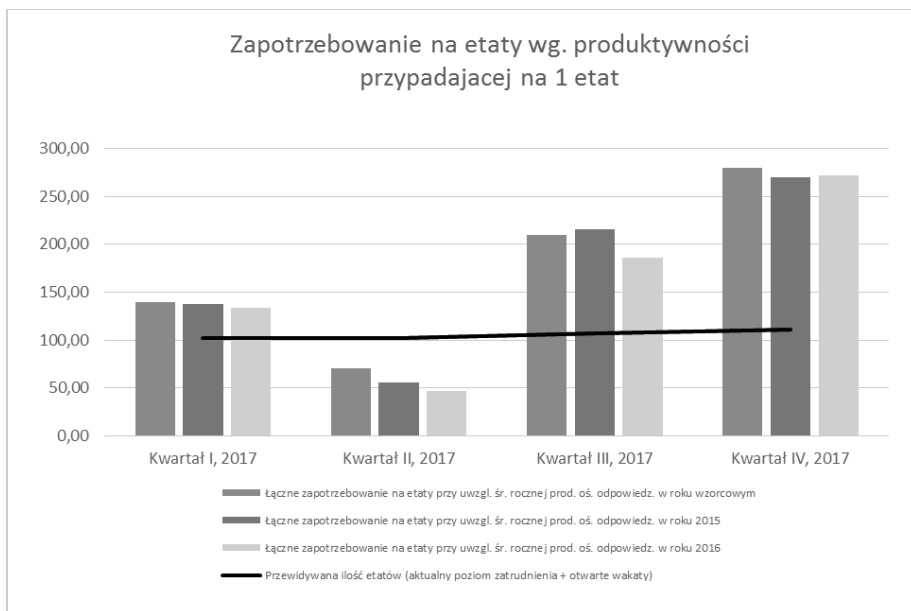
Źródło: opracowanie własne.

Tabela 5: Zapotrzebowanie na etaty w 2017 r., przy uwzględnieniu danych z roku wzorcowego, tj. roku 2015 i 2016

| Zapotrzebowanie na etaty w ośrodku odpowiedzialności  | Kwartał I, 2017 | Kwartał II, 2017 | Kwartał III, 2017 | Kwartał IV, 2017 |
|---|-----------------|------------------|-------------------|------------------|
| Łączne zapotrzebowanie na etaty przy uwzgl. śr. rocznej prod. os. odpowiedzialz. w roku wzorcowym | 140,00          | 70,00            | 210,00            | 280,00           |
| Łączne zapotrzebowanie na etaty przy uwzgl. śr. rocznej prod. os. odpowiedzialz. w roku 2015      | 137,15          | 55,87            | 215,48            | 270,45           |
| Łączne zapotrzebowanie na etaty przy uwzgl. śr. rocznej prod. os. odpowiedzialz. w roku 2016      | 133,41          | 46,43            | 185,97            | 272,35           |
| Przewidywana ilość etatów (aktualny poziom zatrudnienia + otwarte wakaty)                         | 102,39          | 102,50           | 106,83            | 110,83           |

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 3: Zapotrzebowanie na etaty według produktywności na 1 etat



Źródło: opracowanie własne.

W sytuacji, gdy linia przecina słupki, można wnioskować, że nie ma tu wystarczającej liczby osób, które wypracowałyby prognozowany dochód. Oczekiwaną sytuacją, jest moment, gdy linia znajduje się u szczytu słupków, ale jej nie przekracza. W oparciu o dane z 2017 roku można zauważyć, że liczba etatów przewidziana na pierwszy kwartał jest zbliżony do wartości oczekiwanych, jednakże w drugim kwartale znacząco je przekracza. Gdyby kierować się wartościami wzorcowymi, w drugim kwartale należałoby zredukować zatrudnienie o około 30 etatów. Jednak w drugim półroczu planowana liczba etatów nie pokrywa zapotrzebowania na nie. Jeśli podejmować decyzje zarządcze na podstawie tego wykresu, należałoby w kwartale trzecim zatrudnić około 100 osób, co jest bardzo dużą zmianą, jednakże brak jej wdrożenia mógłby spowodować trudności z realizowaniem kontraktów, a co za tym idzie – opóźnieniami oraz spadkiem renomy firmy.

Najważniejsze informacje, dotyczące produktywności w przedsiębiorstwie X, zostały zawarte w tabeli 6, w której ujęto wszystkie te dane i zmiany, jakie szefowie ośrodków odpowiedzialności chcieliby wdrożyć. Porównano je także do sytuacji z zeszłego roku. Na podstawie tych informacji, podejmowane są decyzje zarządcze w firmie. Pozwalają one na znalezienie odpowiedzi na wiele pytań: czy potrzebna jest restrukturyzacja w ośrodku odpowiedzialności, czy jest zgoda na podwyżki dla pracowników i na utworzenie nowych wakatów, czy może trzeba zredukować zatrudnienie. Co w sytuacji, gdy w danym ośrodku odpowiedzialności otwarte są już jakieś wakaty, a kierownik wnioskuje o więcej. Czy akceptować podwyżki, które obniżą produktywność na 10.000 zł wynagrodzenia, czy może nie ma podstaw do wdrożenia zmian. Jednak najważniejsze jest to, by decyzje podejmować w oparciu o wszystkie dostępne i rzetelne informacje na temat biznesu, a nie tylko na podstawie jednostkowych danych o produktywności.

Tabela 6: Porównanie wartości przed i po planowanych zmianach wynagrodzeń

| Porównanie wartości                     |                 |                  |                   |                  |              |                      |
|---|-----------------|------------------|-------------------|------------------|--------------|----------------------|
| Przed zmianami wynagrodzeń              | Kwartał I, 2017 | Kwartał II, 2017 | Kwartał III, 2017 | Kwartał IV, 2017 | ROK 2017     | PRODUKTYWNOŚĆ W 2016 |
| Ilość etatów                            | 102             | 102              | 107               | 111              | 106          | 114                  |
| w tym dostępne wakaty                   | 0               | 0                | 5                 | 5                | 3            |                      |
| Wynagrodzenia                           | 2 247 459       | 2 273 192        | 2 327 231         | 2 361 217        | 9 209 098    | 8 965 632            |
| <b>Produktywność na 1 etat</b>          | <b>3 992</b>    | <b>1 388</b>     | <b>5 333</b>      | <b>7 528</b>     | <b>4 627</b> | <b>3 064</b>         |
| <b>Produktywność na 10 tys. wynagr.</b> | <b>5 456</b>    | <b>1 877</b>     | <b>7 345</b>      | <b>10 601</b>    | <b>6 369</b> | <b>4 664</b>         |

| Po zmianie wynagrodzeń                  | Kwartał I, 2017 | Kwartał II, 2017 | Kwartał III, 2017 | Kwartał IV, 2017 | ROK 2017     | PRODUKTYWNOŚĆ W 2016 |
|---|-----------------|------------------|-------------------|------------------|--------------|----------------------|
| Ilość etatów                            | 102             | 102              | 107               | 111              | 106          | 114                  |
| w tym dostępne wakaty                   | 0               | 0                | 5                 | 5                | 3            |                      |
| Wynagrodzenia                           | 2 247 459       | 2 273 192        | 2 377 349         | 2 411 335        | 9 309 334    | 8 965 632            |
| <b>Produktywność na 1 etat</b>          | <b>3 992</b>    | <b>1 388</b>     | <b>5 333</b>      | <b>7 528</b>     | <b>4 627</b> | <b>3 064</b>         |
| <b>Produktywność na 10 tys. wynagr.</b> | <b>5 456</b>    | <b>1 877</b>     | <b>7 190</b>      | <b>10 381</b>    | <b>6 300</b> | <b>4 664</b>         |

Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowany system raportowania produktywności przedsiębiorstwa jest uszczegóławiany określonymi analizami ośrodków odpowiedzialności. O ile analiza produktywności pozwala na wyciąganie wniosków o trendach na poziomie dywizji, o tyle szczegółowa analiza ośrodków odpowiedzialności pozwala „zejść” na poziom każdego projektu, wakat czy pracownika. Analizy ośrodków odpowiedzialności są przygotowywane w ustandaryzowanych szablonach, dane do tych analiz są importowane z systemów wewnętrznych we wcześniej ustalonych terminach, a zasady przygotowywania są takie same dla wszystkich jednostek organizacyjnych. Wszystkie zmiany do analiz są wprowadzane przez controllerów, zaś osoby wnioskujące o zmiany dostarczają niezbędnych danych do analiz, ale ich nie przygotowują. W ten sposób, osoby zatwierdzające mają pewność, że analiza przedstawia wiarygodne dane i nie została zmodyfikowana przez osoby, które mogłyby mieć „bezpośredni interes” w prezentowaniu nieprawidłowych danych. Analiza, po jej przygotowaniu, zostaje przekazana osobie wnioskującej do weryfikacji od strony kompletności danych np. podwyżek i jednocześnie poddana jest do weryfikacji wewnętrznej przez drugiego controllera oraz przez dział kadr w zakresie danych płacowych. Dopiero tak zweryfikowana analiza jest przekazywana do akceptacji. Kierownik ośrodka odpowiedzialności może, ale nie musi, wnioskować o zmiany. Nie oznacza to jednak, że wyniki podległych mu jednostek nie będą oceniane pod względem produktywności. W takich przypadkach przygotowywana jest analiza prezentująca „twarde dane” z systemów.

Analiza produktywności, jak już zostało wspomniane wcześniej, pokazuje aktualne zapotrzebowanie na etaty i to samo zapotrzebowanie w perspektywie do końca roku. Osoby decyzyjne, analizując wszystkie zestawy porównywalnych danych dla dywizji, mogą podjąć decyzję o konieczności przesunięcia osób lub ich zespołów między dywizjami w celu uzupełnienia zapotrzebowania na etaty.

Przedstawiony system raportowania jest spójny i kompletny, opiera się na zaawansowanych systemach i wykwalifikowanej kadrze controllerów, co jest gwarantem uzyskiwania przez zarząd aktualnej i prawdziwej informacji o bieżącej kondycji przedsiębiorstwa w różnych obszarach i na różnych płaszczyznach.

## 5. Zakończenie

Produktywność to miernik, który jest obecny w różnych systemach oceny zarządzania organizacją. Ocena produktywności w przedsiębiorstwie ma istotne znaczenie nie tylko dla menedżerów, ale także dla pracowników. Menedżerom pozwala ona na lepsze zrozumienie procesów biznesowych, sformułowanie celów oraz strategii, alokację zasobów, ocenę stopnia osiągnięcia celów i wiele innych. Na pracowników ma wpływ poprzez zwiększenie motywacji, w związku z wyznaczeniem jasnych celów oraz zakresu



odpowiedzialności, określonego poprzez odpowiednio dobranie wskaźniki mierzące ich wydajność. Poprawa produktywności, oprócz zapewniania w przyszłości odpowiedniego poziomu zatrudnienia dopasowanego do rzeczywistych potrzeb przedsiębiorstwa, ma na celu stworzenie optymalnej struktury organizacyjnej, aby jak najlepiej wykorzystywać czas pracy pracowników. Ma za zadanie również inspirować do implementacji korzystnych zmian oraz do formowania niezbędnych kompetencji, które prowadzić będą do osiągnięcia optymalnej intensywności pracy.

Zaprezentowany w opracowaniu przypadek przedsiębiorstwa usługowego pozwala stwierdzić, iż fundamentalne znaczenie dla pozyskania rzetelnej wiedzy zarządczej ma dobrze zbudowany system raportowania controllingowego. W badanym podmiocie jest on spójny i kompletny, opiera się na zaawansowanych systemach informatycznych i wykorzystuje umiejętności wykwalifikowanej kadry controllerów. Jest to gwarantem uzyskiwania przez zarząd firmy aktualnej i rzetelnej informacji o bieżącej kondycji przedsiębiorstwa w różnych obszarach i na różnych płaszczyznach.

## Literatura

1. Gliszczyński G., *Częściowe i syntetyczne miary efektywności organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, Seria: Organizacja i Zarządzanie, 2008, Zeszyt nr 44.
2. Haus B., *Czynniki wzrostu produktywności przedsiębiorstwa, /W:/ Strategie wzrostu produktywności firmy*, Red. naukowy: A. Stabryła, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
3. Kozioł L., *Istota i ocena produktywności /W:/ Prace z zakresu zarządzania nr 5*, Zeszyty Naukowe MWSE, Red. naukowy: L. Kozioł, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie, Tarnów 2004.
4. Matwiejczuk R., *Efektywność – próba interpretacji*, „Przegląd Organizacji”, 2000, nr 11.
5. Nesterak J., *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.
6. Nesterak J., Kowalski M.J., Czerniachowicz B., *Controlling strategiczny w praktyce przedsiębiorstw działających w Polsce*, Stowarzyszenie Krakowska Szkoła Controllingu, Kraków 2016, <http://bg.uek.krakow.pl/e-zasoby/ksiazki/978-83-946066-0-2.pdf>.
7. *Performance Management. Concepts and methods*, Scientific Editors: J. Nesterak, B. Ziębicki, Publishing House Cracow University of Economics Foundation, Cracow 2011.
8. *Performance Management. Implementation in business and non-profit organisations*, Scientific Editors: J. Nesterak, B. Ziębicki, Publishing House Cracow University of Economics Foundation, Cracow 2012.
9. *Performance Measurement and Management. Concepts and Applications*, Scientific Editor: B. Nita, Wrocław University of Economics, Wrocław 2010.
10. *Performance Measurement and Management*, Scientific Editor: B. Nita, Research Papers of Wrocław University of Economics, No. 177, Wrocław 2011.
11. Piętowska-Laska R., *Doskonalenie produktywności we współczesnych przedsiębiorstwach*, „Ekonomia i Zarządzanie”, 2012, nr 2.
12. Sink D.S., Tuttle T.C., *Planning and measurement in your organization of the future*, Industrial Engineering and Management Press, Georgia 1989.
13. Skrzypek E., *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 262, Wrocław 2012.
14. Wierzbička W., *Produktywność pracy przedsiębiorstw prywatnych w Polsce – ujęcie regionalne*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie, 2013, nr 24 (97).

### *Summary*

## **CONTROLLING PRODUCT REPORTING IN THE MANAGEMENT PROCESS**

*Productivity is an indicator describing well the business activities of an enterprise, especially the efficiency of the use of all the resources at its disposal. By systematically monitoring and analyzing productivity within an enterprise, organization can be managed effectively. The purpose of this paper is to present a way to report productivity and to indicate the importance of this measure in the human resources management process in a company. The subject of the research is polish company operating in the field of service industry.*

*Dominika Bąk-Grabowska*  
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

# KSZTAŁTOWANIE WYNAGRODZEŃ W WARUNKACH STOSOWANIA NIESTANDARDOWYCH FORM ZATRUDNIENIA

## *Streszczenie*

*W opracowaniu podjęto rozważania na temat problematyki kształtowania wynagrodzeń w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia. Przystępując do badań założono, że zmieniające się zakres i sposoby wykorzystywania w przedsiębiorstwach niestandardowych form zatrudnienia, implikują potrzebę rozpatrzenia kształtowania wynagrodzeń wobec osób o tych formach zatrudnienia.*

*Badania empiryczne prowadzone metodą studium przypadków w grupie dużych oraz małych i średnich przedsiębiorstw ukierunkowane były na rozwiązanie problemów eksploracyjnych i wyjaśniających. W opracowaniu odniesiono się ponadto do zmian w zakresie płacy minimalnej.*

\* \* \*

## 1. Wprowadzenie

W ramach restrukturyzowania zatrudnienia relatywnie częstymi celami w obszarze kształtowania zatrudnienia są: minimalizowanie kosztów pracy i zwiększanie elastyczności zatrudnienia<sup>1</sup>. Cele te mogą być osiągnięte poprzez stosowanie niestandardowych form zatrudnienia, definiowanych *a contrario* w stosunku do umów o pracę. Wśród stosowanych w Polsce niestandardowych form zatrudnienia wyróżnić można formy bezpośrednie, w ramach których pracodawca zawiera z pracownikiem (rozumianym tu *sensu largo*) umowy prawa cywilnego, lub pośrednie, gdy występuje podmiot pośredniczący, np. agencja pracy tymczasowej.

Korzyści ze stosowania niestandardowych form zatrudnienia wynikały (przed 2017 rokiem) między innymi z możliwości swobodnego kształtowania wynagrodzeń pracowników. Pracownicy zatrudniani

<sup>1</sup> D. Bąk-Grabowska, *Wybrane trendy w kształtowaniu zatrudnienia w czasie kryzysu funkcjonowania przedsiębiorstw*, „Problemy zarządzania”, 2011, nr 1(31), s. 123-133.

w ramach umów prawa cywilnego zasadniczo nie podlegają bowiem regulacjom prawa pracy i przed 2017 rokiem nie miały w tych wypadkach zastosowania przepisy *Ustawy o minimalnym wynagrodzeniu*<sup>2</sup>. Sytuacja zmieniała się z początkiem analizowanego roku, kiedy wobec osób zatrudnionych w formach niestandardowych zaczęła obowiązywać – wprowadzona nowelizacją z dnia 22 lipca 2016 r. – minimalna stawka godzinowa oraz inne zapisy dotyczące kształtowania wynagrodzeń<sup>3</sup>.

W opracowaniu podjęto się przedstawienia zjawiska kształtowania wynagrodzeń w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia oraz próby wskazania jakie konsekwencje mogą mieć w analizowanym obszarze zmiany w uwarunkowaniach prawnych. W zobrazowaniu praktyki kształtowania wynagrodzeń wobec osób zatrudnionych niestandardowo posłużono się wynikami badań, prowadzonymi metodą studium przypadków w 14 przedsiębiorstwach w latach 2013-2014. W zastosowanej metodzie studium przypadków oparto się na podejściu komperatywnym, w ramach którego badane w rzeczywistym kontekście przypadki analizowano głównie metodami jakościowymi. Zrealizowany proces badawczy miał przede wszystkim sens poznawczy. Podstawowymi źródłami danych, które są rekomendowane dla metody studium przypadków były: (1) wywiad naukowy i (2) dokumentacja organizacyjna, w tym przede wszystkim umowy zawierane z pracownikami i z pośrednikami w zakresie zatrudnienia oraz skodyfikowane zasady realizacji procesów personalnych.

## 2. Założenia postępowania badawczego opartego na metodzie studium przypadków

W doborze przedsiębiorstw do próby badawczej odniesiono się do zjawiska zmian w zakresie ilościowym i charakterze jakościowym wykorzystywania niestandardowych form zatrudnienia. W podejściu tradycyjnym formy te przypisywane są do sfery zatrudnienia peryferyjnego, do zadań doraźnych, a jako ich immanentną cechę wskazuje się krótkookresowość współpracy. Jednakże badacze zjawiska wskazują na zmiany zachodzące w tym obszarze:

- 1) pracownicy zatrudniani w ramach form niestandardowych zaczęli być angażowani do realizacji zadań ważnych, wymagających wysokich kompetencji i utożsamianych dotychczas z procesami realizowanymi w ramach trzonu zatrudnienia<sup>4</sup>;
- 2) niektóre przedsiębiorstwa zaczęły korzystać z niestandardowych form zatrudnienia nie w związku z okresowym zwiększeniem zapotrzebowania na pracę, lecz traktując je jako stałe rozwiązanie, stanowiące alternatywę dla zatrudnienia pracowniczego. W przedsiębiorstwach tych korzystanie z form niestandardowych wiązało się z realizacją określonej strategii personalnej, a pracownicy niestandardowi realizowali stałe, podstawowe zadania przedsiębiorstwa. Zatrudnieniu w ramach form niestandardowych nadany jest zatem bardziej strategiczny wymiar<sup>5</sup>.

W doborze podmiotów do badania posłużono się następującymi kryteriami: (1) kryterium lokalizacyjno-formalne: funkcjonowanie przedsiębiorstwa na terenie Polski i zatrudnianie pracowników w oparciu o system prawny obowiązujący w Polsce; (2) kryterium przedmiotowe: zatrudnienie pracowników w formach niestandardowych, w tym w ośmiu przypadkach spełniono dodatkowy warunek: zatrudniania na tych samych stanowiskach, w tym samym czasie pracowników w formach standardowych i niestandardowych; (3) kryterium związane z zapewnieniem wiarygodności danych – możliwość

<sup>2</sup> *Ustawa z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę* (Dz. U. z 2002 roku, nr 200, poz. 1679).

<sup>3</sup> *Ustawa o zmianie ustawy o minimalnym wynagrodzeniu za pracę oraz niektórych innych ustaw z dnia 22 lipca 2016 r.* (Dz. U. z 2016 roku, poz. 1265).

<sup>4</sup> K. Håkansson, T. Isidorsson, *Work organizational outcomes of the use of temporary agency workers*, "Organization Studies", 2012, Vol. 33, No. 4, s. 487-505.

<sup>5</sup> J. Purcell, K. Purcell, S. Tailby, *Temporary work agencies: Here today – gone tomorrow?*, "British Journal of Industrial Relations", 2004, No. 42, s. 705-725.

prowadzenia badań w przedsiębiorstwie przy triangulacji danych oraz zachowaniu niezależności naukowej i umożliwienie przeprowadzenia procesu korraboracji.

W tabeli 1 przedstawiono zestawienie badanych podmiotów wraz z syntetyczną charakterystyką działalności i wskazaniem rozwiązania stosowanego w ramach zatrudnienia niestandardowego, na którym skoncentrowano się w metodzie *case study*. W tabeli tej określono ponadto, czy w danym podmiocie spełniono warunek zatrudniania na takich samych stanowiskach pracowników w formach standardowych i niestandardowych.

Tabela 1: Zestawienie badanych podmiotów

| <i>Lp.</i>                            | <i>Przedsiębiorstwo</i>  | <i>Rozwiązanie stosowane w ramach zatrudnienia niestandardowego, na którym skoncentrowano się w metodzie case study</i> | <i>Spełnienie warunku zatrudniania na takich samych stanowiskach pracowników w formach standardowych i niestandardowych</i> |
|---------------------------------------|--|---|---|
| <b>Przedsiębiorstwa duże</b>          |  |   |   |
| 1.                                    | <b>Przypadek A</b><br>Działalność prowadzona w branży gastronomicznej                                  | Umowy prawa cywilnego są stosowane wobec pracowników wykonawczych w restauracjach spółki A.                             | Tak   |
| 2.                                    | <b>Przypadek B</b><br>Producent pojazdów dla branży transportowej                                      | Współpraca z „dostawcami zasobów ludzkich” w ramach działalności wykonawczej.   | Tak   |
| 3.                                    | <b>Przypadek C</b><br>Przedsiębiorstwo świadczące usługi porządkowo-czystościowe                       | Wykonawcy outsourcingowi.   | Nie, do badanych stanowisk operacyjnych przypisane są wyłącznie formy niestandardowe.                                       |
| 4.                                    | <b>Przypadek D</b><br>Działalność prowadzona w branży telekomunikacyjnej                               | Samozatrudnienie jako forma współpracy pośredniej i bezpośredniej.  | Tak   |
| 5.                                    | <b>Przypadek E</b><br>Producent urządzeń dla branży papirniczej  | Współpraca z agencją pracy tymczasowej.   | Tak   |
| 6.                                    | <b>Przypadek F</b><br>Przedsiębiorstwo świadczące usługi typu contact center                           | Umowy prawa cywilnego dla pracowników wykonawczych.   | Nie, do badanych stanowisk operacyjnych przypisane są wyłącznie formy niestandardowe.                                       |
| 7.                                    | <b>Przypadek G</b><br>Działalność prowadzona w branży przesyłek kurierskich, ekspresowych i paczkowych | Współpraca z „dostawcami zasobów ludzkich” – przewoźnikami, zatrudniającymi pracowników wykonawczych.                   | Nie, do badanych stanowisk operacyjnych przypisane są wyłącznie formy niestandardowe.                                       |
| <b>Przedsiębiorstwa z sektora MSP</b> |  |   |   |
| 8.                                    | <b>Przypadek H</b><br>Działalność prowadzona w branży gastronomicznej                                  | Zatrudnianie pracowników wykonawczych na podstawie umów prawa cywilnego (umów zleceń) i w ramach samozatrudnienia.      | Tak   |

| <i>Lp.</i> | <i>Przedsiębiorstwo</i>  | <i>Rozwiązanie stosowane w ramach zatrudnienia niestandardowego, na którym skoncentrowano się w metodzie case study</i>  | <i>Spełnienie warunku zatrudniania na takich samych stanowiskach pracowników w formach standardowych i niestandardowych</i> |
|------------|--|--|---|
| 9.         | <b>Przypadek I</b><br><i>Szkola języków obcych</i>   | <i>Zatrudnianie pracowników na podstawie umów prawa cywilnego (umów o dzieło), przy czym część wypracowywanych przez lektorów godzin nie jest formalnie wykazywana.</i>  | <i>Nie, do badanych stanowisk operacyjnych przypisane są wyłącznie formy niestandardowe.</i>                                |
| 10.        | <b>Przypadek J</b><br><i>Przedsiębiorstwo branży kosmetycznej (Podstawowa działalność to przedstawicielstwo marek producentów wyposażenia gabinetów kosmetycznych)</i> | <i>Bezpośrednie zatrudnianie pracowników wykonawczych (operacyjnych) na podstawie umów prawa cywilnego (głównie na umowy zlecenie). Okres pracy na umowy prawa cywilnego pełni funkcję okresu próbnego.</i>  | <i>Tak</i>  |
| 11.        | <b>Przypadek K</b><br><i>Przedsiębiorstwo na rynku usług windykacyjnych</i>  | <i>Bezpośrednie zatrudnianie pracowników wykonawczych (operacyjnych) na podstawie umów prawa cywilnego (umów zleceń).</i>  | <i>Tak</i>  |
| 12.        | <b>Przypadek L</b><br><i>Działalność gastronomiczna (przedsiębiorstwo funkcjonuje w strukturze grupy kapitałowej)</i>  | <i>Pracownicy są leasingowani z innej spółki grupy kapitałowej, w której to spółce są zatrudniani na umowy prawa cywilnego (kombinacja umów zleceń i umów o dzieło)</i>  | <i>Nie, do badanych stanowisk operacyjnych przypisane są wyłącznie formy niestandardowe</i>                                 |
| 13.        | <b>Przypadek M</b><br><i>Produkcja wyrobów metalowych, w ramach grupy kapitałowej</i>  | <i>Pracownicy w ramach umów o pracę pracują od poniedziałku do piątku, a prace weekendowe wykonują, będąc formalnie zatrudnieni na umowy prawa cywilnego przez drugą z polskich spółek grupy. Spółka ta formalnie oddelegowuje pracowników do wykonywania prac w przedsiębiorstwie użytkującym</i> | <i>Nie, wykonujący pracę w ramach umów o pracę i w ramach form niestandardowych – to te same osoby.</i>                     |
| 14.        | <b>Przypadek N</b><br><i>Sprzedż kosmetyków danej marki (produkowanych w ramach grupy kapitałowej, do której należy przedsiębiorstwo).</i>                             | <i>Bezpośrednie zatrudnianie pracowników wykonawczych (operacyjnych) na podstawie umów prawa cywilnego (umów zleceń).</i>  | <i>Tak</i>  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Bąk-Grabowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 148-151, 174.

Analizowane w postępowaniu badawczym przypadki zakwalifikowano do dwóch podstawowych grup wyodrębnionych według kryterium wielkości przedsiębiorstw. W grupie pierwszej ujęto przedsiębiorstwa duże, w grupie drugiej – średnie, małe i mikro. Ze względu na zakres niniejszego opracowania ograniczono się do syntetycznego opisu badanych przypadków. Opisy przypadków uwzględniające działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, w tym kształtowania wynagrodzeń pracowników

zatrudnionych w badanych podmiotach w formach niestandardowych, zawarte są w opracowaniu *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia*<sup>6</sup>.

### **3. Kształtowanie wynagrodzeń pracowników w odniesieniu do zjawiska stosowania niestandardowych form zatrudnienia – wyniki analizy porównawczej**

Przeprowadzona analiza przypadków doprowadziła do zdiagnozowania następujących typów relacji zachodzących w obszarze kształtowania wynagrodzeń:

- 1) pracownicy niestandardowi zatrudniani bezpośrednio są wynagradzani na podstawie takiej samej stawki (najczęściej godzinowej), jak pracownicy etatowi lub (w przypadkach gdy stosowane są wyłącznie umowy niepracownicze), jak byliby wynagradzani pracownicy zatrudniani na umowy o pracę, przy czym możliwe są dwa warianty:
  - a) nie obowiązują typowe dla stosunku pracy limity czasu pracy, nie ma pojęcia nadgodzin, nie ma płatnych dni absencji, np. chorobowej czy związanej z urlopem (A, F, I, J, N);
  - b) dodatkowo stosowane są mechanizmy typowe dla kształtowania wynagrodzeń pracowniczych, np. płatny urlop wypoczynkowy, płatne dni absencji chorobowej (H, K);
- 2) wynagrodzenia są kształtowane w oparciu o model podziału kompetencji między przedsiębiorstwem użytkującym a pośrednikiem w zatrudnieniu, co wiąże się z występowaniem marży podmiotu pośredniczącego, przy czym zdiagnozowano następujące warianty:
  - a) wynagrodzenie otrzymywane przez pracownika niestandardowego jest wyższe niż wynagrodzenie pracownika zatrudnionego na etacie w przedsiębiorstwie użytkującym lub też może być kształtowane w atrakcyjniejszy – w ocenie pracownika – dla niego sposób, np. jako wypłacenie przez pośrednika części wynagrodzenia w formie kwoty nierejestrowanej (przypadek B); dodatkowo przy opisywanym wariantcie może występować opcja stosowania mechanizmów typowych dla kształtowania wynagrodzeń pracowniczych, np. płatny urlop wypoczynkowy (przypadek D);
  - b) wynagrodzenie otrzymywane przez pracownika niestandardowego jest niższe niż wynagrodzenie pracownika zatrudnionego na etacie w przedsiębiorstwie użytkującym lub (w przypadkach gdy stosowane są wyłącznie umowy niepracownicze), jak byłby wynagradzany pracownik zatrudniony na umowę o pracę (C, E, G); dodatkowo może tu występować opcja stosowania mechanizmów typowych dla kształtowania wynagrodzeń pracowniczych, np. płatny urlop wypoczynkowy (L).

Do żadnego ze zdiagnozowanych typów relacji nie zakwalifikowano przypadku M, w którym wynagrodzenie z tytułu umowy zlecenia zawieranej z pośrednikiem i wiązało się jedynie z rozliczeniem zajęć weekendowych pracowników etatowych. Jednakże w tym przypadku godziny wypracowywane w ramach umowy zlecenia rozliczane były zgodnie z algorytmem wytyczonym w kodeksie pracy – odpowiednio 50% lub 100% dodatku w stosunku do stawki podstawowej, która obowiązywała pracownika w ramach umowy o pracę.

W przypadku form bezpośrednich stawki godzinowe pracowników niestandardowych nie były niższe niż stawki pracowników etatowych. W praktyce wynagrodzenia, jakie otrzymywali, mogły być wyższe od tych, jakie otrzymują pracownicy etatowi, ze względu na to, że nie obowiązywały ich regulacje kodeksu pracy odnośnie limitów w zakresie wymiaru czasu pracy. Dążenie do intensyfikacji zarobków prowadzi jednak do niebezpiecznego zjawiska przemęczenia pracowników. Z drugiej strony realne wynagrodzenie pracowników niestandardowych może być niższe w sytuacji, gdy wystąpią dni niepłatnej nieobecności, związanej np. z potrzebą wypoczynku czy z okresową niezdolnością do pracy.

<sup>6</sup> D. Bąk-Grabowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 148-192.

W przypadku form pośrednich, w których pojawia się marża pośrednika, wynagrodzenia, jakie otrzymują pracownicy niestandardowi, generalnie są niższe. Zasada ta jednakże nie potwierdziła się w przypadku B, w którym pracownicy zatrudniani za pośrednictwem „dostawców zasobów ludzkich” otrzymywali stawki wyższe niż stawki pracowników etatowych oraz w przypadku D, w którym pracownicy niestandardowi nie tylko otrzymywali wyższe wynagrodzenia, ale również mieli prawo do płatnego urlopu wypoczynkowego. Oba przypadki dotyczyły fachowców (B) lub specjalistów (D) trudno osiągalnych na rynku pracy. Można zatem dostrzec mechanizm polegający na tym, że w wartość usługi świadczonej przez pośrednika wliczana jest wartość przeprowadzonego przez niego procesu doboru, który jest tym cenniejszy, im bardziej deficytowych fachowców/specjalistów dotyczy. Pracodawca użytkujący, nie mogąc pozyskać fachowców/specjalistów w ramach zatrudnienia bezpośredniego, zmuszony jest płacić wyższe stawki pośrednikowi – stawki na tyle wysokie, aby gwarantowały pokrycie marży pośrednika i pozwoliły na wypłacenie specjalistom/ fachowcom atrakcyjnego wynagrodzenia, tak by utrzymać go w pracy.

Interesująco przedstawia się zjawisko wprowadzania w zakresie kształtowania wynagrodzeń pracowników niestandardowych mechanizmów typowych dla stosunku pracy. Można to zjawisko określić jako atrapy uprawnień pracowniczych (AUP). Z jednej strony zjawisko to wpływa na zacieranie się różnic między stosunkiem pracy a niestandardowymi formami zatrudnienia i powoduje, że w analizowaniu sytuacji osób zatrudnionych niestandardowo nie można opierać się wyłącznie na zewnętrznych regulacjach prawnych, ale należy brać pod uwagę również regulacje wewnętrzne (skodyfikowane i nieskodyfikowane). Z drugiej strony należy pamiętać, że prawa pracowników standardowych są zagwarantowane w ramach prawa pracy, a wprowadzanie AUP jest dobrą wolą pracodawcy, na co oczywiście może mieć wpływ dążenie przez niego do tworzenia miejsc pracy (w ramach zatrudnienia niestandardowego) na tyle atrakcyjnych, aby zatrzymać pracowników i/lub ograniczyć ich roszczenia co do zatrudnienia na podstawie umowy o pracę. Należy ponadto zwracać uwagę na ograniczony charakter AUP. Przyznawanie dni płatnego urlopu lub płatnych dni absencji chorobowej było w analizowanych przypadkach limitowane. Ponadto w żadnym z analizowanych przypadków pracodawca nie poniósł ciężaru zapewnienia pracownikowi niestandardowemu przychodu w związku z długotrwałą niezdolnością do pracy (spowodowaną np. przewlekłą chorobą), ale jedynie w ramach krótkookresowych niedyspozycji<sup>7</sup>.

#### 4. Zmiany w podstawach prawnych kształtowania wynagrodzeń pracowników zatrudnianych w formach niestandardowych

Od początku 2017 roku zaczęły obowiązywać przepisy, które w niektórych obszarach kształtowania wynagrodzeń ujednolicają sytuację pracowników zatrudnianych w formach standardowych i niestandardowych. Wymienić tu należy<sup>8</sup>:

**1) ujednoczenie minimalnej stawki godzinowej.** Zgodnie art. 8a Ustawy z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę<sup>9</sup> – w przypadku umów, o których mowa w art. 734 i art. 750 Kodeksu cywilnego, wykonywanych przez przyjmującego zlecenie lub świadczącego usługi, wysokość wynagrodzenia powinna być ustalona w umowie w taki sposób, aby wysokość wynagrodzenia za

<sup>7</sup> D. Bąk-Grabowska, *op. cit.*, s. 203-205.

<sup>8</sup> M. Boczek, *Umowy zlecenia od 2017 r. – nie popełnij tych 7 błędów!*, 2016, <http://www.kadry.abc.com.pl/artykuly/umowy-zlecenia-od-2017-r-nie-popolnij-tych-7-bledow,105718.html> (data dostępu: 2017-06-21); K. Jezierska, *Ewidencja godzin pracy przy umowach zlecenie – zmiany od 2017r.*, 2016, [http://kadry.infor.pl/kadry/inne\\_formy\\_zatrudnienia/umowy\\_cywilnoprawne/745199,Ewidencja-godzin-pracy-przy-umowach-zlecenie-zmiany-od-2017-r.html](http://kadry.infor.pl/kadry/inne_formy_zatrudnienia/umowy_cywilnoprawne/745199,Ewidencja-godzin-pracy-przy-umowach-zlecenie-zmiany-od-2017-r.html) (data dostępu: 2017-06-21); E. Smirnow, *Umowa zlecenia 2017 – minimalna stawka godzinowa w wysokości 13 zł*, 2016, [http://kadry.infor.pl/kadry/inne\\_formy\\_zatrudnienia/umowy\\_cywilnoprawne/748277,Umowa-zlecenia-2017-minimalna-stawka-godzinowa-w-wysokosci-13-zl.html](http://kadry.infor.pl/kadry/inne_formy_zatrudnienia/umowy_cywilnoprawne/748277,Umowa-zlecenia-2017-minimalna-stawka-godzinowa-w-wysokosci-13-zl.html) (data dostępu: 2017-06-21).

<sup>9</sup> *Ustawa z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę, op. cit.*



każdą godzinę wykonania zlecenia lub świadczenia usług nie była niższa niż wysokość minimalnej stawki godzinowej. W 2017 roku oznacza to, że nie może być to kwota niższa niż 13 zł brutto. Minimalna stawka godzinowa dotyczy osób nieprowadzących działalności gospodarczej, przyjmujących zlecenie lub świadczących usługi, a także przedsiębiorców, którzy samodzielnie wykonują zlecenia lub świadczą usługi (tzw. samozatrudnionych). Nieprzebranie przez pracodawcę wskazanego obowiązku podlega karze grzywny od 1000 zł do 30 000 zł. Wykroczenie to ścigane jest przez organy Państwowej Inspekcji Pracy;

- 2) **wprowadzenie ochrony wynagrodzenia.** Znowelizowana ustawa o minimalnym wynagrodzeniu wprowadza ochronę wynagrodzenia, obejmującą dotychczas jedynie wynagrodzenie wynikające ze stosunku pracy. Nowe przepisy zabraniają zleceniobiorcy lub usługodawcy zrzeczenia się wynagrodzenia do wysokości wynikającej z minimalnej stawki godzinowej albo przenoszenia tego prawa na inną osobę;
- 3) **obowiązek ewidencjonowania czasu pracy, za który przyznawane jest wynagrodzenie.** Ustawa rozwiązuje też kwestię sposobu potwierdzania liczby godzin wykonania zlecenia lub świadczenia usług. Co do zasady, strony mogą ustalić taki sposób w umowie. Jeśli jednak tego nie zrobią, przyjmujący zlecenie lub świadczący usługi będzie zobowiązany do przedkładania w formie pisemnej, elektronicznej lub udokumentowej informacji o liczbie godzin wykonania zlecenia lub świadczenia usług w terminie poprzedzającym termin wypłaty wynagrodzenia. Taka dokumentacja będzie musiała być przechowywana przez okres 3 lat.

Analiza przedstawionych zapisów pozwala stwierdzić, że stan prawny przybliżył sytuację w obszarze kształtowania wynagrodzeń do idei tzw. *core labour rights*. Idea ta promowana jest od wielu lat, m.in. przez Międzynarodową Organizację Pracy. Chodzi w niej o budowanie systemu norm prawa pracy, składającego się z dwóch części: pierwszej, obejmującej tylko pracowników *sensu stricto* (zatrudnionych w ramach stosunku pracy) oraz drugiej, tzw. *core labour rights*, czyli norm odnoszących się do wszystkich wykonujących pracę, również w ramach zatrudnienia niepracowniczego<sup>10</sup>. Problem ochrony wykonawców zadań w systemach atypowych zyskuje na znaczeniu, a wdrażanie podstawowych praw gwarantowanych wszystkim zatrudnionym bez względu na formę zatrudnienia ma też zapobiegać zjawisku dumpingu socjalnego.

## 5. Zakończenie

Odnosząc wskazane zmiany w systemie prawnym do obrazu kształtowania wynagrodzeń, wyłaniającego się z przedstawionej wcześniej analizy przypadków, sformułować można następujące przypuszczenia:

- 1) część pracowników zatrudnianych w formach niestandardowych była wynagradzana w sposób analogiczny do pracowników etatowych, a nawet osiągała dodatkowe korzyści z ograniczenia „klina podatkowego”. Wydaje się, że w krótkookresowej perspektywie dla tej grupy zatrudnianych niestandardowo, wprowadzone zmiany nie będą miały istotnego znaczenia (w dłuższej perspektywie podniesienie stawek minimalnych może zacząć oddziaływać również na wynagrodzenia osób lepiej opłacanych);
- 2) wprowadzenie przepisów o stawce minimalnej może mieć istotne znaczenie dla pracowników słabo wykwalifikowanych, łatwo zastępowalnych, szczególnie gdy są oni zatrudniani w ramach form pośrednich, gdzie występuje marża pośrednika;
- 3) znaczenie może mieć przepis o ewidencjonowaniu czasu pracy zatrudnionych niestandardowo. O ile będzie on w praktyce przestrzegany, może wpłynąć na ograniczenie zjawiska przepracowania pracowników zatrudnionych w formach niestandardowych.

<sup>10</sup> Ł. Pisarczyk, *Sprawozdanie z XIX Światowego Kongresu Międzynarodowego Stowarzyszenia Prawa Pracy i Zabezpieczenia Społecznego*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, 2010, nr 2, s. 15-18.

Należy jednakże zauważyć, że poza przeprowadzonym studium przypadków znalazło się szereg przypadków związanych z okazjonalnym, sezonowym zatrudnianiem na umowy prawa cywilnego, np. w związku z sezonowymi zbiorami w rolnictwie. Wydaje się, że tam, gdzie umowy tego typu są wykorzystywane do szczególnie niskopłatnych prac, istnieje zagrożenie, że w wyniku wprowadzenia minimalnej stawki godzinowej pracodawcy będą skłaniać się ku zatrudnieniu nierejestrowanemu.

Na uwagę zasługuje ponadto zdiagnozowanie zjawiska stosowania w ramach zatrudnienia niestandardowego tzw. atrap uprawnień pracowniczych. Owe atrapy obrazują, jak mogą kształtować się relacje pomiędzy pracodawcą a pracownikiem w warunkach nieobowiązywania przepisów prawa pracy. Nawet w przypadku braku ochrony wynikającej z prawa pracy, pracodawcy byli w niektórych przypadkach skłonni do zapewniania płatnego urlopu, czy płatnych dni absencji chorobowej. Wyłania się tu zatem trudno rozstrzygalny dylemat, na ile poddawać rynek pracy instytucjonalnym regulacjom, a na ile pozostawiać uczestnikom tego rynku możliwość swobodnego kształtowania relacji.

## Literatura

1. Bąk-Grabowska D., *Wybrane trendy w kształtowaniu zatrudnienia w czasie kryzysu funkcjonowania przedsiębiorstw*, „Problemy zarządzania”, 2011, nr 1(31).
2. Bąk-Grabowska D., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach stosowania niestandardowych form zatrudnienia*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016.
3. Boczek M., *Umowy zlecenia od 2017 r. – nie popelnij tych 7 błędów!*, 2016, <http://www.kadry.abc.com.pl/artykuly/umowy-zlecenia-od-2017-r-nie-popelnij-tych-7-bledow,105718.html> (data dostępu: 2017-06-21).
4. Håkansson K., Isidorsson T., *Work organizational outcomes of the use of temporary agency workers*, “Organization Studies”, 2012, Vol. 33, No. 4.
5. Jezierska K., *Ewidencja godzin pracy przy umowach zlecenie – zmiany od 2017r.*, 2016, [http://kadry.infor.pl/kadry/inne\\_formy\\_zatrudnienia/umowy\\_cywilnoprawne/745199,Ewidencja-godzin-pracy-przy-umowach-zlecenie-zmiany-od-2017-r.html](http://kadry.infor.pl/kadry/inne_formy_zatrudnienia/umowy_cywilnoprawne/745199,Ewidencja-godzin-pracy-przy-umowach-zlecenie-zmiany-od-2017-r.html) (data dostępu: 2017-06-21).
6. Pisarczyk Ł., *Sprawozdanie z XIX Światowego Kongresu Międzynarodowego Stowarzyszenia Prawa Pracy i Zabezpieczenia Społecznego*, „Praca i Zabezpieczenie Społeczne”, 2010, nr 2.
7. Purcell J., Purcell K., Tailby S., *Temporary work agencies: Here today – gone tomorrow?*, “British Journal of Industrial Relations”, 2004, No. 42.
8. Smirnow E., *Umowa zlecenia 2017 – minimalna stawka godzinowa w wysokości 13 zł*, 2016, [http://kadry.infor.pl/kadry/inne\\_formy\\_zatrudnienia/umowy\\_cywilnoprawne/748277,Umowa-zlecenia-2017-minimalna-stawka-godzinowa-w-wysokosci-13-zl.html](http://kadry.infor.pl/kadry/inne_formy_zatrudnienia/umowy_cywilnoprawne/748277,Umowa-zlecenia-2017-minimalna-stawka-godzinowa-w-wysokosci-13-zl.html) (data dostępu: 2017-06-21).
9. *Ustawa o zmianie ustawy o minimalnym wynagrodzeniu za pracę oraz niektórych innych ustaw z dnia 22 lipca 2016 r.* (Dz. U. z 2016 roku, poz. 1265).
10. *Ustawa z dnia 10 października 2002 r. o minimalnym wynagrodzeniu za pracę* (Dz. U. z 2002 roku, nr 200, poz. 1679).

## ***Summary***

### ***WAGE SYSTEMS IN THE CONDITIONS OF USING NON-STANDARD EMPLOYMENT FORMS***

*The paper discusses problems of wage systems in the conditions of non-standard employment forms. On initiating the research it was assumed that the changing scope and methods for implementing non-standard employment forms in enterprises imply the need to analyse the wage systems covering workers employed based on non-standard employment forms.*

*The empirical studies conducted using the case study method and covering a group of large as well small and medium enterprises were focused on solving explorative and explanatory problems. In the study, reference was made also to change to the minimum wage.*



Barbara Siuta-Tokarska  
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Małgorzata Dutka-Mucha  
Małopolskie Centrum Doskonalenia Nauczycieli w Krakowie

# CZYNNIKI MOTYWACYJNE KSZTAŁTUJĄCE POSTAWY PRACOWNIKÓW W ORGANIZACJI<sup>1</sup>

## *Streszczenie*

*W opracowaniu wskazano na wybrane klasyfikacje tzw. czynników motywacyjnych w literaturze odnoszącej się do wartości kapitału ludzkiego w organizacji. Podkreślono istotę i znaczenie procesu motywowania pracowników w przedsiębiorstwie w świetle współczesnych wyzwań gospodarki XXI wieku, określanej mianem gospodarki opartej na wiedzy, w której zasadniczym elementem zarówno konkurencyjności, jak i sukcesu organizacji na rynku gospodarczym jest jej kapitał niematerialny. W pracy wskazano także na dylematy i wyzwania jakie jawią się w obliczu następujących zmian na rynku pracy i pojawiających się potrzeb w zakresie systemów motywacyjnych w organizacji.*

\* \* \*

*Patrząc zawsze przed siebie,  
myśląc o tym, jak zrobić jeszcze więcej,  
osiągniesz stan umysłu,  
w którym nie ma rzeczy niemożliwych.*  
Henry Ford

## 1. Wprowadzenie

W dobie gospodarki XXI wieku, określanej jako „opartej na wiedzy” – źródeł przewag konkurencyjnych podmiotów gospodarczych upatruje się w szczególności w tzw. nośnikach mających charakter niematerialny<sup>2</sup>. Na gruncie nauk o zarządzaniu podkreśla się szczególnie znaczenie roli człowieka w wypracowywaniu

<sup>1</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

<sup>2</sup> *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych*, Red. naukowy: M. Makowiec, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2015, s. 7.

celów, konkurencyjności a w rezultacie także sukcesu organizacji<sup>3</sup>. Można zatem wskazać, iż „organizacja (...) składa się z ludzi pracujących razem dla wspólnego celu (...)”<sup>4</sup>, którym powinien być rozwój organizacji w długim okresie, przy czym jak podkreśla B. Kaczmarek, „dążenie do lepszego wykorzystania wiedzy oraz stosowania nowych rozwiązań i innowacji w działalności organizacji zmienia zasadniczo warunki ich funkcjonowania, struktury władzy i style zarządzania”. W tym też duchu jawi się nowy sposób współczesnego myślenia, wedle którego efektywność winna dotyczyć nie tylko kategorii finansowych, czy maksymalizacji korzyści osób zaangażowanych materialnie w przedsiębiorstwo, lecz także kategorii rozwoju i odpowiedzialności za działania i osiągnięte wyniki<sup>5</sup>.

Jednym z zasadniczych czynników, określanych jako determinanta zarówno rozpoczęcia, jak i rozwoju działalności gospodarczej jest czynnik ludzki, ujmowany w terminologii ekonomicznej jako zasób, a także jako kapitał ludzki przedsiębiorstwa<sup>6</sup>.

Oddziaływanie człowieka (czynnik ludzki) na rozwój organizacji można rozpatrywać w kilku ujęciach<sup>7</sup>:

- w skali makro, obrazującej wpływ wielkości i struktury kapitału ludzkiego na rozwój cywilizacji/ludzkości (w najszerszym ujęciu), narodów i społeczeństw, co wiąże się z oddziaływaniem na innowacyjność gospodarki, kształtowaniem nowoczesnej infrastruktury techniczno-organizacyjnej, informacyjnej i socjalnej – mającym pośredni i bezpośredni wpływ na warunki i czynniki rozwoju podmiotów gospodarczych;
- w skali mezo – jako ogółu pracowników w sektorze przedsiębiorstw (w uproszczonym ujęciu jako suma indywidualnych kapitałów osób i zespołów w poszczególnych przedsiębiorstwach i wartość kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach ogółem);
- w skali mikro – przedsiębiorstwo rozwija się pod wpływem indywidualnych kapitałów – pracowników i tworzonych zespołów w przedsiębiorstwie w synergii z technologią, techniką, czy inną organizacją, a krytyczne znaczenie w tym zakresie ma odpowiednie zarządzanie tym kapitałem;
- w skali mikro-mikro: inwestycje ludzi w samych siebie poprzez odpowiednie nakłady (edukacja, wiedza, doświadczenie), zwiększających ich produktywność i wartość jako pracownika na rynku gospodarczym<sup>8</sup>.

W niniejszej publikacji podjęto jeden z wciąż aktualnych i podejmowanych w naukach o zarządzaniu obszarów wiedzy, jakim jest problematyka kształtowania i rozwoju systemów motywacyjnych

<sup>3</sup> B. Siuta-Tokarska, *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce. Analiza i ocena wyników badań*, Difin, Warszawa 2015, s. 61.

<sup>4</sup> M. Jabłoński, *Klasyfikacja organizacji a wybrane aspekty zarządzania kompetencjami*, [W:] *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Red. naukowy: B. Mikula, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 24 [za:] A. Horbaszewski, *Kierownictwo a organizacja*, „Przegląd Organizacji”, 1927, nr 5.

<sup>5</sup> B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 213.

<sup>6</sup> Jak wskazuje B. Jamka „zasoby są nagromadzonym dobrem (kategoria statyczna), które może być wykorzystywane w procesie produkcji, a (potencjalne) efekty ich zastosowania są uzależnione od ich ilości i jakości. Ponieważ podejście do ludzi jako zasobu jest podejściem całościowym (czego wyrazem jest np. zbiorczy profil kompetencyjny pracownika), przedsiębiorstwo inwestuje w swoje kadry (głównie przez liczne szkolenia) z nadzieją, że większa jakość/wartość kadr przełoży się na wyniki. Kapitał natomiast to kategoria finansowa i dynamiczna, która przynosi wartość dodatkową; tak więc o istocie kapitału decyduje ruch/obrót/wykorzystywanie – w stanie spoczynku kapitał staje się zasobem. W konsekwencji takiego podejścia pracownicy oceniani są przez pryzmat osiągniętych wyników faktycznych, co wymusza rozwój narzędzi pomiaru tych efektów. Miarą wartości pracownika nie jest więc jego dopasowanie do wymogów (stanowiska/zadań), lecz „talent”/potencjał, który kreuje wartość dodatkową”. B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, <http://www.praktycznateoria.pl/czynnik-ludzki/> (stan na dzień 14.07.2017).

<sup>7</sup> Z. Ciekawski, *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 2014, nr 101, s. 137-138 [za:] A. Ludwiczynski, H. Król, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 110-112.

<sup>8</sup> D. Dobija, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003, s. 119.

w organizacji<sup>9</sup>, ze szczególnym uwzględnieniem czynników kształtujących motywację wśród pracowników. Za przyjęciem tak określonego tematu przemawiały następujące przesłanki teoretyczno-praktyczne:

- kapitał ludzki – na co wskazują badania literaturowe oraz wiedza empiryczna – wraz z upływem czasu ulega zmianie, co powiązane jest z socjalizacją człowieka w społeczeństwie, jego aktywnością własną, motywacją do określonych zachowań oraz zaplanowanych działań w zatrudniającej go organizacji. Stąd też występuje potrzeba weryfikacji stanów i ocen poszczególnych motywatorów zmian w czasie;
- sam obszar wiedzy, jakim jest kształtowanie motywacji pracowników w organizacji, wymaga ciągłego badania i analizowania w kontekście turbulentności zmian zachodzących w otoczeniu organizacji i warunkujących zmiany w niej samej;
- zrozumienie istoty pożądaných i niepożądaných zachowań ludzi w organizacji jest bardzo ważne, szczególnie dla osób zarządzających, które poprzez poznanie mechanizmów mających wpływ na te zachowania, mogłyby lepiej, w tym skuteczniej je kształtować dla dobra całej organizacji.

Celem publikacji jest zwrócenie uwagi na czynniki kształtujące motywację wśród pracowników w organizacji jaką jest przedsiębiorstwo wraz z przedstawieniem ich klasyfikacji, ujmowanych w literaturze przedmiotu.

## 2. Istota motywowania

Motywacja jest jedną z funkcji zarządzania zasobami ludzkimi i dotyczy wielu dziedzin, stąd mówi się o interdyscyplinarności tego procesu<sup>10</sup>. Termin „motywacja” rozumiany i definiowany jest różnie przez poszczególnych autorów. Najczęściej jednak motywacja wyjaśniana jest poprzez czynniki, które nadają energię zachowaniu człowieka i ukierunkowują ją. Można ją również rozumieć jako stan gotowości człowieka do podjęcia określonego działania.

Łaciński źródłosłów pojęcia motywacja, jakim jest czasownik „*movere*”, oznacza poruszanie się, ale także pobudzanie, zachęcanie kogoś do czegoś. Motywacja jest zatem pojęciem ogólnie określającym takie zjawiska, jak: zamiar, intencja zrobienia czegoś, pragnienie czegoś, zainteresowanie się czymś. Można zatem przyjąć, iż motywacja to całość występujących w działaniu motywów, które aktywują, kierują i regulują zachowanie, a także „gotowość do działania, zaspokajania potrzeb i osiągnięcia wyznaczonych celów”<sup>11</sup>.

Warto także odróżnić proces motywacji, rozumiany jako proces wewnętrzny, zachodzący w człowieku od procesu motywowania, czyli oddziaływania za pomocą bodźców, co przedstawiono poniżej.

### Motywacja

- stan wewnętrzny człowieka,
- potrzeba lub pragnienie pobudzające do podjęcia działania.

### Motywowanie

- funkcja zarządzania,
- świadome i celowe oddziaływanie na motyw postępowania ludzi.

<sup>9</sup> J. Czekaj, *Rozwój systemów premiowania w klasycznej szkole zarządzania, [W:] Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Red. naukowy: B. Mięka, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, s. 33.

<sup>10</sup> Patrz również: M. Dutka-Mucha, *Zmiany w prawie oświatowym*, Dodatek informacyjny Nr 3/4/2013 dla dyrektorów szkół i placówek oświatowych, „Hejnał Oświatowy”, 2013, Nr 8-9; M. Dutka-Mucha, *Najważniejsze zmiany w prawie oświatowym w roku szkolnym 2014/2015*, Dodatek informacyjny nr 3/7/2014 dla dyrektorów szkół i placówek oświatowych, „Hejnał Oświatowy”, 2014, nr 10/136; M. Dutka-Mucha, *Przed szkolnym startem w roku szkolnym 2015/2016 – przegląd zmian oświatowych*, Dodatek informacyjny Nr 1/8/2015 dla dyrektorów szkół i placówek oświatowych, „Hejnał Oświatowy”, 2015, nr 8-9.

<sup>11</sup> A. Lipka, M. Król, S. Waszczak, A. Winnicka – Wejs, *Kształtowanie motywacji wewnętrznej*, Wyd. Difin, Warszawa 2010, s. 14.

Czynniki motywacji i motywowania nazywane są łącznie jako czynniki motywacyjne. Według T. Oleksyna motywuje się pracowników do osiągnięcia celów, przyjmowania postaw i zachowań, które są oczekiwane przez pracodawcę. Motywacja natomiast jest wewnętrznym stanem człowieka, pobudzającym go do działania. Oddziaływania motywacyjne są najskuteczniejsze wtedy, gdy są zgodne, a co najmniej niesprzeczne, z wewnętrzną motywacją pracowników. Motywowanie wbrew pracownikom, wbrew ich własnym celom, interesom, dążeniom i poglądom jest mało skuteczne<sup>12</sup>.

Motywacja do pracy może mieć różnorodny charakter. W zależności od czynników, które zachęcają człowieka do działania, motywacje można podzielić np. na motywację wewnętrzną i zewnętrzną<sup>13</sup>. Motywacja zewnętrzna „wiąże się z dążeniami i zachowaniami człowieka wynikającymi z oddziaływań, standardów i ocen zewnętrznych; człowiek zachowuje się w określony sposób, ponieważ jest uwikłany w określony kontekst (...)”<sup>14</sup>. Polega na wzbudzeniu u danej jednostki określonych potrzeb przez stosowanie kar i nagród. Motywacja zewnętrzna jest często rozumiana jako to, co się robi dla lub na rzecz ludzi, aby ich motywować.

Motywacja wewnętrzna jest powodowana czynnikami pochodzącymi z wnętrza człowieka takimi, jak: odpowiedzialność, swoboda działania, interesująca i stawiająca wyzwanie praca oraz możliwości awansu zawodowego. Wynik, do którego zmierza jednostka, ma dla niej użyteczność bezpośrednią.

Zdaniem Daniela H. Pinka, do wzbudzenia w ludziach wewnętrznej motywacji potrzebne są trzy kluczowe elementy:

- 1) autonomia – rozumiana jako potrzeba kierowania własnym życiem, która prowadzi do zaangażowania pracownika,
- 2) mistrzostwo – czyli pragnienie bycia coraz lepszym w czymś, co ma dla nas znaczenie; wymaga determinacji, treningu i wysiłku podjętego z własnej inicjatywy,
- 3) cel – definiowany jako chęć tworzenia czegoś większego i trwalszego niż my sami<sup>15</sup>.

D. H. Pink uważa, że stosowanie nagród i kar intensyfikuje wśród ludzi zachowanie określone w psychologii jako zachowanie typu X, „które napędzane jest bardziej przez zewnętrzne niż wewnętrzne pragnienia i które mniej troszczy się o (...) satysfakcję, a bardziej o zewnętrzne nagrody”<sup>16</sup>.

Wyróżnia się również podział motywacji na pozytywną, czyli dodatnią oraz negatywną, czyli ujemną<sup>17</sup>. Motywacja negatywna jest związana z obawą, która pobudza do pracy poprzez stwarzanie zagrożenia, jak np. groźba utraty wynagrodzenia, zagrożenie naganą. Motywacja pozytywna polega na stwarzaniu pracownikowi perspektyw coraz lepszego urzeczywistnienia jego celów w miarę spełniania oczekiwań pracodawcy, jak np. osiągnięcie stanowiska, wyższych zarobków.

### 3. Modele systemu motywacyjnego

Motywacja opiera się na odpowiednio wypracowanym w organizacji systemie, który stanowi przemyślany, racjonalny, wewnętrznie spójny zestaw instrumentów oraz czynników motywacyjnych, w ramach których menedżerowie starają się oddziaływać na pracowników. Celem każdego systemu

<sup>12</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2008, s. 206–207.

<sup>13</sup> C. Sikorski, *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikami a organizacją*, Wyd. Difin, Warszawa 2004, s. 34.

<sup>14</sup> T. Oleksyn, *Motywowanie i motywacja a zachowania organizacyjne, /W:/ Behavioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, Red. naukowy: P. Kulawczuk, A. Poszewiecki, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010, s. 254.

<sup>15</sup> D.H. Pink, *DRIVE Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2012, s. 91-138.

<sup>16</sup> D.H. Pink, op. cit., s. 214.

<sup>17</sup> M. Tarczyńska, A. Gick, *Motywowanie pracowników*, Wyd. PWE, Warszawa 1999, s. 27.

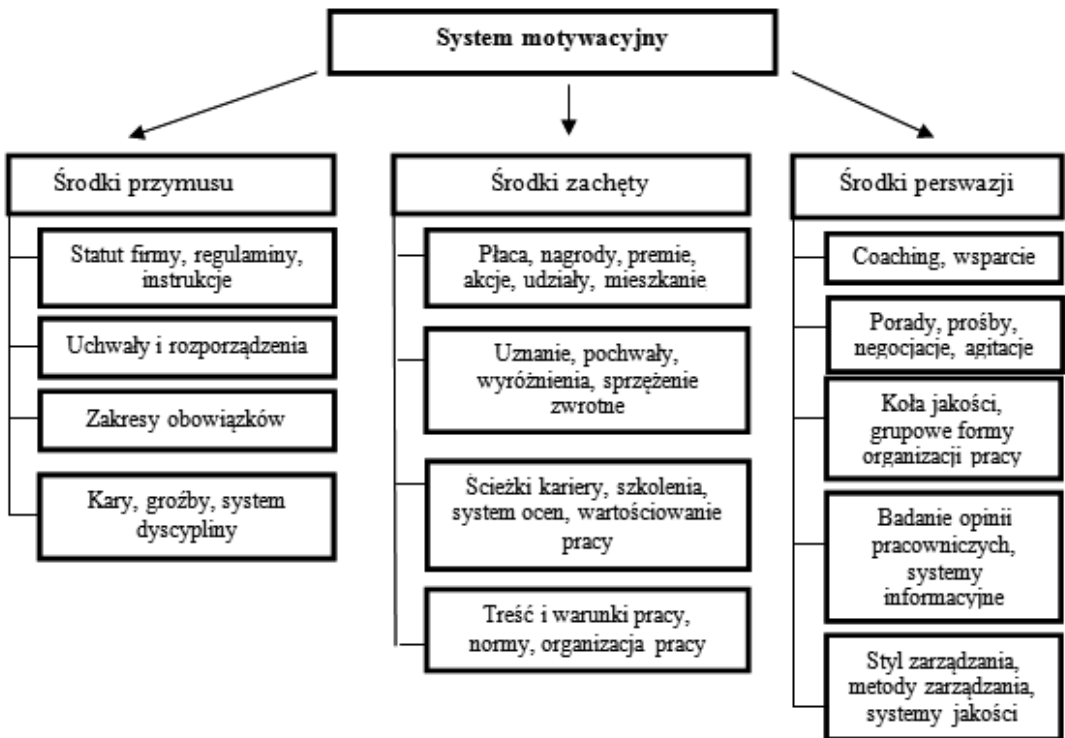


motywacyjnego jest tworzenie odpowiednich warunków pracy oraz skłanianie pracowników do oczekiwanych zachowań względem określonych celów w przedsiębiorstwie<sup>18</sup>.

Według A. Stabryły model systemu motywacyjnego składa się z czterech elementów, do których zalicza się: czynniki motywacyjne, system zadaniowy przedsiębiorstwa, koszty pracy w przedsiębiorstwie oraz system partycypacji pracowników<sup>19</sup>.

Najczęściej wyodrębnia się środki motywacyjne w grupach: przymusu, zachęty i perswazji. Charakterystykę środków motywujących, tworzących system motywacyjny przedsiębiorstwa, przedstawiono na rys. 1.

Rysunek 1: System motywacyjny w przedsiębiorstwie



Źródło: W. Kozłowski, *Motywowanie pracowników w organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2017, s. 24.

Dobry system motywacyjny powinien być: kompleksowy, efektywny, akceptowany, znany i zgodny z obowiązującymi przepisami oraz powinien uwzględniać wszystkie funkcje płac, tj.: motywacyjną, dochodową, kosztową i społeczną. Należy zauważyć, iż nie ma i nie da się opracować jednego wzorcowego modelu motywacji, co wynika głównie ze złożoności samego procesu motywacyjnego, dużej ilości zmiennych oraz uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych każdej organizacji.

<sup>18</sup> L. Kozioł, *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 59.

<sup>19</sup> A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, Wyd. Antykwa, Kluczbork 1997, s. 187-194.

#### 4. Czynniki oddziaływania motywacyjnego i ich klasyfikacja

Umiejętność motywowania podwładnych jest jednym z elementów decydujących o skuteczności pracy menedżera. W zarządzaniu zasobami ludzkimi ważne jest poznanie czynników, które motywują pracowników do większej efektywności pracy, większego zaangażowania się w sprawy organizacji i powodują satysfakcję z wykonywanej pracy. W. Kopertyńska uważa, że czynnikami oddziaływania motywacyjnego są wszystkie te elementy, które zachęcają ludzi do efektywnej pracy<sup>20</sup>.

Czynniki motywacyjne są to instrumenty zarządzania, mające zapewnić wysoki poziom motywacji pracowników zatrudnionych w organizacji. Stanowią one jeden z elementów systemu motywowania pracowników, obejmując swym zasięgiem m.in.<sup>21</sup>:

- lokalizację firmy,
- sytuację ekonomiczną,
- wizerunek firmy na rynku,
- strukturę organizacyjną,
- warunki pracy,
- poziom techniczny,
- stosunki społeczne,
- środki przymusu (nakazy, zakazy, polecenia),
- środki zachęty,
- środki perswazji (informowanie, doradzanie, krytyka).

T. B. Kalinowski do czynników motywacyjnych zalicza m.in.: wyrażanie uznania, stwarzanie odpowiednich warunków i środowiska pracy, delegowanie uprawnień oraz podnoszenie poziomu kompetencji<sup>22</sup>.

Opisując i kwalifikując czynniki motywacji R. Karaś stosuje następującą typologię<sup>23</sup>:

- czynniki determinowane cechami pracownika,
- czynniki determinowane cechami organizacji,
- czynniki determinowane cechami otoczenia.

W tabeli 1 przedstawiono wybrane czynniki motywacji determinujące system motywacyjny.

Czynniki motywacji można podzielić także według:

- kierunków oddziaływania: pozytywne – nagrody i negatywne – kary oraz
- zakresu oddziaływania: wewnętrzne i zewnętrzne.

W tabeli 2 zaprezentowano rodzaje czynników wykorzystywanych w procesie motywacji według zróżnicowanych kryteriów ich podziału.

<sup>20</sup> W. Kopertyńska, *Systemy motywacyjne w przedsiębiorstwie*, 2017, [http://www.podyplomowe.ue.wroc.pl/pliki/c/6/materiały\\_\\_\\_kopertynska\\_sp\\_dr\\_w\\_szumowski\\_3.pdf](http://www.podyplomowe.ue.wroc.pl/pliki/c/6/materiały___kopertynska_sp_dr_w_szumowski_3.pdf) (stan na dzień 09.07.2017).

<sup>21</sup> A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Wyd. PWE, Warszawa 2003, s. 233-242.

<sup>22</sup> T.B. Kalinowski, *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010, s. 49.

<sup>23</sup> R. Karaś, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004, s. 92.

Tabela 1: Wybrane czynniki motywacji determinujące system motywacyjny

| Cechy pracownika   | Cechy organizacji  | Cechy otoczenia  |
|--|--|--|
| <b>1) demograficzne:</b><br>– płeć,<br>– wiek pracownika,<br>– staż pracy w firmie,<br>– sytuacja rodzinna,<br><b>2) kulturowe:</b><br>– system wartości pracownika,<br>– inne,<br><b>3) kwalifikacyjne:</b><br>– wykształcenie,<br>– kwalifikacje i posiadane umiejętności,<br>– potencjał,<br><b>4) związane z wykonywaną pracą:</b><br>– wymagana wiedza,<br>– kompetencje,<br>– doświadczenie,<br>– zajmowane stanowisko,<br>– lokalizacja w strukturze organizacyjnej,<br>– odpowiedzialność,<br>– wyniki pracy,<br>– zakres kontaktów zewnętrznych,<br>– wyniki pracy. | – wielkość mierzona:<br>• zyskiem,<br>• liczbą pracowników,<br>• majątkiem;<br>– zyskowość,<br>– branża,<br>– faza rozwoju organizacji,<br>– kultura organizacyjna,<br>– technologia produkcji,<br>– forma i struktura własności,<br>– system zarządzania,<br>– struktura organizacyjna,<br>– filozofia wynagrodzeń,<br>– pozycja firmy na rynku pracy,<br>– strategia organizacji,<br>– skala działalności,<br>– wpływ pracowników i organizacji związkowych. | <b>1) prawnopolityczne:</b><br>– system polityczny,<br>– system podatkowy,<br>– system zabezpieczenia społecznego,<br>– stopień i zakres regulacji prawnych w obszarze wynagrodzeń,<br>– rola związków zawodowych,<br><b>2) rynkowe:</b><br>– poziom dochodów w gospodarce narodowej,<br>– poziom rozwoju gospodarczego,<br>– sytuacja na rynku pracy,<br>– stopień integracji z gospodarką światową,<br><b>3) kulturowe:</b><br>– system wartości społeczeństwa,<br>– inne. |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: R. Karaś, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004, s. 92.

Spośród wyżej wymienionych czynników motywacji, szczególne problemy praktyczne wiążą się z wewnętrznymi i zewnętrznymi czynnikami motywacyjnymi. M. Armstrong zwraca uwagę na to, że czynniki zewnętrzne mogą wywierać natychmiastowy wpływ na zachowanie pracownika, jednak skutki ich oddziaływania nie muszą być długotrwałe. Natomiast czynniki wewnętrzne mają głęboki i długotrwały wpływ na postępowanie pracowników<sup>24</sup>. Obydwa rodzaje czynników są jednakże istotne z punktu widzenia zaspokojenia szerokiego wachlarza potrzeb pracowników i ważne jest znalezienie odpowiedniej równowagi między nimi. Ich podział przedstawiono w tabeli 3.

<sup>24</sup> M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 223.

Tabela 2: Klasyfikacja czynników motywacyjnych (środków zachęty)

| Lp. | Kryterium podziału           | Rodzaje czynników  |
|-----|------------------------------|--|
| 1   | Rodzaj zaspokajanych potrzeb | <ul style="list-style-type: none"> <li>zaspokajające bodźce podstawowe (potrzeby życiowe organizmu);</li> <li>zaspokajające bodźce wyższego rzędu (potrzeby typu społecznego, estetycznego, moralnego).</li> </ul>   |
| 2   | Kierunek oddziaływania       | <ul style="list-style-type: none"> <li>pozytywne (nagrody) – wzmacniające zachowania pożądane i motywujące do podejmowania inicjatywy i dodatkowego wysiłku;</li> <li>negatywne (kary) – motywujące do unikania zachowań niepożądanych.</li> </ul>   |
| 3   | Zakres oddziaływania         | <ul style="list-style-type: none"> <li>wewnętrzne (uznanie, prestiż, rozwój, samodzielność, poczucie dokonania) mające długotrwały i głęboki wpływ na postępowanie pracowników;</li> <li>zewnętrzne (płaca, awans, pozycja w hierarchii służbowej, poczucie bezpieczeństwa) wywierające natychmiastowy wpływ na zachowanie pracownika, skutki tego oddziaływania nie zawsze są długotrwałe.</li> </ul>       |
| 4   | Sposób oddziaływania         | <ul style="list-style-type: none"> <li>indywidualne;</li> <li>zespołowe.</li> </ul>  |
| 5   | Forma                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>płacowe (płace, nagrody, premie) – na ogół wywierające znaczący wpływ na zachowanie pracownika, motywujące do efektywnego wykonywania pracy;</li> <li>pozapłacowe (pochwały ustne, dobre warunki pracy, kursy, szkolenia, posiadanie telefonu/samochodu służbowego, wyjazdy rekreacyjne) często oddziałujące w mniejszym stopniu na zachowanie pracownika.</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Zasoby ludzkie w firmie*, Red. naukowa: A. Sajkiewicz, Wyd. Poltext, Warszawa 2000, s. 216.

Tabela 3: Czynniki motywacyjne z punktu widzenia zakresu oddziaływania

| Wewnętrzne czynniki motywacyjne   | Zewnętrzne czynniki motywacyjne   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>Uznanie, prestiż</li> <li>Rozwój</li> <li>Samodzielność</li> <li>Poczucie spełnienia, dokonania</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Płaca</li> <li>Awans</li> <li>Pozycja w hierarchii służbowej</li> <li>Poczucie bezpieczeństwa</li> </ol> |

Źródło: *Zasoby ludzkie w firmie*, Red. naukowa: A. Sajkiewicz, Poltext, Warszawa 2000, s. 217.

Z punktu widzenia rodzaju stosowanych zachęt można wskazać, że podstawowy podział bodźców motywujących polega na wyróżnieniu dwóch ich kategorii:

- czynniki materialne (ekonomiczne – wynagrodzenia, benefity);
- czynniki niematerialne (pozaekonomiczne – motywatory pozafinansowe).

Katalog czynników motywacji jest ciągle otwarty, ponieważ funkcjonowanie przedsiębiorstwa i pracownika w przedsiębiorstwie podlega ciągłym zmianom. Dlatego też istotne staje się zidentyfikowanie tych czynników, które mobilizują pracowników do bardziej efektywnej i wydajnej pracy, dając równocześnie poczucie satysfakcji i zadowolenia z wykonanej pracy.

## 5. Zakończenie

Następujące na rynku pracy zmiany, przechodzenie od tzw. pokolenia X<sup>25</sup> w kierunku pokoleń dalszych, tj. Y<sup>26</sup> oraz Z<sup>27</sup> unaoczniają dylematy jakie rodzą się przed współczesnymi i przyszłymi pracodawcami, m.in. w kontekście dostosowywania miejsca i warunków pracy do wymogów i możliwości przedstawicieli poszczególnych pokoleń<sup>28</sup>. W polskiej rzeczywistości gospodarczej wśród najważniejszych wyzwań rynku pracy wskazuje się m.in. na: motywację pracowników dostosowaną do wieku, płci i miejsca w hierarchii organizacyjnej, a także niedobór i retencję talentów<sup>29</sup>. W konsekwencji następować musi nowe podejście do roli i znaczenia człowieka we współczesnej organizacji, co wiąże się ze stosowaniem metod i technik zarządzania ludźmi, których podstawą jest wiedza specjalistyczna, elastyczność zachowań, autonomia i udział pracowników w podejmowaniu decyzji, a także profesjonalizacja zawodów oraz myślenie strategiczne<sup>30</sup>.

Można wskazać za P. Druckerem, iż komponując projekcje zmian w zarządzaniu organizacją XXI wieku należy zauważyć, że istnieje wiele różnych sposobów zarządzania ludźmi, przy czym żaden z nich nie jest uniwersalnie najlepszy. Dowodzi to konieczności elastycznego i dostosowanego do potrzeb rynku doboru pracowników w organizacji przy odpowiednim połączeniu istniejących systemów motywacyjnych w organizacji ze zindywidualizowanym podejściem do zagadnienia motywacji poszczególnych pracowników (z uwzględnieniem ich różnorodności cech biologicznych, demograficznych, behawioralnych, czy psychologicznych).

<sup>25</sup> Jako pokolenie „X” wskazuje się ludzi urodzonych w latach 1965-1980. Cechy charakterystyczne pokolenia X to kariera i praca, często jeden pracodawca przez wiele lat, stąd nazywa się ich „garniturami”, ceniącymi pracę zawodową czasem nawet bardziej aniżeli czas wolny.

<sup>26</sup> Jako pokolenie „Y” określa się osoby urodzone pod koniec lat 80-tych i w latach 90-tych XX wieku (praca stanowi dla nich drogę do rozwoju osobistego i bardziej od zarobków cenią sobie elastyczny czas pracy. Charakteryzuje ich także stosunkowo krótki okres zatrudnienia w organizacji i częste zmiany pracodawcy). Według Bureau of Labor Statistics w 2020 r. osoby z pokolenia Y będą stanowić połowę ludności w wieku produkcyjnym. Pokolenie Y nazywane jest także generacją Google, *Homo Internetus*, czy „dzieci sieci”.

<sup>27</sup> Pokoleniem „Z” określane są osoby urodzone w latach 1995-2010, dla których Internet i nowe technologie są czymś oczywistym, którzy niejako żyją w świecie wirtualnym.

<sup>28</sup> M. Murzyn, J. Nogieć, *Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń*, The Wrocław School of Banking Research Journal, 2015, Vol. 15, No. 3, s. 378-379.

<sup>29</sup> L. Mierzwińska, B. Ujda-Dyńska, P. Filip, *Nowa gospodarka a współczesne wyzwania w sferze personalnej organizacji*, „Przedsiębiorstwo i region”, 2014, nr 6, s. 109.

<sup>30</sup> A. Borowska-Pietrzak, *Nowoczesne podejście do systemu oceny okresowej pracowników, /W:/ Przelomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Red. naukowy: M. Czarska, M. Gableta, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2011, s. 201.

## Literatura

1. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
2. Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1985.
3. Borowska-Pietrzak A., *Nowoczesne podejście do systemu oceny okresowej pracowników, /W:/ Przelomy w zarządzaniu. Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Red. naukowy: M. Czerska, M. Gableta, TNOiK Dom Organizatora, Toruń 2011.
4. Ciekawowski Z., *Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 2014, nr 101.
5. Czekaj J., *Rozwój systemów premiowania w klasycznej szkole zarządzania, /W:/ Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Red. naukowy: B. Miłkuła, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
6. Dobija D., *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 2003.
7. Dutka-Mucha M., *Zmiany w prawie oświatowym*, Dodatek informacyjny nr 3/4/2013 dla dyrektorów szkół i placówek oświatowych, „Hejnal Oświatowy”, 2013, nr 8-9/125.
8. Dutka-Mucha M., *Najważniejsze zmiany w prawie oświatowym w roku szkolnym 2014/2015*, Dodatek informacyjny Nr 3/7/2014 dla dyrektorów szkół i placówek oświatowych, „Hejnal Oświatowy”, 2014, nr 10/136.
9. Dutka-Mucha M., *Przed szkolnym startem w roku szkolnym 2015/2016 – przegląd zmian oświatowych*, Dodatek informacyjny Nr 1/8/2015 dla dyrektorów szkół i placówek oświatowych, „Hejnal Oświatowy”, 2015, nr 8-9.
10. Dylkiewicz R. B., *Zarządzanie przez motywację w procesach podejmowanych decyzji gospodarczych*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, tom XIV, Zeszyt 3/2013.
11. Horbaszewski A., *Kierownictwo a organizacja*, „Przegląd Organizacji”, 1927, nr 5.
12. Jabłoński M., *Klasyki organizacji a wybrane aspekty zarządzania kompetencjami, /W:/ Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, Red. naukowy: B. Miłkuła, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
13. Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011.
14. Kalinowski T. B., *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Wyd. Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
15. Karaś R., *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wyd. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2004.
16. Kopertyńska M.W., *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.
17. Kozioł L., *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
18. Kozłowski W., *Motywowanie pracowników w organizacji*, Wyd. CeDeWu, Warszawa 2017.
19. Lipka A., Król M., Waszczak S., Winnicka-Wejs A., *Kształtowanie motywacji wewnętrznej*, Wyd. Difin, Warszawa 2010.
20. Ludwiczynski A., Król H., *Zarządzanie zasobami ludzkimi, tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
21. Mierzwińska L., Ujda-Dyńska B., Filip P., *Nowa gospodarka a współczesne wyzwania w sferze personalnej organizacji*, „Przedsiębiorstwo i region”, 2014, nr 6.
22. Murzyn M., Nogiec J., *Deklarowane wartości w opinii przedstawicieli wybranych pokoleń*, The Wrocław School of Banking Research Journal, 2015, Vol. 15, No. 3.

23. Oleksyn T., *Motywowanie i motywacja a zachowania organizacyjne*, [W:] *Behavioralne determinanty rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, Red. naukowy: P. Kulawczuk, A. Poszewiecki, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2010.
24. Oleksyn T., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Kanony, realia, kontrowersje*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków 2008.
25. Pink D. H., *DRIVE Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Wyd. Studio Emka, Warszawa 2012.
26. Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Wyd. PWE, Warszawa 2003.
27. Sajkiewicz A., *Zasoby ludzkie w firmie*, Wyd. Poltext, Warszawa 2000.
28. Sikorski C., *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikami a organizacją*, Wyd. Difin, Warszawa 2004.
29. Siuta-Tokarska B., *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce. Analiza i ocena wyników badań*, Difin, Warszawa 2015.
30. Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, Wyd. Antykwa, Kluczbork 1997.
31. Tarczyńska M., Gick A., *Motywowanie pracowników*, Wyd. PWE, Warszawa 1999.
32. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
33. *Wybrane problemy w kształtowaniu zachowań organizacyjnych*, Red. naukowa: M. Makowiec, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2015.

### **Summary**

#### **THE FACTORS SHAPING WORKERS' MOTIVATION IN AN ORGANIZATION**

*The paper depicts some chosen divisions and classifications of the motivation factors which can be found in the source literature. The importance and the meaning of workers' motivating process in an organization taking into consideration the challenges of the contemporary economy which is often defined as the knowledge based economy is also underlined in the paper. It is also worth adding that the constitutive element of competitiveness and the organization success in the knowledge based economy is the intangible capital, especially the human capital. The paper presents the dilemmas and challenges which appear as a consequence of the changes in the employment market and the needs in the organization motivation system which emerge as the consequence of these changes.*





## **CZEŚĆ III**

---

# **KONCEPCJE, NARZĘDZIA ORAZ POMIAR EFEKTYWNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA**



Janusz Nesterak

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Tomasz Zajac

Dom Maklerski BDM S.A.

# KONCEPCJA CONTROLLINGOWEGO, WIELOBLOKOWEGO RACHUNKU MARŻ POKRYCIA W BIURZE MAKLERSKIM<sup>1</sup>

## *Streszczenie*

*Kluczowym warunkiem podjęcia skutecznej decyzji zarządczej jest posiadanie właściwej informacji, umożliwiającej rzetelną ocenę sytuacji gospodarczej przedsiębiorstwa. Aby ją pozyskać konieczne jest korzystanie z danych generowanych z rachunkowości zarządczej. Celem publikacji jest prezentacja projektu wieloblokowego i wielostopniowego rachunku marż pokrycia kosztów w przedsiębiorstwie świadczącym usługi na rynku maklerskim. Rachunek taki umożliwi najbardziej wiarygodne przypisanie ponoszonych kosztów do osiągniętych przychodów z poszczególnych produktów.*

\* \* \*

## 1. Wprowadzenie

Jednym z warunków podejmowana trafnych decyzji zarządczych jest posiadanie informacji, dotyczących ponoszonych przez przedsiębiorstwo kosztów, które bezpośrednio wpływają na końcowe wyniki finansowe. Informacji takich nie uzyska się w ramach opracowywanych sprawozdań finansowych, generowanych w oparciu o tradycyjne standardy rachunkowości. Dlatego też istotna jest dogłębna analiza kosztów pełnych, a tym samym ich odpowiedni podział i przypisanie na poszczególne produkty oraz usługi lub etapy ich powstawania.

<sup>1</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Aby uzyskać rzetelną informację zarządczą, niezbędne jest określenie schematu przebiegu całego procesu sprzedażowego, dotyczącego poszczególnych produktów i usług realizowanych przez przedsiębiorstwo. Pozwala to na dokonanie właściwego przypisania kosztów do poszczególnych centrów odpowiedzialności, w których je wygenerowano. Tak określony schemat działania pozwala na zbudowanie wieloblokowego oraz wielostopniowego rachunku marż pokrycia kosztów (RMPK), przy pomocy którego można ocenić efektywność działania w poszczególnych segmentach działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.

Celem publikacji jest prezentacja projektu wieloblokowego i wielostopniowego rachunku marż pokrycia kosztów w przedsiębiorstwie świadczącym usługi na rynku maklerskim. Rachunek taki umożliwi najbardziej wiarygodne przypisanie ponoszonych kosztów do osiąganych przychodów z poszczególnych produktów. W projekcie uwzględniono główne źródła przychodów uzyskiwanych przez biuro maklerskie.

## 2. Wieloblokowy i wielostopniowy rachunek marż pokrycia kosztów

Jednym z warunków podejmowana trafnych decyzji zarządczych jest posiadanie informacji, dotyczących ponoszonych przez przedsiębiorstwo kosztów, które bezpośrednio odnoszą się na końcowe wyniki finansowe. Informacji takich nie uzyska się z systematycznie przygotowywanych sprawozdań finansowych, które generowane są w oparciu o tradycyjne standardy rachunkowości. Nie odpowiadają one współczesnym potrzebom zarządczym<sup>2</sup>. Dlatego też istotna jest dogłębna analiza kosztów, a tym samym ich odpowiedni podział oraz właściwe przypisanie.

Najczęściej prezentowanym podziałem kosztów jest ich separacja na część zmienną oraz stałą. W ramach kosztów zmiennych można dokonać podziału na koszty zmienne bezpośrednie, a więc te które ściśle powiązane są z produktem lub usługą oraz koszty zmienne pośrednie przypisywane do konkretnej jednostki gospodarczej. Możliwość wywierania aktywnego wpływu przez menadżera centrum odpowiedzialności na poziom kosztów zmiennych jest bardzo szeroka, zwłaszcza w tych przypadkach, gdy decyduje on samodzielnie o doborze czynników produkcji, zaopatrzeniu w surowce, wyborze firm realizujących usługi obce, o płacach pracowników i innych działaniach realizowanych na rzecz produktu lub usługi. Drugi rodzaj kosztów to koszty stałe, które w wielu przedsiębiorstwach stanowią istotną część kosztów ogólnych. Ich odpowiednia alokacja ma fundamentalne znaczenie dla uzyskania właściwej informacji. W ten sposób tworzone są lepsze warunki dla kontroli kosztów, ponoszonych na realizację poszczególnych aktywności gospodarczych oraz zdecydowanie przyczyniają się one do właściwej oceny wyników osiąganych na poszczególnych segmentach działalności.

Powyższe potrzeby doprowadziły do powstania różnych odmian krótkookresowego rachunku kosztów i wyników<sup>3</sup>, przystosowanych do zróżnicowanych zakresów działalności przedsiębiorstwa. Jedną z takich odmian jest wielostopniowy rachunek kosztów i wyników, w którym koszty stałe i marża pokrycia są rozpatrywane w segmentach przyporządkowanych różnym typom działalności, a koszty stałe rozbija się tu na segmenty, przy uwzględnianiu stopnia ich kontrolowalności, potrzeb oceny rentowności różnych typów działalności oraz rozpiętości okresu stabilności kosztów<sup>4</sup>. Wielowarstwowość tego rachunku wynika z ujęcia kosztów stałych w wielu blokach, z uwzględnieniem<sup>5</sup>:

- różnego stopnia identyfikacji z produktami, grupami produktów, miejscami powstawania, ośrodkami odpowiedzialności,

<sup>2</sup> J. Nesterak, *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015, s. 42-48.

<sup>3</sup> K. Czubakowska, *Rachunek wyników w systemie controllingu*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1994, s. 135; R.H. Chenhall, *Accounting for the horizontal organization: A review essay*, „Accounting, Organizations and Society”, 2008, s. 525.

<sup>4</sup> *Controlling w przedsiębiorstwie koncepcje i instrumenty*, Red. naukowa: E. Nowak, ODDK, Gdańsk 2003, s. 76-77.

<sup>5</sup> A. Jarugowa, W.A. Nowak, A. Szychta, *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, ODDK, Gdańsk 1997, s. 48.

- rozróżnienia kosztów ze względu na czas, w którym konieczne było wydatkowanie środków pieniężnych,
- podziału kosztów stałych ze względu na możliwość ich zredukowania w krótkim, średnim i długim czasie.

Podział kosztów stałych na podbloki ma istotne znaczenie dla skuteczności wdrażanego systemu controllingu. Wzrasta dzięki temu dokładność rachunku i stworzona zostaje możliwość powiązania wytworzonych w danym okresie obrachunkowym produktów z jednostkami organizacyjnymi, podległymi poszczególnym ośrodkom decyzyjnym firmy. W rachunku tym wyodrębnia się najczęściej podgrupy kosztów stałych, które związane są z: konkretnym produktem, grupą produktów, stanowiskiem powstawania kosztów, obszarem powstawania kosztów<sup>6</sup>.

Podzielony według tych kryteriów blok kosztów stałych jest stopniowo zestawiany z przychodami ze sprzedaży produktów i usług, dając w rezultacie zorganizowany układ marż pokrycia kosztów. Użytkuje się dzięki temu lepszy wgląd w strukturę wyniku, co pozwala na jego wykorzystanie w procesie wyznaczania zadań wydzielonym w firmie centrom odpowiedzialności.

### 3. Charakterystyka produktów i usług oferowanych przez biuro maklerskie

Biuro maklerskie w ramach prowadzonej działalności dostarcza swoim klientom usługi związane z rynkiem kapitałowym. W ramach rynku wtórnego umożliwia, za swoim pośrednictwem, klientom – zarówno indywidualnym jak i instytucjonalnym – dokonywanie transakcji instrumentami finansowymi. Na podstawie wystawionej przez inwestora dyspozycji, zlecenie przekazywane jest na rynek regulowany, prowadzony przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie S.A., w celu zawarcia transakcji. Klienci indywidualni mogą składać zlecenia m.in. bezpośrednio w punktach obsługi klienta, telefonicznie oraz za pośrednictwem sieci Internet, natomiast klienci instytucjonalni obsługiwani są przez wydzielony dział w strukturze organizacyjnej biura. W ramach tej usługi przedmiotem obrotu są głównie akcje, obligacje, instrumenty pochodne, czy też certyfikaty inwestycyjne.

Obok rynku wtórnego, biuro maklerskie świadczy dla przedsiębiorców – emitentów kompleksowe usługi związane z procesem pozyskiwania kapitału, najczęściej realizowane poprzez nową emisję akcji lub obligacji. Proces ten, po wstępnej analizie oraz w zależności od zapotrzebowania spółki, przeprowadzany jest w ramach oferty publicznej lub też niepublicznej. Biuro maklerskie zapewnia pomoc na poszczególnych etapach począwszy od prawno – ekonomicznej analizy spółki, a także przy wyborze najlepszego sposobu pozyskania finansowania, poprzez sporządzenie prospektu emisyjnego, koordynację działań z innymi podmiotami zaangażowanymi w ten proces, po ostateczną dystrybucję wyemitowanych papierów wartościowych.

Dla przedsiębiorstw notowanych na giełdzie, biuro świadczy również usługi animatora. Celem tej usługi jest wspomaganie płynności obrotu poszczególnych instrumentów finansowych, poprzez systematyczne wystawianie zleceń na rachunek biura. Podstawą tej działalności jest umowa zawarta z giełdą – Animator Rynku, lub też z emitentem jako Animator Emitenta. Z posiadanych usług biura maklerskiego korzystają również spółki nieposiadające statusu spółki publicznej. W ramach struktury biura dział Rynku Niepublicznego, na podstawie zawartej ze spółką umowy, realizuje m.in. czynności związane z przechowywaniem istniejących akcji, rejestrowaniem umów cywilno-prawnych z tym związanymi, czy prowadzeniem księgi akcyjnej.

Dla bardziej wymagających klientów, dysponujących „większą gotówką”, prowadzona jest usługa zarządzania aktywami. Aktywami zarządzają certyfikowani doradcy inwestycyjni. W ramach tej usługi oferowane są klientom różne strategie, na przykład takie, jak :

<sup>6</sup> H. Błoch, *Jak zapanować nad kosztami?*, Oficyna Controllingu Profit, Katowice 1998, s. 114; J. Nesterak, *Controlling. System oceny centrów odpowiedzialności*, ANVIX, Kraków 2003, s. 173.

1. Portfel Stabilny.
2. Portfel Bezpieczny.
3. Portfel Zrównoważony.
4. Portfel Stabilnego Wzrostu.
5. Portfel Akcyjny Agresywny.
6. Portfel Akcyjny Fundamentalny.

Dobór właściwej strategii dokonywany jest w zależności od indywidualnych skłonności do podejmowania ryzyka oraz czasu trwania inwestycji. Zarządzający mają upoważnienie do składania zleceń zakupu i sprzedaży akcji, obligacji i innych instrumentów finansowych w imieniu klienta.

#### **4. Raporty generowane przez biuro maklerskie na potrzeby decyzyjne**

W biurze maklerskim na potrzeby wspomagania podejmowanych decyzji generowane są systematycznie raporty. Informacje w nich zawarte mają charakter zarówno finansowy jak i niefinansowy. Źródłem generowania raportów są cyklicznie tworzone, w oparciu o przepisy dotyczące rachunkowości sprawozdania finansowe oraz inne dane, gromadzone przez dział księgowości finansowej. Wykorzystuje się również źródła zewnętrzne takie, jak: indeksy, stawki referencyjne, benchmarking oraz inne dane o charakterze porównawczym. Dodatkowo źródłem danych są informacje tworzone, według aktualnie obowiązujących przepisów, do Komisji Nadzoru Finansowego w zakresie dotyczącym działalności i sytuacji finansowej Domu Maklerskiego. Oprócz tego podstawowa wiedza czerpana jest z danych, tworzonych do Głównego Urzędu Statystycznego oraz innych podmiotów zewnętrznych. Obok danych o charakterze finansowym tworzone są raporty zawierające informacje niefinansowe. Dane te dotyczą głównie oferowanych produktów oraz działań kontrolnych. W ramach raportów niefinansowych dostarczane są dane dotyczące aktualnej sytuacji na rynkach giełdowych, zachodzących zmianach na rynku walutowym oraz podstawowe dane makroekonomiczne. Informacje te mają bezpośrednie przełożenie na podejmowane przez klientów decyzje inwestycyjne, a te ostatecznie decydują o poziomie uzyskiwanej sprzedaży. Do głównych adresatów tworzonych raportów należą: głównie zarząd, dyrektorzy wydziałów sprzedaży, oraz wydziału nadzoru i audytu wewnętrznego, z zachowaniem podstawowych aspektów prawidłowego przepływu informacji.

W biurze maklerskim funkcjonuje procedura wewnętrzna dotycząca polityki informacji zarządczej. Określa ona źródło pochodzenia, sposób przygotowania oraz zakres danych dostarczanych do określonych adresatów w procesie zarówno kontrolnym, jak i decyzyjnym. Informacje te tworzone są we wszystkich istotnych aspektach funkcjonowania firmy, tj. nie tylko finansowym czy operacyjnym, ale również zarządzania ryzykiem związanym z posiadanymi usługami regulacyjnymi, czy nawet ryzykiem kadrowym. Określona jest przedmiotowość przekazywanych danych, oraz czas ich przekazywania. Ponadto poszczególnym raportom przyporządkowane zostały miejsca właściwego dostarczenia, oraz określone zostały zasady bezpieczeństwa tak, aby informacja nie dostawała się do osób do tego niepowołanych. Procedura ta precyzuje również kanał dystrybucji, celowość dostarczanych informacji oraz ich jakość i przydatność. Opracowanie raportów wykonywane jest z wykorzystaniem posiadanych zasobów informatycznych. Prezentacja wyniku finalnego przekazywana jest w formie: dokumentów graficznych, prezentacji komputerowych z wykorzystaniem MS Power Point i arkusza kalkulacyjnego MS Excel.

Jednostki operacyjne realizując nałożone przez zarząd procesy biznesowe, są zobowiązane do systematycznego, najczęściej miesięcznego raportowania. Adresatem tych danych jest przede wszystkim dyrektor wydziału sprzedaży, który gromadzi informacje z podległych działów, agregując je. Na podstawie danych sumarycznych określone są zarówno aktualne trendy oraz dokonuje się porównań danych bieżących z historycznymi. Dane dotyczące danego okresu sprawozdawczego standardowo informują o podstawowych parametrach takich, jak:

- liczba otwartych rachunków inwestycyjnych,

- liczba zamkniętych rachunków,
- liczba zawartych umów,
- ilość sprzedanych produktów,
- wartość pozyskanych aktywów netto, uwzględniając przy tym poziom aktywów pozyskanych oraz wycofanych w podziale na poszczególne produkty,
- sumaryczna wartość uzyskiwanych opłat i prowizji generowanych na poszczególnych produktach,
- uzyskiwana rentowność oferowanych produktów, wraz z odniesieniem do innych produktów oferowanych na rynku.

Obok cyklicznie tworzonych raportów o charakterze sprzedażowym, działy podległe dyrektorowi sprzedaży, dostarczają dodatkowo informację w trakcie przeprowadzanych ofert pierwotnych. W okresie tym systematycznie zbierane są informacje od klientów, dotyczące zainteresowania trwającą ofertą, a na jej podstawie budowana jest księga popytu, na dany papier wartościowy. Informacje te zawierają zarówno dane wolumenowe oraz cenowe – w przypadkach określonych w ofercie. Na podstawie zebranych danych ustalana jest cena sprzedaży poszczególnych papierów wartościowych oraz szacowany jest popyt, co z kolei znacznie ułatwia uplasowanie emisji.

Obowiązki raportowania opracowywane są również w innych działach operacyjnych przedsiębiorstwa. Dział księgowości finansowej zobowiązany jest do comiesięcznego generowania informacji dotyczących sytuacji finansowej przedsiębiorstwa oraz ponoszonych kosztów przez poszczególne komórki organizacyjne. Odbiorcą tych zagregowanych danych jest kadra zarządzająca. Ponadto dane o poniesionych kosztach przedsiębiorstwa, przypisanych według klucza do podległych centrów zysków oraz wygenerowanych przez nie przychodach, przekazywane są menadżerowi centrum, dzięki czemu ma on pełny wgląd w części składowe, generowanego przez swój dział, zysku.

Drugą grupą generowanych raportów na poziomie operacyjnym są dane gromadzone w procesach kontrolnych. Raporty te mają charakter niefinansowy. W ramach zachodzących procesów biznesowych jednostki operacyjne realizują ten proces w sposób ciągły, wbudowany w zakres tak zwanej kontroli funkcjonalnej. Obowiązki kontrolne realizowane są poprzez budowę odpowiednich rozwiązań takich, jak:

- odpowiednie zabezpieczenia oraz kontrola w dostępie do posiadanych systemów IT,
- ograniczenie ryzyka ludzkiego błędu, poprzez odpowiednią weryfikację drugiej osoby,
- podział obowiązków pomiędzy jednostki,
- ograniczenia ryzyka związanego z ewentualnymi nadużyciami,
- odpowiedniego zarządzania konfliktem interesów,
- automatyzację kroków procesowych w celu ograniczenia ryzyka błędu ludzkiego,
- projektowanie mechanizmów systemowych umożliwiających weryfikację poprawności rejestrowanych danych.

Z podejmowanych codziennych czynności kontroli funkcjonalnej, dyrektorzy działów generują w sposób ciągły raporty i przekazują je do wydziału nadzoru i audytu wewnętrznego, gdzie są analizowane oraz podlegają wyrywkowej weryfikacji.

Procesy kontrolne realizowane są ponadto przez jednostki nadrzędne. Do nich należy wydzielony w strukturach przedsiębiorstwa wydział nadzoru i audytu wewnętrznego. Jego celem jest nadzór i kontrola wszystkich jednostek organizacyjnych. Wydział ten działa w oparciu o opracowany Regulamin Kontroli Wewnętrznej. Jego głównym celem jest identyfikacja możliwości wystąpienia poszczególnych ryzyk oraz zapewnienie co do działalności zgodnej z obowiązującymi regulacjami prawnymi. Dział ten z wykonanych czynności kontrolnych wykonuje okresowe raportowanie, odbiorami których jest zarząd oraz rada nadzorcza biura maklerskiego, a także jednostki zewnętrzne takie jak Komisja Nadzoru Finansowego. Biuro maklerskie działa bowiem na podstawie udzielonego przez Komisję Nadzoru Finansowego zezwolenia i w oparciu o obowiązujące przepisy, podlega jej stałemu nadzorowi. Komisja Nadzoru Finansowego wyrywkowo przeprowadza kontrole pod kątem zgodności działalności prowadzonej przez instytucje finansowe z obowiązującymi przepisami prawa, regulacjami wewnętrznymi

oraz przyjętymi przez biuro maklerskie standardami. Dlatego podkreślić należy istotę zarówno działań kontrolnych na poszczególnych szczeblach organizacyjnych, jak i potrzebę odpowiednio zbudowanego systemu raportowania w tym zakresie.

## 5. Projekt wieloblokowego rachunku marż w biurze maklerskim

W analizowanym biurze maklerskim centra odpowiedzialności zostały wyznaczone w oparciu o kryterium poszczególnych produktów oraz ich grup (Tabela 1). W zależności od opisywanego produktu konstrukcja marż pokrycia została podzielona na pięć poziomów, z których każdy kolejny obejmuje coraz szerszy zakres kosztów przypisany danemu produktowi. W omawianym przedsiębiorstwie pierwsza marża pokrycia obejmuje koszty, jakimi są opłaty ponoszone na rzecz Giełdy Papierów Wartościowych oraz Krajowego Depozytu Wartościowego. Koszty te są bezpośrednio związane z zawieraniem na giełdzie transakcjami, a na ich wysokość nie ma wpływu manager centrum generującego przychód – koszty te określane są administracyjnie przez GPW oraz KDPW. Drugi poziom marż pokrycia obejmuje swoim zakresem koszty operacyjne, zmienne związane bezpośrednio z przychodem z produktu, takie jak: zużycie materiałów biurowych, wydatki związane z połączeniami telefonicznymi czy usługami pocztowymi, a także koszty podróży służbowych i reprezentacyjne. Marża pokrycia III dodatkowo obejmuje pozostałe koszty bezpośrednio powiązane z danym produktem, które przypisane są również miejscu jego powstawania, czyli centrum zysku, bezpośrednio odpowiadającemu za generowany przychód oraz ponoszone koszty. I tak na przykład dla rynku wtórnego jest to punkt obsługi klienta, w przypadku usługi zarządzania na zlecenie – wydział zarządzania portfelami inwestycyjnymi, natomiast przy rynku pierwotnym – dział rynku pierwotnego. To te działy odpowiadają za przychody z przypisanych im produktów. Zarówno na koszty zaliczone do drugiego oraz trzeciego poziomu marż pokrycia, manager centrum ma wpływ, mogąc je odpowiednio kształtować. Kolejne poziomy poszerzają swój zakres, obejmując koszty działań pośrednio zaangażowanych w proces uzyskiwania przychodów. W zależności od produktu lub ich grup na etapie czwartym, marża pokrycia obejmować będzie koszty innych działów, które nie są bezpośrednio związane z miejscem powstawania przychodu i nie odpowiadają bezpośrednio za ich poziom, ale wspierają swoim udziałem proces sprzedażowy, bez którego przebieg poszczególnych transakcji nie byłby możliwy.

Tabela 1: Schemat wielostopniowego rachunku marż pokrycia w biurze maklerskim

| <b>PRZYCHÓD Z PRODUKTU</b>   |   |
|--|---|
| <b>- KOSZTY BEZPOŚREDNIE</b>   | - opłaty na rzecz GPW,<br>- opłaty na rzecz KDPW.   |
| <b>MPI – RENTOWNOŚĆ MARŻY POKRYCIA I = MPI / PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY</b>                        |   |
| <b>- KOSZTY ZMIENNE OPERACYJNE PRZYPISANE DO PRODUKTU, KONTROLOWANE PRZEZ MANAGERA CENTRUM</b> | - zużycie materiałów biurowych,<br>- telefony stacjonarne i komórkowe – rozmowy i inne usługi,<br>- usługi pocztowe,<br>- usługi kurierskie,<br>- podróże służbowe,<br>- koszty reprezentacyjne,<br>- koszty druku materiałów reklamowych, regulaminów i innych materiałów informacyjnych dot. danego produktu. |



|   |  |
|---|--|
| <b>MPII – RENTOWNOŚĆ MARŻY POKRYCIA II = MPII / PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY</b>  |  |
| <p><b>- POZOSTAŁE KOSZTY DZIAŁU BEZPOŚREDNIO ZWIĄZANEGO Z PRZYCHODEM, KONTROLOWANE PRZEZ MANAGERA</b></p> <p><i>Koszty przypisane miejscu powstawania przychodu.</i></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- amortyzacja środków trwałych,</li> <li>- amortyzacja wartości niematerialnych i prawnych,</li> <li>- zużycie materiałów gospodarczych,</li> <li>- usługi bankowe,</li> <li>- telefony stacjonarne i komórkowe – abonament,</li> <li>- prenumerata prasy, czasopisma, publikacje,</li> <li>- usługi internetowe,</li> <li>- usługi ochrony, dozoru i monitoringu,</li> <li>- usługi utrzymania czystości,</li> <li>- usługi najmu i dzierżawy pomieszczeń,</li> <li>- media i opłaty eksploatacyjne,</li> <li>- wynagrodzenia osobowe,</li> <li>- narzuty na wynagrodzenia osobowe,</li> <li>- badania okresowe, ochrona zdrowia,</li> <li>- świadczenia BHP.</li> </ul> |
| <b>MPIII – RENTOWNOŚĆ MARŻY POKRYCIA III = MPIII / PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY</b>   |  |
| <p><b>- KOSZTY STAŁE GRUP PRODUKTÓW</b></p> <p><i>Koszty wydziałów pośrednio związanych z przychodem, czyli część kosztów przypadających w tym przypadku na takie działy jak: dział rozliczeń, dział usług internetowych, dział księgowości depozytowej i inne.</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- amortyzacja środków trwałych,</li> <li>- amortyzacja wartości niematerialnych i prawnych,</li> <li>- zużycie materiałów biurowych,</li> <li>- usługi bankowe,</li> <li>- usługi utrzymania czystości,</li> <li>- usługi ochrony, dozoru i monitoringu,</li> <li>- telefony stacjonarne i komórkowe – abonament,</li> <li>- telefony stacjonarne i komórkowe – rozmowy i inne usługi.</li> </ul>   |
| <b>MPIV – RENTOWNOŚĆ MARŻY POKRYCIA IV = MPIV / PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY</b>  |  |
| <p><b>- KOSZTY STAŁE PRZEDSIĘBIORSTWA</b></p> <p><i>Koszty ogólne pozostałych działów, które nie biorą udziału w sprzedaży.</i></p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- amortyzacja środków trwałych,</li> <li>- amortyzacja wartości niematerialnych i prawnych,</li> <li>- zużycie materiałów gospodarczych,</li> <li>- usługi bankowe,</li> <li>- telefony stacjonarne i komórkowe – abonament,</li> <li>- prenumerata prasy, czasopisma, publikacje,</li> <li>- usługi internetowe,</li> <li>- usługi ochrony, dozoru i monitoringu,</li> <li>- usługi utrzymania czystości,</li> <li>- usługi najmu i dzierżawy pomieszczeń,</li> <li>- media i opłaty eksploatacyjne,</li> <li>- wynagrodzenia osobowe,</li> <li>- narzuty na wynagrodzenia osobowe,</li> <li>- badania okresowe, ochrona zdrowia,</li> <li>- świadczenia BHP.</li> </ul> |
| <b>MPV – RENTOWNOŚĆ MARŻY POKRYCIA V =MPV / PRZYCHODY ZE SPRZEDAŻY</b>  |  |
| <b>ZYSK/STRATA PRZEDSIĘBIORSTWA</b>   |  |

Źródło: opracowanie własne.



|  | <b>Produkt I</b><br>Rynek wtórny<br>– klienci<br>indywidualni | <b>Produkt II</b><br>Rynek wtórny<br>klienci<br>instytucjonalni | <b>Produkt III</b><br>Zarządzanie<br>portfelem       | <b>Produkt IV</b><br>Animator<br>rynku oraz<br>emitenta | <b>Produkt V</b><br>Rynek<br>pierwotny<br>Akcje      | <b>Produkt VI</b><br>Rynek<br>pierwotny<br>Obligacje | <b>Produkt VII</b><br>Rynek<br>niepubliczny          |
|--|---|---|--|---|--|--|--|
|  | <b>GRUPA PRODUKTÓW I</b>                                      |   |  |   | <b>GRUPA PRODUKTÓW II</b>                            |  |  |
| <b>KOSZTY ZMIENNE PRZYPISANE DO PRODUKTU</b>   | kwota   | kwota   | kwota  | kwota   | kwota  | kwota  | kwota  |
| <b>Marża Pokrycia II</b><br>RMP II =<br>MPII/przychody ze<br>sprzedaży                                     | <b>MPII</b><br>RMP II =<br>MPII/p ze<br>sprzedaży             | <b>MPII</b><br>RMP II =<br>MPII/p ze<br>sprzedaży               | <b>MPII</b><br>RMP II =<br>MPII/p ze<br>sprzedaży    | <b>MPII</b><br>RMP II =<br>MPII/p ze<br>sprzedaży       | <b>MPII</b><br>RMP II =<br>MPII/p ze<br>sprzedaży    | <b>MPII</b><br>RMP II =<br>MPII/p ze<br>sprzedaży    | <b>MPII</b><br>RMP II =<br>MPII/p ze<br>sprzedaży    |
| <b>POZOSTAŁE KOSZTY DZIAŁU BEZPOŚREDNIO ZWIĄZANEGO Z PRZYCHODEM</b>  | kwota   | kwota   | kwota  | kwota   | kwota  | kwota  | kwota  |
| <b>Marża Pokrycia III</b><br>RMP III =<br>MPIII/przychody ze<br>sprzedaży                                  | <b>MPIII</b><br>RMP III =<br>MPIII/p ze<br>sprzedaży          | <b>MPIII</b><br>RMP III =<br>MPIII/p ze<br>sprzedaży            | <b>MPIII</b><br>RMP III =<br>MPIII/p ze<br>sprzedaży | <b>MPIII</b><br>RMP III =<br>MPIII/p ze<br>sprzedaży    | <b>MPIII</b><br>RMP III =<br>MPIII/p ze<br>sprzedaży | <b>MPIII</b><br>RMP III =<br>MPIII/p ze<br>sprzedaży | <b>MPIII</b><br>RMP III =<br>MPIII/p ze<br>sprzedaży |
| <b>Suma MP III</b>   | Suma MPIII  |   |  |   | Suma MPIII   |  | MPIII  |
| <b>KOSZTY STAŁE GRUP PRODUKTÓW. KOSZTY WYDZIAŁÓW POŚREDNIO ZWIĄZANYCH Z PRZYCHODEM</b>                     | kwota   |   |  |   | kwota  |  | kwota  |
| <b>Marża Pokrycia IV</b><br>RMP IV =<br>MPIV/przychody ze<br>sprzedaży                                     | <b>MPIV</b><br>RMP IV =<br>MPIV/p ze<br>sprzedaży             |   |  |   | <b>MPIV</b><br>RMP IV =<br>MPIV/p ze<br>sprzedaży    |  | <b>MPIV</b><br>RMP IV =<br>MPIV/p ze<br>sprzedaży    |
| <b>Suma Marż Pokrycia IV</b>   | Suma MP IV z wszystkich produktów                             |   |  |   |  |  |  |
| <b>KOSZTY STAŁE FIRMY - KOSZTY OGÓLNE POZOSTAŁYCH DZIAŁÓW</b>  | kwota   |   |  |   |  |  |  |
| <b>Marża Pokrycia V</b><br>RMP V =<br>MPV/przychody ze<br>sprzedaży<br><b>Zysk/Strata przedsiębiorstwa</b> | <b>MPV</b><br>RMP V =<br>MPV/przychód ze<br>sprzedaży         |   |  |   |  |  |  |

Źródło: opracowanie własne.

Uwzględnia się tutaj koszty działów, które nie były wymienione powyżej, jak np.: wydział informatyki, nadzoru, techniczny, czy wydział zarządzania zasobami ludzkimi. Przy tak zaprojektowanym blokowym rachunku marż pokrycia, uzyskiwana jest marża na poziomie V, która stanowi wynik przedsiębiorstwa.

## 6. Zakończenie

Zaprezentowany w publikacji wieloblokowy i wielostopniowy rachunek marż pokrycia kosztów pozwala na odwzorowanie zarówno ogólnej struktury marży brutto, jak i marży w poszczególnych obszarach działania przedsiębiorstwa. W ten sposób menedżerowie różnych szczebli i obszarów są informowani o finansowych rezultatach jednostek przez nich zarządzanych. Struktura tego rachunku jest zorientowana rynkowo i przystosowana do potrzeb controllingowego systemu rozliczania odpowiedzialności kierowników centrów gospodarczych. Spełnia on wiele funkcji, wśród których za nadrzędne uznaje się:

- generowanie znacznego zasobu danych, służących podejmowaniu decyzji w obszarach sterowania rentownością i zarządzania kosztami,
- integrację decyzji podejmowanych samodzielnie przez kierowników centrów zysku z celami całego przedsiębiorstwa,
- operowanie pomiarem realizacji wyznaczonych zadań, potrzebnym do wdrożenia systemów motywacyjnych.

Przedstawiony w publikacji wielostopniowy, wieloblokowy i wielopoziomowy rachunek zysków i strat może znaleźć zastosowanie również w biurze maklerskim. Struktura tego rachunku jest zorientowana rynkowo i przystosowana do rachunkowości pozwalającej rozliczyć z odpowiedzialności kierowników centrów. Jest to więc wielozadaniowy system rachunku pozwalający na generowanie znacznych informacji, służących podejmowaniu trafnych decyzji w obszarze sterowania rentownością i zarządzania kosztami. Umożliwia równocześnie pomiar dokonań potrzebny do realizacji systemów motywacyjnych, które są integralną częścią controllingu operacyjnego.

## Literatura

1. Błoch H., *Jak zapanować nad kosztami?*, Oficyna Controllingu Profit, Katowice 1998.
2. *Controlling w przedsiębiorstwie koncepcje i instrumenty*, Red. naukowa: E. Nowak, ODDK, Gdańsk 2003.
3. Czubakowska K., *Rachunek wyników w systemie controllingu*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1994.
4. Chenhall R.H., *Accounting for the horizontal organization: A review essay*, „Accounting, Organizations and Society”, 2008.
5. Jarugowa A., Nowak W.A., Szychta A., *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, ODDK, Gdańsk 1997.
6. Nesterak J., *Controlling zarządczy. Projektowanie i wdrażanie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa 2015.
7. Nesterak J., *Controlling. System oceny centrów odpowiedzialności*, ANVIX, Kraków 2003.

*Summary*

**CONTROLLING MULTI-BLOCK ACCOUNT OF MARGIN COVERAGE  
IN A BROKERAGE HOUSE**

*A key ingredient for an effective management decision is to get the right information, that truly evaluates the economic situation of the enterprise. In order to get this information it is necessary to use data generated by managerial accounting. The purpose of this publication is to present a multi-block project and multi-level cost margin of the brokerage firm. The cost margin account enables in the most reliable way to assign incurred costs to the revenue generated by particular products.*



Ewelina Ziola-Kowalczyk  
Galeria Urody Ewelina Ziola-Kowalczyk

# KOMUNIKACJA MARKETINGOWA W MAŁEJ FIRMIE. NARZĘDZIA METODYCZNE I STUDIUM PRZYPADKU

## *Streszczenie*

*Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie pojęcia komunikacji marketingowej, oraz przedstawienie jego związku z pojęciem marki. W tekście przedstawione zostały podstawowe instrumenty komunikacji marketingowej, których praktyczne zastosowanie zostało opisane w studium przypadku, dotyczącym lokalnej marki, funkcjonującej na pograniczu branż: kosmetycznej i kosmetologii, medycyny/medycyny estetycznej.*

\* \* \*

## 1. Wprowadzenie

Komunikacja z publicznością zewnętrzną i wewnętrzną jest immanentnym elementem działalności wszystkich przedsiębiorstw, które wielokrotnie kreują przewagi konkurencyjne, przede wszystkim na płaszczyźnie komunikacji, odpowiednio pozycjonując firmę, często wzbogacając ją o niematerialną wartość dodaną. W dobie szumu informacyjnego i wysokiej podaży większości homogenicznych dóbr i usług na wielu rynkach, komunikacja marketingowa często nie opiera się jedynie na manifestacji konkurencyjnych parametrów oferty danego podmiotu, ale na komunikacyjnym wpisywaniu się w samoopis i style życia grup docelowych<sup>1</sup>. Komunikacja marketingowa związana jest z pojęciem marki, którego pole semantyczne uległo poszerzeniu, czyniąc je obiektem zainteresowania nie tylko nauk ekonomicznych, ale także różnych gałęzi nauk społecznych. Osiąganie celów biznesowych na konkurencyjnych rynkach wymaga spójnej i relewantnej w określonym kontekście rynkowym komunikacji, która jest możliwa dzięki opartej na odpowiednich analizach, oraz przemyślanej koncepcji funkcjonowania i tożsamości organizacji. Nawet małe przedsiębiorstwa sięgają po narzędzia nowoczesnego marketingu oraz

<sup>1</sup> M. Tesławski i inni, *Strategia marketingowa. Instrukcja budowy silnej marki*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2015, s. 30-32.

zarządzania i planowania strategicznego – również na płaszczyźnie komunikacji rynkowej. W niniejszej publikacji zaprezentowano istotę pojęcia komunikacji marketingowej/rynkowej oraz nakreślono związek pomiędzy komunikacją marketingową a marką. W tym celu przedstawione zostały podstawowe instrumenty komunikacji marketingowej, w szczególności te najbardziej powszechne w literaturze przedmiotu. Zastosowanie komunikacji marketingowej oraz strategii marki w praktyce, na przykładzie małej firmy, opisane zostały w zawartym w pracy studium przypadku.

## 2. Definicja komunikacji marketingowej

Komunikacja marketingowa, jest immanentnym aspektem funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa, będąc nierozłącznym instrumentem strategii marketingowej, służącym do realizacji partykularnych i ogólnych celów komercyjnej organizacji<sup>2</sup>. Pojęcie komunikacji marketingowej zawiera w sobie strukturę środków oraz aktywności służących emitowaniu informacji na rynek, które nie tylko charakteryzują przedsiębiorstwo i jego ofertę, ale również umożliwiają wpływ na kształtowanie się potrzeb grup docelowych. Komunikacja rynkowa<sup>3</sup> ma również za zadanie ukierunkowywanie popytu i zmniejszanie elastyczności cenowej. Chociaż w literaturze przedmiotu pojęcie promocji jest czasem przedstawiane jako równoważny odpowiednik komunikacji marketingowej, to jednak w wielu publikacjach wykazuje się zasadnicze różnice pomiędzy nim. Zgodnie z tym drugim podejściem, promocja jest jedną ze składowych komunikacji rynkowej. Promocja w tradycyjnym ujęciu dotyczy jednostronnego oddziaływania organizacji na rynek, co jest charakterystyczne dla dystrybucyjnej (sprzedażowej) orientacji firmy. W dobie marketingu relacji, pojawia się konieczność otwarcia się przedsiębiorstwa na model łączności z rynkiem, w którym do triady: nadawca – komunikat – odbiorca, należy dołączyć kolejny element, a mianowicie – sprzężenie zwrotne. Zgodnie z tym podejściem, obustronny przepływ informacji można nazwać dialogiem<sup>4</sup> przedsiębiorstwa z rynkiem, a więc komunikacją<sup>5</sup>.

Odwołując się do socjologicznego i komunikologicznego ujęcia komunikacji marketingowej, stanowi ona proces przekazywania informacji między firmą, a jej interesariuszami, za pomocą odpowiedniego kanału i środków komunikowania. Na ten proces składa się sześć niezmiennych elementów:

- uczestnicy procesu komunikacji,
- komunikat,
- kanał transmisji komunikatu,
- szumy, czyli wszystkiego rodzaju zakłócenia utrudniające/ uniemożliwiające zdekodowanie informacji,
- sprzężenie zwrotne,
- kontekst, w którym zachodzi proces komunikacji.

W opisywanym ujęciu nadawca i odbiorca informacji są uczestnikami tego procesu, w którym nadawcą jest komercyjna organizacja, a odbiorcą stanowi rynek, jako struktura podmiotów funkcjonujących w jego ramach. Przekaz stanowi wieloelementowy rdzeń, na który składają się: znaczenia, symbole, kodowanie i dekodowanie oraz formy organizacyjne<sup>6</sup>.

<sup>2</sup> J. W. Wiktor, *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 23.

<sup>3</sup> W literaturze przedmiotu pojęcia komunikacji marketingowej i rynkowej są tożsame i bywają używane zamiennie.

<sup>4</sup> <https://sjp.pwn.pl/szukaj/dialog.html> [Dostęp: 22.06.2017].

<sup>5</sup> <https://sjp.pwn.pl/sjp/;2472911> [Dostęp: 22.06.2017].

<sup>6</sup> B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2007, s. 15-17.



### 3. Metodyka i instrumenty komunikacji marketingowej

Według Ph. Kotlera i K.L. Kellera<sup>7</sup>, na kompozycję komunikacji marketingowej, składają się następujące narzędzia:

- reklama,
- promocja sprzedaży,
- marketing wydarzeń i doświadczeń,
- public relations i publicity,
- marketing bezpośredni,
- marketing interaktywny,
- marketing szeptany,
- sprzedaż bezpośrednia.

O tym jak rozwija się koncepcja komunikacji marketingowej i wachlarz jej instrumentów, świadczyć może porównanie powyższych narzędzi z opisem instrumentów promocji i komunikacji przedstawionych przez Ph. Kotlera w 1994 r<sup>8</sup>. Do instrumentów tych należały: reklama, promocja sprzedaży, public relations, sprzedaż osobista i marketing bezpośredni.

W tej części niniejszego opracowania, po krótko opisane zostały wybrane instrumenty komunikacji marketingowej, powtarzające się (niejednokrotnie pod różnymi nazwami) w różnych pozycjach literatury przedmiotu.

Pierwszym omówionym elementem instrumentacji komunikacji marketingowej jest reklama, która według dyrektywy 2006/114/WE UE stanowi zaprezentowanie w dowolnej formie informacji w ramach działalności gospodarczej lub rzemieślniczej, także wykonywania wolnych zawodów, w drodze wspierania zbytu, usług i towarów włączając w to nieruchomości, prawa oraz zobowiązania<sup>9</sup>. W ogólnym ujęciu reklama jest bezosobową, odpłatną formą przekazu informacji wykorzystywaną w celu wpływania na postawy konsumentów, względem partykularnego podmiotu i/lub jego oferty. Zgodnie z tą definicją reklama stanowi jeden z najprostszych sposobów komunikowania się z rynkiem. Dzieliąc reklamę ze względu na jej cel można wyróżnić trzy podstawowe kategorie. Pierwszą kategorię stanowi reklama pionierska, która polega na przekazywaniu informacji dotyczących produktów i usług, które dopiero zostały/ zostaną wprowadzone na rynek. Reklama pionierska ukierunkowuje popyt pierwotny. Druga grupa przekazów reklamowych, to reklama konkurencyjna. Reklama tego typu ma na celu kształtowanie selektywnego popytu w oparciu o zakomunikowanie różnic i przewag konkurencyjnych, wyróżniających usługę lub produkt spośród konkurencji. Kolejną grupą przekazów reklamowych, według podziału ze względu na cel komunikowania, jest reklama przypominająca, której głównym zadaniem jest przypominanie o pozytywnych doświadczeniach, wynikających ze wcześniejszego kontaktu z ofertą- produktem, usługą. Istnieje wiele środków reklamy i jej formy mogą być bardzo zróżnicowane. Reklamę stanowią mogą ogłoszenia w środkach masowego przekazu, odpowiednie opakowanie i wkładki do opakowań, filmy- spoty reklamowe, czasopisma firmowe oraz broszury i biuletyny, a także plakaty, ulotki czy miejsca w punkcie sprzedaży (POS).

Kolejny instrument mix'u komunikacji marketingowej stanowi promocja sprzedaży, która polega na krótkoterminowym eksponowaniu określonych wartości w celu zachęcenia konsumentów do podjęcia decyzji zakupowej, korzystnej dla danego podmiotu. Na promocję sprzedaży składać się mogą różnego rodzaju konkursy, premie, prezenty a także darmowe próbki. W promocji sprzedaży zawierają się również pokazy handlowe, wystawy i demonstracje, rabaty, a także kupony i różne formy rozrywki.

<sup>7</sup> Ph. Kotler, K.L. Keller, *Marketing*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2012, s. 514.

<sup>8</sup> Ph. Kotler, *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 23.

<sup>9</sup> Dyrektywa 2006/114/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 12 grudnia 2006 r. dotycząca reklamy wprowadzającej w błąd i reklamy porównawczej.

Kolejnym omawianym instrumentem komunikacji jest public relations i publicity. Same środowiska związane z PR nie są zgodne co do jego definicji i zakresu funkcjonowania, co może świadczyć o pojemności i permanentnym rozwoju tej dziedziny. Jedną z definicji PR zakłada, iż stanowi ono ciągłą i planową funkcję zarządzania, która umożliwia organizacji pozyskanie zrozumienia oraz poparcia i sympatii grup istotnych z punktu widzenia działalności i celów przedsiębiorstwa, a także grup, które istotne mogą stać się w przyszłości<sup>10</sup>. Public Relations opiera się na badaniu opinii grup docelowych, w celu dopasowania do niej komunikacji przedsiębiorstwa, aby wytworzyć i utrzymać odpowiednie relacje przedsiębiorstwo-otoczenie. Do działań PR należą środki identyfikacji wizualnej, informacje dla prasy, lobbying, sponsoring, przemówienia i seminaria, akcje dobroczynne, czy relacje ze społecznościami lokalnymi, budowane na drodze różnych procesów komunikacji.

Kolejną gałęzią komunikacji marketingowej jest sprzedaż osobista, która stanowi dwustronny przepływ informacji, firma-konsument(ci) odbywający się w celu wywołania wpływu na indywidualną bądź grupową decyzję zakupową. Pod pojęciem sprzedaży osobistej kryją się spotkania handlowe, osobiste prezentacje oferty, bezpośrednie przekazywanie próbek i innych materiałów promocyjnych, czy programy mające na celu pobudzenie sprzedaży. Sprzedaż osobista, może odbywać się podczas różnych wydarzeń takich, jak: targi, wystawy i różnego typu imprezy.

Kolejnym instrumentem komunikacji marketingowej jest marketing bezpośredni, który zgodnie ze swoją nazwą odnosi się do bezpośrednich komunikatów nadawcy, skierowanych do określonych, starannie wyselekcjonowanych pojedynczych klientów, w celu wywołania bezpośredniej reakcji i/lub bezpośredniego zawarcia transakcji. Na marketing bezpośredni składa się m.in. telemarketing, połączenia elektroniczne, listy i katalogi.

W aktualnych publikacjach z zakresu komunikacji marketingowej przytaczane jest jeszcze jedno narzędzie/instrument komunikacji marketingowej, a mianowicie marketing internetowy, opierający się na interaktywnym kontakcie organizacji z określonymi grupami, czy nawet jednostkami. Jako przykład narzędzi marketingu internetowego można wskazać media społecznościowe, zapewniające praktycznie nieprzerwaną komunikację podmiotu rynkowego z grupami docelowymi oraz umożliwiające ciągłe monitorowanie opinii.

### 3. Marka przedsiębiorstwa jako determinanta komunikacji marketingowej

Według pierwotnych koncepcji marketingowych, marka rozumiana była jako oznaczenie takie, jak: nazwa, znak, symbol, czy kombinacja różnych elementów, wygenerowanych w celu odróżnienia firmy, produktu czy usługi względem konkurencyjnych podmiotów funkcjonujących na rynku<sup>11</sup>.

Wraz z rozwojem rynku, jego dojrzewaniem, a także nieuchronną homogenizacją dóbr i usług, pojawia się potrzeba wielopoziomowej dyferencjacji przedsiębiorstw oraz ich oferty i często nie tylko racjonalne, ale także emocjonalne argumentowanie swojej przewagi konkurencyjnej. Wraz z pojawieniem się takich pojęć, jak: czas wolny i style życia<sup>12</sup>, dokonała się nowa stratyfikacja społeczeństwa. Opisywane przez tradycyjną socjologię warstwowe, czy też klasowe podziały ról społecznych, zostały wyparte/ uzupełnione przez teorię z gruntu komunikacji społecznej i komunikologii<sup>13</sup>. Ludzie zaczęli przypisywać się do wybranych przez siebie grup, poprzez konsumpcję i dokonywane wybory zakupowe. Pojęcie marki przestało się zatem wiązać jedynie z określonym zbiorem korzyści funkcjonalnych i być wyróżnialnym oznaczeniem, stając się swoistym paradygmatem- konglomeratem racjonalnych

<sup>10</sup> E.M. Cenker, *Public Relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 13-15.

<sup>11</sup> Ph. Kotler, G. Armstrong, *Principles of Marketing*, Prentice Hall International, London 1989, s. 248.

<sup>12</sup> J. Komunikant, *Style życia w komunikacji. Komunikacyjna stratyfikacja społeczeństwa*, Seria Projektowanie Komunikacji, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2012, s. 14-15.

<sup>13</sup> Ibidem, s. 43-48.

i emocjonalnych wartości. Jak wskazują niektórzy autorzy, marka tłumaczy wielowymiarowy sens obecności danej oferty na rynku.

Według J. Kalla<sup>14</sup>, odwołującego się do holistycznego, charakterystycznego dla brytyjskiej literatury przedmiotu rozumienia marki, można ją zdefiniować w następujący sposób: „marką będziemy nazywać kombinację produktu fizycznego, nazwy marki, opakowania, reklamy oraz towarzyszących im działań z zakresu dystrybucji i ceny, kombinację, która odróżniając ofertę danego marketera od ofert konkurencyjnych, dostarcza konsumentowi wyróżniających korzyści funkcjonalnych i/lub symbolicznych, dzięki czemu tworzy lojalne grono nabywców i umożliwia tym samym osiągnięcie wiodącej pozycji na rynku”.

Marka odnosi się zatem do każdego aspektu funkcjonowania przedsiębiorstwa, czyli determinuje, każdy przekaz dotyczący danego podmiotu, który ten transmittuje na rynek. Komunikacja marketingowa kształtowana jest w oparciu o strategię marki, która odnosi się do ogółu założeń opisujących strategiczną koncepcję bytowania organizacji.

Marka jest wyznacznikiem spójności wszelakich komunikatów, również tych czysto sprzedażowych (dystrybucyjnych), które powinny kształtować koherentny wizerunek podmiotu rynkowego<sup>15</sup>. Strategia wizerunkowa określa „ton głosu marki”, czyli zasady formułowania komunikatów werbalnych jak i komunikację wizualną, wyrażoną w spójnym systemie identyfikacji wizualnej, wszelkich obrazów i grafik, wykorzystywanych w komunikacji marketingowej. W związku z powyższym, marka w sposób jaskrawy jawi się jako rdzeń komunikacji z otoczeniem. Leży u podłoża każdego przekazu, który organizacja przekazuje na rynek. Stanowi więc determinantę każdej informacji, jak i kanału oraz narzędzi jej rozpowszechnienia.

#### 4. Syntetyczna charakterystyka Galerii Urody Ewelina Ziola

Galeria Urody Ewelina Ziola jest małą firmą z pogranicza branż kosmetyki i medycyny/ kosmologii estetycznej, założoną w Zgorzelcu w 2007 roku. Początkowo oferta firmy ograniczała się do podstawowych zabiegów kosmetyki takich, jak: manicure, pedicure, henna, podstawowe zabiegi pielęgnacyjne. Wraz ze zdobywaniem nowych kompetencji przez właściciela jaki i w związku z wymogami rynkowymi, organizacja znacznie poszerzyła zakres świadczonych usług. Oferta z zakresu kosmetyki uzupełniona została o zaawansowane zabiegi kosmologiczne i medycyny estetycznej. Obecnie firma zajmuje dwa lokale użytkowe podzielone na różne strefy, począwszy od podstaw kosmetycznych, stylizacji rzęs i paznokci, poprzez gabinet specjalistycznej (podologia) pielęgnacji stóp, aż do sali zabiegowej, gdzie wykonywane są zabiegi medycyny estetycznej.

Wraz z ewolucją przedsiębiorstwa i jego propozycji ofertowej oraz nasycaniem się rynku lokalnego, pojawiła się potrzeba strategicznego zarządzania komunikacją marketingową i reputacją podmiotowej organizacji. W roku 2015 wdrożona została strategia marki lokalnej, która wpłynęła na dalszą komunikację przedsiębiorstwa z rynkiem. Zgodnie ze strategią marki Galeria Urody Ewelina Ziola, grupę docelową organizacji stanowią klienci, których cechy określone zostały w oparciu o badania rynku i rozeznanie zachowań konsumenckich oraz motywacji poszczególnych segmentów odbiorców usług z zakresu kosmetyki, kosmologii i medycyny estetycznej/ kosmologii medycznej. Swoją ofertę przedsiębiorstwo kieruje do kobiet w przedziale wiekowym 18-60 lat, pochodzących głównie ze Zgorzelca i okolic, które łączy pewien zestaw cech psychologicznych i motywacji:

- wszystkie czują się/ chcą czuć się atrakcyjnie, kobieco i młodo (ale nie dziewczęco) bez względu na wiek,

<sup>14</sup> J. Kall, *Silna marka – istota i kreowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 12.

<sup>15</sup> Przykładem może być marka luksusowa, która hipotetycznie będzie często przekazywać na rynek informację dotyczącą aktywizacji sprzedaży, opartej na terminowej obniżce cen. Tego typu działania mogą wpłynąć na zmianę postrzegania hipotetycznej marki z elitarną na egalitarną.

- są świadome oferty rynkowej i śledzą najnowsze trendy- wymagają od gabinetu oferty obfitującej w nowości,
- wizyta w salonie tego typu często jest dla nich zabawą, okazją do rozmowy i spotkania (głównie z personelem, z którym klientki są w pewnym sensie zaprzyjaźnione, ale czasem również z innymi klientkami), a także wiąże się z „czasem dla siebie” i „celebracją kobiecości”,
- cechuje je umiarkowana wrażliwość cenowa,
- są dynamiczne, aktywne, pewne siebie i otwarte na nowe doświadczenia,
- zadowolenie z wyglądu jest dla nich kluczowym aspektem wpływającym na pewność siebie,
- chcą w jednym miejscu korzystać z kompleksowej oferty- przy poważniejszych zabiegach, chociaż zwracają uwagę na kompetencje personelu i bezpieczeństwo, nie chcą czuć się „jak u lekarza”- cenią sobie atmosferę „salonu piękności u dobrej znajomej”.

Galeria Urody Ewelina Ziola, pomimo gwarancji bezpieczeństwa wykonywanych zabiegów, jak i wysokich kompetencji zawodowych obsługi, zapewnia klientkom atmosferę „salonu urody u dobrej znajomej”. Komunikacja marki nastawiona jest w dużej mierze na pokazywanie określonego stylu życia, relewantnego i atrakcyjnego dla publiczności marki. „Filozofia” marki Galeria Urody opiera się na przekonaniu, że dbanie o wygląd może być przyjemnością, a jego efekty sprawiają, że kobieta czuje się pewna siebie i potrafi w pełni cieszyć się życiem. Jednym z przejawów opisanej powyżej komunikacji marki jest jej hasło pozycjonujące „radość bycia kobietą”, które zawiera także element pozycjonowania ze względu na odbiorcę usług- oferta kierowana wyłącznie do kobiet. Wizerunek stanowi istotną wartość dodaną podmiotowego przedsiębiorstwa.

## 5. Komunikacja marketingowa w małej firmie – studium przypadku

Dokonując charakterystyki komunikacji marketingowej podmiotowej organizacji, zacząć należy od nakreślenia procesu tworzenia jej głównych założeń komunikacyjnych, określonych przez strategię marki.

Pierwszy etap kreowania marki Galeria Urody stanowił panel badawczy, na który składały się m.in. badania ankietowe oraz jakościowa analiza treści wypowiedzi osób korzystających z usług salonów piękności i gabinetów medycyny estetycznej, publikowanych na popularnych forach internetowych, związanych z przedmiotową tematyką. Istotny element panelu badawczego, stanowiła także wnikliwa analiza komunikacji marek, będących ogólnopolskimi liderami tworzącymi sieci punktów usługowych.

Następnym etapem planowania strategicznego w zakresie strategii marki podmiotowego przedsiębiorstwa, był panel analityczno-strategiczny, podczas którego określone zostały szanse i zagrożenia (analiza SWOT), grupy docelowe oraz atrakcyjne dla nich punkty dyferencjacji firmy względem konkurencji. Na tym etapie została także określona tożsamość marki oraz zostały określone podstawowe założenia jej komunikacji.

Kolejnym etapem opisywanego procesu był etap kreacji na którym powstał system identyfikacji wizualnej oraz podstawowe teksty wizerunkowe. Dalsza komunikacja przedsiębiorstwa z otoczeniem została zatem uspołniona i zdeterminowana przez powyższe działania, z których wynika także dobór kanałów i narzędzi komunikacji marketingowej.

Komunikacja marketingowa marki lokalnej Galeria Urody Ewelina Ziola z grupami docelowymi odbywa się m.in. za pośrednictwem Internetu- głównie mediów społecznościowych. Podstawowym narzędziem komunikacji w sieci, z którego korzysta podmiotowe przedsiębiorstwo jest Facebook. Obecność marki w jednym z najbardziej powszechnych mediów społecznościowych zapewnia możliwość publikacji informacji, zarówno sprzedażowych (dystrybucyjnych), jak i odnoszących się strictly do aspektu wizerunkowego marki. Facebook umożliwia dwukierunkową komunikację i natychmiastowy pomiar zainteresowania publikowanymi treściami oraz zbieranie opinii na temat określonych komunikatów (np. postów), jak i samego przedsiębiorstwa. Podmiotowa marka zwiększa również zasięg przy pomocy płatnych reklam na Facebook’u, opartych na odpowiednim wyborze zasięgu terytorialnego

generowanych treści, jak i grupy docelowej. Obecność marki w Internecie jest wynikiem wykorzystania narzędzi, oferowanych przez korporację Google. Galeria Urody Ewelina Ziola korzysta z narzędzi takich, jak: wizytówka w Mapach Google oraz konto marki Google+. Dzięki aplikacjom mobilnym jak np. Moja Firma, możliwe jest zarządzanie informacjami w ramach wymienionych narzędzi z poziomu telefonu komórkowego.

Jednym z narzędzi komunikacji Galerii Urody Ewelina Ziola jest billboard znajdujący się w odpowiednio dobranym miejscu pod kątem uczęszczalności przez odpowiednie grupy osób. Raz w miesiącu projektowany jest nowy billboard i z taką częstotliwością zmienia się też materiał promocyjny zaprezentowany na omawianym nośniku. Billboard pomaga dotrzeć do potencjalnych klientów, którzy nie są obecni w mediach społecznościowych oraz przypomina o marce tym osobom, które już ją znają i wcześniej korzystały z jej usług.

Reklama prasowa Galerii Urody pełni funkcję głównie wizerunkową, a komunikaty prezentowane w prasie lokalnej opierają się na odpowiednio dobranych zdjęciach i minimalnej porcji informacji dotyczących działalności firmy i jej oferty.

Przedsiębiorstwo, którego dotyczy niniejsze studium przypadku okazjonalnie wspiera różne inicjatywy: finansowo, jak i oferując np. nagrody rzeczowe w organizowanych przez zewnętrzne grupy i podmioty wydarzeniach. Przykładem takich działań jest ufundowanie części nagród dla uczestniczek i zwyciężczyń lokalnych konkursów piękności

Podmiotowa organizacja korzysta także z nietypowych form komunikacji i promocji. Przykładem takich działań może być „Wielkanocne Polowanie na Pisanki”- akcja promocyjna, która odbyła się z okazji Świąt Wielkanocnych. W punktach, które zgodziły się na udział w akcji, np. w sklepach odzieżowych, zostały ukryte bony prezentowe i zniżkowe o zróżnicowanej wartości. Bony znaleźć można było np. między ubraniami wyeksponowanymi w sklepach, które brały udział w akcji. Informacje dotyczące opisywanych działań publikowane były na Facebooku- utworzone zostało także wydarzenie pod nazwą akcji.

Ważną częścią komunikacji marketingowej jest permanentna ewaluacja jej efektów oraz szukanie nowych, adekwatnych do sytuacji rynkowej i grup docelowych sposobów oraz narzędzi komunikacji. Jak wynika z ostatnich wywiadów indywidualnych przeprowadzonych przez podmiotową firmę, pojawiła się potrzeba skorzystania z kolejnego medium społecznościowego, którym jest Instagram. Profil na platformie służącej głównie do publikacji zdjęć prowadzony będzie przez zatrudnionego w organizacji brand managera.

## 6. Zakończenie

Nowoczesna komunikacja marketingowa jest dwukierunkowym procesem, w którym nadawca-przedsiębiorstwo i odbiorca-grupa docelowa wzajemnie oddziałują na siebie. W sytuacji dynamicznej konkurencji rynkowej podmioty biznesowe często sięgają po różnorodne narzędzia i kanały komunikacji, chcąc wyróżnić się na tle rywali oraz utrzymać odpowiednią reputację na drodze procesów komunikacyjnych z rynkiem, jako strukturą. Sektor MŚP także zaczyna dostrzegać korzyści płynące ze strategicznego zarządzania marką oraz wykorzystania narzędzi komunikacji, które umożliwiają nie tylko transmitowanie informacji na rynek, ale także ewaluację efektów i śledzenie opinii na temat przedsiębiorstwa oraz jego aktywności. Opisane w studium przypadku prezentuje markę lokalną, która komunikację marketingową traktuje jako złożony i permanentny proces, wymagający nieustannej ewaluacji. Spójna i strategicznie projektowana komunikacja marki stała się jednym z najważniejszych elementów funkcjonowania podmiotowej organizacji, pozwalając na skuteczne przekazywanie informacji- odpowiednich i koherentnych z celami ogólnymi przedsiębiorstwa.

## Literatura

1. Cenker E.M., *Public Relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań 2007.
2. Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2007.
3. <https://sjp.pwn.pl/sjp/;2472911> [Dostęp: 22.06.2017].
4. <https://sjp.pwn.pl/szukaj/dialog.html> [Dostęp: 22.06.2017].
5. Kall J., *Silna marka – istota i kreowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
6. Komunikant J., *Style życia w komunikacji komunikacyjna stratyfikacja społeczeństwa seria projektowanie komunikacji*, Instytut Dziennikarstwa i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław 2012.
7. Kotler Ph., Amstrong G., *Principles of Marketing*, Prentice Hall International, London 1989.
8. Kotler Ph., Keller K.L., *Marketing*, Wydawnictwo Rebis, Poznań 2012.
9. Kotler Ph., *Marketing – analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
10. Tesławski M. i inni, *Strategia marketingowa. Instrukcja budowy silnej marki*, Wydawnictwo Słowa i Myśli, Lublin 2015.
11. Wiktor J.W., *Komunikacja marketingowa. Modele, struktury, formy przekazu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

## Summary

### **MARKETING COMMUNICATION IN A SMALL BUSINESS. METHODOLOGY AND CASE STUDY**

*The purpose of this paper is to give an introduction to the concept of marketing communication, and to present its relationship to the concept of a brand. The text presents the basic marketing communication tools, the practical application of which is described in the case study of the local brand, functioning on the borderline of the branch of cosmetic industry and medical cosmetology / aesthetic medicine.*

Agata Maciejewska  
Studium Doktoranckie  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Dariusz Mrozek  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# PERFORMANCE PRISM JAKO INNOWACYJNY SYSTEM POMIARU EFEKTYWNOŚCI ORGANIZACJI

## *Streszczenie*

*Dynamicznie zmieniające się otoczenie i liczna konkurencja wymusza na organizacjach konieczność znajdowania nowych metod doskonalenia systemu zarządzania m.in. poprzez poprawę efektywności. Odpowiednio dobrane sposoby pomiaru wyników pomagają więc stać się organizacji bardziej konkurencyjną na tle innych. Jednym z systemów zarządzania efektywnością jest Performance Prism – pryzmat wyników, którego innowacyjność przejawia się przede wszystkim poprzez analizę pełnej gamy kluczowych interesariuszy, rozróżniając ich satysfakcję i udział. Dopiero w dalszej kolejności skupia się on na łańcuchu dostaw wartości dla interesariuszy, udzielając szczegółowych odpowiedzi na pytania dotyczące strategii, procesów i zasobów. Od momentu, kiedy pryzmat wyników został po raz pierwszy wprowadzony, jest on stosowany w coraz bardziej zróżnicowanych organizacjach.*

\* \* \*

## 1. Wprowadzenie

Współczesne organizacje działają w niezwykle zmiennym i turbulentnym otoczeniu, z tego też powodu ciągle wzrasta konieczność znajdowania nowych metod doskonalenia zarządzania. Nowe warunki funkcjonowania powodują, że coraz częściej czynnikami determinującymi sukces przedsiębiorstwa stają się efektywność organizacyjna i systemy jej pomiaru (performance measurement systems). Jest to jeden z najbardziej dynamicznie rozwijających się obszarów zarządzania, spotykany także pod nazwą systemy pomiaru wyników, systemy pomiaru i oceny wyników organizacji, pomiaru sukcesu

organizacji lub systemy zarządzania efektywnością. Ewoluuował on od systemów składających się wyłącznie z miar finansowych po złożone systemy kompleksowo ujmujące wiele perspektyw. Systemy te, oprócz mierników finansowych składały się też z grup wskaźników niefinansowych, spełniających zadania monitorowania realizowania strategii i celów organizacji, współdziałają w procesie decyzyjnym oraz wskazywaniu obszarów wymagających działań naprawczych. Przykładem jednego z nich jest Performance Prism (pryzmat wyników)<sup>1</sup>.

## 2. Istota sukcesu i efektywności organizacyjnej

Sukces, jako pojęcie niejednoznaczne, trudno definiowalne oraz wielowymiarowe, może być rozpatrywane od strony ekonomicznej, nauki o zarządzaniu, prakseologii oraz psychologii. Jest on zdeterminowany poprzez szereg różnorodnych czynników, których lista jest ciągle uzupełniana<sup>2</sup>:

- wyniki finansowe,
- rozwój organizacji,
- pozycja na rynku,
- wartość organizacji,
- innowacje,
- kapitał intelektualny,
- zadowolenie pracowników,
- często szczęście, przypadek,
- sprawność zarządzania (w tym efektywność organizacyjna).

Sukces organizacji według Neely'ego, Adamsa, Kennerley'ego to: „umiejętność osiągnięcia uprzednio wyznaczonych celów ukierunkowanych na satysfakcję kluczowych interesariuszy, zaspokajanie ich oczekiwań i potrzeb z większą efektywnością i wydajnością niż konkurencja. Efektywność w tym kontekście jest ukierunkowana na zaspokajanie potrzeb interesariuszy i tworzenie dla nich wartości poprzez odpowiednie opracowanie i realizację strategii organizacji, właściwe wykorzystanie procesów i jej zasobów”<sup>3</sup>.

J. Penc przedstawia efektywność jako „umiejętność strategicznego i operacyjnego przystosowania się organizacji do zmian w otoczeniu oraz produktywnego wykorzystania posiadanych zasobów do realizacji określonych zadań”<sup>4</sup>.

Biorąc pod uwagę trzy podstawowe poziomy efektywności organizacyjnej wg Rummlera i Brache'a, którymi są: poziom organizacji, procesu i stanowiska pracy oraz dodając do nich trzy czynniki: cele, sposób zaprojektowania i sposób zarządzania (nazywane przez nich potrzebami efektywności), można stworzyć macierz złożoną z dziewięciu zmiennych determinujących efektywność organizacji. Została ona przedstawiona w tabeli 1.

<sup>1</sup> M. Kowalewski, *Współczesne systemy pomiaru efektywności organizacyjnej*, /W:/ *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Red. naukowy: A. Potocki, Difin, Warszawa 2009, s. 274.

<sup>2</sup> M. Kowalewski, W. Cieśliński, *Sukces organizacji i możliwości jego pomiaru z wykorzystaniem koncepcji Performance Prism*, /W:/ *Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania*, Red. naukowy: R. Rutka, P. Wróbel, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, s. 25.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 28.

<sup>4</sup> J. Penc, *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997, s. 100.



Tabela 1: Dziewięć zmiennych wpływających na efektywność organizacji

|                     |                         | Potrzeby efektywności |                                |                                |
|---------------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------------|--------------------------------|
|                     |                         | Cele                  | Sposób zaprojektowania         | Sposób zarządzania             |
| Poziom efektywności | Poziom organizacji      | Cele organizacji      | Projektowanie organizacji      | Zarządzanie organizacją        |
|                     | Poziom procesu          | Cele procesu          | Projektowanie procesu          | Zarządzanie procesem           |
|                     | Poziom stanowiska pracy | Cele stanowiska pracy | Projektowanie stanowiska pracy | Zarządzanie stanowiskiem pracy |

Źródło: G.A. Rummier, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 46.

### 3. Systemy pomiaru efektywności organizacyjnej

Znając znaczenie efektywności organizacyjnej należy stworzyć system będący w stanie ją zmierzyć. Aby taki system poprawnie funkcjonował muszą go określać pewne cechy<sup>5</sup>:

- precyzyjne określanie zjawisk dotyczących organizacji,
- uwzględnienie oczekiwań interesariuszy,
- koncentracja na obszarach zależnych organizacji,
- wspomaganie planowania poprzez określenie kierunku, w którym organizacja zmierza,
- wspieranie procesu doskonalenia organizacji na każdym poziomie, tworzenie strategii oraz sprzyjanie odpowiedzialności,
- odzwierciedlenie wizji, misji i celów strategicznych w prosty sposób,
- dobieranie optymalnej liczby wskaźników opartych na właściwych dla organizacji definicjach, regułach, modelu działalności gospodarczej, kulturze i filozofii,
- ogólne ukierunkowanie na sukces jednostki.

Obecne organizacje mają możliwość wykorzystania bogatej palety systemów pomiaru sukcesu organizacji. Należą do nich m.in. SMART, BSC, EFQM Excellence Model oraz Performance Prism. Ich charakterystyka została zaprezentowana w tabeli 2.

Na skutek dużego zróżnicowania metod pomiarów efektywności organizacje zmagają się z trudnością doboru odpowiednich systemów i ich wykorzystania. Przedsiębiorstwa często stosują przestarzałe systemy, niebędące w stanie ewoluować wraz z nimi i komplikujące system kontroli. Innym problemem jest wykorzystanie zbyt dużej liczby wskaźników wprowadzających chaos w ocenie.

<sup>5</sup> M. Bratnicki, *Wzlot i przyszłość zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej*, „Współczesne Zarządzanie”, 2007, nr 1, s. 124.

Tabela 2: Porównanie wybranych systemów pomiaru efektywności

| System                   | Mierniki  | Zadania i zalety   |
|--------------------------|---|--|
| Balanced Scorecard (BSC) | Finansowa, klienta, procesów wewnętrznych, rozwoju                                    | - kontrola na poziomie operacyjnym i strategicznym,<br>- skonstruowane z mierników ilościowych i jakościowych,<br>- generowanie informacji i wspomaganie procesu decyzyjnego w krótkim i długim okresie. |
| EFQM Excellence Model    | Przywództwa, strategii, zasobów ludzkich, współpracy z klientami                      | - wykorzystywana w zarządzaniu operacyjnym.  |
| Performance Prism        | Satysfakcji interesariuszy, udziału interesariuszy, strategii, wydajności, potencjału | - ukierunkowanie na poziom strategiczny,<br>- koncentracja na interesariuszach wewnętrznych i zewnętrznych organizacji,<br>- wspomaganie procesu kreowania wartości dla interesariuszy.                  |

Źródło: M. Kowalewski, *Współczesne systemy pomiaru efektywności organizacyjnej*, /W:/ *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Red. naukowy: A. Potocki, Difin, Warszawa 2009, s. 278.

#### 4. Performance Prism jako innowacyjny system pomiaru efektywności organizacyjnej

Performance Prism (nazywana pryzmatem wyników, pryzmatem dokonań lub pryzmatem efektywności) jest młodą, innowacyjną koncepcją służącą do pomiaru dokonań organizacji (jej efektywności) i jej sukcesu. Przyczyną jej powstania był brak sprawnej adaptacji do zmian w turbulentnym otoczeniu<sup>6</sup>. Jest to metoda charakteryzująca się rewolucyjnym podejściem, skupiająca się w pierwszej kolejności na analizie grupy kluczowych interesariuszy, a dopiero w dalszej na określaniu strategii, służącej kreowaniu dla nich wartości<sup>7</sup>.

Za pomocą Performance Prism możliwa jest integracja pięciu perspektyw i stworzenie struktury, pozwalającej zarządzającym na udzielenie odpowiedzi na pięć fundamentalnych pytań<sup>8</sup>:

- 1. Satysfakcja interesariuszy** – Kim są kluczowi interesariusze i jakie mają oczekiwania od organizacji?
- 2. Udział interesariuszy** – Jakiego zaangażowania wymaga organizacja od interesariuszy oraz jakie są jej potrzeby względem nich?
- 3. Strategia** – Jaka strategia spełnia oczekiwania organizacji i jej interesariuszy?
- 4. Procesy** – Jakie krytyczne procesy są potrzebne do realizacji strategii?
- 5. Zasoby** – Jakie zasoby (ludzie, doświadczenie, technologia i infrastruktura) są potrzebne do skutecznej realizacji strategii?

<sup>6</sup> M. Kowalewski, *Performance Prism jako innowacyjny system pomiaru wyników organizacji*, /W:/ *Rachunkowość a controlling*, Red. naukowy: E. Nowak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, nr 56, s. 239.

<sup>7</sup> A. Slizyte, I. Bakanauskienė, *Designing- performance measurement system in organisation*, „Management of Organisations: Systematic Research”, 2007, s. 141.

<sup>8</sup> A. Neely, Ch. Adams, M. Kennerley, *The Performance Prism: The scorecard for measuring and managing business success*, „Financial Times”, Prentice Hall, 2002, s. 180.

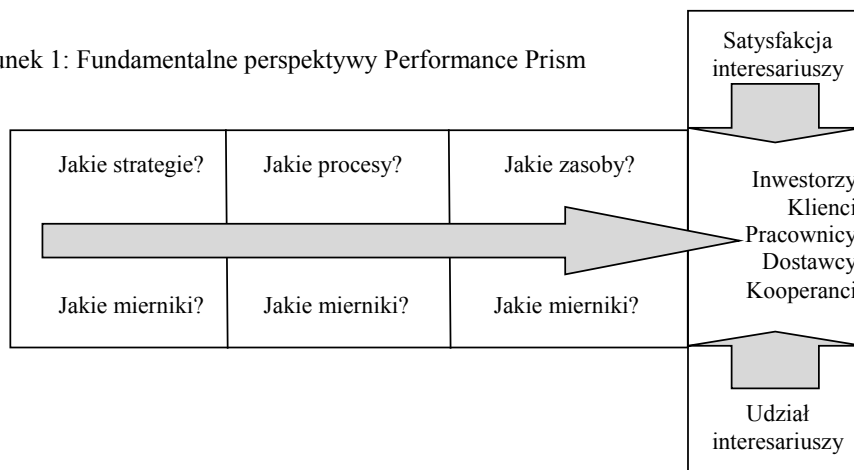
Pięć perspektyw zastosowanych w pryzmacie wyników jest ze sobą wzajemnie powiązanych, na co wskazano poniżej<sup>9</sup>.

1. **Perspektywa pierwsza: satysfakcja interesariuszy** – głównym celem egzystencji organizacji jest dostarczanie wartości kluczowym interesariuszom. Pojęcie wartości rozumiane jest w zależności od grup interesariuszy. Dla klientów wartością jest szybkie dostarczenie wysokiej jakości produktów i usług. Dla pracowników oznacza ona godziwe wynagrodzenie oraz rozbudowany system motywacyjny. Wartość w rozumieniu udziałowców odzwierciedla stopa zwrotu z inwestycji.
2. **Perspektywa druga: udział interesariuszy** – spełnienie potrzeb i oczekiwań wobec interesariuszy powoduje konieczność zaistnienia sprzężenia zwrotnego, polegającego na spełnieniu przez interesariuszy potrzeb organizacji.
3. **Perspektywa trzecia: strategie** – po zidentyfikowaniu potrzeb i oczekiwań interesariuszy, zarządzający muszą zdecydować w jaki sposób uwzględnić je w wybranej strategii, którą przedsiębiorstwo będzie rozwijało, w celu tworzenia wartości. W tym kontekście długoterminowe dostarczanie wartości jest postrzegane jako punkt docelowy, podczas gdy strategia staje się środkiem do osiągnięcia celu.
4. **Perspektywa czwarta: procesy** – wybrana strategia w celu osiągnięcia sukcesu musi być odzwierciedlona w procesach dostosowawczych. Wiele organizacji wyróżnia cztery kategorie najważniejszych procesów biznesowych: rozwoju produktów i usług, tworzenia popytu na nie, zaspokojenia popytu oraz ogólnego planowania i zarządzania przedsiębiorstwem.
5. **Perspektywa piąta: zasoby** – w celu realizacji procesów niezbędne są zasoby. Definiujemy je jako kombinację doświadczenia organizacji, technologii i infrastruktury, które wspólnie odzwierciedlają zdolność organizacji do kreowania wartości.

Pomocną techniką łączącą perspektywy strategii, procesów i zasobów z perspektywami satysfakcji i udziału interesariuszy jest **Success Mapping**. Celem Success Map jest identyfikacja krytycznych połączeń między potrzebami organizacji i interesariuszy a strategią, procesami i zasobami.

Należy dodać, iż do każdej z pięciu perspektyw powinno się wybrać odpowiednie mierniki zarówno ilościowe, jak i jakościowe. Służą one do oceny wyników organizacji w odniesieniu do konkretnych grup kluczowych interesariuszy. Koncepcja ta została zaprezentowana na rys. 1.

Rysunek 1: Fundamentalne perspektywy Performance Prism



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Neely, Ch. Adams, M. Kennerley, *The Performance Prism: The scorecard for measuring and managing business success*, "Knowledge Interchange Book Summaries", Pearson Education 2002, s. 5.

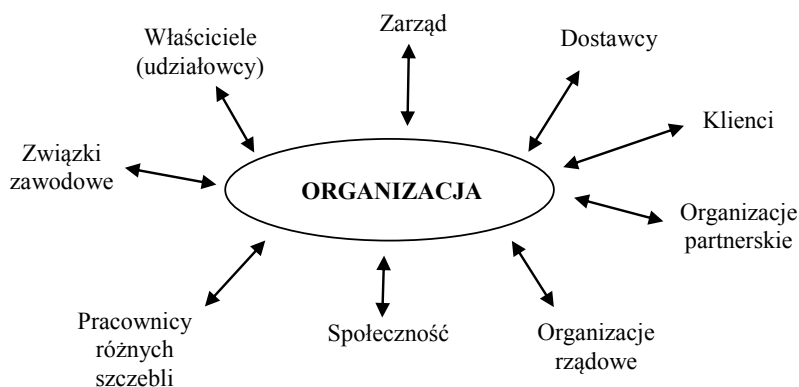
<sup>9</sup> A. Neely, Ch. Adams, M. Kennerley, *The Performance Prism*, op. cit., s. 5-7.

Z racji tego, że pojęcie interesariuszy (stakeholders) nie jest jednoznacznie interpretowane w literaturze przedmiotu należy wyjaśnić dokładne znaczenie tego terminu. Pojawił się on w latach 80-tych XX wieku i najogólniej według Freeman'a to: „grupy lub jednostki, które mogą wpływać na organizację lub podlegać jej oddziaływaniu”. W szerokim ujęciu interesariuszy dzieli się najczęściej na dwie grupy:

- **wewnętrznych** (w firmie), do których zalicza się: właścicieli (dominujących udziałowców/ akcjonariuszy, radę nadzorczą), menedżerów i pracowników,
- **zewnątrznych** (w otoczeniu), w tym: dostawców i kooperantów, inwestorów i partnerów w innych formach współpracy, odbiorców (klientów), konkurentów, instytucje finansowe (banki, towarzystwa ubezpieczeniowe), związki zawodowe, władze państwowe i samorządowe, instytucje edukacyjne, społeczne, czy grupy nacisku.

Relacje między organizacją i jej interesariuszami zostały ukazane na rys. 2.

Rysunek 2: Organizacja i jej interesariusze



Źródło: M. Kowalewski, *Performance Prism jako innowacyjny system pomiaru wyników organizacji, /W:/ Rachunkowość a controlling*, Red. naukowy: E. Nowak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, nr 56, s. 238.

Każdą z grup interesariuszy (dostawców, klientów, pracowników i inne podmioty związane z organizacją) analizuje się pod kątem wszystkich pięciu perspektyw, stosując różnorodne dla każdej z tych grup mierniki. Ocena ta jest nieodłącznym elementem systemu Performance Prism, jednakże najważniejsze są wynikające z niej wnioski i na ich podstawie następuje optymalizacja funkcjonowania organizacji. Powoduje to, iż pryzmat wyników staje się w praktyce procesem złożonym. Przykładowe mierniki dla oceny perspektywy udziałowców zostały przedstawione w tabeli 3.

Zastosowane mierniki mają na celu zweryfikowanie planowanych wartości z rzeczywistymi. Służą menedżerom do utrzymania właściwego kierunku realizowania strategii. Są one wykorzystywane w czterech podstawowych procesach dostosowawczych i rozwojowych użytych w systemach oceny sukcesu organizacji. Wyróżnia się<sup>10</sup>:

- **projektowanie** (design) – skoncentrowanie się na tym **co** i w **jaki** sposób powinno być zmierzone. Poszczególne mierniki wymagają dokładnego i ostrożnego zaprojektowania tak, aby osiągnąć zamierzone wyniki i wywołać odpowiednie reakcje;
- **planowanie i budowanie** (plan and build) – planowanie w jaki sposób uzyskać dostęp do niezbędnych danych, tworzenie systemu pomiaru, konfigurowanie i dostarczanie informacji;

<sup>10</sup> A. Neely, Ch. Adams, M. Kennerley, *The Performance Prism*, *op. cit.*, s. 8-9.

Tabela 3: Przykładowe mierniki oceny funkcjonowania organizacji z punktu widzenia udziałowców

| Udziałowcy                                |  |
|---|--|
| Perspektywy                               | Przykładowe mierniki   |
| 1. Satysfakcji udziałowców                | -ROE,<br>-zysk na akcje,<br>-wartość dodana,<br>-przychody ze sprzedaży,<br>-koszty działalności operacyjnej,<br>-marża pokrycia ze sprzedaży.   |
| 2. Udziału inwestorów                     | -poziom ratingu inwestorów organizacji,<br>-wskaźniki zadłużenia,<br>-wskaźniki płynności finansowej inwestorów,<br>-wysokość kapitału obrotowego inwestorów,<br>-wartość majątku netto posiadana przez inwestorów,<br>-transfer wiedzy, know-how od inwestorów do organizacji,<br>-poziom zaangażowania inwestorów w organizację. |
| 3. Strategii zorientowanej na udziałowców | -wzrost i rozwój rynku,<br>-udział w rynku,<br>-rentowność poszczególnych produktów,<br>-wydatki na B&R,<br>-produktywność,<br>-koszt kapitału.  |
| 4. Procesów zorientowanych na udziałowców | -sprzedaż nowych wyrobów,<br>-postęp i ulepszenia w planowaniu i budżetowaniu,<br>-sprzedaż na nowych rynkach i sektorach.   |
| 5. Zasobów zorientowanych na udziałowców  | -poziom inwestycji,<br>-projekty restrukturyzacyjne i reengineeringowe,<br>-wartość poszczególnych marek.  |

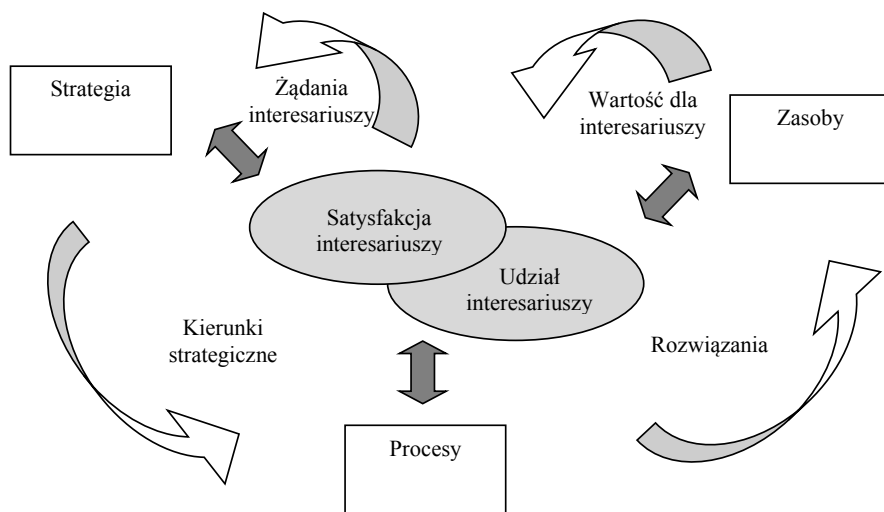
Źródło: M. Kowalewski, W. Cieśliński, *Sukces organizacji i możliwości jego pomiaru z wykorzystaniem koncepcji Performance Prism*, [W:] *Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania*, Red. naukowy: R. Rutka, P. Wróbel, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009, s. 32.

- **implementacja i działanie** (implement and operate) – skupienie się na aktualnym zarządzaniu miernikami, stosowanymi do zrozumienia procesów zachodzących w organizacji i wykorzystania wyników badań do wprowadzenia ulepszeń. Najtrudniejszą częścią pomiaru efektywności jest zarządzanie danymi;
- **aktualizowanie** (refresh) – uwzględnienie aktualności systemu pomiaru i jego odpowiednie dostosowanie do bieżących potrzeb organizacji. System pomiaru jest jak żywa istota, która rozwija się i musi być pielęgnowana.

System Performance Prism ukierunkowuje organizację na jeden z podstawowych celów, stanowiący fundament działania każdego przedsiębiorstwa – maksymalizację zysku dla interesariuszy. W długim okresie staje się to determinantą przyszłego rozwoju i sukcesu.

Zależność ta została przedstawiona na rys. 3.

Rysunek 3: Dostarczanie wartości dla kluczowych interesariuszy



Źródło: M. Kowalewski, *Performance Prism jako innowacyjny system pomiaru wyników organizacji*, /W:/ *Rachunkowość a controlling*, Red. naukowy: E. Nowak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, nr 56, s. 242.

System Performance Prism posiada trzy główne zalety, wyróżniające go na tle innych systemów pomiaru efektywności. Należą do nich<sup>11</sup>:

- poddaje analizie pełną gamę interesariuszy organizacji, podczas gdy współcześnie istniejące metody pomiaru wyników, np. Balanced Scorecard, skupiają się na wąskim gronie interesariuszy, zaliczając do niego jedynie udziałowców i klientów, a bagatelizują znaczenie pracowników, dostawców, grup nacisku, innych kooperantów oraz wszystkich tych, którzy mogą być zainteresowani działalnością organizacji. Dzisiejsze firmy nie mogą sobie pozwolić na ignorowanie ich istnienia;
- zarówno BSC, jak i inne systemy oceny sukcesu, nie uwzględniają różnicy pomiędzy satysfakcją interesariuszy a ich udziałem. Punktem wyjścia są tutaj relacje, wzajemne oddziaływania oraz oczekiwania. Owe relacje oparte są na wymaganiach interesariuszy wobec organizacji, które musi spełnić (perspektywa satysfakcji), w zamian oczekując od nich pewnego zaangażowania (perspektywa udziału);
- najbardziej charakterystyczną cechą pryzmatu wyników jest jego szczególne podejście do łańcucha dostaw wartości dla interesariuszy. Koncepcja zakłada skrupulatne jego zaprojektowanie poprzez udzielenie szczegółowych odpowiedzi na pytania, dotyczące strategii, procesów i zasobów niezbędnych do zaspokajania potrzeb interesariuszy (rys. 1).

## 5. Praktyczne zastosowanie Performance Prism

Od momentu, kiedy pryzmat wyników został po raz pierwszy wprowadzony, jest on stosowany w coraz bardziej zróżnicowanych organizacjach. Różnią się one pod względem doświadczenia, kultury, sektora oraz środowiska, w którym istnieją. W tabeli 4 zostały zaprezentowane przykładowe podmioty z Europy, Ameryki Północnej i Środkowego Wschodu, w których stosowany jest Performance Prism.

<sup>11</sup> Interview: Professor Andy Neely – *The Performance Prism*, Cranfield School of Management, 2007.

Tabela 4: Przykłady organizacji stosujących Performance Prism

| Przypadek | Opis organizacji  | Osoby zaangażowane w implementację koncepcji    |
|-----------|---|---|
| A         | Wielka Brytania – organizacja charytatywna, licząca 150 członków i współpracująca z 40 organizacjami charytatywnymi | Autorzy i współtwórcy koncepcji                 |
| B         | Wielka Brytania – sektor publiczny, służba zdrowia  | Autorzy i współtwórcy koncepcji                 |
| C         | USA – sektor publiczny, biura zatrudnienia  | Niezależni konsultanci                          |
| D         | Kanada – sektor prywatny, 7500 pracowników, 3,5 mld USD przychodów  | Wewnętrzni menadżerowie na podstawie literatury |
| E         | Środkowy Wschód – sektor prywatny, 130 mln USD przychodów   | Wewnętrzni menadżerowie na podstawie literatury |
| F         | DHL – Wielka Brytania, 4000 pracowników, 50 lokalizacji, 500 mln USD przychodów                                     | Autorzy i współtwórcy koncepcji                 |

Źródło: opracowane na podstawie: *Business performance measurement: unifying theories and integrating practice*, Red. naukowa: A. Neely, Cambridge University Press, Cambridge 2007, s. 157.

#### **Przykład A:** Wielka Brytania – organizacja charytatywna

Jest to mała organizacja, której celem jest dostarczanie usług i wspieranie innych organizacji charytatywnych. Przed wdrożeniem Performance Prism, systemy pomiaru efektywności organizacji były bardzo elementarne, więc zespół zarządzający zdecydował, że należy je dostosować do wymagań organizacji, skupiając się przede wszystkim na zastosowaniu odpowiednich mierników. Dzięki serii spotkań zespołu zarządzającego i zewnętrznych konsultantów (autorów i współtwórców koncepcji), została stworzona mapa sukcesu (success map) i wybrane niezbędne mierniki (opracowane na podstawie metody measures design template). Początkowo proces implementacji został zatrzymany na skutek braku dostępu do koniecznych do pomiaru danych. Jednakże po 2 latach udało się przezwyciężyć tę trudność i zaadaptować system pomiaru skupiający się na wpływie społecznym.

#### **Przykład B:** Wielka Brytania – sektor publiczny: służba zdrowia

W przypadku służby zdrowia proces wprowadzania Performance Prism był aktywnie prowadzony przez zarząd organizacji przy współpracy z dwoma współtwórcami koncepcji. Podobnie jak w przypadku A zarząd stworzył mapę sukcesu i na jej podstawie wybrał mierniki, korzystając z techniki measures design template (jest to formalny proces definiowania każdego miernika, jego źródła danych, częstotliwości, sposobu użycia itd.). W organizacji poświęcono dużo czasu i wysiłku w celu przekonania do tej metody sceptycznie nastawionych pracowników. W efekcie pryzmat wyników zapoczątkował proces zmiany kultury organizacyjnej.

#### **Przykład C:** USA – sektor publiczny: biura zatrudnienia

W odróżnieniu od powyższych przypadków, autorzy tej koncepcji nie byli zaangażowani we wdrażanie systemu. Proces implementacji został oparty na doświadczeniach i dokumentacji innych organizacji oraz wsparty pomocą niezależnych konsultantów. Wykorzystali oni Performance Prism na rocznym zgromadzeniu zarządu, w celu strukturalizacji obrad. Przyczyną jego zastosowania było skupienie się na pełnej gamie interesariuszy oraz zastosowanie mapy sukcesu. Ostatecznie system ten nie został w pełni wdrożony w organizacji, ale wpłynął na zmianę stylu prowadzenia dyskusji podczas zgromadzeń.

### Przykład D: Kanada – sektor prywatny

W tym przypadku, system był wprowadzony przez wewnętrznego konsultanta, bez pomocy z zewnątrz. Został on wybrany z powodu analizy interesariuszy pod względem ich satysfakcji i udziału. Organizacja poszukiwała możliwości przeprojektowania procesów biznesowych i związanych z nimi mierników oceny wyników. Finalnie organizacja zdecydowała się nie wdrażać systemu w sposób formalny, ale potwierdziła jego pozytywny wpływ na proces postrzegania kluczowych grup interesariuszy.

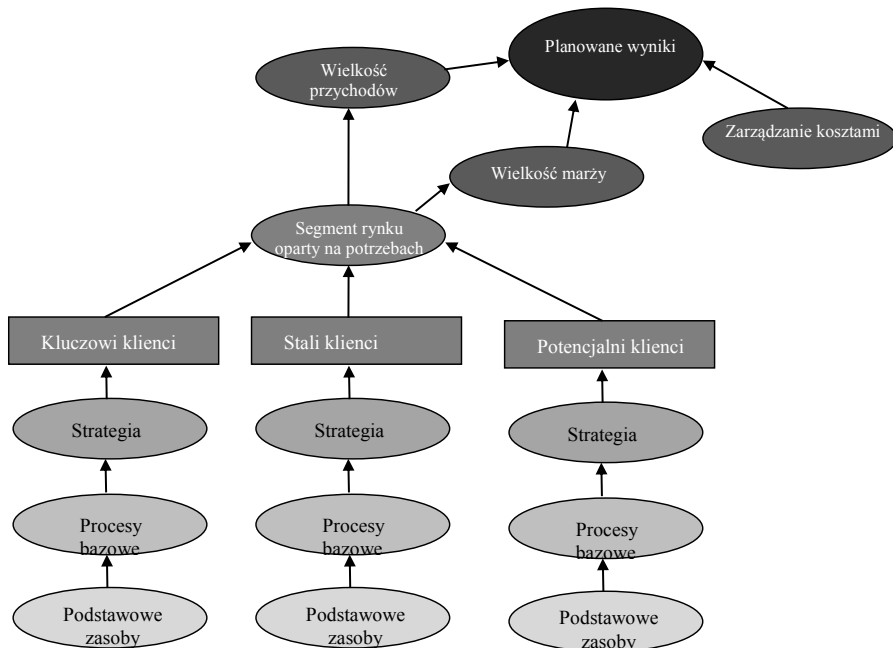
### Przykład E: Środkowy Wschód – sektor prywatny

W powyższym przypadku system został wprowadzony przez CEO z Wielkiej Brytanii, który miał za zadanie kierować działalnością gospodarczą w tym rejonie świata. Był on aktywnie zaangażowany w każdy etap implementacji koncepcji, prowadząc jednocześnie szkolenia z tego zakresu dla menedżerów wyższego szczebla. Przejmując obowiązki dyrektora naczelnego rozwinął program dotyczący nowej wizji i wartości pod nazwą „Winning Hearts”. Ponieważ okazało się, że program nie uwzględnia celów i mierników został on zintegrowany z metodą pryzmatu dokonań<sup>12</sup>.

### Przykład F: DHL – Wielka Brytania

DHL jest światowym liderem na międzynarodowym rynku usług przesyłek ekspresowych, drogowych oraz frachtu lotniczego. Jest także numerem jeden w zakresie frachtu morskiego i obsługi logistycznej. DHL oferuje pełen zakres indywidualnie dostosowanych rozwiązań: od transportu przesyłek ekspresowych do zarządzania łańcuchem dostaw.

Rysunek 4: Fragment mapy sukcesu dla DHL – Wielka Brytania



Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Neely, Ch. Adams, *The Performance Prism in action – a case study*, Cranfield School of Management, „Control”, 2002, s. 15.

<sup>12</sup> *Business performance measurement: unifying theories and integrating practice*, Red. naukowa: A. Neely, Cambridge University Press, Cambridge 2007, s. 157.



DHL w Wielkiej Brytanii była jedną z pierwszych firm stosujących system Performance Prism i to jeszcze w trakcie jego rozwoju w fazie beta. Zarządzający zdecydowali, że niezbędny jest nowy sposób przedstawiania dokonań organizacji, ponieważ dotychczasowy zbyt dogłębnie analizował szczegółowe dane, powodując niebezpieczeństwo zatracenia całego obrazu przedsiębiorstwa. Początkowo zastanawiano się nad wykorzystaniem BSC, jednak wybrano pryzmat efektywności, ponieważ oferował on rozbudowany system pomiaru dokonań.

Proces implementacji tego systemu przebiegał następująco<sup>13</sup>:

1. Proces projektowania (design process) – dzięki uczestnictwu w serii czterech szkoleń, zespół zarządzający doszedł do porozumienia i zaprojektował przyszłą strategię i plany, które postanowił zrealizować przez następujące kroki:
  - krok pierwszy – identyfikacja potrzeb i oczekiwań interesariuszy,
  - krok drugi – identyfikacja strategii, procesów i zasobów niezbędnych do zapewnienia satysfakcji interesariuszom (w tym celu podzielono klientów na trzy segmenty, które zostały umieszczone na mapie sukcesu, rys. 4),
  - krok trzeci – zaprojektowanie mapy sukcesu dla każdej z grup interesariuszy, znalezienie zależności między nimi oraz połączenie w jedną mapę,
  - krok czwarty – stawianie pytań (tabela 5) oraz rozpoznanie obszarów, które są źródłem danych,
  - krok piąty – dobranie odpowiednich mierników.

W procesie projektowania zostały wykorzystane metody Success Mapping, Measures Design Template oraz The Ten Test (weryfikacja procesu oceny, czy wybrane mierniki spełniają oczekiwania, zwłaszcza pod kątem kreowania odpowiednich zachowań).

2. Proces planowania i budowania (plan and build process) – ponieważ firma posiadała już dobrze rozwinięty system informacyjny, dlatego skupiono się na zainwestowaniu znaczących środków oraz czasu w edukację i procesy ułatwiający wdrożenie. Jednym z nich była współpraca z zewnętrznym konsultantem, którego doświadczenie i rozwiązania pomogły w procesie planowania i budowania. Stało się to kluczem do sukcesu implementacji. Zainwestowano także w poszerzenie umiejętności analityków, dzięki którym pracownicy wyższego szczebla nabrali pewności siebie. Zainspirowało to też pracowników do chętniejszego dzielenia się pomysłami, doświadczeniem oraz wprowadziło ogólne zrozumienie w przedsiębiorstwie.
3. Proces implementacji i działania (implement and operate process) – kluczową zmianą stała się restrukturalizacja planów kwartalnych, dotyczących działalności przedsiębiorstwa.
4. Proces aktualizowania (refresh process) – DHL nie zapomina o ciągłym i systematycznym rozwijaniu oraz kontrolowaniu systemu pryzmatu wyników oraz zamierza kontynuować je w przyszłości.

Stworzenie oddzielnych map sukcesu i zhierarchizowanie potrzeb interesariuszy umożliwiło przedsiębiorstwu DHL wyróżnić najważniejszego interesariusza, którym okazało się regionalna centrala europejska z siedzibą w Brukseli.

Dla przedsiębiorstwa DHL w Wielkiej Brytanii wdrożenie Performance Prism zakończyło się sukcesem. Ten system oceny efektywności organizacji jest nadal rozwijany. W ten sposób przedsiębiorstwo osiągnęło korzyści, które co prawda – jak wskazuje Managing Director tej firmy D. Coles – „można by było uzyskać stosując inne rozwiązania, lecz nie byłyby one tak kompleksowe oraz szybkie jak w przypadku pryzmatu dokonań”<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> A. Neely, Ch. Adams, M. Kennerley, *The Performance Prism*, op. cit., s. 9-12.

<sup>14</sup> A. Neely, Ch. Adams, *The Performance Prism in action – a case study*, op. cit., s. 17.

Tabela 5: Przykładowe pytania użyte w DHL UK

| <b>Dzisiaj</b>                 |  | <b>Jutro</b>  |   |   |
|--------------------------------|--|---|---|---|
| <b>Interesariusze</b>          | <b>Satysfakcja interesariuszy</b>  | <b>Strategia</b>  | <b>Procesy</b>  | <b>Zasoby</b>   |
| Klienci zewnętrzni             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jakie są odczucia naszych klientów?</li> <li>- Jakie działania podejmują nasi konkurenci?</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Czy mamy dobrą pozycję na rynku?</li> <li>- Czy nasza strategia odnosi sukcesy?</li> <li>- Czy nasza strategia realizacji zysku działa?</li> <li>- Czy nasza strategia nastawiona na relacje z konsumentami działa?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Czy zastosowane procesy wspierają długoterminową strategię podnoszenia wielkości zysku, jakości i relacji z konsumentami?</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Czy posiadamy wystarczające środki pieniężne na utrzymanie pozycji lidera na rynku?</li> <li>- Czy posiadamy odpowiednie zasoby ludzkie do naszych strategii?</li> <li>- Czy oferujemy właściwe produkty?</li> <li>- Czy dysponujemy wystarczającymi informacjami w celu realizacji procesów?</li> </ul> |
| Klienci wewnętrzni (sieć DHL)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Czy dostarczając usługi spełniamy oczekiwania?</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Czy nasza strategia realizowana w sieci jest skuteczna?</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Czy stosowane procesy wspierają działanie sieci?</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Czy dysponujemy odpowiednimi zasobami w celu zaspokojenia popytu sieci?</li> </ul>   |
| Bruksela (centrala regionalna) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Czy generujemy cash flow zgodny z naszymi celami?</li> <li>- Czy zostanie osiągnięty planowany roczny National Result (wewnętrzny wskaźnik rentowności stworzony na potrzeby DHL)?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Czy zaangażowana kombinacja kosztów, zysków, personelu i strategii pozwala na osiągnięcie długoterminowych celów?</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Czy wykorzystywane procesy wspierają strategię zarządzania kosztami?</li> <li>- Czy osiągamy satysfakcjonującą stopę zwrotu z inwestycji?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Czy dysponujemy odpowiednimi zasobami w: <ul style="list-style-type: none"> <li>- wykorzystaniu technologii,</li> <li>- kontroli procesów,</li> <li>- kontynuacji innowacji i zmian?</li> </ul> </li> </ul>  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Neely, Ch. Adams, *The Performance Prism in action – a case study*, Cranfield School of Management, „Control”, 2002, s. 15.

## 5. Zakończenie

Obecnie system kontroli jest jednym z fundamentalnych obszarów zarządzania, jego częścią składową jest odpowiednio dobrany system pomiaru sukcesu organizacji. Wdrożenie takiego systemu daje menadżerom możliwość<sup>15</sup>:

- poznania szczegółów funkcjonowania organizacji,
- znalezienia wąskich gardeł, zdiagnozowania problemów i wdrożenia usprawnień,
- przekazywania informacji zwrotnej, wynikającej z porównania rzeczywistych wyników ze standardami,
- podejmowania decyzji umożliwiających efektywne zarządzanie zasobami, określanie planów, procedur i zaprojektowanie optymalnej struktury,
- komunikowania pracownikom szczegółowych celów i wymagań,
- oceniania i nagradzania pracowników.

Należy zaznaczyć, iż Performance Prism jako koncepcja ma określone zalety, ale i wady, wśród których można wyróżnić nadmierną złożoność i skomplikowanie, utrudniające prawidłowe rozumienie i realizowanie strategii oraz zbyt dużą ilość mierników, która może wprowadzać chaos do oceny. Innym problemem jest także subiektywność i względność ocen występujących w poszczególnych obszarach.

## Literatura

1. Bratnicki M., *Wzlot i przyszłość zarządzania pomiarem efektywności organizacyjnej*, „Współczesne Zarządzanie”, 2007, nr 1.
2. *Business performance measurement: unifying theories and integrating practice*, Red. naukowa: A. Neely, Cambridge University Press, Cambridge 2007.
3. *Interview: Professor Andy Neely – The Performance Prism*, Cranfield School of Management, 2007.
4. Kowalewski M., Cieśliński W., *Sukces organizacji i możliwości jego pomiaru z wykorzystaniem koncepcji Performance Prism*, /W:/ *Sukces organizacji. Istota, pomiar, uwarunkowania*, Red. naukowy: R. Rutka, P. Wróbel, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot 2009.
5. Kowalewski M., *Performance Prism jako innowacyjny system pomiaru wyników organizacji*, /W:/ *Rachunkowość a controlling*, Red. naukowy: E. Nowak, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, nr 56.
6. Kowalewski M., *Współczesne systemy pomiaru efektywności organizacyjnej*, /W:/ *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Red. naukowy: A. Potocki, Difin, Warszawa 2009.
7. Neely A., Adams Ch., Kennerley M., *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, „Financial Times”, Prentice Hall, 2002.
8. Neely A., Adams Ch., Kennerley M., *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success*, „Knowledge Interchange Book Summaries”, Pearson Education 2002.
9. Neely A., Adams Ch., *The Performance Prism in action – a case study*, Cranfield School of Management, „Control”, 2002.
10. Penc J., *Leksykon biznesu*, Placet, Warszawa 1997.
11. Rummler G.A., Brache A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000.
12. Slizyte A., Bakanauskiene I., *Designing – performance measurement system in organisation*, „Management of Organisations: Systematic Research”, 2007.

<sup>15</sup> G.A. Rummler, A.P. Brache, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 179.

### *Summary*

## ***PERFORMANCE PRISM AS AN INNOVATIVE EFFICIENCY MEASUREMENT SYSTEM***

*Dynamically changing environment and increasing competition force organizations to find new ways to improve their management system, among others, by improving efficiency. Appropriate ways of results measurement help the organization to become more competitive. One of the efficiency management systems is Performance Prism, whose innovation is reflected primarily by analyzing a whole range of key stakeholders, distinguishing their satisfaction and participation. Only then it focus on the value-added supply chain for stakeholders, providing detailed answers to questions about strategies, processes and resources. Since the Performance Prism was first introduced it is used in increasingly diverse organizations with varying end results.*

*Paweł Krzemiński*  
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# PRÓBA IDENTYFIKACJI I KLASYFIKACJI CZYNNIKÓW EFEKTYWNOŚCI W UBEZPIECZENIACH KOMUNIKACYJNYCH<sup>1</sup>

## *Streszczenie*

*Zakłady ubezpieczeń, jako instytucje finansowe, ze względu na specyfikę działania i charakter zaufania społecznego mogą prowadzić działalność tylko w formie spółki akcyjnej. Muszą także wyróżniać się wysokim bezpieczeństwem finansowym i efektywnością działania. Wynika to z jednej strony z dążenia spółki do maksymalizacji zysku dla właścicieli i akcjonariuszy, natomiast z drugiej strony z konieczności dbania o bezpieczeństwo finansowe w celu utrzymania wypłacalności ze względu na dobro ubezpieczonych. Analiza i ocena efektywności działania stanowi więc jedno z najważniejszych narzędzi zarządzania, na podstawie którego można ocenić prawidłowość funkcjonowania i zdolności rozwojowe zakładu. Ze względu na specyfikę działania w analizie i ocenie efektywności funkcjonowania zakładu powinno uwzględniać się nie tylko wyniki analizy wskaźnikowej, ale także czynniki kształtujące wielkości ekonomiczne będące podstawowymi miernikami efektów działania zakładów ubezpieczeń. Ubezpieczenia komunikacyjne stanowią najważniejszy obszar działalności i podstawowe źródło dochodów towarzystw ubezpieczeniowych, dlatego też ten rodzaj ubezpieczeń odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu efektywności i rozwoju sektora ubezpieczeniowego w Polsce. Ze względu na duże znaczenie ubezpieczeń komunikacyjnych dla funkcjonowania zakładu, w opracowaniu podjęto próbę identyfikacji i klasyfikacji czynników efektywności w ubezpieczeniach komunikacyjnych, mających wpływ na osiągnięte przez zakład ubezpieczeń wielkości ekonomiczne, które odzwierciedlają efekty jego działania, a także są ujmowane w formułach wskaźników ekonomicznych, wykorzystywanych w ocenie efektywności funkcjonowania towarzystw ubezpieczeniowych.*

\* \* \*

<sup>1</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

## 1. Wprowadzenie

Zakład ubezpieczeń jest instytucją finansową, która charakteryzuje się zarówno specyfiką działania, jak i zarządzania gospodarką finansową. Zakłady ubezpieczeń w polskim systemie prawnym i gospodarczym, zgodnie z Ustawą z dnia 11 września 2015 roku o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej<sup>2</sup>, mogą wykonywać działalność ubezpieczeniową wyłącznie w formie spółki akcyjnej, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych albo spółki europejskiej, co jest określone w rozporządzeniu Rady (WE) z dnia 8 października 2001 r. w sprawie statutu spółki europejskiej (SE)<sup>3</sup>. Prowadzenie działalności ubezpieczeniowej w formie spółki akcyjnej oznacza więc z jednej strony dążenie spółki do maksymalizacji zysku dla właścicieli i akcjonariuszy, a z drugiej strony konieczność dbania o bezpieczeństwo finansowe, w celu utrzymania wypłacalności ze względu na dobro ubezpieczonych. Podmioty te ze względu na charakter zaufania społecznego (zarówno inwestorów, jak i samych ubezpieczonych) muszą szczególnie wyróżniać się wysokim bezpieczeństwem finansowym i niezawodnością działania, co ma wynikać przede wszystkim z właściwego zarządzania finansami i właściwie prowadzonych operacji gospodarczych<sup>4</sup>. Innymi słowy spółka akcyjna prowadząca działalność ubezpieczeniową musi charakteryzować się wysoką efektywnością działania, a dodatkowo działalność ta i osiągnięte w jej efekcie wyniki podlegają nadzorowi zarówno przez właścicieli, akcjonariuszy, jak i organy administracji państwowej (w tym przede wszystkim przez Komisję Nadzoru Finansowego). Analiza i ocena efektywności działania stanowi więc jedno z najważniejszych narzędzi zarządzania, na podstawie którego zarząd, właściciele czy inne grupy interesariuszy mogą ocenić prawidłowość funkcjonowania i zdolności rozwojowe zakładu. Z kolei możliwość oceny efektywności funkcjonowania zakładu ubezpieczeń stanowi jeden z zasadniczych warunków racjonalnego zarządzania, którego spełnienie umożliwia wykorzystywanie szans zwiększania zysków oraz identyfikację ewentualnych zagrożeń dla przyszłej działalności, którym to zagrożeniom należy – o ile to możliwe – z wyprzedzeniem zapobiegać.

Począwszy od 1990 roku rynek ubezpieczeń komunikacyjnych w Polsce rozwija się dynamicznie poprzez zauważalny wzrost liczby ubezpieczonych, wzrost wartości składek, czy wzrost liczby nowych zakładów ubezpieczeń, a także zauważalne rozszerzanie oferty produktów ubezpieczeniowych. Istotną zmianę na rynku ubezpieczeń wprowadziły przepisy Ustawy z dnia 28 lipca 1990 r. o działalności ubezpieczeniowej<sup>5</sup>, które stworzyły warunki dla rozwoju konkurencyjnego rynku ubezpieczeniowego w Polsce. Dokonujące się przekształcenia na tym rynku, w połączeniu ze wzrostem świadomości ubezpieczeniowej Polaków, skutkują wzrostem zainteresowania zarówno ofertą zakładów ubezpieczeń, jak i informacjami o ich sytuacji finansowej. Najważniejszy obszar działalności tzw. ubezpieczycieli *non-life*, jak też podstawowe źródło dochodów towarzystw ubezpieczeniowych w Polsce, stanowią ubezpieczenia komunikacyjne. Dlatego też kluczową rolę w kształtowaniu efektywności i rozwoju polskiego sektora ubezpieczeniowego odgrywają właśnie ubezpieczenia komunikacyjne<sup>6</sup>. Warto jednocześnie zauważyć, że dział ubezpieczeń komunikacyjnych w Polsce rozwija się systematycznie, co w dużym stopniu związane jest ze wzrostem zakupu oraz wzrostem liczby rejestrowanych pojazdów mechanicznych. Występujące od 1990 roku zmiany na tym rynku przyczyniają się do powstawania zarówno sprzyjających, jak i niesprzyjających warunków funkcjonowania, różne bowiem są czynniki mające wpływ na efektywność funkcjonowania zakładu, które dodatkowo podlegają ciągłym zmianom. Należy też zwrócić uwagę na to, że produkty ubezpieczeniowe są produktami specyficznymi, na które składają się takie elementy

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (Dz.U. 2015, poz. 1844), art. 6.

<sup>3</sup> Rozporządzeniu Rady (WE) nr 2157/2001 z dnia 8 października 2001 r. w sprawie statutu spółki europejskiej (SE) (Dz. Urz. WE L 294 z 10.11.2001, s. 1, z późn. zm.) – Dz. Urz. UE Polskie wydanie specjalne, rozdz. 6, t. 4, s. 251.

<sup>4</sup> *Ubezpieczenia. Rynek i ryzyko*, Red. naukowa: W. Ronka-Chmielowiec, PWE, Warszawa 2002, s. 219 – 220.

<sup>5</sup> Ustawa z dnia 28 lipca 1990 r. o działalności ubezpieczeniowej (Dz. U. Nr 11, poz. 62 z późn. zm.).

<sup>6</sup> R. Pastusiak, *Ubezpieczenia komunikacyjne w Polsce – analiza wielowymiarowa*, Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica 274, Łódź 2012, s. 92.

jak: konstrukcja prawna produktu wraz z określonymi warunkami ubezpieczenia, wyznaczanie ceny, kreowanie świadomości klientów w zakresie produktów ubezpieczeniowych czy współpraca z kanałami dystrybucji. Tak więc w analizie i ocenie efektywności funkcjonowania zakładu, przede wszystkim z punktu widzenia towarzystwa ubezpieczeniowego powinno uwzględniać się nie tylko wyniki analizy wskaźnikowej. Równie ważnym jest także badanie czynników kształtujących wielkości ekonomiczne – takie jak np. wartość składki przypisanej brutto, wartość kosztów akwizycji, wartość wypłaconych odszkodowań, itd. – będące w następstwie oddziaływania identyfikowanych czynników odzwierciedleniem efektów funkcjonowania zakładu, ujmowanych następnie w formułach wskaźników ekonomicznych wykorzystywanych w kwantytatywnej ocenie efektywności działania zakładu ubezpieczeń.

## 2. Identyfikacja czynników wpływających na efektywność ubezpieczeń komunikacyjnych

Z całą pewnością na wartości finansowe charakteryzujące działania towarzystw ubezpieczeniowych takie, jak: przypis składki brutto, wynik techniczny czy zysk netto, wpływa liczba zarejestrowanych pojazdów osobowych ze względu na obowiązkowość ubezpieczeń OC. Jednak na wartość składki brutto zakładu ubezpieczeń wpływają także produkty ubezpieczeniowe, które nie mają charakteru obowiązkowego. Istnieje bowiem szereg innych czynników wpływających tak na wybór obowiązkowych, jak i dobrowolnych ofert ubezpieczeniowych, co z kolei wpływa na wzrost wartości składki przypisanej brutto, a zwiększającej efektywność funkcjonowania zakładu ubezpieczeń.

W analizie efektywności funkcjonowania zakładów należy także brać pod uwagę również takie czynniki jak szkodowość ubezpieczonych, która z kolei zmniejsza efektywność działania towarzystw ubezpieczeniowych. Warto tu jednak zauważyć, że szkodowość jest zależna od innych zmiennych niż te, które wpływają np. na wybór oferty ubezpieczeniowej. Z całą pewnością szkodowość cechuje też bardzo często czynnik losowy i większa nieprzewidywalność<sup>7</sup>.

Wskazuje się także, że na efektywność funkcjonowania towarzystw ubezpieczeń wpływają również takie czynniki, jak: produkt mix, kanały dystrybucji czy forma organizacyjna zakładu.

W warunkach nasilonej konkurencji cenowej występującej pomiędzy towarzystwami ubezpieczeniowymi, szczególnie ważna dla zakładów ubezpieczeń powinna być identyfikacja różnorodnych czynników, które oddziałują na decyzje klientów w zakresie zakupu ubezpieczeń komunikacyjnych. Warto więc zauważyć, że rozpoznanie postaw klientów i ich preferencji pozwala na lepsze dopasowanie oferty ubezpieczyciela do oczekiwań nabywców, co z kolei może pozytywnie wpłynąć na efektywność funkcjonowania zakładu oraz rentowność oferowanych ubezpieczeń.

Tak więc, wśród wielu czynników<sup>8</sup> wpływających na efektywność funkcjonowania zakładu, w pierwszej kolejności należy wymienić rodzaje i formy oferowanych ubezpieczeń komunikacyjnych przez zakłady. W zakresie rodzajów ubezpieczeń, oprócz obowiązkowego ubezpieczenia OC (mającego charakter bezwzględnie wymagalny) w ubezpieczeniach komunikacyjnych, oferowane są także ubezpieczenia dobrowolne w postaci: następstw nieszczęśliwych wypadków (NNW), autocasco (AC),

<sup>7</sup> R. Pastusiak, *Ubezpieczenia komunikacyjne w Polsce – analiza ...*, op. cit., s. 98-99.

<sup>8</sup> Por.: M. Borda, A. Jędrzychowska, *Analiza postaw nabywców ubezpieczeń komunikacyjnych na rynku polskim*, Rozprawy Ubezpieczeniowe, Zeszyt nr 13, 2/2012, s. 71-81; M. Jasiniak, R. Pastusiak, *Wpływ czynników ekonomicznych na efektywność towarzystw ubezpieczeniowych działu II w Polsce*, Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica 274, Łódź 2012, s. 31-44; A. Jędrzychowska, E. Poprawska, *Identyfikacja niektórych czynników mających wpływ na poziom składki, odszkodowań i świadczeń w ubezpieczeniach komunikacyjnych w Polsce*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe”, 2012, nr 2, s. 65-78; *Ryzyko i efektywność funkcjonowania ubezpieczeń komunikacyjnych w Polsce*, Red. naukowa: W. Ronka-Chmielowiec, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 144-158.

assistance (ASS), ochrony prawnej oraz ubezpieczenia utraty wartości pojazdów (GAP – *Guaranteed Auto Protection*)<sup>9</sup>. Z kolei w zakresie form wyróżnia się ubezpieczenia komunikacyjne oferowane w postaci:

- pakietów produktów ubezpieczeniowych z dodatkowymi preferencyjnymi warunkami ubezpieczenia pod warunkiem łącznego ich zakupu (Pakiet OC, AC, NNW, ASSISTANCE),
- oddzielnych produktów ubezpieczeniowych (OC i AC nabywanych niezależnie od siebie w różnych zakładach ubezpieczeń dla tego samego pojazdu),
- pojedynczych polis ubezpieczeniowych w postaci obowiązkowego ubezpieczenia od odpowiedzialności cywilnej dla posiadaczy pojazdów mechanicznych (OC).

Równie ważnymi czynnikami, wpływającymi na efektywność funkcjonowania zakładu, są sposoby nabywania ubezpieczeń i poziom rozwoju kanałów dystrybucji, wśród których należy wymienić:

- realizację umów za pośrednictwem agenta ubezpieczeniowego (najbardziej popularny sposób, znacznie rozbudowujący sieć i kanały dystrybucji – a więc zwiększający z jednej strony zdolności dochodowe zakładu, generujący jednak z drugiej strony konieczność ponoszenia przez zakład dodatkowych kosztów związanych z wypłacanymi prowizjami dla sieci agencji i multiagencji);
- następnie realizację umów bezpośrednio w zakładzie ubezpieczeń, tj. w jego oddziałach terenowych;
- coraz bardziej zyskujące na popularności nowoczesne sposoby zakupu ubezpieczeń za pośrednictwem tzw. kanałów *direct*, przez Internet oraz telefonicznie;
- i w końcu stosunkowo najmniej popularne sposoby zawierania umów, tj. w salonie samochodowym, za pośrednictwem brokera ubezpieczeniowego, w banku oraz w placówkach pocztowych Poczty Polskiej.

W powiązaniu ze wskazanymi wyżej czynnikami pozostaje także skala działania zakładu ubezpieczeń, która z całą pewnością ma związek zarówno z zakresem posiadanej oferty produktów ubezpieczeniowych, jak i dostępnymi dla ubezpieczonych sposobami nabywania ofert (dostępna sieć kanałów dystrybucji)<sup>10</sup>.

Kolejna grupa czynników ma związek z motywami wyboru oferty zakładu przez ubezpieczonych. W ramach tego wśród podstawowych przesłanek zakupu, będących jednocześnie czynnikami oddziałującymi na generowane efekty funkcjonowania zakładu przede wszystkim w postaci wartości składki zarobionej, są:

- cena ubezpieczenia,
- lojalność wobec aktualnego ubezpieczyciela (co przekłada się na kontynuację dotychczasowej ochrony ubezpieczeniowej),
- dobre doświadczenia związane z dotychczasową likwidacją szkody,
- pozycja zakładu ubezpieczeń na rynku względem konkurencji oraz jego wizerunek,
- warunki umowy (zakres ochrony ubezpieczeniowej oraz usługi dodatkowe).

W końcu nie bez znaczenia na generowane efekty funkcjonowania zakładu ubezpieczeń (zarówno po stronie przychodów i kosztów) pozostawać będzie także struktura wiekowa nabywców produktów ubezpieczeniowych danego zakładu i cechy socjodemograficzne tych nabywców, a mianowicie:

- wiek,

<sup>9</sup> GAP (*Guaranteed Auto Protection*) – ubezpieczenie kierowane najczęściej do osób korzystających z kredytu lub leasingu, jako formy finansowania zakupu pojazdu. GAP stanowi ubezpieczenie pojazdu od straty wartości finansowej w przypadku wystąpienia szkody całkowitej lub jego kradzieży (różniąc się jednak od ubezpieczenia AC). Ten rodzaj ubezpieczenia w zależności od wariantu pokrywa różnicę pomiędzy wartością fakturą nowego pojazdu lub różnicę pomiędzy wartością z polisy, a wartością rynkową z dnia szkody całkowitej, chroniąc nabywcę pojazdu przed stratą finansową spowodowaną całkowitym zniszczeniem lub kradzieżą pojazdu. Wariant GAP finansowy zakłada pokrycie różnicy pomiędzy odszkodowaniem z tytułu polisy autocasco, a zobowiązaniem kredytowym lub leasingowym. Z kolei tzw. wariant GAP fakturowy polega na pokryciu różnicy pomiędzy odszkodowaniem autocasco, a wartością nowego pojazdu ujętą w fakturze jego zakupu.

<sup>10</sup> Por.: J.D. Cummins, X. Xiaoying, *Efficiency, Productivity and Scale Economies in the U.S. Property Liability Insurance Industry*, December 2011 – [https://www.researchgate.net/publication/228200896\\_Efficiency\\_Productivity\\_and\\_Scale\\_Economies\\_in\\_the\\_US\\_Property-Liability\\_Insurance\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/228200896_Efficiency_Productivity_and_Scale_Economies_in_the_US_Property-Liability_Insurance_Industry).



- wykształcenie,
- aktywność zawodowa,
- miejsce zamieszkania,
- dochody netto na osobę w gospodarstwie domowym,
- posiadany rodzaj pojazdu mechanicznego (motocykla, auta, innych pojazdów mechanicznych),
- udział w wypadkach komunikacyjnych (historia uszkodowości ubezpieczonego).

Dodatkowo wśród innych czynników mających wpływ na efekty generowane w działalności zakładów ubezpieczeń można także wskazać:

- poziom rozwoju gospodarczego (mierzonego dynamiką PKB),
- poziom bezrobocia,
- inflację,
- rozwój infrastruktury drogowej (budowa autostrad i dróg),
- rozwój rynku motoryzacyjnego (liczba zarejestrowanych pojazdów i ich struktura wiekowa),
- bezpieczeństwo na drogach (liczba wypadków drogowych i skutki tych wypadków),
- liczbę kradzieży pojazdów i ich rodzaj,
- wzrost świadomości prawnej poszkodowanych,
- zmiany prawne w zakresie funkcjonowania rynku ubezpieczeń komunikacyjnych.

Z całą pewnością wymienione czynniki nie wyczerpują całej ich listy, niemniej jednak wydaje się, że są jednymi z najważniejszych, wywierając istotny wpływ na generowane przychody i koszty zakładów ubezpieczeń, które są podstawowymi miernikami efektów działania zakładu. Mierniki te są bowiem następnie ujmowane w formułach wskaźników ekonomicznych, stosowanych w analizie i ocenie efektywności funkcjonowania zakładu.

### 3. Klasyfikacja czynników wpływających na efektywność ubezpieczeń komunikacyjnych

Zaprezentowane czynniki wpływające na efektywność ubezpieczeń komunikacyjnych najczęściej wymienia się także, jako kluczowe w procesie analizy ryzyka ubezpieczeniowego. Mogą one bowiem oddziaływać zarówno na składkę ubezpieczeniową, jak i wysokość odszkodowań oraz świadczeń wypłacanych z ubezpieczeń komunikacyjnych, co łącznie decyduje o efektywności funkcjonowania zakładów. Podejmując próbę klasyfikacji czynników wpływających na efektywność funkcjonowania zakładów ubezpieczeń, przyjęto następujące podstawowe kryteria ich podziału (wyróżnienia), tj.<sup>11</sup>:

- ekonomiczne,
- behawioralne,
- prawne.

Przyjmując kryterium podziału uwzględniające ekonomiczny charakter czynników wpływających na efektywność funkcjonowania ubezpieczeń komunikacyjnych wymienić należy:

- poziom rozwoju gospodarczego (mierzonego dynamiką PKB),
- cenę produktu ubezpieczeniowego,
- poziom bezrobocia,
- inflację,
- rozwój infrastruktury drogowej (budowa autostrad i dróg),
- rozwój rynku motoryzacyjnego (liczba zarejestrowanych pojazdów i ich struktura wiekowa).

<sup>11</sup> Por.: M. Borda, A. Jędrzychowska, *Analiza postaw nabywców ubezpieczeń komunikacyjnych...*, op. cit., s. 71-81; M. Jasiniak, R. Pastusiak, *Wpływ czynników ekonomicznych na efektywność towarzystw...*, op. cit., s. 31-44; A. Jędrzychowska, E. Poprawska, *Identyfikacja niektórych czynników...*, op. cit., s. 65-78; *Ryzyko i efektywność funkcjonowania ubezpieczeń komunikacyjnych...*, op. cit., s. 144-158.

Wśród ekonomicznych czynników efektywności funkcjonowania zakładów ubezpieczeń istotnym wydaje się poziom rozwoju gospodarczego. Może on mieć wpływ zarówno na wysokość składek, jak i wypłaconych odszkodowań oraz świadczeń z OC i AC. Poziom rozwoju gospodarczego wiąże się z poziomem zamożności społeczeństwa, a ten z kolei przekłada się na np. zakup pojazdu w gospodarstwie domowym (wpływ na składkę OC i AC i wzrost zdolności dochodowych zakładów), czy choćby na wartość nabywanych pojazdów, co może zwiększać wysokość składek z OC i AC. W konsekwencji czynnik ten wpływa na wzrost wysokości wypłacanych odszkodowań (uszkodzeniom ulegają droższe pojazdy) zarówno z AC, jak i OC, a to z kolei na wartość składki, a więc cenę produktu ubezpieczeniowego. Należy też zwrócić uwagę na to, że wzrost zamożności społeczeństwa przekłada się również na wzrost oczekiwań dotyczących np. wysokości zadośćuczynienia czy też wysokości rent wypłacanych poszkodowanym z OC sprawców szkód<sup>12</sup> – co niewątpliwie również będzie miało wpływ na cenę produktu ubezpieczeniowego w przyszłości. Argumentów przemawiających za wpływem tego czynnika na składki, odszkodowania i świadczenia z ubezpieczeń komunikacyjnych można przytoczyć znacznie więcej, bowiem koszty leczenia, koszty robocizny czy koszty części zamiennych przekładają się bezpośrednio na wysokość szkód.

Kolejnym z wymienianych czynników jest poziom bezrobocia. Ten czynnik w nieco mniej jednoznaczny sposób może wpływać na sytuację zakładów ubezpieczeń komunikacyjnych. Wysoki poziom bezrobocia powinien wpływać na zmniejszenie dostępności pojazdów (części społeczeństwa nie stać na zakup lub utrzymanie pojazdów). Występowanie większej liczby osób bezrobotnych i pozbawionych dochodów może także skutkować większą liczbą pojazdów nieubezpieczonych. W przypadku AC zwykle sytuacja taka może wpłynąć na obniżenie składek i wypłaconych odszkodowań oraz świadczeń. Natomiast odnośnie OC, wysoki poziom bezrobocia może wiązać się z większą liczbą pojazdów nieubezpieczonych, a zatem większą liczbą wypłat z UFG<sup>13</sup> oraz niższą ich ściągalnością ze sprawców szkód, a w konsekwencji koniecznością rozłożenia kosztów na osoby ubezpieczone i wzrostem ceny polis.

Poziom inflacji wydaje się także oczywistym czynnikiem podnoszącym wartość składek i odszkodowań zarówno z AC, jak i OC. Kluczowy jest tutaj wzrost kosztów napraw pojazdów w wyniku wzrostu cen części zamiennych i robocizny.

Kolejny czynnik w postaci rozwoju dróg może oddziaływać dwojako. Z jednej strony, przyrost dróg dobrej jakości oraz stosowanie nowoczesnych nawierzchni i systemów wspomagających bezpieczeństwo, powinno pozytywnie wpływać na poprawę bezpieczeństwa, a zatem zmniejszenie liczby wypadków i konieczności wypłaty odszkodowań. Z drugiej strony, większa dostępność dróg dobrej jakości może skłaniać do rozwijania większych prędkości, a zatem przyczyniać się do zwiększenia liczby poważnych wypadków i powstawania wyższych kosztów działania z tytułu większych wartości wypłacanych odszkodowań.

Rozwój motoryzacji to czynnik, który można opisać takimi zmiennymi jak:

- liczba zarejestrowanych pojazdów,
- wskaźnik motoryzacji,
- struktura wiekowa pojazdów.

Liczba zarejestrowanych pojazdów oraz wskaźnik motoryzacji powinny wpływać na wzrost składek i odszkodowań zarówno z OC, jak i AC. Natomiast struktura wiekowa pojazdów powinna wpływać na wzrost składek i odszkodowań z AC (ubezpieczane są nowsze, a więc droższe pojazdy). Wpływ trzeciej zmiennej na OC może mieć charakter dwojaki, tj. z jednej strony wpływać na wyższe koszty napraw w przypadku pojazdów nowych, jednak z drugiej strony nowsze pojazdy są na ogół wyposażone

<sup>12</sup> Szerzej w: A. Jędrzychowska, E. Poprawska, *Szkody osobowe z ubezpieczenia komunikacyjnego OC a gospodarka finansowa ubezpieczycieli*, /W:/ *Szkody osobowe kompensowane z ubezpieczenia komunikacyjnego OC. Analiza rynku*, Red. naukowy: I. Kwiecień, Poltext, Warszawa 2011, s. 237-262.

<sup>13</sup> UFG – Ubezpieczeniowy Fundusz Gwarancyjny.

w nowocześniejsze i lepsze systemy związane z bezpieczeństwem jazdy, co powinno przyczyniać się do zmniejszania liczby i skutków wypadków.

Przyjmując kryterium podziału, uwzględniające behawioralny charakter czynników wpływających na efektywność funkcjonowania ubezpieczeń komunikacyjnych, wymienić można:

- bezpieczeństwo na drogach (liczba wypadków drogowych i skutki tych wypadków),
- strukturę wiekową sprawców szkód,
- liczbę kradzieży pojazdów i ich rodzaj,
- wzrost świadomości prawnej poszkodowanych.

Z czynnikami o charakterze ekonomicznym w postaci rozwoju infrastruktury drogowej oraz rozwoju rynku motoryzacyjnego powiązane są także czynniki, które można zaliczyć do czynników behawioralnych, jak bezpieczeństwo na drogach. Analiza tego czynnika i odpowiadających mu zmiennych wydaje się oczywista.

Kolejny czynnik charakteryzujący profil kierowców wskazuje na odsetek młodych kierowców i sprawców szkód. Pod pojęciem „młodych” należy rozumieć grupę osób w przedziale wiekowym 18 – 24 lat. Jest to grupa, w której częstość wypadków jest znacznie wyższa niż w pozostałych grupach wiekowych, na co ma wpływ brawura, brak doświadczenia, czy częste prowadzenie pojazdów w stanie nietrzeźwości. Zatem to, czy ta grupa wiekowa staje się mniej lub bardziej liczna, ma wpływ na częstość wypłat tak z AC, jak i OC. Ubezpieczyciele w tej grupie wiekowej stosują w związku z tym znaczne zwwyżki składek, zatem zwiększający się odsetek młodych kierowców powinien przekładać się również na wzrost składek zarówno w OC, jak i AC.

Kolejnym czynnikiem są kradzieże pojazdów, które zdają się wpływać przede wszystkim na szkodowość ubezpieczeń AC, względem miejsca zameldowania ubezpieczonego oraz rodzaju i marki pojazdu. Należy jednak pamiętać o tym, że nie wszystkie umowy ubezpieczenia AC zawierane są z klauzulą odpowiedzialności za kradzież, różny jest także zakres takiej ochrony. Ubezpieczyciele różnie też traktują mniej lub bardziej popularne wśród złodziei marki samochodów, odzwierciedlając ten fakt w przyjmowanych taryfach ubezpieczeniowych względem ubezpieczanej marki pojazdu.

W końcu wzrost świadomości prawnej poszkodowanych będzie wpływał na wybór oferty, która będzie zapewniała lepsze warunki ochrony prawnej w przypadku awarii czy kolizji (jak np. assistance, auto zastępcze, zakwaterowanie, leczenie, itd.), a także kradzieży auta.

Podejmując próbę klasyfikacji czynników wpływających na efektywność funkcjonowania zakładów ubezpieczeń należy także wziąć pod uwagę kryterium prawne ich wyodrębnienia. Zmiany np. w ogólnych warunkach ubezpieczenia dotyczą czynników prawnych i rozumiane są bardzo szeroko, od zmian powodujących rozszerzenie zakresu odpowiedzialności w ubezpieczeniach OC, po te, które dotyczą rozwiązań powiązanych zarówno z OC, jak i AC, takich jak np.:

- uwzględnianie podatku VAT,
- utratę wartości rynkowej pojazdu,
- czy użycia zamienników części zapasowych w przypadku naprawy z AC, i użycia części oryginalnych w przypadku naprawy realizowanej z OC sprawcy.

Należy również brać pod uwagę wprowadzanie krajowych przepisów prawnych, jak i dyrektyw UE dotyczących aspektów funkcjonowania zakładów ubezpieczeń, a skutkujących zmianami na rynku ubezpieczeń komunikacyjnych w zakresie wysokości kalkulowanych składek z tytułu polis OC. W wyniku rekomendacji KNF przepisy takie zostały wprowadzone w Polsce w 2016 roku na skutek braku rentowności zakładów ubezpieczeń w obszarze obowiązkowych ubezpieczeń OC właścicieli pojazdów mechanicznych. Wprowadzone przepisy prawne wymusiły na zakładach ubezpieczeń wzrost wartości składek ubezpieczenia OC, w efekcie czego wzrosły wartości składek przypisanych brutto na rzecz zakładów ubezpieczeń, jako elementu ich przychodów.

#### 4. Zakończenie

Biorąc pod uwagę duże znaczenie ubezpieczeń komunikacyjnych w działalności zakładów ubezpieczeń w Polsce, warto analizować zmiany zachodzące w zakresie czynników, które mają wpływ zarówno na poziom naliczanych składek, liczbę zawieranych ubezpieczeń, jak też tendencje w zakresie wypłat odszkodowań. W tym względzie identyfikacja i analiza czynników wpływających zarówno na wysokość generowanych przez zakład składek, jak i wysokość wypłacanych odszkodowań, wydaje się istotna. Należy tu jednak wskazać na pewną trudność w prowadzeniu tego typu badań, bowiem nie wszystkie wskazane czynniki można skwantyfikować, gdyż mają charakter jakościowy, a co dalej za tym idzie wykorzystać w kwantytatywnej analizie i ocenie efektywności funkcjonowania zakładów ubezpieczeń. Dlatego też pomocne w dokonywaniu obiektywnej oceny efektywności i rentowności ubezpieczeń komunikacyjnych są grupy wskaźników ekonomicznych. Bardzo ważne dla ich obliczenia jest zasilenie w obiektywne i wiarygodne informacje ekonomiczne, odzwierciedlające efekty i wyniki funkcjonowania analizowanego zakładu. Efekty te są możliwe do identyfikacji na podstawie rejestrowanych w każdym przedsiębiorstwie operacji gospodarczych wyrażonych w mierniku pieniężnym. Znajdują one odzwierciedlenie w takich kategoriach ekonomicznych, jak: osiągnięte przychody z prowadzonej działalności, koszty ich uzyskania, wynik finansowy prowadzonej działalności, posiadane aktywa, kapitał własny, a także rezerwy i zobowiązania. Wyrażenie tych kategorii ekonomicznych w ujęciu wartościowym stwarza możliwość dokonywania analiz i porównań, a także konstruowania wskaźników ekonomicznych, odzwierciedlających wzajemne relacje ekonomiczne występujące między analizowanymi kategoriami ułatwiają i syntetyzując wyniki uzyskiwanych w ten sposób informacji, które mają na celu ocenę efektywności działania zakładu ubezpieczeń.

Pomimo wskazanych trudności w kwantyfikacji danych czynników efektywności funkcjonowania zakładu ubezpieczeń, warto jednak zwrócić na nie uwagę. Czynniki te bowiem niewątpliwie oddziałują na wielkości ekonomiczne działalności zakładów, na podstawie których można zmierzyć efekty ich działania. Analizując czynniki efektywności ubezpieczeń komunikacyjnych warto również zwrócić uwagę na możliwości kształtowania tych czynników przez zakład ubezpieczeń, co w dalszej kolejności powinno stanowić przyczynek do bardziej pogłębionych badań w tym zakresie.

#### Literatura

1. Borda M., Jędrzychowska A., *Analiza postaw nabywców ubezpieczeń komunikacyjnych na rynku polskim*, Rozprawy Ubezpieczeniowe, Zeszyt nr 13, 2/2012.
2. Cummins J.D., Xiaoying X., *Efficiency, Productivity and Scale Economies in the U.S. Property Liability Insurance Industry*, December 2011 – [https://www.researchgate.net/publication/228200896\\_Efficiency\\_Productivity\\_and\\_Scale\\_Economies\\_in\\_the\\_US\\_Property-Liability\\_Insurance\\_Industry](https://www.researchgate.net/publication/228200896_Efficiency_Productivity_and_Scale_Economies_in_the_US_Property-Liability_Insurance_Industry).
3. Jasiniak M., Pastusiak R., *Wpływ czynników ekonomicznych na efektywność towarzystw ubezpieczeniowych działu II w Polsce*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica 274, Łódź 2012.
4. Jędrzychowska A., Poprawska E., *Identyfikacja niektórych czynników mających wpływ na poziom składki, odszkodowań i świadczeń w ubezpieczeniach komunikacyjnych w Polsce*, „Wiadomości Ubezpieczeniowe”, 2012, nr 2.
5. Jędrzychowska A., Poprawska E., *Szkody osobowe z ubezpieczenia komunikacyjnego OC a gospodarka finansowa ubezpieczycieli, /W:/ Szkody osobowe kompensowane z ubezpieczenia komunikacyjnego OC. Analiza rynku*, Red. naukowy: I. Kwiecień, Poltext, Warszawa 2011.
6. Pastusiak R., *Ubezpieczenia komunikacyjne w Polsce – analiza wielowymiarowa*, Acta Universitatis Lodzianis, Folia Oeconomica 274, Łódź 2012.

7. Rozporządzeniu Rady (WE) nr 2157/2001 z dnia 8 października 2001 r. w sprawie statutu spółki europejskiej (SE) (Dz. Urz. WE L 294 z 10.11.2001, s. 1, z późn. zm.) – Dz. Urz. UE Polskie wydanie specjalne.
8. *Ryzyko i efektywność funkcjonowania ubezpieczeń komunikacyjnych w Polsce*, Red. naukowa: W. Ronka-Chmielowiec, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2014.
9. *Ubezpieczenia. Rynek i ryzyko*, Red. naukowa: W. Ronka-Chmielowiec, PWE, Warszawa 2002.
10. Ustawa z dnia 11 września 2015 r. o działalności ubezpieczeniowej i reasekuracyjnej (Dz.U. 2015, poz. 1844).
11. Ustawa z dnia 28 lipca 1990 r. o działalności ubezpieczeniowej (Dz. U. Nr 11, poz. 62 z późn. zm.).

### *Summary*

#### **ATTEMPT OF IDENTIFICATION AND CLASSIFICATION OF EFFECTIVENESS FACTORS IN MOTOR INSURANCE**

*Insurance companies are financial institutions, which can operate as stock-offering companies with outstanding financial security and business efficiency due to a certain methodological specification as well as public confidence. The above mentioned characteristic is strictly connected with maximization of profitability for entities' owners and shareholders combined with solvency capital maintenance for policyholders' financial and insurance security. Therefore the analysis and assessment of the business is one of the most important management tools, which is the basis for proper evaluation of processes and development of an insurance company. The analysis of the effectiveness of the insurance company should take into account not only the results of the indicator analysis, but also certain factors determining its economic size. These values can be described as the basic measures of the insurance companies' business efficiency. Motor third party liabilities and motor hull insurances are the most important business areas and the primary source of income for insurance companies. Therefore, these types of policies are a key part of effectiveness and development of the insurance sector in Poland. This paper takes into account the importance of motor insurance in insurance company's portfolio and attempts to identify and classify the effectiveness factors of motor insurance, which affect the realization of economic values by the insurance company. The above mentioned economic values do not only reflect the business results of insurance companies, but also are included in economic indicators used in evaluation process of the efficiency of insurance companies.*



## **CZEŚĆ IV**

---

# **IDENTYFIKACJA, WDROŻENIE ORAZ OCENA PROROZWOJOWYCH ZMIAN W PRZEDSIĘBIORSTWIE**





*Piotr Bartkowiak*  
Katedra Inwestycji i Nieruchomości  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

*Jacek Józwiak*  
Mesko S.A. Skarżysko-Kamienna

*Maciej Koszel*  
Katedra Inwestycji i Nieruchomości  
Wydział Zarządzania  
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

# ZNACZENIE KONKURENCYJNOŚCI I ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ WE WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

## *Streszczenie*

*Wyzwania, jakie kreuje rynkowe współzawodnictwo o utrzymanie przewagi konkurencyjnej, inspirują kadrę menedżerską przedsiębiorstw do poszukiwania optymalnych czynników i działań, które mogą być źródłem sukcesu gospodarczego. W tym kontekście istotne oraz wciąż bardzo aktualne jest zagadnienie „orientacji na klienta”, jako ważnego wyznacznika w procesie konkurowania przedsiębiorstw. Stanowi ono zarazem jedną z kluczowych zasad zarządzania jakością, gdyż jakość jest nieodzownym instrumentem dostarczania klientom wartości wyższej od konkurentów. Spełnianie aktualnych oraz prognozowanie przyszłych potrzeb klienta, jest procesem mającym na celu doskonalenie jakości, a zarazem umacniania potencjału konkurencyjnego, będącego zbiorem wartościowych zasobów przedsiębiorstwa.*

\* \* \*

## **1. Wprowadzenie**

Obecnie przewagę konkurencyjną osiągają przedsiębiorstwa, które z jednej strony są zdolne do utrzymywania klientów, a z drugiej do pozyskiwania nowych, oferując im wpisującą się w ich oczekiwania

propozycję wartości. Trafnie precyzuje te zależności K. Cholewicka-Goździk<sup>1</sup> stwierdzając, że wysoka jakość jest dla wielu klientów źródłem ich lojalności. Lojalność z kolei zapewnia utrzymanie klientów, gdy jest podtrzymywana przez dostarczanie im spełniającej, a wręcz przekraczającej ich oczekiwania, propozycji wartości. Wartość dla klienta, skłaniająca go do zakupu, kształtują nie tylko istniejące cechy samego wyrobu, ale także cechy do niego przypisane, takie jak np. marka, warunki dostawy i płatności czy serwis posprzedażowy. Orientacja na klienta jest zatem ściśle związana z kształtowaniem tych cech, w celu jak najlepszego dostosowania się do obecnych i przyszłych oczekiwań kupującego.

Orientacja na klienta jako istotny wyznacznik w procesie konkurowania przedsiębiorstw, jest zarazem jedną z kluczowych zasad zarządzania jakością. Na tle kształtowania wartości dla klienta ujawniają się zatem wzajemne powiązania pomiędzy zarządzaniem jakością a konkurencyjnością. Oba te obszary niewątpliwie wpisują się także w zagadnienia zarządzania strategicznego. Strategia bowiem nie tylko konkretyzuje sposoby realizacji misji i wizji przedsiębiorstwa, ale także jest nieodłącznie związana z zasadami zarządzania jakością oraz sformułowaniem polityki jakości.<sup>2</sup> Realizacja strategii konkurencji angażuje posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby oraz wykonywane przy ich pomocy lub na nich działania. Odgrywa to bez wątpienia także istotną rolę w uzyskiwaniu wysokiej jakości wyrobów, a także w kształtowaniu trwałości przewagi konkurencyjnej.

## 2. Postrzeganie jakości w zarządzaniu jakością w organizacji

Pojęcie jakości nie jest obecnie, jak piszą niektórzy autorzy<sup>3</sup>, jednoznaczne, gdyż ma ono charakter interdyscyplinarny. Wynika to z faktu postrzegania jakości w wielu dziedzinach wiedzy oraz w różnych aspektach. Jakość jest omawiana w ujęciu: filozoficznym, humanistycznym, socjologicznym, prawnym, technicznym czy ekonomicznym. Definicje zaś, formułowane przez specjalistów tych dziedzin, nie są ściśle, a tylko opisują pewne wybrane obszary rzeczywistości. Stąd może pojawiać się szereg problemów interpretacyjnych. Z uwagi, że opracowanie poświęcone jest przede wszystkim zarządzaniu jakością w perspektywie jego doskonalenia oraz w płaszczyźnie relacji producent/dostawca – klient, jego autorzy skoncentrują się na spojrzeniu na jakość, uwzględniającym podejście związane z jej wielowymiarowością. Przeprowadzenie tych rozważań jest niezbędnym elementem poprzedzającym definiowanie pojęcia jakości. Właściwe w tym miejscu jest także uporządkowanie terminologii stosowanej w literaturze, odnoszącej się do takich terminów jak wyrób, produkt czy usługa. Autorzy przyjmują na podstawie normy ISO 9000, że wyrób może mieć postać przedmiotu materialnego, materiału przetworzonego, wytworu intelektualnego czy usługi i będzie utożsamiany z kategorią produktu.

D.A. Garvin<sup>4</sup> stwierdzając, że jakość staje się bardzo ważną kwestią w konkurencyjności i rozważając problem jej wielowymiarowości, wskazał na pięć podejść do analizowania tego pojęcia:

- w perspektywie transcendentnej – jakość jest synonimem wrodzonej doskonałości, absolutnie oraz powszechnie rozpoznawalnym znakiem bezkompromisowych standardów i wybitnych osiągnięć.

<sup>1</sup> K. Cholewicka-Goździk, *Istota zarządzania jakością*, „Problemy Jakości”, 2008, nr 6, s. 7.

<sup>2</sup> K. Cholewicka-Goździk, *Istota zarządzania...*, *op. cit.*, s. 7.

<sup>3</sup> J.E. Bauer, G.L. Duffy, R.T. Westcott, *The Quality Improvement Handbook*, ASQ Quality Press, Milwaukee 2006, s. 2-3; P. Dobski, *Zarządzanie przez jakość w handlu detalicznym. Koncepcja i zastosowanie*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 15; H. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002, s. 58; D. Hoyle, *ISO 9000 Quality Systems Handbook*, Routledge, New York 2013, s. 23-26; J.M. Juran, A.B. Godfrey, *Juran's Quality Handbook*, The McGraw Hill, New York 1999, s. 2.2-2.3; R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *Zarządzanie jakością*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2013, s. 13; W. Prussak, *Zarządzanie jakością. Wybrane elementy*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, s. 16.

<sup>4</sup> D.A. Garvin D.A., *What Does "Product Quality" Really Mean?*, MIT Sloan Management Review, Magazine: Fall 1984, s. 26-43, [http://oqrm.org/English/What\\_does\\_product\\_quality\\_really\\_means.pdf](http://oqrm.org/English/What_does_product_quality_really_means.pdf) [dostęp 25.10.2013], s. 25-28.

Zrozumienie jakości jest możliwe we właściwościach obiektów, a rozpoznanie jej następuje poprzez doświadczenie;

- odnoszące się do produktu – jakość jest zmienną precyzyjną i mierzalną, opisującą pewien zasób pożądaných atrybutów produktu. Jakość jest nieodłączną cechą dóbr, a nie czymś, przypisanym do nich, więc może być oceniona obiektywnie;
- odnoszące się do użytkownika – subiektywna ocena dokonywana przez użytkownika. Konsumenci mają różne pragnienia i potrzeby, a produkty które najlepiej spełniają ich preferencje posiadają najwyższą jakość. Z drugiej strony jednak próbuje się spojrzeć jednocześnie na wpływ różnic w jakości przez pryzmat zmian na krzywej popytu. W obu przypadkach rodzą się problemy dotyczące zagregowania bardzo zróżnicowanych indywidualnych preferencji (jakości na poziomie rynkowym) oraz atrybutu produktu, który kojarzy się z jakością, a nie z maksymalizacją zadowolenia klientów;
- odnoszące się do procesu wytwarzania – strona podażowa dotycząca przede wszystkim technik i praktyk wytwarzania. Jakość określana jest jako zgodność z wymaganiami, a także poprawne wykonanie za pierwszym razem. Ten sposób postrzegania jakości doprowadził do orientacji na niezawodność na etapie projektowania oraz rozwoju statystycznej kontroli jakości na etapie produkcji;
- w perspektywie wartości – jakość w relacji z kosztami produkcji i ceną produktu. Z tej perspektywy produkt o wysokiej jakości, charakteryzuje się pełną zgodnością z wymaganiami przy akceptowalnych kosztach oraz zapewnieniu podstawowych właściwości w przystępnej cenie. Zatem jakość, która jest miarą doskonałości, utożsamiana jest tutaj z wartością.

Wymienione podejścia do jakości, mogą z powodzeniem współistnieć, a jednocześnie uzyskiwać różny stopień ważności w zależności od podmiotu, który dokonuje oceny jakości. W tej perspektywie należy również widzieć cechy charakterystyczne jakości, które D.A. Garvin określił mianem ośmiu wymiarów jakości<sup>5</sup>:

- **osiągi** – podstawowe charakterystyki robocze produktu, także przy uwzględnianiu znaczenia indywidualnych preferencji użytkownika (klasy funkcjonowania);
- **cechy dodatkowe** – uzupełniają podstawowe właściwości produktu, dotykając indywidualnych preferencji użytkownika;
- **niezawodność** – wymiar jakości odzwierciedlający prawdopodobieństwo uszkodzenia w określonym czasie, np. średni czas bezawaryjnej pracy;
- **zgodność** – stopień, w jakim projektowe i operacyjne cechy produktu spełniają ustalone standardy;
- **trwałość** – miara żywotności produktu, która może być określona jako ilość lub czas kolejnych użytkowników, do momentu pogorszenia cech produktu;
- **łatwość obsługi** – możliwości naprawcze, gdzie wyższa jakość utożsamiana jest z szybką naprawą oraz skróceniem czasu przestoju (obejmuje także standardy profesjonalizmu i uprzejmości dla konsumenta);
- **estetyka** – subiektywna refleksja użytkownika, odzwierciedlająca jego preferencje, oceniana przez pryzmat takich elementów, jak: wygląd, dźwięk, zapach, smak, odczucie;
- **postrzeganie jakości bazujące na dominującej opinii wśród konsumentów** – często nie posiadając wyczerpującej informacji o atrybutach danego produktu, konsumenci przyjmują ogólnie powtarzaną subiektywną ocenę.

Omówione przez D.A. Garvina wymiary jakości nie wyczerpują jednak całego spektrum tematu. Jak słusznie zauważa R. Karaszewski<sup>6</sup> można uznać, że bardzo dobrze sytuują się one w przedziale działalności produkcyjnej, natomiast w sferze usług niezbędne jest zidentyfikowanie dodatkowych obszarów.

<sup>5</sup> D.A. Garvin, *op. cit.*, s. 28-32.

<sup>6</sup> R. Karaszewski, *Zarządzania jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Wyd. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005, s. 21.

R. Karaszewski i K. Skrzypczyńska<sup>7</sup> wyróżniają sześć charakterystycznych cech usług: niematerialność, nierozłączność, różnorodność, brak możliwości magazynowania, niemożność przywłaszczenia, indywidualizacja. Specyficzne cechy usług wpływają zatem na postrzeganie ich jakości. J. Łańcucki zidentyfikował pięć kryteriów oceny jakości usług<sup>8</sup>:

- solidność i niezawodność – zdolność do zrealizowania usługi dokładnie i niezawodnie;
- zdolność reagowania – otwartość i wrażliwość, przejawiająca się w gotowości do służenia klientowi i terminowej realizacji usługi;
- pewność – posiadanie wiedzy i umiejętności niezbędnej do wykonania usługi, życzliwość, grzeczność, wzbudzanie zaufania ze strony usługodawcy, wolność od niebezpieczeństw i wątpliwości;
- empatia – przystępność i łatwość kontaktu z usługodawcą, umiejętność utożsamiania się z klientem, realizacja działań dla poznania klientów i ich potrzeb,
- materialne komponenty procesu usługowego – rodzaj i specyfika materialnych udogodnień, wyposażenie, środki transportu i komunikacji oraz personel.

Jakość usług można zatem utożsamiać ze stopniem, w jakim ogół wymienionych kryteriów oceny usługi spełnia wymagania klienta. Jak słusznie jednak wskazuje J. Łańcucki<sup>9</sup>, w praktyce różne uwarunkowania środowiskowe i kulturowe oraz dotychczasowe doświadczenia, mogą decydować o postrzeganiu jakości usług. W przypadku osoby lub organizacji nie mającej jeszcze żadnych doświadczeń w danym zakresie usługi, nawet przeciętnie jakościowa usługa, może być odebrana jako satysfakcjonująca. Może także wystąpić sytuacja, że wysokiej jakości usługa oceniana przez podmioty o szczególnie wysokich oczekiwaniach, może być dla nich niesatysfakcjonująca. Na poziom oczekiwań mogą wpływać takie czynniki, jak: cena, alternatywne możliwości, czynniki sytuacyjne, opinie innych, a także własne nastawienie.

Po przeanalizowaniu cech charakterystycznych jakości produktów i usług, można wskazać na cztery aspekty postrzegania jakości w zależności od:

- postaci wyrobu – przedmiot materialny, materiał przetworzony, wytwór intelektualny, usługa,
- cech i charakterystyk branych pod uwagę – np. funkcjonalność, ekonomiczność, estetyka, niezawodność, dostępność, czas realizacji,
- podmiotu postrzegającego jakość – producent/dostawca, klient i jego potrzeby,
- faz cyklu życia wyrobu – jakość jest kształtowana i postrzegana w cyklu życia.

Postrzeganie jakości w zależności od postaci wyrobów, zależy jest od ich właściwości, np. materialna postać produktu i niematerialny charakter usługi. Z kolei charakterystyki będące zbiorem cech (zarówno mierzalnych i niemierzalnych) pozwalają odkrywać jakość w takich ujęciach, jak: techniczne (np. wymiary, właściwości fizykochemiczne), użytkowe (np. trwałość, niezawodność), estetyczne (np. wygląd, staranność wykonania), ekonomiczne (koszty zakupu, koszty eksploatacji). Jednocześnie różne i często odmienne potrzeby zarówno producenta, jak i klienta wpływają także na podejście do jakości. Jak podaje J. Frąś<sup>10</sup> na postrzeganie jakości z punktu widzenia producenta mają wpływ takie potrzeby, jak: potrzeba zyskowności (koszty, cena, udział w rynku) oraz potrzeba konkurencyjności (uznana marka, przywództwo technologiczne, ciągle doskonalenie procesu i wyrobu). Z kolei aspekty ważne dla klienta to: potrzeby funkcjonalne związane z użytkowaniem (komfort użytkowania, ekonomiczność, niezawodność) oraz potrzeby niefunkcjonalne (prestiż, zaspokajanie potrzeb estetycznych, bezpieczeństwo i przyjazność dla środowiska). Mając na uwadze przedstawione dotąd aspekty postrzegania jakości, trzeba jednak uwzględnić zawsze fakt, że jakość jest kształtowana w całym cyklu życia produktu. Powstaje

<sup>7</sup> R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *op. cit.*, s. 19.

<sup>8</sup> *Znormalizowane systemy zarządzania*, Red. naukowa: J. Łańcucki, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010, s. 36-37.

<sup>9</sup> *Znormalizowane systemy zarządzania, op. cit.*, s. 37-38.

<sup>10</sup> J. Frąś, *Zarządzania jakością w instytucjach gospodarczych*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000, s. 16-17.

zatem, jak wskazuje A. Hamrol<sup>11</sup>, łańcuch jakości tworzony przez: jakość projektową wyrobu, procesów realizacji, jakość wykonania, eksploatacyjną i użytkową, a także jakość serwisową.

Uwzględniając przedstawione podejścia związane z wielowymiarowością jakości oraz aspekty jej postrzegania i najczęściej wymieniane w literaturze przedmiotu definicje, autorzy opracowania formułują definicję jakości, która będzie punktem wyjścia do dalszej analizy podejmowanej problematyki: jakość to zgodność wyrobu z oczekiwaniami i/lub umownymi wymaganiami stron (klient – dostawca), uwzględniająca ich potrzeby oraz stanowiąca dla nich taką wartość, za którą klient jest skłonny zapłacić cenę rynkową, a dostawca angażując zasoby i działania, ponieść koszt wykonania.

Analizując wyzwania dotyczące zarządzania w XXI wieku, P.F. Drucker sformułował dwa wnioski, określając je jako podstawowe założenia na temat rzeczywistości, a mianowicie:

- „obszarem zainteresowania i odpowiedzialności zarządzania jest wszystko to, co oddziałuje na wydajność organizacji i jej wyniki – zarówno w obrębie jej samej, jak i poza nią, bez względu na to czy owe czynniki pozostają pod kontrolą organizacji, czy też są od niej niezależne”<sup>12</sup>;
- „podstawowe zadanie zarządzania wciąż pozostaje takie samo: trzeba sprawić, by ludzie mogli wspólnie osiągać wyznaczone cele, wyznając wspólne wartości, działając w odpowiedniej strukturze, mając możliwości szkolenia i rozwoju, co jest niezbędne do właściwego działania i odpowiadania na zmiany”<sup>13</sup>.

Podobne wnioski prezentuje J. Lichtarski, określając zarządzanie jako „rodzaj oddziaływania o charakterze (w szerokim znaczeniu) kierowniczym na wszelkie elementy dowolnego systemu działania (ludzi, rzeczy, właściwości, czynności, procesy, zdarzenia, relacje) dla wywołania ich zamierzonych zachowań i zmian”<sup>14</sup>. Rozwijając własną definicję, autor ten wyróżnia następujące typowe charakterystyki zarządzania<sup>15</sup>:

- kierowanie się w procesach decyzyjnych przede wszystkim kryteriami typu efektywnościowego,
- korzystanie z różnych źródeł władzy,
- kształtowanie oddziaływań, bazujących w znacznym stopniu na więzi organizacyjnej,
- brak obligatoryjności wchodzenia uczestników do systemu oddziaływań,
- relatywnie duży zakres swobody decyzyjnej, zwłaszcza po stronie uczestników wywierających wpływ.

Sformułowane dotąd wnioski dotyczące istoty zarządzania, jak i definicje tego pojęcia, skłaniają do konkluzji mówiącej, że zarządzanie jest rodzajem oddziaływania, skoncentrowanym na uzyskiwaniu sprawności działania organizacji. Z kolei dążenie do uzyskania zamierzonych skutków zarządzania, powinno obejmować orientację na budowanie świadomego zaangażowania uczestników organizacji w realizację celów, z jednoczesnym ukierunkowaniem na ciągłe doskonalenie działań.

Jak trafnie zauważa J. Lichtarski pojęcie zarządzania jawi się jako całość złożona z wielu elementów, zasadne jest zatem przypisywanie tej całości cech systemu oraz posługiwanie się pojęciem systemu zarządzania. W budowie struktury systemu zarządzania nieodzowną rolę pełnią takie elementy, jak: wartości i cele, strategia, struktury i regulacje, zasady zarządzania, metody i praktyki zarządzania, procesy, kultura organizacyjna. Tworzą one „pewną konfigurację założeń, konstytuują właściwe sobie podejścia (szkoły, nurty, orientacje), a w tym kreowane w ich ramach obrazy (modele) systemu zarządzania, tworzą podwaliny dla związanych z nimi koncepcji, metod i narzędzi zarządzania”<sup>16</sup>. Mechanizm ten wyraźnie uwidacznia się w przypadku orientacji na jakość i system zarządzania jakością, gdzie ma do czynienia z nadaniem systemowi zarządzania charakterystycznej orientacji projakościowej.

<sup>11</sup> A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 27.

<sup>12</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2009, s. 49.

<sup>13</sup> P.F. Drucker, *Mysli przewodnie*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2011, s. 24.

<sup>14</sup> J. Lichtarski, *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015, s. 85.

<sup>15</sup> Ibidem, s. 85-86.

<sup>16</sup> Ibidem, s. 18-19.

Jak wskazuje A. Hamrol<sup>17</sup> zarządzanie jakością można postrzegać jako zarządzanie zasobami, procesami i innymi czynnikami, zorientowane na efekty kojarzone z jakością. Zarządzanie to odnosi się bezpośrednio do jakości produktów i działań. Realizowane jest natomiast za pomocą takich funkcji, jak: planowanie, organizowanie, przewodzenie (motywowanie), kontrolowanie oraz doskonalenie (osiąganie wyższego poziomu jakościowego).

Z kolei zdaniem K. Szczepańskiej<sup>18</sup> na zarządzanie jakością, można spojrzeć w dwóch powiązanych ze sobą ujęciach: filozoficznym i normatywnym. W ujęciu filozoficznym zarządzanie przedsiębiorstwem, opisane w koncepcji *Total Quality Management (TQM)*, czyli kompleksowego zarządzania jakością, jakość ma być wszechobecna we wszystkich obszarach działalności i szczeblach zarządzania, zarówno w decyzjach, jak i działaniach. Kreatywna i powszechna orientacja projakościowa, współdziałanie wszystkich pracowników (pracownik wobec drugiego pracownika, jako klient wewnętrzny), ma służyć wytworzeniu wyrobów, które będą spełniać wymagania klienta, a nawet przekraczać ich oczekiwania. Dążenie do zapewnienia zadowolenia klientów wewnętrznych i zewnętrznych, jest ściśle powiązane z zapobieganiem powstawaniu wad oraz ciągłym doskonaleniem działań, przypisanych dla poszczególnych funkcji zarządzania. W drugim ujęciu, poprzez ustanawianie oraz przyjmowanie standardów, a następnie ich przestrzeganie, realizowana jest idea przyświecająca powstaniu sformalizowanych systemów zarządzania. Koncepcja ta ogniskuje się w cyklicznej sekwencji postępowania typu: *zaplanuj co zamierzasz osiągnąć; zapisz, w jaki sposób chcesz to osiągnąć; postępuj zgodnie z przyjętymi zasadami i procedurami; sprawdzaj czy realizujesz ustanowione wymagania; wprowadzaj sprawdzone i skuteczne działania jako standard*.<sup>19</sup> Konkluzją tych rozważań jest wniosek, że dualizm podejścia do istoty zarządzania jakością, wyznacza granice definiowania i rozumienia tego pojęcia<sup>20</sup>.

Warte podjęcia refleksji jest także spojrzenie na zarządzanie jakością, w kontekście dorobku nauk o zarządzaniu. Tworzenie teorii zarządzania jakością jest bowiem „procesem synergicznym, polegającym na badaniu, analizie, syntezie, wzajemnej adaptacji i rozwijaniu związków pomiędzy zagadnieniami jakości i zarządzania w organizacjach”<sup>21</sup>. R. Karaszewski i K. Skrzypczyńska podkreślają, iż „większość wykorzystywanych współcześnie praktyk zarządzania, sposobów tworzenia struktur organizacyjnych, budowania procedur i strategii, stylów zachowania kadry kierowniczej oraz innych przejawów kultury organizacyjnej ma swoje korzenie w początkach teorii zarządzania”<sup>22</sup>.

Jak wskazują J. Pike i R. Barnes<sup>23</sup>, koncepcja kompleksowego zarządzania jakością wyrosła na bazie przyjęcia po II wojnie światowej, w japońskich przedsiębiorstwach, pomysłów W.E. Deminga oraz J.M. Jurana. Na kształt realizowanych przez nich projektów wpływał niewątpliwie dorobek szkół myślenia o organizacji i zarządzaniu. W.E. Deming wykorzystując m.in. prace F.W. Taylora, współtwórcy klasycznej szkoły zarządzania, opracował pierwszy cykl doskonalenia jakości, jako sekwencję działań: planować, realizować, sprawdzać. Autor opracował także szereg zaleceń dotyczących sposobu budowania systemu zarządzania, sprzyjającemu zarówno doskonaleniu jakości, jak i uzyskiwaniu zadowolenia klienta<sup>24</sup>. Zbiór tych pryncypiów odnoszących się do jakości, znany jest powszechnie jako *14 zasad Deminga*. Zasady te „łączą ze sobą dwie główne szkoły myślenia o zarządzaniu dominujące od wczesnych lat XX wieku, tj. naukowe (twarde) zarządzanie, z drugiej strony zarządzanie oparte na

<sup>17</sup> A. Hamrol, *op. cit.*, s. 54-59.

<sup>18</sup> K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością w dążeniu do doskonałości*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 13.

<sup>19</sup> A. Gwiazda, *Cykle jakości i doskonalenia*, „Zarządzanie Jakością”, 2011, nr 4, s. 75.

<sup>20</sup> K. Szczepańska, *Zarządzanie jakością...*, *op. cit.*, s. 13.

<sup>21</sup> A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 98.

<sup>22</sup> R. Karaszewski, K. Skrzypczyńska, *op. cit.*, s. 102-103.

<sup>23</sup> J. Pike, R. Barnes, *TQM in Action. A practical approach to continuous performance improvement*, Chapman & Hall, London 1996, s. 39.

<sup>24</sup> J. Łunarski, *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*, Wyd. WNT, Warszawa 2012, s. 33.

stosunkach międzyludzkich (miękkie)<sup>25</sup>, którego prekursorem był E. Mayo. Jednocześnie tradycyjne podejście do jakości rozumiane jako wielokrotna kontrola, ustępowało miejsca zapobieganiu błędom. J.M. Juran<sup>26</sup> omawiając problem panowania nad jakością wskazał na tzw. *trylogię jakości*, która obejmuje takie procesy zarządzania, jak: planowanie i kontrola jakości oraz poprawa jakości. Autor ten już w 1967 roku, trafnie przewidział, że japoński przemysł, który w nowatorski sposób organizuje zarządzanie jakością, na długo będzie światowym liderem. Ostatecznie to właśnie rywalizacja gospodarcza i konkurencyjność wpłynęła na proces wysuwania się jakości na pozycję jednego z pierwszoplanowych przedmiotów zainteresowania zarządzania i wraz z umiędzynarodowieniem gospodarki, doprowadziła w rezultacie do powstania oraz rozwoju koncepcji TQM.<sup>27</sup>

Norma ISO 9000 wskazuje osiem zasad zarządzania jakością, które są szczegółowo analizowane przez wielu autorów literatury przedmiotu. Natomiast bardzo interesujące z punktu widzenia tematyki opracowania jest poszukiwanie wzajemnych relacji pomiędzy jakością a konkurencyjnością i zaproponowane przez K. Cholewicką-Goździk<sup>28</sup> rozszerzenie zbioru tych zasad o kolejne sześć istotnych pozycji. Uwzględniając powyższe, należy przyjąć 14 zasad zarządzania jakością<sup>29</sup>:

- **podejście strategiczne** – uzyskiwanie zamierzonego poziomu jakości jako strategicznego celu, wynikającego z misji i wizji organizacji, wykorzystujące wiązkę celów projakościowych dla takich działań, jak np. wprowadzanie innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych, mogących być źródłem uzyskiwania przewagi konkurencyjnej;
- **koncentracja na kliencie** – uznanie prymatu klienta i kształtowanie wartości dla klienta. Dostarczanie klientowi wyrobów spełniających jego wymagania, a także wykraczających ponad jego oczekiwania, budzących zadowolenie, jest źródłem lojalności klienta, a tym samym wpływa na pozycję konkurencyjną dostawcy;
- **przywództwo** – proces, w którym lider wpływa na grupę, w celu osiągnięcia wspólnego celu, kreując wizję przyszłości i warunki wykorzystania zasobów organizacji, uwzględniając potrzeby wszystkich zainteresowanych stron. Chodzi tu o sformułowanie ambitnych celów, tworzenie i utrzymywanie wartości na wszystkich poziomach organizacji oraz budowę atmosfery zachęcającej do współpracy, w której pracownicy rozumiejąc wspólne cele, są jednocześnie zmotywowani do ich osiągnięcia;
- **zaangażowanie wszystkich pracowników** – pracownicy na wszystkich szczeblach są istotą organizacji, a ich całkowite zaangażowanie w kolejnych fazach powstawania wyrobu, pozwala na wykorzystanie ich zdolności dla dobra organizacji i osiągnięcia sukcesu na rynku;
- **partnerstwo i praca zespołowa** – partnerstwo pionowe (bezpośredni dostęp pracowników operacyjnych do kierownictwa oraz możliwość przedstawiania uwag i pomysłów dotyczących np. funkcjonowania, czy doskonalenia procesów), a także partnerstwo poziome (między zespołami pracowników, w kolejnych ogniwach łańcucha jakości) zapewniają elastyczność systemu i możliwość skrócenia cyklu produkcyjnego; praca zespołowa w interdyscyplinarnych grupach pracowników, pozwala osiągać efekt synergii i sprawniej rozwiązywać problemy;
- **podejście procesowe** – oznacza „stosowanie systemu procesów w organizacji, wraz z ich identyfikacją oraz wzajemnymi oddziaływaniami między tymi procesami i zarządzanie nimi w celu osiągnięcia

<sup>25</sup> W. Miecznikowski, *Encyklopedia klasyków – W.E. Deming*, „Problemy Jakości”, 2009, nr 5, s. 47.

<sup>26</sup> J.M. Juran, A.B. Godfrey, *op. cit.*, s. 2.5.

<sup>27</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 688.

<sup>28</sup> K. Cholewicka-Goździk, *Istota zarządzania...*, *op. cit.*, s. 8-12.

<sup>29</sup> K. Cholewicka-Goździk, *Istota zarządzania...*, *op. cit.*, s. 8-11; R. Karaszewski, *Istota przywództwa filaru totalnego zarządzania jakością*, „Problemy Jakości”, 2009, nr 1, s. 9; W. Prussak, *op. cit.*, s. 45; PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, s. 7; W. Cieśliński, A. Gębczyńska, *Procesowa orientacja przedsiębiorstw*, „Problemy Jakości”, 2011, nr 2, s. 35; J. Łunarski, *op. cit.*, s. 206; D. Hoyle, *op. cit.*, s. 12-13; J.E. Bauer, G.L. Duffy, R.T. Westcott, *op. cit.*, s. 16; K. Szczepańska, *Analiza kosztów jakości*, „Problemy Jakości”, 2009, nr 6, s. 6; U. Sulowska, *Korzyści wdrożenia rachunku kosztów jakości*, „Problemy Jakości”, 2011, nr 5, s. 49.

zamierzonych wyników<sup>30</sup>. Stosowanie podejścia procesowego ma inspirować do wprowadzania i doskonalenia w organizacji struktur, umożliwiających poziomą komunikację oraz skupianiu się na wynikach procesów, a dalej może prowadzić do budowy organizacji zorientowanej na procesy;

- **podejście systemowe do zarządzania** – „zidentyfikowanie, zrozumienie i zarządzanie wzajemnie powiązаныmi procesami jako systemem, przyczynia się do zwiększenia skuteczności i efektywności organizacji”<sup>31</sup>;
- **podjęmowanie decyzji na podstawie faktów** – skuteczne decyzje opierają się na analizie zgromadzonych oraz zarejestrowanych danych i informacji, mających swe potwierdzenie w zaistniałych faktach;
- **ciągłe doskonalenie** – systematyczne planowanie i podejmowanie przedsięwzięć w celu zwiększania skuteczności i efektywności organizacji. Tak rozumiane doskonalenie może przynosić wymierne korzyści dla samej organizacji i wszystkich jej interesariuszy;
- **prewencja** – podejmowanie działań wyprzedzających i zapobiegających powstawaniu niezgodności;
- **komunikacja** – sprawny przepływ informacji wspomaga decyzyjność, wpływa na zrozumienie celów i zadań, sprzyja skracaniu czasu ich realizacji oraz jest nośnikiem osiągniętych rezultatów;
- **samoocena** – „nie można skutecznie oraz efektywnie zarządzać, nie mówiąc już o systematycznym i nieprzerwanym doskonaleniu, bez wynikającej z samooceny informacji o dotychczasowych rezultatach”<sup>32</sup>;
- **analiza kosztów jakości** – rozumiana jako ustalenie i ocena czynników oddziałujących na poziom, dynamikę i strukturę wszystkich rodzajów kosztów, prowadzących do uzyskania oczekiwanej jakości wyrobów w perspektywie systemu i procesów. Monitorowanie kosztów jakości oraz przyczyn ich powstawania umożliwia zaobserwowanie punktów do optymalizacji oraz doskonalenia;
- **wzajemne korzystne powiązania z dostawcami** – „organizacje i jej dostawcy są od siebie zależni, a wzajemne korzystne powiązania zwiększają zdolność obu stron do tworzenia wartości”<sup>33</sup>.

Podsumowując przegląd opisanych zasad zarządzania jakością, można nabrać przekonania o ich dużej przydatności w realizacji funkcji zarządzania, skierowanych na zasoby organizacji i mogących przyczynić się do skutecznego i efektywnego realizowania celów organizacji. Zasady tworzą jeden z kluczowych drogowskazów dla menedżerów zarządzania jakością i znajdują odzwierciedlenie, także w zaproponowanej przez A.V. Feigenbauma, definicji zarządzania jakością: „skuteczny sposób integrowania różnych inicjatyw w dziedzinie jakości, umożliwiający realizację procesu produkcyjnego i dostarczanie usług możliwie najtaniej przy pełnym zadowoleniu klientów”<sup>34</sup>.

Biorąc pod uwagę przeanalizowany zakres zarządzania jakością oraz odnoszące się do niego zasady i wymieniane w literaturze przedmiotu funkcje, można sformułować definicję zarządzania jakością, która będzie punktem wyjścia do dalszej analizy podejmowanej problematyki: zarządzanie jakością to zorganizowany proces realizacji przez dostawcę niezbędnych funkcji w cyklu życia wyrobu, ukierunkowany w układzie wewnętrznym na utrzymanie i zwiększanie zdolności jakościowej, a w układzie zewnętrznym na rozpoznawanie oraz zaspokajanie oczekiwań i/lub umownych wymagań klienta, a także uzyskanie jego zaufania.

Jak słusznie wskazuje J. Lichtarski<sup>35</sup>, bardziej szczegółowe charakterystyki systemu zarządzania w przedsiębiorstwie (w ujęciu statycznym i dynamicznym), nadają określone rozwiązania np. orientacje, koncepcje czy metody. Odnosi się to także do systemu zarządzania jakością.

<sup>30</sup> PN-EN ISO 9000:2006, *op. cit.*, s. 7.

<sup>31</sup> PN-EN ISO 9000:2006, *op. cit.*, s. 9.

<sup>32</sup> K. Cholewicka-Goździk, *Samoocena. Nieformalna zasada zarządzania jakością*, „Problemy Jakości”, 2011, nr 6, s. 4.

<sup>33</sup> PN-EN ISO 9000:2006, *op. cit.*, s. 9.

<sup>34</sup> *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Red. naukowa: J. Łańcucki, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006, s. 20.

<sup>35</sup> J. Lichtarski, *op. cit.*, s. 23.



### 3. Konkurencyjność i jej wymiar w kontekście jakości

Nieodłącznym elementem procesów rozwojowych przebiegających w gospodarce, jest konkurencja między uczestnikami rynku. Konkurencja dotyczy rywalizacji na rynkach zbytu, a także rywalizacji o ograniczone oraz wartościowe zasoby<sup>36</sup>. Istotą tej rywalizacji jest także tworzenie (wyższej od konkurentów) wartości dla klientów<sup>37</sup>. Według J. Maciasa konkurencja jest „główną siłą motywującą przedsiębiorstwa do osiągania takich samych rezultatów mniejszymi nakładami lub lepszych rezultatów przy wykorzystaniu takich samych nakładów”<sup>38</sup>. Od konkurencji pochodzi natomiast pojęcie konkurencyjność, które cechuje złożoność oraz wielowymiarowość, a także wielość podejść do jego wyjaśnienia<sup>39</sup>.

Jak podają N. Daszkiewicz<sup>40</sup> oraz M. Dzikowska i M. Gorynia<sup>41</sup> nie istnieje uniwersalna definicja konkurencyjności, która mogłaby uzyskać powszechną akceptację ekonomistów zajmujących się tym obszarem problemowym. Natomiast M. Gorynia stwierdza, że „konkurencyjność jest pojęciem teoretycznym odnoszącym się do rynkowego sposobu regulacji. Teoretyczny charakter tego pojęcia oznacza, że nie posiada ono desygnatów dających się określić wprost (...). W uproszczeniu można przyjąć, że konkurencyjność oznacza umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu”<sup>42</sup>. Autorzy literatury przedmiotu<sup>43</sup> poszukując wspólnego mianownika dla tego pojęcia, wskazują jednocześnie na potrzebę jego dekompozycji na terminy, które mogą podlegać operacjonalizacji. Z uwagi na ten stan rzeczy, konkurencyjność jawi się jako kategoria wielopłaszczyznowa, opisywana przez wiele wymiarów. Ponadto, jak wskazuje A. Noga<sup>44</sup>, podejmowane są często próby klasyfikowania konkurencyjności przedsiębiorstwa, z zastosowaniem takich kryteriów, jak<sup>45</sup>:

- działania lub skutki – wyróżnia się konkurencyjność czynnikową oraz wynikową;
- przedział oceny – D. Faulkner i C. Bowman wyróżniają konkurencyjność podstawową oraz konkurencyjność kluczową. Konkurencyjność podstawowa obejmuje konkurencyjność operacyjną (konkretne umiejętności, dotyczące np. technologii, logistyki, kontroli jakości na określonym rynku) oraz konkurencyjność systemową (dotyczącą zachowań konkurencyjnych w szerszym wymiarze, z uwzględnieniem zjawisk występujących na czterech poziomach: meta, makro, mezo, mikro);

<sup>36</sup> J. Polowczyk, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 138.

<sup>37</sup> J.B. Barney, D.N. Clark, *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford 2009, s. 25.

<sup>38</sup> J. Macias, *Konkurencyjność – strategiczny wymiar efektywności przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 2010, nr 5, s. 4.

<sup>39</sup> J. Macias, *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 2008, nr 9, s. 11.

<sup>40</sup> *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*, Red. naukowa: N. Daszkiewicz, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 13.

<sup>41</sup> M. Dzikowska, M. Gorynia, *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?*, „Gospodarka Narodowa”, 2012, nr 4, s. 5.

<sup>42</sup> *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa, a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Red. naukowa: M. Gorynia, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002, s. 48.

<sup>43</sup> H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 127; *Luka konkurencyjna na poziomie...*, *op. cit.*, s. 48 oraz E. Skawińska, E. Cyrson, R.I. Zalewski, *Konkurencyjność przedsiębiorstw*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011, s. 35.

<sup>44</sup> A. Noga, *Dominacja a efektywna konkurencja*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1993, s. 37.

<sup>45</sup> M. Gorynia, E. Łażniewska, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 53-54 oraz 60-62, *Luka konkurencyjna na poziomie...*, *op. cit.*, s. 92; E. Skawińska, E. Cyrson, R.I. Zalewski, *op. cit.*, s. 35; D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Wyd. Geberthner i Spółka, Warszawa 1996, s. 35-44; M. Grzybek, Z. Kryński, *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne /W:/ Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy, Zeszyt 20, Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, Red. naukowy: M.G. Woźniak, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011, s. 112.

- czas – konkurencyjność rozpatrywana w ujęciu statycznym;
- moment oceny – M. Gorynia wyróżnia konkurencyjność *ex post* (osiągnięta pozycja konkurencyjna, będąca skutkiem zrealizowanej strategii konkurencyjnej własnej i rywali rynkowych) oraz konkurencyjność *ex ante* (czyli przyszła, perspektywna pozycja konkurencyjna);
- obszar występowania – dokonuje się tutaj rozróżnienia pomiędzy konkurencyjnością na rynku krajowym i na rynku zagranicznym lub podział konkurencyjności na wewnątrzbranżową i międzybranżową. Sposób postrzegania konkurencji wewnątrzbranżowej jest zaś związany z przyjmowanymi trzema ujęciami branży: produktowym (konkurowanie pomiędzy wytwórcami takich samych wyrobów), technologicznymi (rywalizacja z podmiotami stosującymi tą samą technologię) oraz w sensie zaspokajania podobnych potrzeb (konkurowanie z dostawcami wyrobów, które mogą zaspokajać podobne potrzeby).

G. Hamel i C.K. Prahalad<sup>46</sup> uwzględniając zarówno kryterium czasu, jak i momentu oceny w klasyfikacji konkurencyjności, przedstawiają interesujące ujęcie, wyróżniając konkurowanie o teraźniejszość oraz konkurowanie o przyszłość. Konkurowanie o teraźniejszość dokonuje się w ramach istniejących rynków. Pomocne są tutaj takie narzędzia, jak: analizy segmentów rynku, struktury branży czy łańcucha wartości, a menedżerowie budujący i realizujący strategie, nastawieni są w swoich działaniach na zdobycie i utrzymanie udziału w rynku. Jak podają „konkurencja o przyszłość nie dokonuje się na płaszczyźnie produkt kontra produkt lub sfera działalności kontra sfera działalności, ale firma kontra firma (...) jest to bowiem konkurencja o maksymalizację udziału w przyszłych możliwościach, które firma mogłaby zagospodarować w ramach rozległej areny możliwości”<sup>47</sup>. Autorzy wyróżniają trzy etapy konkurowania o przyszłość: przywództwo intelektualne, kształtowanie ścieżek migracji, konkurowanie o udział w rynku. W pierwszym etapie dokonuje się konkurencja o trafne rozpoznanie i zrozumienie tendencji oraz zmian (technologicznych, demograficznych itp.), wyobrażenie kształtu oraz wielkości możliwości w przyszłości. Jest to także „konkurencja o wymyślenie zupełnie nowych rodzajów korzyści dla klientów lub radykalnie nowych sposobów dostarczania istniejących korzyści”<sup>48</sup>. Drugi etap dotyczy rywalizacji o wpływ na kierunek rozwoju branży oraz aktywne kształtowanie struktury branży, w celu maksymalizacji własnych korzyści. Faza ta obejmuje „walkę o uzyskanie wymaganych cech konkurencyjności (oraz pokonanie przeszkód technicznych), przetestowanie i wypróbowanie alternatywnych koncepcji produktu lub usługi (stopniowo odkrywając to, czego faktycznie chcą klienci)”<sup>49</sup>. W trzecim, ostatnim etapie konkurencji działania mogą zostać skoncentrowane na zdobywaniu udziału w rynku i pozycji na rynku. Innowacje zaś ogniskują się wokół „rozbudowywania asortymentu produktu, poprawy efektywności”<sup>50</sup>.

Przedstawione etapy konkurowania o przyszłość wskazują na szeroki zakres zagadnienia, a jednocześnie pozwalają lepiej zrozumieć istotę konkurencyjności w branży. Zdaniem autorów opracowania otwierają one także drogę, do poszukiwania oraz poznania kluczowych cech konkurencyjności, rozumianych przez G. Hamela i C.K. Prahalada<sup>51</sup> jako zestawu umiejętności lub technologii, które pozwalają firmie na dostarczenie klientom konkretnej korzyści.

Konkurencyjności zatem powinna sprzyjać przede wszystkim zdolność organizacji do działań zorientowanych na jakość i klienta. Oba podejścia wzajemnie się uzupełniają, uwypuklając znaczenie zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo oraz działań, które przy ich pomocy lub na nich można wykonać.

<sup>46</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Wyd. Business Press, Warszawa 1999, s. 26-27.

<sup>47</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *op. cit.*, s. 26-27.

<sup>48</sup> G. Hamel, C.K. Prahalad, *op. cit.*, s. 38.

<sup>49</sup> *Ibidem*, s. 38.

<sup>50</sup> *Ibidem*, s. 39.

<sup>51</sup> *Ibidem*, s. 167.

W związku z tym można przyjąć następujące wymiary konkurencyjności przedsiębiorstwa<sup>52</sup>:

- potencjał konkurencyjny,
- strategię konkurencyjną,
- pozycję konkurencyjną.

Zagadnienia konkurencyjności zostały szczególnie rozwinięte w ramach nurtów myślenia strategicznego, tj. szkoły pozycyjnej i zasobowej, których dorobek ma właściwości komplementarne, a łączenie perspektyw w jakich postrzegają przewagę konkurencyjną wydaje się wręcz nieodzowne<sup>53</sup>.

Jak stwierdzają R. Haffer<sup>54</sup> oraz K. Oblój<sup>55</sup> szkoła pozycyjna korzystała z dorobku wcześniejszych szkół, tj. planistycznej i ewolucyjnej. Z pierwszej wyniosła rygor analityczny i dyscyplinę organizacyjną dla procesu budowy strategii, natomiast z drugiej przekonanie, że menedżerowie nie są w stanie w czasie rzeczywistym przeanalizować złożonych i dynamicznych sytuacji, ponieważ działają w warunkach ograniczonego zarówno czasu, jak i dostępu do informacji. Stąd pragmatyzm działania musi wyrażać się w upraszczaniu rzeczywistości i budowie wygodnych modeli. Jak podają R. Haffer<sup>56</sup> oraz Z. Pierścionek<sup>57</sup> szkoła pozycyjna, której prekursorem jest M.E. Porter, koncentruje swoje zainteresowania na analizie źródeł konkurencyjności. Wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa ma jego pozycja względem innych uczestników otoczenia konkurencyjnego, tj. obecnych konkurentów w sektorze<sup>58</sup> i potencjalnych firm wchodzących, odbiorców oraz dostawców, a także producentów substytutów (model pięciu sił). Zdaniem M.E. Portera „wszystkie pięć sił łącznie wyznacza natężenie konkurencji w danym sektorze i jego rentowność, a siła lub siły najmocniejsze mają decydujące znaczenie dla formułowania strategii”<sup>59</sup>. Jednocześnie „celem strategii konkurencji jednostki gospodarczej jest wyszukanie takiej pozycji, w której przedsiębiorstwo najlepiej może się bronić przed tymi siłami, albo spożytkować je na własną korzyść”<sup>60</sup>.

Z kolei nurt zasobowy, jak określa K. Oblój przyjmuje, iż „przewagę konkurencyjną organizacja buduje przez skonfigurowanie zasobów oraz umiejętności w kluczowe kompetencje”<sup>61</sup>. Filarem konkurencyjności będą zatem zasoby, które odpowiednio użyte mogą kreować pozytywny wizerunek przedsiębiorstwa.

Nieodzownym elementem budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest jakość<sup>62</sup>. Jak wskazuje R. Haffer<sup>63</sup> duże znaczenie w budowaniu tej przewagi ma „umiejętność dostarczania wyższej od konkurentów wartości obsługiwanym klientom”. Autor ten wskazuje jednocześnie na jakość, jako instrument dostarczania tej wartości. Ekspozuje zarazem trzy elementy, tworzące ramy strategiczne sprzyjające maksymalizowaniu dostarczanej na rynek wartości, a mianowicie: orientację marketingową, strategię totalnej jakości oraz architekturę strategiczną. Architektura strategiczna organizuje przede wszystkim zasobowe wnętrza przedsiębiorstwa, z kolei orientacja marketingowa jest eksponowana

<sup>52</sup> *Luka konkurencyjna na poziomie...*, *op. cit.*, s. 68.

<sup>53</sup> H. Haffer, *op. cit.*, s. 31; J. Świątowiec-Szczepańska, *Renta ekonomiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „*Ekonomista*”, 2012, nr 2, s. 217.

<sup>54</sup> H. Haffer, *op. cit.*, s. 26.

<sup>55</sup> K. Oblój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 72.

<sup>56</sup> H. Haffer, *op. cit.*, s. 26.

<sup>57</sup> Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 27.

<sup>58</sup> M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2006, s. 25. Definiuje on sektor „jako grupę firm wytwarzających wyroby będące substytutami”.

<sup>59</sup> *Ibidem*, s. 26.

<sup>60</sup> *Ibidem*, s. 23.

<sup>61</sup> K. Oblój, *op. cit.*, s. 96.

<sup>62</sup> P. Bartkowiak, J. Józwiak, *Efekty doskonalenia systemu zarządzania jakością w kontekście rozwoju potencjału konkurencyjnego /W:/ Procesy restrukturyzacji wobec współczesnych przemian gospodarczych*, Red. naukowy: A. Jaki, M. Kowalik, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016, s. 147-158.

<sup>63</sup> H. Haffer, *op. cit.*, s. 53.

w otoczeniu. Strategia totalnej jakości spełnia natomiast rolę niezbędnego łącznika pomiędzy wnętrzem przedsiębiorstwa a jego otoczeniem zewnętrznym, umożliwiając strategiczne dopasowanie. W tak przyjętych „ramach budowy przewagi konkurencyjnej, kreowanie wartości dla klienta odbywa się zarówno w kategoriach ceny (kosztu), jak i szeroko rozumianej jakości oferty rynkowej”<sup>64</sup>. H.G. Adamkiewicz-Drwiłło<sup>65</sup> stwierdza, że wraz ze wzrostem jakości wyrobu, wzrasta także konkurencyjność z punktu widzenia jakości, a przedsiębiorstwa dążące do osiągnięcia wysokiego poziomu konkurencyjności, powinny oferować wyroby, które zaspokajają potrzeby i oczekiwania klientów po atrakcyjnych cenach. Jednakże jak słusznie zauważa K. Oblój<sup>66</sup> omawiając strategię typu: cena i jakość, to menedżerowie przy budowie przewagi konkurencyjnej, w ramach domeny strategicznej, powinni podejmować decyzje zarówno o cenie, jak i o jakości wyrobów w porównaniu z konkurencją. Wyroby mogą być oferowane bowiem w cenie wyższej lub niższej od ceny konkurencji (w sposób odczuwalny przez klienta), a także poziom jakości wyrobów może być postrzegany jako wyższy lub niższy, co jest zależne od przyjętej i realizowanej strategii.

Bardzo istotne znaczenie w kontekście poszukiwania odpowiedzi na prezentowany problem, ma zaproponowana w badaniach prowadzonych pod kierunkiem M.J. Stankiewicza, koncepcja struktury potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Ukazuje ona na zasadzie pewnej analogii do koncepcji łańcucha wartości M.E. Portera, 11 sfer funkcjonalno-zasobowych, a wśród nich 91 elementów składających się na te sfery. Elementy przypisane do poszczególnych sfer, przedstawia się jako składniki potencjału konkurencyjnego<sup>67</sup>. Sfery funkcjonalno-zasobowe obejmują: informacje, badania i rozwój, produkcję, zarządzanie jakością, logistykę, dystrybucję, marketing, finanse, organizację i zarządzanie, zatrudnienie, zasoby niewidzialne. Wśród nich ważną rolę dla tworzenia skutecznych instrumentów konkurowania niewątpliwie pełni sfera zarządzania jakością.

Jak wskazują wyniki badań prowadzonych przez R. Haffera<sup>68</sup>, sfera zarządzania jakością została wskazana wśród polskich przedsiębiorstw, jako najważniejsza dla kreowania instrumentu konkurowania, jakim jest jakość wyrobów. Jednocześnie potwierdzono, że wpływa ona najsilniej na takie instrumenty konkurowania, jak: jakość wyrobów, marka, wizerunek firmy<sup>69</sup>.

Transparentną syntezą analizowanej problematyki, może być schemat ujęcia jakości wyrobów w systemie konkurencyjności przedsiębiorstwa, który przedstawiono na rysunku 1. Nie trzeba więc przekonywać o istotnym znaczeniu jakości wyrobów w procesie kształtowania wymiarów konkurencyjności przedsiębiorstwa. Jakość ukazuje się bowiem w czterech znaczeniach, jako<sup>70</sup>:

- wyznacznik definiowania strategii konkurencji,
- instrument konkurowania, dostarczający wyższe wartości dla klientów (także kryterium porównawcze ofert przedsiębiorstwa i jego konkurentów),
- efekt wykorzystania potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa,
- rezultat przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w zasobach.

<sup>64</sup> Ibidem, s. 54.

<sup>65</sup> H.G. Adamkiewicz-Drwiłło, *op. cit.*, s. 227-229.

<sup>66</sup> K. Oblój, *op. cit.*, s. 350.

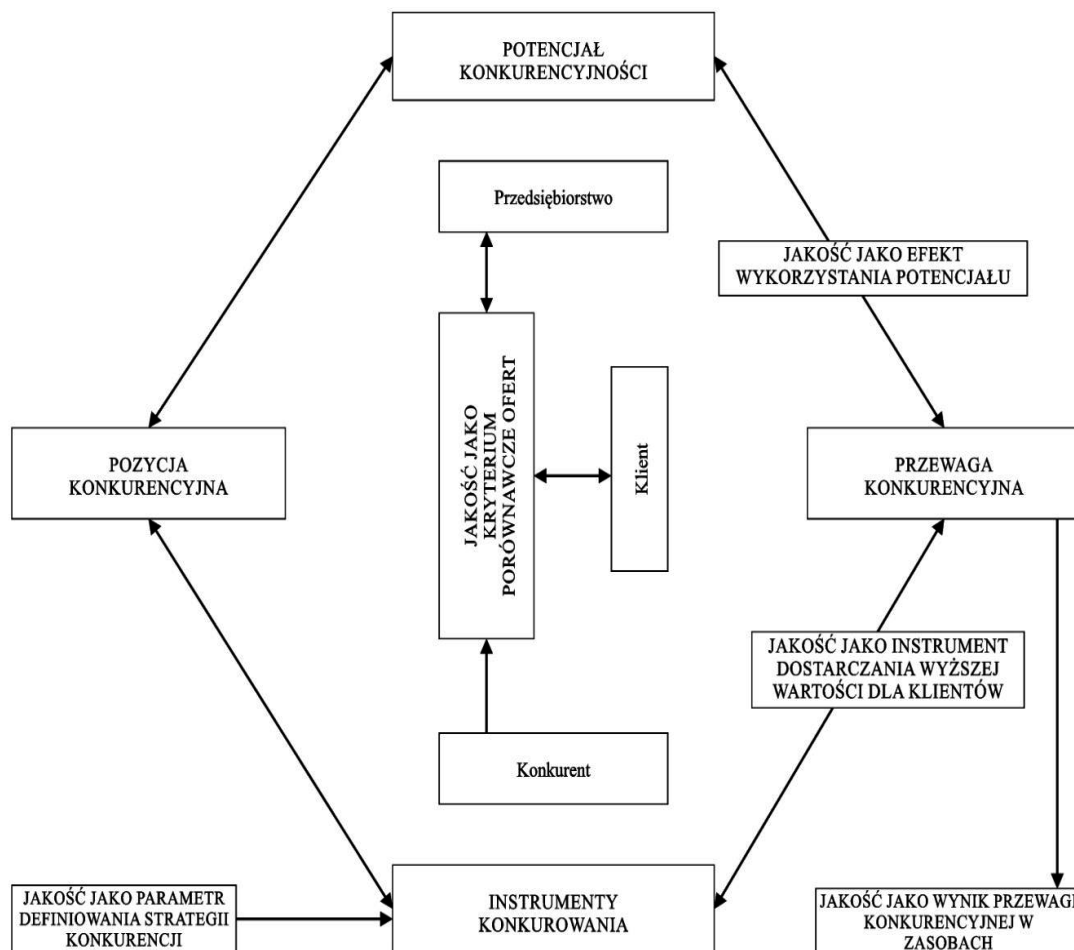
<sup>67</sup> H. Haffer, *op. cit.*, s. 99.

<sup>68</sup> R. Haffer w latach 2000-2001 prowadził badania dot. znaczenia znormalizowanego Systemu Zarządzania Jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych polskich przedsiębiorstw, badaniem objęto 95 przedsiębiorstw. Zob. H. Haffer, *op. cit.*, s. 183-237.

<sup>69</sup> Ibidem, s. 212-214.

<sup>70</sup> Jedynek P., *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 23.

Rysunek 1: Jakość wyrobów w systemie konkurencyjności przedsiębiorstwa



Źródło: P. Jedynak, *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 22.

#### 4. Zakończenie

Poszukiwanie wzajemnych relacji pomiędzy jakością, a konkurencyjnością przedsiębiorstwa rozpoczęto od ukazania istoty tych pojęć. Na podstawie przeglądu dorobku naukowego wielu autorów, wykazano wieloaspektowość postrzegania zarówno jakości, jak i konkurencyjności.

Z kolei przedstawienie koncepcji, wskazanie funkcji i wymiarów zarządzania jakością oraz konkurencyjności, wprowadza na drogę wiodącą do ustalenia roli, jaką może pełnić doskonalenie zarządzania jakością w kształtowaniu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstw.

Przedstawione spojrzenie na konkurencyjność przedsiębiorstwa z punktu widzenia jakości, wskazuje na istotne znaczenie jakości wyrobów i funkcjonalno-zasobowej sfery zarządzania jakością w tworzeniu skutecznych mechanizmów konkurowania. Jednocześnie uzyskano obraz relacji pomiędzy jakością wyrobów, a przyjętymi wymiarami konkurencyjności, tj. potencjałem konkurencyjnym, strategią konkurencji i pozycją konkurencyjną.

## Literatura

1. Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
2. Barney J.B., Clark D.N., *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford 2009.
3. Bartkowiak P., Józwiak J., *Efekty doskonalenia systemu zarządzania jakością w kontekście rozwoju potencjału konkurencyjnego /W:/ Procesy restrukturyzacji wobec współczesnych przemian gospodarczych*, Red. naukowy: A. Jaki, M. Kowalik, Wyd. Fundacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016.
4. Bauer J.E., Duffy G.L., Westcott R.T., *The Quality Improvement Handbook*, ASQ Quality Press, Milwaukee 2006.
5. Cholewicka-Goździk K., *Istota zarządzania jakością*, „Problemy Jakości”, 2008, nr 6.
6. Cholewicka-Goździk K., *Samoocena. Nieformalna zasada zarządzania jakością*, „Problemy Jakości”, 2011, nr 6.
7. Ciesliński W., Gębczyńska A., *Procesowa orientacja przedsiębiorstw*, „Problemy Jakości”, 2011, nr 2.
8. Dobski P., *Zarządzanie przez jakość w handlu detalicznym. Koncepcja i zastosowanie*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
9. Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2009.
10. Drucker P.F., *Mysli przewodnie*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2011.
11. Dzikowska M., Gorynia M., *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?*, „Gospodarka Narodowa”, 2012, nr 4.
12. Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Wyd. Geberthner i Spółka, Warszawa 1996.
13. Frąs J., *Zarządzania jakością w instytucjach gospodarczych*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000.
14. Garvin D.A., *What Does “Product Quality” Really Mean?*, MIT Sloan Management Review, Magazine: Fall 1984 s. 26-43, [http://oqrm.org/English/What\\_does\\_product\\_quality\\_really\\_means.pdf](http://oqrm.org/English/What_does_product_quality_really_means.pdf) [dostęp 25.10.2013].
15. Gorynia M., Łażniewska E., *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2009.
16. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
17. Grzybek M., Kryński Z., *Konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw. Ujęcie teoretyczne, /W:/ Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Zeszyt nr 20, *Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, Red. naukowy: M.G. Woźniak, Wyd. Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2011.
18. Gwiazda A., *Cykle jakości i doskonalenia*, „Zarządzanie Jakością”, 2011, nr 4.
19. Haffer H., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2002.
20. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Wyd. Business Press, Warszawa 1999.
21. Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
22. Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.
23. Hoyle D., *ISO 9000 Quality Systems Handbook*, Routledge, New York 2013.
24. Jedynak P., *Ocena znormalizowanych systemów zarządzania jakością*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
25. Juran J.M., Godfrey A.B., *Juran's Quality Handbook*, The McGraw Hill, New York 1999.

26. Karaszewski R., *Istota przywództwa filaru totalnego zarządzania jakością*, „Problemy Jakości”, 2009, nr 1.
27. Karaszewski R., *Zarządzania jakością. Koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*, Wyd. TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2005.
28. Karaszewski R., Skrzypczyńska K., *Zarządzanie jakością*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2013.
29. *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*, Red. naukowa: N. Daszkiewicz, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
30. Lichtarski J., *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
31. *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa, a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, Red. naukowa: M. Gorynia, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Poznań 2002.
32. Łunarski J., *Zarządzanie jakością. Standardy i zasady*, Wyd. WNT, Warszawa 2012.
33. Macias J., *Konkurencyjność – strategiczny wymiar efektywności przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 2010, nr 5.
34. Macias J., *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 2008, nr 9.
35. Miecznikowski W., *Encyklopedia klasyków – W.E. Deming*, „Problemy Jakości”, 2009, nr 5.
36. Noga A., *Dominacja a efektywna konkurencja*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1993.
37. Obłój K., *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
38. Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.
39. Pike J., Barnes R., *TQM in Action. A practical approach to continuous performance improvement.*, Chapman & Hall, London 1996.
40. PN-EN ISO 9000:2006, *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*.
41. *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Red. naukowa: J. Łańcucki, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
42. Polowczyk J., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie w ujęciu behawioralnym*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.
43. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2006.
44. Prussak W., *Zarządzanie jakością. Wybrane elementy*. Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.
45. Skawińska E., Cyrson E., Zalewski R.I., *Konkurencyjność przedsiębiorstw*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2011.
46. Sulowska U., *Korzyści wdrożenia rachunku kosztów jakości*, „Problemy Jakości”, 2011, nr 5.
47. Szczepańska K., *Analiza kosztów jakości*, „Problemy Jakości”, 2009, nr 6.
48. Szczepańska K., *Zarządzanie jakością w dążeniu do doskonałości*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011.
49. Światowiec-Szczepańska J., *Renta ekonomiczna a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa*, „Ekonomista”, 2012, nr 2.
50. *Znormalizowane systemy zarządzania*, Red. naukowa: J. Łańcucki, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2010.

### *Summary*

## ***IMPORTANCE OF COMPETITIVENESS AND QUALITY MANAGEMENT IN CONTEMPORARY ENTERPRISES***

*Challenges that create market competition for maintaining competitive advantage inspire enterprise managers to seek the optimum factors and actions that can be a source of economic success. In this context, the issue of “customer orientation” is important and still very current as an significant determinant in the process of business competition. It is also one of the key principles of quality management, as quality is an indispensable tool for delivering value to customers master than competitors. Meeting the current needs and forecasting the future needs of the customer is a process aimed at improving the quality and at the same time strengthening the competitive potential, which is a collection of valuable enterprise resources.*



Janusz Kraśniak

Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

Joanna Sadłowska-Wrzesińska

Katedra Ergonomii i Inżynierii Jakości

Wydział Inżynierii Zarządzania

Politechnika Poznańska

# ROZWIĄZANIA STRUKTURALNE PRZEDSIĘBIORSTW W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI. STAN I KIERUNKI ZMIAN

## *Streszczenie*

*W opracowaniu podjęto próbę określenia istoty procesu internacjonalizacji, poziomu umiędzynarodowienia struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych oraz wskazania kierunku zmian. Wyniki postępowania badawczego wykazują dominację rozwiązań organizacyjnych badanych przedsiębiorstw, charakterystycznych dla internacjonalizacji płytkiej, przejawiającej się niskim stopniem integracji z partnerem zagranicznym i zaangażowania zarządzania poza krajem macierzystym oraz dominacją struktur z działem eksportu / importu. Wyniki badań wskazują jednak na rosnący zakres i stopień internacjonalizacji struktur organizacyjnych przedsiębiorstw.*

\* \* \*

## 1. Wprowadzenie

Zaprojektowanie sprawnie funkcjonujących struktur organizacyjnych wymaga identyfikacji czynników kształtujących rzeczywiście istniejące rozwiązania strukturalne i powodujące ich zmiany. Integracja gospodarki polskiej ze strukturami europejskimi sprawia, że jednym z ważniejszych czynników kształtujących rozwiązania strukturalne przedsiębiorstw staje się internacjonalizacja. Proces ten dokonuje się w sferze społecznej, technologicznej, politycznej i ekonomicznej. Internacjonalizacja w sferze ekonomicznej najczęściej jest odnoszona do działalności gospodarczej przedsiębiorstwa, sektora lub gospodarki narodowej. Obecnie wskazuje się, że internacjonalizacja stanowi podstawową drogę rozwoju

przedsiębiorstw i nie będą one mogły przetrwać, jeżeli nie będą dążyły do umiędzynarodowienia swojej działalności<sup>1</sup>. Aktualność i waga problematyki stały się motywem do podjęcia rozważań, których celem było określenie istoty procesu internacjonalizacji, poziomu umiędzynarodowienia struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw produkcyjnych oraz wskazanie kierunku zmian.

## 2. Proces internacjonalizacji przedsiębiorstw

Po przystąpieniu Polski do struktur UE zwiększyła się liczba potencjalnych klientów z 38 194 tys. osób do 456 790 tys. osób a produkty polskie uzyskały dostęp do rynku o powierzchni ponad 11 razy większej niż przed przystąpieniem do UE. Integracja gospodarki polskiej ze strukturami europejskimi przyczyniła się przede wszystkim do intensyfikacji handlu, gdyż dzięki eliminacji barier wymiana partnerów uległa zwiększeniu. W latach 2001 – 2003 obroty handlu zagranicznego w Polsce zwiększyły się o 10,9% natomiast po wstąpieniu do UE, obroty te w latach 2005 – 2016 zwiększyły się prawie o 130% – tabela 1. Integracja ze strukturami europejskimi przyspiesza i dynamizuje wymianę handlową. Sprawia jednocześnie, że jednym z ważniejszych czynników kształtujących rozwiązania strukturalne przedsiębiorstw staje się proces internacjonalizacji.

Tabela 1: Handel zagraniczny w Polsce w latach 2003 – 2016 (w mld EUR)

| Wyszczególnienie | 2003  | 2005  | 2007   | 2010  | 2013   | 2014  | 2015  | 2016  |
|------------------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|
| Eksport          | 53, 8 | 77,6  | 105, 9 | 122,4 | 155, 0 | 165,8 | 179,6 | 183,6 |
| Import           | 58, 9 | 80,1  | 119,7  | 131,0 | 157,0  | 168,4 | 177,2 | 178,9 |
| Obroty HZ        | 112,7 | 157,7 | 225,6  | 253,4 | 312,0  | 334,2 | 356,8 | 362,5 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Polska 2013. Raport o stanie handlu zagranicznego*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2013, s. 25; *Polska 2015. Raport o stanie handlu zagranicznego*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2015, s. 36; *Syntetyczna informacja o eksporcie i imporcie Polski styczeń – grudzień 2016 roku w mln EUR*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2017, s. 5.

Internacjonalizacja w ogólnym sensie oznacza umiędzynarodowienie. Ma historię tak długą jak handel międzynarodowy. Wzrost znaczenia procesu internacjonalizacji można datować na XIV w. i związany był z odkryciami geograficznymi oraz zamorską ekspansją kompanii handlowych. Jednak dopiero w XX w. pojęcie internacjonalizacji nabrało ogromnego znaczenia. Przyczyniły się do tego dążenia do eliminacji barier celnych<sup>2</sup>, upowszechnienie lepszych i szybszych środków łączności i transportu a także powszechna komputeryzacja.

Proces internacjonalizacji dokonuje się na wielu płaszczyznach. Otoczenie międzynarodowe stanowi najwyższy poziom, na którym upowszechniają się tendencje wzmacniające proces internacjonalizacji. Umiędzynarodowienie na tym poziomie dokonuje się w sferze społecznej, technologicznej, politycznej i ekonomicznej.

Tendencje do internacjonalizacji obejmują także płaszczyzny działalności gospodarczej gospodarki, sektora lub przedsiębiorstwa. Internacjonalizacja na poziomie tych płaszczyzn definiowana jest jako

<sup>1</sup> Z. Pierścioneck, *Strategie rozwoju firmy*, WN PWN, Warszawa 2001, s. 319.

<sup>2</sup> Tendencja do znoszenia barier w handlu została formalnie zapoczątkowana w 1947 r. podpisaniem Układu Ogólnego w Sprawie Ceł i Handlu (GATT: General Agreement on Tariffs and Trade).

stopień zaangażowania gospodarki narodowej, sektora lub przedsiębiorstwa w działalność międzynarodową<sup>3</sup>.

W drugiej połowie XX w. pojęcie internacjonalizacji zaczęto zastępować pojęciem globalizacji. Koźmiński stwierdza, że zasadnicza różnica między umiędzynarodowieniem a globalizacją, między zarządzaniem międzynarodowym i globalnym polega na zasięgu. W przypadku umiędzynarodowienia zasięg ten obejmuje kilka krajów, w przypadku globalizacji cały rynek globalny<sup>4</sup>. Współcześnie globalizacja przedsiębiorstwa jest częściej rozumiana jako rozszerzanie i pogłębianie działań przedsiębiorstw, zmierzające do wytwarzania i sprzedawania produktów i usług na większej liczbie zagranicznych rynków<sup>5</sup>.

Internacjonalizację i globalizację charakteryzują zasięg oraz stopień umiędzynarodowienia. Zasięg określa obszar objęty oddziaływaniem procesów internacjonalizacji, natomiast stopień umiędzynarodowienia opisuje poziom wzajemnego oddziaływania, łączenia i zależności między podmiotami tworzącymi międzynarodową społeczność<sup>6</sup>.

### 3. Internacjonalizacja struktur organizacyjnych przedsiębiorstw

W przedsiębiorstwach międzynarodowych region prowadzenia działalności gospodarczej (kryterium geograficzne wyodrębnienia podstawowych jednostek) oraz charakter relacji kooperacyjnych nawiązywanych z podmiotami zagranicznymi decydują o poziomie umiędzynarodowienia ich struktur organizacyjnych.

Poziom umiędzynarodowienia struktury organizacyjnej odnosi się do poziomemu umiędzynarodowienia jej elementów i relacji. Miarami poziomu umiędzynarodowienia są: zakres i stopień umiędzynarodowienia.

Zakres umiędzynarodowienia (instytucjonalne zaangażowanie) określany jest liczbą i wielkością elementów struktury (stanowisk, komórek i jednostek organizacyjnych) organizacji funkcjonujących poza krajem macierzystym. Zakres umiędzynarodowienia jest tym większy, im więcej elementów struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa funkcjonuje poza krajem macierzystym oraz im są one większe. Przy czym dla przedsiębiorstw rozpoczynających działalność na rynkach międzynarodowych – zakres umiędzynarodowienia działalności jest niewielki – charakterystyczne są struktury z działem eksportu / importu, struktura „matka – córka” poprzez międzynarodową strukturę wydziałową, aż do struktur globalnych (globalna struktura funkcjonalna, globalna struktura produktowa, globalna struktura regionalna, globalna struktura macierzowa) charakterystycznych dla przedsiębiorstw prowadzących działalność o zasięgu globalnym i większym zakresie umiędzynarodowienia<sup>7</sup>.

Stopień umiędzynarodowienia odnosi się do charakteru relacji międzyorganizacyjnych o charakterze kooperacyjnym zachodzących między elementami struktury organizacji a elementami struktur innych organizacji partnerów zagranicznych. Wraz ze stopniem złożoności kooperacji następuje wzrost wzajemnej zależności partnerów, przejawiającej się zwiększeniem zaangażowania zarządzania w krajach goszczących. Zależność pomiędzy stopniem umiędzynarodowienia struktury organizacyjnej

<sup>3</sup> J. Johanson, J.E. Vahlne, *Internationalization of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitments*, Journal of International Business Studies, 1977, No. 1, s. 16.

<sup>4</sup> A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 23.

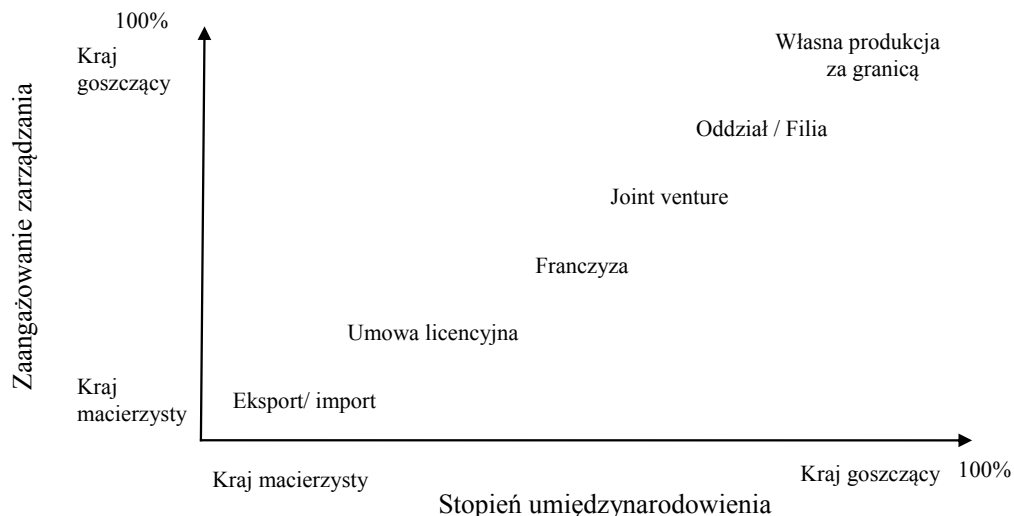
<sup>5</sup> A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

<sup>6</sup> A. McGrew, *Conceptualizing Global Politics, /W:/ Global Politics*, Scientific Editor: A. McGrew, Polity Press, Cambridge 1992, s. 22.

<sup>7</sup> M. Kutschker, S. Schmid, *Internationales Management*, Katolische Universität Eichstat, Munchen – Wien 2008; G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001; J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004; Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.

i zaangażowania zarządzania w kraju macierzystym i goszczącym ze względu na formę więzi kooperacyjnych przedstawiono na rys. 1.

Rysunek 1: Stopień umiędzynarodowienia i zaangażowania zarządzania ze względu na podjętą formę kooperacji z partnerem zagranicznym



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Red. naukowa: M. Gorynia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 76.

Ze względu na formę powiązań międzynarodowych, internacjonalizację można interpretować jako continuum, gdzie dwa skrajne punkty reprezentują internacjonalizację płytką i internacjonalizację głęboką. Internacjonalizacja płytka utożsamiana jest z niskim stopniem integracji z partnerem zagranicznym (np. eksport, import). Internacjonalizacja głęboka charakteryzuje się wysokim stopniem integracji z partnerem zagranicznym, koniecznością ponoszenia wysokich nakładów i wysokim ryzykiem współpracy (np. joint – venture umożliwiające zdobycie silnej pozycji na rynku międzynarodowym)<sup>8</sup>.

Badacze rozróżniają przy tym pojęcie internacjonalizacji czynnej i biernej. Internacjonalizacja czynna to ekspansja zagraniczna przedsiębiorstwa w różnych możliwych formach. Internacjonalizacja bierna natomiast oznacza wchodzenie w różnorakie związki z partnerami zagranicznymi, bez wychodzenia z działalnością gospodarczą poza granice kraju, w którym jest zlokalizowana dana firma<sup>9</sup>.

### 3. Internacjonalizacja struktur organizacyjnych przedsiębiorstw – wyniki badań

Badaniem objęto przedsiębiorstwa funkcjonujące na terenie województwa wielkopolskiego, które brały udział w badaniu w 2012 r.<sup>10</sup>. Badania te powtórzono w 2016 r. Celem obu tych badań była diagnoza poziomu umiędzynarodowienia struktur organizacyjnych wielkopolskich przedsiębiorstw produkcyjnych operacjonalizowanych, jako stopień i zakres ich internacjonalizacji oraz identyfikacja kierunków zmian. Ograniczono się do jednostek gospodarczych należących w Europejskiej Klasyfikacji Działalności do

<sup>8</sup> *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, Red. naukowa: M.K. Nowakowski, Key – Text, Warszawa 1997, s. 7.

<sup>9</sup> M. Gorynia, *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 35.

<sup>10</sup> J. Kraśniak, *Zmiany struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Wyd. UEP, Poznań 2012.

grupy: działalność produkcyjna, posiadającej kody od 15 do 37. Do wszystkich jednostek objętych badaniem wysłano ankietę. W ujęciu całego badania zwrot ankiet wyniósł 75 ankiet – tabela 2.

Tabela 2: Liczba jednostek, które wzięły udział w badaniu

| Lp. | Klasa wielkości przedsiębiorstwa:<br>wielkość zatrudnienia | Przedsiębiorstwa,<br>które wzięły udział w badaniu |
|-----|--|--|
| 1   | małe: 10-49 prac.  | 21   |
| 2   | średnie: 50-249 prac.                                      | 28   |
| 3   | duże: od 250 prac.   | 26   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

Wyniki postępowania badawczego zestawiono z wynikami badań, które przeprowadzono w 2012 r. Postępowanie badawcze zmierzało m.in. do weryfikacji hipotez:

H1: Stopień internacjonalizacji struktur organizacyjnych wielkopolskich przedsiębiorstw międzynarodowych jest niski.

H2: Zakres internacjonalizacji struktur organizacyjnych wielkopolskich przedsiębiorstw międzynarodowych jest niski.

Zgodnie z przyjętymi założeniami, przyjmuje się, że w procesie internacjonalizacji uczestniczą przedsiębiorstwa wchodzące w relacje kooperacyjne z partnerami zagranicznymi. Przedsiębiorstwa te określane mianem polskich przedsiębiorstw międzynarodowych (zinternacjonalizowanych) wykorzystują międzynarodowe rozwiązania strukturalne. Wyniki postępowania badawczego przedstawiono w tabeli 3. Wśród badanych przedsiębiorstw tylko 5,3% wskazało na brak jakiegokolwiek współpracy z partnerami zagranicznymi (brak internacjonalizacji ich działalności). W 2012 r. – 14,3% badanych przedsiębiorstw wskazywało na brak współpracy z partnerami zagranicznymi.

Tabela 3: Formy współpracy z partnerami zagranicznymi

| Formy internacjonalizacji<br>badanych przedsiębiorstw | Ogółem<br>2012 | Ogółem<br>2016 | w tym przedsiębiorstwa: |              |              |
|---|----------------|----------------|-------------------------|--------------|--------------|
|   |                |                | małe                    | średnie      | duże         |
| [w %]   |                |                |                         |              |              |
| <b>Internacjonalizacja</b>                            | <b>85,7</b>    | <b>94,7</b>    | <b>71,0</b>             | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |
| Eksport   | 65,5           | 72,0           | 38,1                    | 78,6         | 92,3         |
| Import  | 58,4           | 66,7           | 47,6                    | 71,4         | 76,9         |
| Umowa licencyjna                                      | 7,1            | 6,7            | 0,0                     | 10,7         | 7,7          |
| Franczyza   | 10,7           | 12,0           | 9,5                     | 14,3         | 11,5         |
| Joint ventures  | 11,9           | 9,3            | 4,8                     | 10,7         | 11,5         |
| Oddział / filia                                       | 19,0           | 16,0           | 0,0                     | 21,4         | 23,1         |
| Produkcja własna za granicą                           | 11,9           | 13,3           | 0,0                     | 14,3         | 23,1         |
| Alians z partnerem<br>zagranicznym                    | 21,4           | 28,0           | 33,3                    | 25,0         | 26,9         |

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

Badane przedsiębiorstwa wskazywały na różne formy współpracy: od eksportu, importu poprzez umowy licencyjne, franczyzę, joint – venture, aliansy strategiczne po utworzenie oddziału/filii i/lub własnego zakładu produkcyjnego na rynku zagranicznym. Bardziej szczegółowa analiza wyników wskazuje, że forma umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw zależy od ich wielkości. W przedsiębiorstwach dużych dominującymi formami internacjonalizacji są eksport (92,3%), import (76,9%) i alians strategiczny z partnerem zagranicznym (26,9%), przy czym eksport i import charakteryzuje niski stopień internacjonalizacji struktur. Warto zauważyć, że ponad 23% przedsiębiorstw dużych posiada własny oddział lub filię na rynku zagranicznym oraz własny zakład produkcyjny za granicą. W przedsiębiorstwach małych w działalność eksportową zaangażowanych jest 38,1% (w średnich 78,6%), importową 47,6% (w średnich 71,4%). Oddziały i filie na rynkach zagranicznych posiada 21,4% przedsiębiorstw średnich i 23,1% dużych. Nie stwierdzono jednostek realizujących działalność produkcyjną za granicą w przedsiębiorstwach małych (w średnich 14,3%). Oznacza to, że prowadzenie własnej działalności produkcyjnej za granicą wymaga znacznego potencjału organizacyjno – finansowego. Potencjał ten przekracza często możliwości polskich przedsiębiorstw produkcyjnych, w szczególności przedsiębiorstw małych.

Wyniki badań potwierdziły prawdziwość hipotezy: stopień internacjonalizacji struktur organizacyjnych wielkopolskich przedsiębiorstw międzynarodowych jest niski. Wyniki przeprowadzonych badań są zgodne z wynikami otrzymanymi przez inne zespoły badawcze<sup>11</sup>.

Postępowanie badawcze wykazało ponadto, że niemal 70% badanych polskich przedsiębiorstw międzynarodowych reprezentuje następujące działy produkcji: produkcja artykułów spożywczych, produkcja wyrobów metalowych, produkcja maszyn i urządzeń oraz produkcja materiałów budowlanych. Znaczący odsetek stanowią także przedsiębiorstwa zajmujące się: produkcją mebli, produkcją wyrobów chemicznych oraz produkcją drzwi i okien. Przeprowadzone badania potwierdziły, że dominującym rozwiązaniem strukturalnym w polskich przedsiębiorstwach międzynarodowych są struktury z działem eksportu / importu (dominują w 76,0% przedsiębiorstw dużych, 78,6% przedsiębiorstw średniej wielkości i 81,0% przedsiębiorstw małych – tabela 4), charakterystyczne dla niskiego zakresu internacjonalizacji. Struktury te są dominującym rozwiązaniem strukturalnym na wczesnych etapach internacjonalizacji.

Postępowanie badawcze pozwala na pozytywną weryfikację hipotezy: zakres internacjonalizacji struktur organizacyjnych wielkopolskich przedsiębiorstw międzynarodowych jest niski.

Struktura organizacyjna z działem eksportu poddana została szczegółowej analizie. Wyniki analizy zaprezentowano w tabeli 5. W ramach struktury międzynarodowej z działem eksportu / importu dominują rozwiązania strukturalne, w których elementami struktury odpowiedzialnymi za kontakty z partnerami zagranicznymi są komórki organizacyjne – 70,7%. Warto podkreślić, iż 25,3% badanych przedsiębiorstw wykorzystuje struktury, w których kupno/sprzedaż zagraniczna jest realizowana przez stanowisko organizacyjne. Stanowiska te najczęściej realizują zadania związane z zakupami i/lub sprzedażą zagraniczną. Stanowiska te są samodzielnymi stanowiskami organizacyjnymi lub wchodzi w skład większych elementów strukturalnych (np. działu sprzedaży krajowej). W badaniu przeprowadzonym w 2012 r. dominowały stanowiska organizacyjne odpowiedzialne za kupno / sprzedaż zagraniczną – 38,1% badanych przedsiębiorstw. Potwierdza to niski, ale rosnący zakres internacjonalizacji struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw. Część przedsiębiorstw, tj. 24,0% wykorzystuje strukturę „matka–córka”, której głównymi elementami są filie i oddziały zlokalizowane za granicą, odpowiedzialne głównie za sprzedaż zagraniczną, ale także zajmujące się działalnością produkcyjną. Postępowanie badawcze nie wykazało faktu wykorzystywania przez badane przedsiębiorstwa struktur globalnych. Około 28% przedsiębiorstw deklaroowało wykorzystywanie struktur sieciowych, w których dominowały powiązania sieciowe w formie franczyzy, joint – venture czy aliansu strategicznego. Warto zauważyć, że ponad 38% przedsiębiorstw

<sup>11</sup> Patrz: M. Romanowska, *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, PWE, Warszawa 2011; T. Kraśnicka, *Przedsiębiorczość międzynarodowa: aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo AE im. K. Adamickiego w Katowicach, Katowice 2008.

Tabela 4: Dominujące rozwiązania strukturalne w polskich przedsiębiorstwach międzynarodowych

| Typ rozwiązania strukturalnego       | Ogółem<br>2012 | Ogółem<br>2016 | w tym przedsiębiorstwa: |         |      |
|--------------------------------------|----------------|----------------|-------------------------|---------|------|
|                                      |                |                | małe                    | średnie | duże |
|                                      | [w %]          |                |                         |         |      |
| Struktura z działem eksportu/importu | 78,6           | 76,0           | 81,0                    | 78,6    | 76,0 |
| Struktura „matka – córka”            | 21,4           | 24,0           | 19,0                    | 21,4    | 24,0 |
| Dywidzja międzynarodowa              | 0              | 2,7            | 0                       | 0       | 2,7  |
| Globalna struktura funkcjonalna      | 0              | 0              | 0                       | 0       | 0    |
| Globalna struktura produktowa        | 0              | 0              | 0                       | 0       | 0    |
| Globalna struktura regionalna        | 0              | 0              | 0                       | 0       | 0    |
| Globalna struktura macierzowa        | 0              | 0              | 0                       | 0       | 0    |
| Struktura sieciowa                   | 23,4           | 28,0           | 38,1                    | 32,1    | 28,0 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

Tabela 5: Formy struktury międzynarodowej z działem eksportu/importu w polskich przedsiębiorstwach międzynarodowych (struktura odpowiedzi w %)

| Formy struktury międzynarodowej z działem eksportu/importu   | Ogółem<br>2012 | Ogółem<br>2016 | w tym przedsiębiorstwa: |         |      |
|--|----------------|----------------|-------------------------|---------|------|
|  |                |                | małe                    | średnie | duże |
| Kupno/ sprzedaż zagraniczna realizowana przez stanowisko organizacyjne, odpowiedzialne za kupno / sprzedaż zagraniczną | 38,1           | 25,3           | 76,2                    | 10,7    | 0,0  |
| Kupno/ sprzedaż zagraniczna realizowana przez komórkę organizacyjną, odpowiedzialną za kupno/sprzedaż zagraniczną      | 29,8           | 70,7           | 23,8                    | 88,5    | 70,7 |
| Kupno/sprzedaż zagraniczna realizowana przez pion organizacyjny, odpowiedzialny za kupno/sprzedaż zagraniczną          | 10,7           | 4,0            | 0,0                     | 11,5    | 11,5 |

Źródło: opracowanie własne na podstawie ankiet.

małych deklaruje fakt wykorzystywania struktur sieciowych, 32% przedsiębiorstw średnich i 28% przedsiębiorstw dużych. Wskazuje to na rosnące upowszechnienie idei struktury sieciowej. Jest to widoczne szczególnie w przedsiębiorstwach zaliczanych do kategorii przedsiębiorstw małych. W 2012r. – 23,1% przedsiębiorstw małych deklaroowało fakt wykorzystywania tych struktur, a w roku 2016 już 38,1%. Być może świadczy to o rosnącej świadomości kierownictwa przedsiębiorstw osiągnięcia potencjalnych korzyści związanych z uczestnictwem w sieci międzyorganizacyjnej. Wydaje się jednak, że ciągle nie w pełni wykorzystuje się możliwości związane z uczestnictwem w sieci przedsiębiorstw. Szczególnie w warunkach ograniczonego potencjału rozwojowego polskich przedsiębiorstw, uczestnictwo w sieci międzyorganizacyjnej<sup>12</sup>, np. w formie franczyzy, joint-venture czy aliansu strategicznego, mogłoby ułatwić przezwycięzenie barier procesu internacjonalizacji.

Analiza danych zawartych w tabeli 5, pozwala na sformułowanie wniosków, dotyczących różnicowania cech struktur organizacyjnych ze względu na wielkość zatrudnienia:

- wielkość elementów strukturalnych odpowiedzialnych za kontakty kooperacyjne z partnerami zagranicznymi jest pozytywnie skorelowana z wielkością przedsiębiorstwa. W większej liczbie przedsiębiorstw małych, elementem odpowiedzialnym za kooperację z partnerem zagranicznym jest stanowisko organizacyjne, natomiast w przedsiębiorstwach dużych, częściej niż w małych do nawiązywania i utrzymywania relacji kooperacyjnych powołuje się większe elementy strukturalne (tj. komórki i jednostki organizacyjne),
- przedsiębiorstwa duże częściej niż przedsiębiorstwa małe wykorzystują struktury organizacyjne „matka – córka”.

#### 4. Zakończenie

Dokonując rekapitulacji wyników postępowania badawczego, nakierowanego na diagnozę poziomu umiędzynarodowienia struktur organizacyjnych badanych przedsiębiorstw produkcyjnych, można sformułować kilka zasadniczych wniosków:

1. Najczęstszą formą internacjonalizacji przedsiębiorstw jest eksport i import, najrzadziej wskazywaną natomiast umowa licencyjna. Wskazuje to na zdecydowaną dominację form umiędzynarodowienia działalności charakterystycznych dla niskiego zakresu internacjonalizacji, przejawiającej się ograniczoną integracją z partnerem zagranicznym i niewielkim zaangażowaniem zarządzania poza krajem macierzystym. Przedsiębiorstwa te są zorientowane na obsługę rynku krajowego i nawiązywanie więzi kooperacyjnych z podmiotami krajowymi.
2. Można zaobserwować, że niektóre działy produkcji są w większym stopniu podatne na umiędzynarodowienie działalności.
3. Dominujące formy rozwiązań strukturalnych, tj. struktura organizacyjna z działem eksportu/importu, wskazują na niski stopień ich umiędzynarodowienia, preferowanie tradycyjnych struktur organizacyjnych, które z natury są mniej elastyczne i charakteryzują się wyższą efektywnością w stabilnych warunkach.
4. Badania potwierdzają rosnący poziom umiędzynarodowienia działalności polskich przedsiębiorstw, co znajduje odzwierciedlenie w rosnącym poziomie internacjonalizacji struktur organizacyjnych polskich przedsiębiorstw, operacjonalizowanym w wymiarach stopnia i zakresu internacjonalizacji.

<sup>12</sup> K. Perechuda wskazuje, iż formami powiązań sieciowych są m.in.: franczyza, joint – venture czy alians strategiczny. *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości, Koncepcje, modele, metody*, Red. naukowa: K. Perechuda, Placet, Warszawa 2000.



## Literatura

1. *Bariery internacjonalizacji przedsiębiorstwa*, Red. naukowa: M.K. Nowakowski, Key – Text, Warszawa 1997.
2. Gorynia M., *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
3. Johanson J., Vahlne J.E., *Internationalization of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Market Commitments*, Journal of International Business Studies, 1997, No. 1.
4. Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.
5. Kraśniak J., *Zmiany struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji*, Wyd. UEP, Poznań 2012.
6. Kraśniak T., *Przedsiębiorczość międzynarodowa: aspekty teoretyczne i praktyczne*, Wydawnictwo AE im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2008.
7. Kutschker M., Schmid S., *Internationales Management*, Katholische Universität Eichstätt, München – Wien 2008.
8. McGrew A., *Conceptualizing Global Politics, /W:/ Global Politics*, Scientific Editor: A. McGrew, Polity Press, Cambridge 1992.
9. Pelkmans J., *European Integration. Methods and Analysis*, Netherlands Open University 2000.
10. Pięrcionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, WN PWN, Warszawa 1997.
11. *Polska 2013. Raport o stanie handlu zagranicznego*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2013.
12. *Polska 2015. Raport o stanie handlu zagranicznego*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2015.
13. Romanowska M., *Grupy kapitałowe w Polsce. Strategie i struktury*, PWE, Warszawa 2011.
14. Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
15. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Felberg SJA, Warszawa 2001.
16. *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Red. naukowa: M. Gorynia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000.
17. Strategor, *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa 2001.
18. *Syntetyczna informacja o eksporcie i imporcie Polski styczeń – grudzień 2016 roku w mln EUR*, Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2016.
19. *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości. Koncepcje, modele, metody*, Red. naukowa: K. Perechuda, Placet, Warszawa 2000.
20. Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

## Summary

### **ENTERPRISES' STRUCTURAL SOLUTIONS IN THE INTERNATIONALIZATION PROCESS. THE CURRENT STATE AND THE DIRECTION OF CHANGE**

*The paper attempts to diagnose the level of the internationalization process of organizational structures in enterprises and present the indication of change directions. The results of the research indicates the low but increasing level and scope of the internationalization characteristic of the early stages of internationalization.*



Barbara Czerniachowicz  
Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw  
Instytut Zarządzania i Inwestycji  
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytet Szczeciński

# ZMIANA STRATEGII W ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTWA PRODUKCYJNEGO

## *Streszczenie*

*Celem opracowania jest zaprezentowanie wybranych aspektów teoretyczno-praktycznych związanych z kształtowaniem strategii w organizacji, w oparciu o program naprawczy zrealizowany w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Aby osiągnąć cel, sformułowano następujące zadania szczegółowe: (1) omówienie pojęcia strategii organizacyjnej oraz konieczności jej dopasowania do otoczenia organizacji i oczekiwań kadry menedżerskiej; (2) określenie zmian w otoczeniu i przesłanek do wdrożenia planu naprawczego na przykładzie konkretnej organizacji; (3) ocena realizacji wdrożonych zmian w zakresie strategii analizowanego podmiotu gospodarczego. Badania opierają się na analizie dokumentacji wewnętrznej jednostki organizacyjnej oraz szczegółowych wywiadów z kierownictwem wyższego szczebla.*

\* \* \*

## 1. Wprowadzenie

Ciągle zmiany otoczenia przyczyniają się do postrzegania przez organizację swoich podstawowych celów w perspektywie długookresowej. Podmiot gospodarczy nastawiony jest na sprawność oraz efektywność wykorzystania swojego potencjału i kompetencji zatrudnionych pracowników, dąży także do przeobrażenia się w przedsiębiorstwo, jakim ma być w przyszłości<sup>1</sup>. Umożliwia to dobrze dopasowana i elastyczna strategia rozwoju organizacji<sup>2</sup>. Turbulentne zmiany otoczenia w wymiarze ekonomicznym,

<sup>1</sup> A. Wieczorek-Szymańska, *Competitive advantage of an organization in accordance to the concept of competence – based management /W:/ Creating organisation's competitiveness*, Scientific Editor: A. Becht, Media Press, Łódź 2009; K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie wiedzą w procesach B+R. /W:/ Rynki przesyłu i przetwarzania informacji – stan obecny i perspektywy rozwoju*, Zeszyty Naukowe US nr 544, Ekonomiczne Problemy Usług nr 35, II Część, Wyd. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2009.

<sup>2</sup> P. Drucker, *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.

technologicznym, polityczno-prawnym czy społeczno-kulturowym<sup>3</sup> mają wpływ na podejmowane działania przez jednostkę organizacyjną, zmuszając ją do zmiany lub korekty realizowanej strategii oraz przystosowania się do nowych warunków funkcjonowania<sup>4</sup>.

Celem niniejszej pracy jest przybliżenie teoretycznych aspektów realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa, ze szczególnym nastawieniem na wdrożenie programu naprawczego w konkretnej organizacji produkcyjnej, w której otoczeniu zachodzą szybkie i nieodwracalne zmiany<sup>5</sup>. Postawiono zasadnicze pytanie badawcze, na które poszukiwano odpowiedzi w analizie studium przypadku: czy przedsiębiorstwo produkcyjne w zmieniającym się otoczeniu, może postarać się wykorzystać swój potencjał i stosując program naprawczy zrealizować niezbędne zmiany w swojej strategii, aby wzmocnić swoją efektywność i zwiększyć poziom konkurencyjności w otoczeniu?

Tak sformułowany problem badawczy nasunął rozważenie następujących pytań szczegółowych:

1. Jakie są najlepsze praktyki zidentyfikowane w badanym przedsiębiorstwie produkcyjnym w ramach realizacji programu naprawczego?
2. Jakie rozwiązania w strategii organizacji mogą być zastosowane, aby sprzyjały budowaniu konkurencyjności na rynku, uwzględniając przy tym zdiagnozowane problemy w przedsiębiorstwie?
3. Jakie narzędzia mogą być wykorzystane w celu zwiększenia efektywności funkcjonowania organizacji?

Opracowanie podzielono na część teoretyczną oraz omówienie zagadnień na przykładzie praktycznym. Część teoretyczna prezentuje aspekty strategii rozwoju, a przegląd literatury przedmiotu nie wyczerpuje tematu, jednak może być uznany za podstawę teoretyczną do analizy zagadnienia w oparciu o studium przypadku. Badania empiryczne wykorzystują materiał źródłowy zebrany w przedsiębiorstwie produkcyjnym „X” oraz opierają się na wywiadach pogłębionych z kadrą kierowniczą.

## 2. Wybrane problemy kształtowania strategii rozwoju przedsiębiorstw

Teoria organizacji i zarządzania ukazuje dużą różnorodność i niejednoznaczność w definiowaniu strategii, co świadczy o złożoności i zmienności podejścia do pojęcia, daje przy tym szerokie pole do interpretacji i udowadnia, iż jest kategorią „żywą”, zmienną, a przez to musi mieć wyraźne czasowe wymiary<sup>6</sup>. Pojęcie strategii ciągle podlega ewolucji<sup>7</sup>, a w procesie badań często definicja spełnia funkcję instrumentu badawczego, co przekłada się na akcentowanie różnych aspektów w definicjach, w zależności od przyjętych celów badawczych oraz pozwala na niejednoznaczną interpretację tego pojęcia<sup>8</sup>. Według A.D. Chandlera „strategia to proces określania długofalowych celów i zamierzeń organizacji oraz przyjęcia kierunków działania, a także alokacji zasobów koniecznych dla zrealizowania tych

<sup>3</sup> B. Czerniachowicz, S. Marek, A. Wieczorek-Szymańska, *Główne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw przyszłości. /W:/ Podstawy nauki o organizacji: Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Red. naukowy: S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2011.

<sup>4</sup> *Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami. Uwarunkowania strategiczne, innowacyjne i kulturowe*, Red. naukowa: T. Falencikowski, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku Tom 7, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2010; J. Nesterak, M.J. Kowalski, B. Czerniachowicz, *Controlling strategiczny w praktyce przedsiębiorstw działających w Polsce*, Stowarzyszenie Krakowska Szkoła Controllingu, Kraków 2016.

<sup>5</sup> *Problemy zarządzania we współczesnej gospodarce*, Red. naukowa: B. Czerniachowicz, K. Szopik-Depczyńska, Wydawnictwo ZAPOL Sobczyk Sp. J., Szczecin 2016.

<sup>6</sup> J. Penc, *Strategie zarządzania, Perspektywiczne myślenie – systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1994, s. 142-143; B. Filipiak-Dylewska, A. Szewczuk, *Zarządzanie strategiczne*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000, s. 143.

<sup>7</sup> G. Gierszewska, B. Olszewska, J. Skonieczny, *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2013.

<sup>8</sup> M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000, s. 33-34.

celów<sup>9</sup>. Strategia może być postrzegana jako esencja czy fundament sukcesu organizacji, a według kadry kierowniczej oraz interesariuszy podmiotu gospodarczego można ją kreować, aby skutecznie wdrożyć w praktyce i modyfikować w trakcie realizacji, dostosowując główne założenia i cele do osiągnięcia, do warunków otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa<sup>10</sup>. Efektywność wdrożonej strategii uwarunkowana jest wieloma czynnikami. K. Oblój stwierdza: „istota skutecznej strategii polega na tym, że tworzy ona unikalność firmy i pozwala zarówno pracownikom firmy, jak i aktorom otoczenia w sposób wyraźny odróżnić daną firmę od wszystkich konkurentów...”. Według tego autora celem strategii „jest wyraźne określenie tożsamości firmy, bez względu na to, czy jest to kawiarnia, hotel, producent orzeszków, hurtownia zegarków, warsztat mechaniczny czy też szkoła zarządzania”<sup>11</sup>.

Podstawowe pytania związane z formułowaniem strategii dotyczą domen, w których chce funkcjonować organizacja oraz możliwości wygrania w nich z konkurencją. Pierwsze zagadnienie dotyczy wyboru domeny (poła działania) przedsiębiorstwa, co wiąże się z rynkiem produktów, grupą odbiorców, czy problemami użytkowników, a jednostki organizacyjne mogą funkcjonować w wielu domenach. Drugie pytanie wskazuje pozycję podmiotu gospodarczego w konkretnych domenach oraz możliwość kreowania ścieżki, podnoszącej konkurencyjność względem innych organizacji na rynku<sup>12</sup>. Strategia ma trwale zabezpieczyć istnienie organizacji oraz jej rentowność<sup>13</sup>, bowiem strategia wyznacza ogólny kierunek rozwoju podmiotu gospodarczego, zdeterminowana jest przede wszystkim zmianami warunków otoczenia, wskazuje również sposób użycia zasobów i wykorzystania szans do realizacji celów przedsiębiorcy, a celem strategii jest zabezpieczenie długookresowych możliwości sukcesu organizacji, dzięki uzyskaniu przewagi konkurencyjnej.

W literaturze przedmiotu występuje również wiele klasyfikacji strategii organizacji, a jeden z podziałów strategii wyróżnia pięć poziomów<sup>14</sup>:

- 1) wielką strategię rozwoju organizacji (strategia agresywna, konkurencyjna, konserwatywna, defensywna),
- 2) strategię wobec dziedzin aktywności gospodarczej (strategia penetracji, wzrostu przez integrację, wzrostu przez dywersyfikację, strategię dezinvestycyjne),
- 3) strategię dziedzinowe (strategia innowacyjna, fortyfikacyjna, konfrontacji, pretendenta rynkowego, naśladowcy, opanowania niszy rynkowej),
- 4) strategię funkcjonalne (strategia marketingowa, strategia kształtowania potencjału materialnego, strategia kształtowania kadr, strategię kształtowania potencjału kapitałowo-finansowego),
- 5) procesy dostosowawcze w aspekcie organizacyjnym jednostki organizacyjnej, stosownie do wymagań wynikających ze sformułowanych strategii.

Należy przy tym zaznaczyć, iż poszczególni autorzy przypisują różne strategię poszczególnym kryteriom. Pierwsza grupa kryteriów opisująca strategię rozwoju na poziomie organizacji wskazuje dziedzinę, w jakiej lub jakich, przedsiębiorstwo zamierza prowadzić działalność, czy chce się specjalizować czy raczej zdywersyfikować. Strategię na tym poziomie określają kierunek, zakres wzrostu oraz rozwoju podmiotu gospodarczego. Według R.W. Griffina strategia na poziomie przedsiębiorstwa urzeczywistnia

<sup>9</sup> A.D. Chandler, *Strategy and Structure, Chapters in History of the American Enterprise*, Cambridge-Massachusetts 1962, s. 13.

<sup>10</sup> B. Filipiak-Dylewska, A. Szewczuk, *op. cit.* s. 107.

<sup>11</sup> K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 32-33.

<sup>12</sup> A. Gašior, *Konkurencja jako determinanta procesu restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw /W:/ Współczesne oblicza i dylematy restrukturyzacji*, Red. naukowy: A. Jaki, M. Kowalik, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015, s. 67-78; Z. Pierścionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa 2011.

<sup>13</sup> H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992, s. 82.

<sup>14</sup> P. Banaszyk, R. Fimińska-Banaszyk, M. Stańda, *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 1997, s. 43 -50.

się jako strategia wzrostu, stabilizacji czy też cięć, a wśród strategii wzrostu można jeszcze wyróżnić strategię dywersyfikacji pokrewnej oraz niezależnej<sup>15</sup>. S. Certo i J. Peter rozróżniają następującą klasyfikację: strategię koncentracji na jednym biznesie, strategię wzrostu, strategię stabilizacji, redukcji i kombinowaną<sup>16</sup>. L. Rue i T. Holland w strategiach na poziomie przedsiębiorstwa wyróżniają zaś strategię wzrostu, stabilizacji, obronną i kombinowaną<sup>17</sup>. Podejście H.I. Ansoffa wskazuje na rozróżnienie podstawowych strategii wzrostu podmiotu z oznaczeniem w przestrzeni dwuwymiarowej produkt – rynek. Autor ten wyróżnia zatem strategię penetracji rynku, strategię rozwoju rynku, strategię rozwoju produktu (innowacji) i strategię dywersyfikacji<sup>18</sup>.

Odpowiedzialność kadry kierowniczej organizacji związana jest nie tylko z decyzjami strategicznymi, odnośnie znalezienia oraz wyboru najbardziej optymalnych sektorów czy domen, wiąże się również z kreowaniem stosunków instytucjonalnych między przedsiębiorstwem i otoczeniem, a także racjonalizacją relacji wewnątrzorganizacyjnych<sup>19</sup>.

Z zasadą racjonalności wiąże się podział podstawowych typów strategii rozwoju organizacji zaproponowany przez A. Stabryłę, wymieniony poniżej<sup>20</sup>.

1. Strategie rozwojowe, które dowodzą ekspansywności podmiotu, a wyrazem tego może być wejście na nowe rynki zbytu, działalność inwestycyjna, dywersyfikacja produkcji, przy czym istotnym kierunkiem rozwoju jest w tym przypadku również strategia zmian strukturalnych (organizacyjnych).
2. Strategie stabilizacyjne, które polegają na utrzymaniu dotychczasowej pozycji jednostki organizacyjnej, a nawet zakładają niewielką jej poprawę, przy czym strategie obronne mogą być realizowane przez krótki okres, a strategią podstawową jest strategia rozwoju.
3. Strategie restrukturyzacyjne, dzielą się na dwa podtypy: na strategie naprawcze i strategie dynamiczne (proces permanentnego doskonalenia organizacji, zatrudnienia, metod produkcji i produktu, funkcji marketingowej czy też finansowej).
4. Strategie defensywne, nastawione na przetrwanie, a ich celem jest minimalizacja strat przez stopniowe wycofywanie się, zmniejszanie zdolności produkcyjnych, jak również zatrzymanie procesu inwestycyjnego.

Możliwość wyboru wielu strategicznych zachowań przez organizację, różnych strategii stworzonych przez teorię i w praktyce gospodarczej, stawia trudne zadanie do wykonania przez kadrą kierowniczą. Chodzi o podjęcie decyzji odnośnie najlepszej strategii do realizacji rozwoju przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę istotne kryteria oceny efektywności<sup>21</sup>. Istnieją przy tym uniwersalne metody wyboru najlepszej strategii, gdyż strategia nie jest optymalna obiektywnie, a staje się taka w określonych warunkach, przy określonych sposobach jej stosowania<sup>22</sup>.

<sup>15</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997, s. 241.

<sup>16</sup> S. Certo, J. Peter, *Strategic Management*, Random House Inc., New York 1988, s. 90.

<sup>17</sup> L. Rue, P. Holland, *Strategic Management. Concepts and Experiences*, McGraw-Hill Publishing, New York 1989, s. 41.

<sup>18</sup> *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Red. naukowa: M. Stróżycki, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1999, s. 168.

<sup>19</sup> R. Karaszewski, A. Lis, *The role of leadership to stimulate pro-developmental positive organisational potential /W:/ Positive Management. Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, Scientific Editor: M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń 2013.

<sup>20</sup> A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000, s. 59.

<sup>21</sup> B. Filipiak-Dylewska, A. Szewczuk, *op. cit.*, s. 125; A. Stabryła, *op. cit.*, s. 60.

<sup>22</sup> J. Penc, *op. cit.*, s. 197.

### 3. Charakterystyka przedsiębiorstwa produkcyjnego i przesłanki wprowadzenia programu naprawczego

W 2012 r. przedsiębiorstwo produkcyjne „X”<sup>23</sup> przeżywało kryzys, spowodowany znacznym zmniejszeniem zamówień ze strony największego klienta – Holdingu „S”. W wyniku rozmów Zarządu z Holdingiem uzyskano informację, że kryzys potrwa przez 2 kwartały 2012 r. Holding miał wcześniej szereg zamówień z rynku wschodnioeuropejskiego, które w trakcie tego załamania wygasły. Przy podobnych sytuacjach w przeszłości Holding stosował ograniczenie produkcji, co skutkowało możliwością przetrwania trudnego okresu. Natomiast dla firmy „X”, omawiana sytuacja była bardzo poważna i wymagało to ogromnego wysiłku ze strony kadry zarządzającej oraz pracowników spółki „X”, aby przetrwać oraz poszukiwać nowych klientów. Potencjał handlowy był niewystarczający przy danym sposobie pracy. Pracownicy posiadali dużą wiedzę i doświadczenie w swojej specjalności, ale ich efektywność do pozyskiwania nowych zamówień była ograniczona. Kadra menedżerska zatrudniła zatem młodych pracowników, aby wykorzystać synergii młodości i doświadczenia w celu nadania właściwej dynamiki pracy działowi handlowemu.

Przychody wynikające z nowych zamówień były ewidentnie za małe i niemożliwe do podwyższenia bez wsparcia finansowego, w celu zmiany sposobu i metod pracy handlowców. Zarząd zaplanował wykorzystać sytuację kryzysową do oczyszczenia spółki „X” z problemów, jakie były w przedsiębiorstwie oraz osiągnięcia wyższych przychodów. Dużym wyzwaniem dla kadry zarządzającej było przeobrażenie organizacji w rentowną spółkę. Było to również bardzo kosztowne działanie dla firmy m.in. ze względu na planowane odprawy dla odchodzących pracowników. Podjęto zaplanowane działania, które zostały wdrożone do realizacji w maju 2012 r., zaś już w październiku 2012 r. przyniosły pozytywne efekty finansowe. W kolejnych latach Holding „S” ponownie zwiększył zamówienia produktów od spółki „X”, co korzystnie wpłynęło na poprawę wyników finansowych badanego przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Celem nadrzędnym programu naprawczego było trwałe odzyskanie rentowności spółki „X” poprzez zmniejszenie kosztów, restrukturyzację zatrudnienia, zmianę metod pracy działu handlowego, działu produkcji i pozostałych komórek organizacyjnych. Proces przekształceń restrukturyzacyjnych był bardzo kosztowny, odbywał się przy znacznym oporze pracowników, gdyż zmuszał ich do zmian wbrew ich woli, bardziej wyťažonej pracy, w celu poprawy sytuacji spółki. Od maja 2012 r. rozpoczęły się zwolnienia pracowników, co bardzo niekorzystnie wpłynęło na atmosferę i kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa.

### 4. Plan naprawczy w badanej organizacji

W 2012 roku kadra menedżerska przyjęła do realizacji strategię, która w związku z sytuacją kryzysową została zweryfikowana i przyjęto nowe założenia, związane z dostosowaniem zatrudnienia do optymalnego poziomu posiadanych zdolności produkcyjnych oraz struktury realizowanej sprzedaży, wzrostem wydajności i efektywności pracy, redukcją kosztów, skróceniem czasu realizacji zamówień, optymalnym wykorzystaniem parku maszynowego, aktywizacją nowych rynków zbytu, zwiększeniem poziomu zamówień na usługi i produkowane wyroby, weryfikacją wszystkich zawartych przez badany

<sup>23</sup> Przedsiębiorstwo produkcyjne „X” zostało założone w 1905 r. przez mistrza odlewniczego i funkcjonowało jako firma rodzinna, a po drugiej wojnie światowej zostało upaństwowione. Od początku swojego istnienia przedsiębiorstwo dobrze prosperowało na rynku, dopiero lata 80-te XX wieku przyniosły gorsze wyniki finansowe, a załamanie się rynku rosyjskiego spowodowało najtrudniejszy okres dla firmy. W 1993 r. pozyskano inwestora strategicznego, który dał szansę zdobycia nowych rynków zbytu na produkowane przekładnie, rozszerzenia produkcji o nowe wyroby przy jednoczesnym dokapitalizowaniu spółki. W roku 1997 przedsiębiorstwo „S”, w drodze przetargu, stało się właścicielem 70% akcji przedsiębiorstwa. Przeprowadzono wewnętrzną restrukturyzację, sprzedano zbędny majątek oraz podpisano układy z wierzycielami, dzięki czemu firma spłaciła całe zadłużenie. W 2010 r. przedsiębiorstwo „S” sprzedało całość udziałów Grupie Kapitałowej „Y”, która od tej pory staje się głównym udziałowcem firmy.

podmiot umów pod kątem obniżenia stosowanych cen, zasadności ich dalszej kontynuacji oraz zmniejszenia kosztów funkcjonowania firmy, a także modyfikacji parku maszynowego celem efektywniejszej realizacji zleceń.

W organizacji zostały doprecyzowane przewagi strategiczne, które bazowały na ponad 100 – letniej tradycji, ofercie produktów funkcjonujących w kilku sektorach przemysłowych, wysokiej jakości oferowanych produktów, bardzo dobrej znajomości produkcji wyrobów, rynku dostawców, odbiorców oraz posiadaniem zaplecza technologiczno-konstrukcyjnym i projektowym. Kadra menedżerska wskazała również strategię produktową, które skupiły się na rozwoju rynku i produktu oraz penetracji rynku. Doprecyzowano strategiczne grupy produktowe. Strategia rozwoju rynku i produktu wiązała się z dążeniem do osiągnięcia pozycji lidera wśród producentów. Podjęte działania polegały na wzroście sprzedaży dotychczasowych produktów oraz oferowaniu nowych lub zmodernizowanych produktów na dotychczasowych oraz nowo pozyskanych rynkach. Strategia penetracji rynku związana była ze wzrostem udziału przedsiębiorstwa w rynku, szczególnie w latach 2014-2016, poprzez intensyfikację działań w zakresie sprzedaży, promocji oraz pozyskania nowych kanałów dystrybucji.

Zadania w strategii produkcyjnej zostały zrealizowane dzięki stworzeniu i wdrożeniu planu relokacji maszyn, urządzeń i technologii pomiędzy trzema wydziałami. Zapewniono przy tym poziom jakości, odpowiadający potrzebom rynków docelowych oraz zwiększono terminowość realizacji zleceń produkcyjnych. Kadra menedżerska wprowadziła również usługi produkcyjne, wdrożyła procedury Systemu Zarządzania Jakością ISO 9001 dla połączonych zakładów produkcji. Rozszerzono możliwości produkcyjne spółki „X” poprzez wprowadzenie nowych technologii produkcji, a także stworzono cele i plany współpracy z Wyższą Uczelnią Techniczną, by realizować prace badawczo-rozwojowe i zwiększać produkcję.

## 5. Zmiana strategii w obszarze zatrudnienia w badanej spółce „X”

Zmniejszenie kosztów pracy polegało głównie na wdrożeniu systemu Kanban pod względem kolejek oczekiwań na zakupy oraz względem zapasów i zajmowanej powierzchni. Podjęto również ścisłą współpracę z działem produkcji, dotyczącą planu produkcyjnego na kolejne terminy. Kolejnym ważnym elementem było ciągłe doskonalenie systemu 5S wraz z Lean Managerem<sup>24</sup>. Efektem takich działań było otrzymanie na czas niezbędnych narzędzi dla zapewnienia ciągłości produkcji, jednoczesne zmniejszenie ilości przebrojeń maszyn z racji braków, a zatem skrócenie czasu wykonania partii obróbczej, możliwość lepszego dysponowania czasem pracownika, sprzedaż niepotrzebnych pozycji, a co za tym idzie – wpływy do budżetu spółki, wyprzedaż zapasów i wyzłomowanie niepotrzebnych narzędzi, co pozwoliło na zmniejszenie zajmowanej powierzchni o 36%.

Kadra menedżerska przede wszystkim wprowadziła wskaźniki do badania i weryfikacji terminowości zrealizowanych dostaw, spóźnionych dostaw oraz ich reklamacji, oceny sprawności realizacji dostaw, strat produkcji z powodu braków w zaopatrzeniu, niskiej wydajności i sprawności pracy. W ramach tych zadań utworzony został również system premiowy w oparciu o ustalone wskaźniki, wprowadzono nowe rozwiązania dostaw materiałów i surowców do firmy, rozpoczęto współpracę z nowymi firmami spedycyjnymi oraz podmiotami oferującymi dostawy potrzebnych do produkcji materiałów i półfabrykatów, co wpłynęło na redukcję kosztów zakupów. Zmniejszenie czasochłonności pracy magazynów przyniosło natomiast redukcję nadgodzin i kosztów z tym związanych oraz skrócenie czasu pracy pracowników magazynu przy wydawaniu części na potrzeby montażowe produkcji. Inne korzyści to: skrócenie czasu

<sup>24</sup> T. Wojciechowski, *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin S.A., Warszawa 2011.



poszukiwania części oraz zapewnienie lepszej jakości obsługi, zarówno klientów wewnętrznych, jak i zewnętrznych poprzez zredukowanie pomyłek<sup>25</sup>.

Zadanie postawione przez kadre menedżerską, związane ze zmniejszeniem stanów magazynowych i kosztów magazynu, polegało na wyprzedzący stanów magazynowych zalegających powyżej 6 miesięcy oraz wyłączenia procesu cięcia materiałów z kosztów magazynowych. Ważna była tutaj ścisła współpraca pomiędzy działami zakupów i sprzedaży oraz dobry przepływ informacji na temat dostawców w celu odsprzedaży nadmiernych zapasów. Spodziewane efekty przyszły bardzo szybko i w kolejnych latach (2013-2016) polegały na zmniejszeniu wartości stanów magazynowych, powierzchni magazynu oraz lepszej kontroli stanów i kosztów magazynu. Ponadto zmiany dotyczyły bardziej efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi, dzięki możliwości bieżącego monitorowania pracy ludzi i ewentualnych korekt. Rezultatem było również obniżenie kosztów, związanych z delegowaniem osób do bieżącego zaopatrzenia materiałowego, obniżenie kosztów magazynu oraz zmniejszenie kosztów najmu firm zewnętrznych do transportu na terenie Polski.

Kadra menedżerska podjęła się również wyzwania zmniejszenia ilości reklamacji spowodowanych złą jakością zakupionych materiałów. W tym celu utworzono listę rankingową dostawców, z podziałem na kategorie dostarczanych materiałów, na bazie wykazu materiałów wymagających kwalifikowania oraz rejestru aktualnych i potencjalnych dostawców. Przygotowano również rejestr aktualnych i potencjalnych dostawców oraz określono wskaźnik jakościowego dostawcy przez dział zakupów. W ten sposób ograniczono ilość reklamacji wynikających ze słabej jakości części montowanych do produktów firmy. Jednocześnie poprawiono jakość wyrobów i pozyskano nowych klientów, co mocno wpłynęło na poprawę wizerunku firmy.

## 6. Zmiana strategii w zakresie marketingu i sprzedaży

W ramach realizacji strategii marketingowej kadra menedżerska założyła m.in. unowocześnienie graficzne wizerunku marki, wsparcie sprzedaży bezpośredniej poprzez zakup serii gadżetów z logo firmy, wykorzystanie sieci internetowej w celu dotarcia do szerszego grona klientów, pozycjonowanie strony i banery www, reklamę w portalach branżowych, podniesienie standardów opakowań do poziomu liderów rynku<sup>26</sup>. Zmiany w promocji sprzedaży dotyczyły głównie: wprowadzenia nowoczesnej platformy internetowej – sklepu internetowego, oferującego dostawę produktów w ciągu 48 godzin, wprowadzania na rynek i promocji nowych marek produktowych (poprzedzone badaniami marketingowymi i prognozą popytu, przygotowaniem bazy danych potencjalnych klientów, przygotowaniem materiałów promocyjnych, kampanią informacyjną przed wprowadzeniem wyrobów na rynek, kampanią promocyjną przy wprowadzaniu wyrobu na rynek), wprowadzenia programów lojalnościowych dla stałych klientów.

Określając strategię obsługi klienta, kadra menedżerska spółki „X” przyjęła za najważniejszą sprawę usprawnienie siły sprzedażowej. Wdrożono zatem podział na trzy regiony sprzedaży w kraju oraz na dwa regiony sprzedaży na rynkach zewnętrznych (blisko klienta). Zatrudniono nowych regionalnych kierowników sprzedaży oraz zapewniono im narzędzia do pracy w terenie (samochód służbowy z GPS, telefon komórkowy, narzędzia marketingowe). Opracowano i zrealizowano system szkoleń dla pracowników pionu handlowego oraz wdrożono wysokie standardy pracy, poprzez wprowadzenie systemu kontrolno-motywacyjnego CRM. W kolejnych latach (2014-2016) zamówienia realizowano według standardów wyższych od konkurencji krajowej i zagranicznej, skrócono całkowity czas dostawy produktu do klienta

<sup>25</sup> K. Kazojć, *Kluczowe znaczenie wiedzy w procesie innowacji /W:/ Innowacje we współczesnej gospodarce*, Red. naukowy: A. Świadek, J. Wiśniewska, Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin 2014, s. 30-36.

<sup>26</sup> K.L. Keller, *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki – budowanie, mierzenie i zarządzanie*, Wydawnictwo Gab, Warszawa 2016.

– do poziomu najlepszego w branży. Przy jednoczesnym zachowaniu standardów jakości zredukowano czas związany z oferowaniem i przygotowaniem zamówienia do produkcji (rozwój CRM).

Profesjonalna obsługa przedsprzedażowa klientów przedsiębiorstwa produkcyjnego „X” dotyczyła doradztwa technicznego w zakresie doboru produktów, pokazów u klienta oraz szkoleń u klienta w zakresie przygotowania i prawidłowej eksploatacji produktów. Natomiast profesjonalna obsługa przez dział handlowy wiązała się z obsługą posprzedażową klientów w zakresie reklamacji oraz szkoleniami technicznymi pracowników i handlowców. Strategia obsługi klienta zawierała również rozwój kanałów dystrybucji, zarówno dystrybucji pośredniej (aktywizacja sprzedaży i poprawa jakości obsługi klientów, rozwój sieci sprzedaży na rynkach zagranicznych), jak i dystrybucji bezpośredniej do producentów, z naciskiem na zwiększenie sprzedaży nowych produktów poprzez profesjonalną obsługę handlowo-doradczą i indywidualne podejście do klienta oraz uruchomienie sklepu internetowego. Wprowadzono także system obsługi klientów zagranicznych. W długoterminowym horyzoncie czasowym zrealizowano w tym względzie następujące zamierzenia: powstała szeroka oferta, umożliwiająca kompleksową obsługę klientów, głównie poprzez poszerzanie asortymentu, dzięki współpracy z chińskimi firmami, pozyskano nowe segmenty klientów oraz wdrożono nowe produkty zawierające unikalne rozwiązania techniczne.

## 7. Zakończenie

Kadra menedżerska spółki „X” w związku trudną sytuacją rynkową w 2012 r. przeprowadziła restrukturyzację zatrudnienia oraz wprowadziła szereg zmian w realizowanej strategii, m.in. w obszarze produkcji, logistyki, marketingu czy sprzedaży. Firma „X” skoncentrowała się na zmniejszeniu kosztów działalności, przy zachowaniu silnej pozycji na rynku, pozyskała nowych klientów na ograniczonym rynku specjalistycznym. Kadra kierownicza opracowała w tym celu nową organizację produkcji, aby zmniejszyć koszty produkowanych wyrobów, stworzyła nową strukturę organizacyjną połączonego działu produkcji, określono macierz kompetencji dla pracowników spółki „X”, opracowano program szkoleń dla pracowników produkcyjnych, wprowadzono koncepcję Just in time, CRM oraz Lean Manufacturing, zastosowano analizy i metody statystyczne w produkcji, wyznaczono nowe cele dla konkretnych procesów technologicznych. W zakresie poszczególnych strategii zredukowano koszty wszystkich procesów, co udało się utrzymać w kolejnych latach (2013–2016), przy czym redukcja kosztów procesów została zaliczona do celów strategicznych organizacji. Zmiany w realizowanej strategii spółki „X” pozwoliły kadrze zarządzającej na wyeliminowanie wszelkich nieefektywnych działań i dzięki temu organizacja mogła przetrwać trudny dla siebie okres, a przy okazji dostosować się do zmieniających warunków otoczenia zewnętrznego i poprawić swoją konkurencyjność na rynku.

## Literatura

1. Banaszyk P., Fimińska-Banaszyk R., Stańda M., *Zasady zarządzania w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Bankowa, Poznań 1997.
2. Certo S., Peter J., *Strategic Management*, Random House Inc., New York 1988.
3. Chandler A.D., *Strategy and Structure, Chapters in History of the American Enterprise*, Cambridge-Massachusetts 1962.
4. Czerniachowicz B., Marek S., Wieczorek-Szymańska A., *Główne uwarunkowania funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw przyszłości. /W:/ Podstawy nauki o organizacji: Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, Red. naukowy: S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2011.
5. Drucker P., *Skuteczne zarządzanie*, PWN, Warszawa 1976.
6. Filipiak-Dylewska B., Szewczuk A., *Zarządzanie strategiczne*, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2000.

7. Gąsior A., *Konkurencja jako determinanta procesu restrukturyzacji dużych przedsiębiorstw*. /W:/ *Współczesne oblicza i dylematy restrukturyzacji*, Red. naukowy: A. Jaki, M. Kowalik, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015.
8. Gierszewska G., Olszewska B., Skonieczny J., *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2013.
9. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1997.
10. Karaszewski R., Lis A., *The role of leadership to stimulate pro-developmental positive organisational potential*. /W:/ *Positive Management. Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, Scientific Editor: M.J. Stankiewicz, Dom Organizatora, Toruń 2013.
11. Kazojć K., *Kluczowe znaczenie wiedzy w procesie innowacji*. /W:/ *Innowacje we współczesnej gospodarce*, Red. naukowy: A. Świadek, J. Wiśniewska, Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin 2014.
12. Keller K.L., *Strategiczne zarządzanie marką. Kapitał marki – budowanie, mierzenie i zarządzanie*, Wydawnictwo Gab, Warszawa 2016.
13. Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.
14. Nesterak J., Kowalski M.J., Czerniachowicz B., *Controlling strategiczny w praktyce przedsiębiorstw działających w Polsce*, Stowarzyszenie Krakowska Szkoła Controllingu, Kraków 2016.
15. Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
16. Penc J., *Strategie zarządzania, Perspektywiczne myślenie – systemowe działanie*, Placet, Warszawa 1994.
17. Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN S.A., Warszawa 2011.
18. *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Red. naukowa: M. Stróżycki, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1999.
19. *Problemy zarządzania we współczesnej gospodarce*, Red. naukowa: B. Czerniachowicz, K. Szopik-Depczyńska, Wydawnictwo ZAPOL Sobczyk Sp.J., Szczecin 2016.
20. Rue L., Holland P., *Strategic Management. Concepts and Experiences*, McGraw-Hill Publishing, New York 1989.
21. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa-Kraków 2000.
22. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1992.
23. Szopik-Depczyńska K., *Zarządzanie wiedzą w procesach B+R* /W:/ *Rynki przesyłu i przetwarzania informacji – stan obecny i perspektywy rozwoju*, Zeszyty Naukowe US nr 544, Ekonomiczne Problemy Usług nr 35, II Część, Wyd. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2009.
24. Wieczorek-Szymańska A., *Competitive advantage of an organization in accordance to the concept of competence – based management* /W:/ *Creating organisation`s competitiveness*, Scientific Editor: A. Becht, Media Press, Łódź 2009.
25. Wojciechowski T., *Marketingowo-logistyczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Difin S.A., Warszawa 2011.
26. *Zarządzanie współczesnymi przedsiębiorstwami. Uwarunkowania strategiczne, innowacyjne i kulturowe*, Red. naukowa: T. Falencikowski, Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku Tom 7, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa 2010.

## *Summary*

### ***THE STRATEGY CHANGING IN ORGANIZATION ON THE EXAMPLE OF A MANUFACTURING COMPANY***

*The aim of this paper is to present selected theoretical and practical aspects of strategies associated with the formation of the company based on the recovery program implemented in the manufacturing plant. In order to achieve the aim of the paper, the following operational objectives have been formulated: 1) to discuss the concepts of organisational strategy and the need to adapt it to the organizational environment and the expectations of the managerial staff; 2) to identify of changes in the organizational environment and premises for implementation of the recovery plan on the example of an organization; 3) to assess of the implementation of the changes in the strategy of the company. The analysis is based on the detailed interviews with the top management and source materials collected from the corporation.*

Piotr Litwa

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

# WYKORZYSTANIE PARTNERSTWA PUBLICZNO-PRYWATNEGO JAKO NARZĘDZIA REALIZACJI INWESTYCJI ROZWOJOWYCH<sup>1</sup>

## *Streszczenie*

*Jednym z podstawowych imperatywów działania każdej organizacji zarówno z sektora publicznego, jak i prywatnego jest potrzeba ustawicznego rozwoju, wynikająca z uwarunkowań współczesnej rzeczywistości. Równocześnie ze względu na skalę wyzwań i poziom ich złożoności, pojedyncze podmioty nie są często w stanie sprostać tym wyzwaniom, ze względu na brak odpowiednich zasobów, w tym finansowych, szczególnie istotne jest to w sytuacji jednostek z sektora publicznego. Jedną z możliwości sprostania tym wyzwaniom jest realizacja przedsięwzięć rozwojowych wspólnie z partnerem prywatnym na podstawie umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym, które można określić jako długoterminową umowę między podmiotami publicznymi i prywatnymi, w wyniku której obydwie strony wnoszą specyficzny wkład do wspólnego procesu świadczenia usług statutowych partnera publicznego.*

\* \* \*

## 1. Wprowadzenie

Jednym z podstawowych imperatywów działania każdej organizacji zarówno z sektora publicznego, jak i prywatnego jest potrzeba ustawicznego rozwoju. Wynika to z uwarunkowań współczesnej rzeczywistości, która charakteryzuje się dynamicznymi zmianami, wynikającymi z postępujących procesów globalizacji oraz niespotykanym wcześniej tempem postępu technologicznego, w szczególności w obszarze technik teleinformatycznych. Realia współczesnej gospodarki sprawiają, iż ze względu na skalę wyzwań i poziom ich złożoności, pojedyncze podmioty nie są często w stanie sprostać tym wyzwaniom, gdyż ich realizacja wymaga odpowiednich środków finansowych. Szczególnie istotne jest to w sytuacji

<sup>1</sup> Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

jednostek z sektora publicznego, które wobec niewystarczających dochodów własnych, są zmuszone do korzystania z zewnętrznych źródeł finansowania przedsięwzięć służących rozwojowi. Jednostki te mogą zaciągać kredyty i pożyczki oraz emitować papiery wartościowe, jednakże wykorzystanie tych źródeł, powoduje wzrost zadłużenia, ponadto wiąże się też z wysokimi kosztami obsługi długu, jak również dla wielu podmiotów jest niedostępne. Dlatego też jednostki te poszukują alternatywnych sposobów realizacji swoich celów. Jedną z takich możliwości jest realizacja przedsięwzięć rozwojowych wspólnie z partnerem prywatnym na podstawie umowy o partnerstwie publiczno-prywatnym (PPP), które można zdefiniować jako długoterminową umowę między podmiotami publicznymi i prywatnymi, w wyniku której obydwie strony wnoszą specyficzny wkład do wspólnego procesu świadczenia usług statutowych partnera publicznego. Efektem zawiazania PPP jest więc rodzaj trwałej kooperacji między podmiotem prywatnym i publicznym, które wspólnie tworzą dobra i usługi, dzielą ryzyko, koszty i zasoby związane z ich tworzeniem<sup>2</sup>.

## 2. Przesłanki rozwoju kooperacji pomiędzy podmiotami prywatnymi i publicznymi

Poziom złożoności, jaki charakteryzuje współczesną gospodarkę, wymusza zmiany w tradycyjnych sposobach działania organizacji. Jak wspomniano, pojedyncze jednostki nie są w stanie poradzić sobie ze skalą wyzwań, jakie niesie ze sobą rzeczywistość. Nawet największe podmioty (zarówno publiczne, jak i prywatne) nie posiadają ku temu odpowiednich zasobów, stąd rozwój rozmaitych form kooperacji między różnymi organizacjami. Takie współdziałanie jest rodzajem uporządkowanego działania przynajmniej dwóch jednostek, które charakteryzuje duży stopień trwałości, przy stabilności wzajemnych relacji, pozwalających na realizację celów, których osiągnięcie nie byłoby możliwe samodzielnie lub wymagałoby zaangażowania większych zasobów jednostki niż te, które znajdują się w jej posiadaniu. Względnie niosłyby one za sobą zbyt istotne ryzyko, wynikające ze skali zaangażowanych środków w stosunku do posiadanego potencjału. Ponadto, w miarę wzrostu stopnia złożoności i skomplikowania procesów zachodzących w organizacji i jej otoczeniu, potrzeba współdziałania przekracza nie tylko granice organizacji, ale również granice sektorów. Jedną z najbardziej rozwiniętych form takiej współpracy stanowi partnerstwo, które funkcjonuje według zasad przyjętych przez partnerów. W praktyce społeczno-gospodarczej powszechnie mianem partnerstwa określana jest dobrowolna, celowa współpraca, oparta na podziale zadań, ryzyka i korzyści partnerów realizujących wspólne przedsięwzięcie.

Obecnie często występuje sytuacja, w której dochodzi do nawiązania współpracy przez podmioty z różnych branż, czy też będące konkurentami. Jednakże jak pokazują rozliczne doświadczenia, taka kooperacja w większości przypadków powoduje, że jej uczestnicy uzyskują korzyści niezależnie od poziomu nawiązanej współpracy. Charakter tej współpracy przybiera różne formy w zależności od przedmiotu, zakresu oraz specyfiki podmiotów w niej uczestniczących. Szczególny charakter w tym względzie mają formy współpracy pomiędzy podmiotami z sektora publicznego i prywatnego. W tych przypadkach partnerstwo posiada zazwyczaj formalny charakter i jest związkiem między podmiotami, które uwzględniają oczekiwania i zaangażowanie stron, mające zapewnić obopólne korzyści przy równoczesnym podziale ryzyka przedsięwzięcia. W przypadku tej formy kooperacji, każdy partner posiada realny wpływ na podejmowane decyzje oraz aktywnie uczestniczy w ich wdrażaniu, a także ponosi odpowiedzialność za skutki podjętych działań.

Główną przesłanką podejmowania współpracy w ramach partnerstwa jest fakt, że każda z uczestniczących w niej stron, posiada odmienne zasoby i kompetencje, a ich połączenie zapewnia uzyskanie efektu synergii. Należy przy tym podkreślić, iż nawiązanie takiej współpracy często nie jest łatwe

<sup>2</sup> H. van Ham, J. Koppenjan, *Building public-private partnerships: assessing and managing risks in port development*, „Public Management Review”, 2001, No. 3, s. 595.

i oczywiste, co wynika ze zróżnicowania charakteru podmiotów, a co za tym idzie celów, jakie chcą osiągnąć. Ponadto przyczyny podejmowania działań ukierunkowanych na tworzenie więzi pomiędzy jednostkami publicznymi i prywatnymi, są diametralnie odmienne. Przesłanki działania tych podmiotów są warunkowane przez specyfikę ich funkcjonowania. Dlatego też budowanie trwałych powiązań pomiędzy partnerami wymaga m.in. stosowania koncepcji modeli relacji, która pozwala zrównoważyć cele ekonomiczne ze społecznymi. Jak pokazują rozliczne doświadczenia, jest to warunek niezbędny dla podjęcia wspólnych projektów przez organizacje, reprezentujące te dwa sektory.

### 3. Istota i geneza partnerstwa publiczno-prywatnego

Filozofia partnerstwa publiczno-prywatnego powstała jako odpowiedź na wyzwania, wynikające z konieczności znalezienia efektywnej metody wykorzystania ograniczonych środków publicznych, dla zaspokojenia stale rosnących potrzeb i oczekiwań społecznych w zakresie usług publicznych.

Dodatkową przesłanką rozwoju partnerstwa publiczno-prywatnego jest wzmacniająca się na świecie tendencja do decentralizowania władzy oraz prywatyzowania gospodarki, w tym również prywatyzowania zadań publicznych, co przyczynia się do coraz większej powszechności procesów współdziałania sektorów publicznego i prywatnego<sup>3</sup>. Wynika ona też z przekonania o wyższej efektywności działań podmiotów prywatnych, które zazwyczaj w bardziej optymalny sposób potrafią wykorzystać posiadane zasoby. Z tego względu w wielu przypadkach sektor publiczny wycofuje się z określonych dziedzin praktycznej działalności gospodarczej, społecznej, a nawet publicznej (użyteczności publicznej), jednocześnie zachowując odpowiedzialność publiczno-prawną za stan rzeczy we wszystkich znaczniejszych sektorach życia zbiorowego i gospodarki. Skutkuje to liberalizacją wielu obszarów, dotychczas zdominowanych przez państwo, do których dostęp uzyskują teraz inni konkurenci. Nowa filozofia zarządzania publicznego – idea państwa pomocniczego – polega zatem na komercjalizacji wykonywania zadań publicznych, wychodząc z założenia, że skoro określona dziedzina działalności może być z powodzeniem realizowana na warunkach rynkowych, to nie ma powodu, aby działalność tę prowadziły same władze publiczne. Wpisuje się to w występującą współcześnie tendencję do specjalizacji i skupiania się na kwestiach najistotniejszych dla danego podmiotu, która to tendencja stanowi również jeden z głównych czynników rozwoju outsourcingu. Wyraża się to w postulacie, zawartym w stwierdzeniu, iż jeżeli ktoś może zrobić coś lepiej, taniej i szybciej – to należy mu na to pozwolić.

Pomimo faktu, iż formalnie koncepcja partnerstwa publiczno-prywatnego jest wykorzystywana na świecie od ponad 20 lat<sup>4</sup>, do tej pory nie powstała jej ujednolicona, powszechnie akceptowana definicja. W tym kontekście znamionnym wydaje się fakt, iż definicje i konstrukcje teoretyczne PPP pojawiły się znacznie później, niż praktyczne realizowanie przedsięwzięć tego rodzaju. Projekty o charakterze PPP, realizowane w latach 70 i 80-tych XX w., były podejmowane w oparciu o ogólne przepisy prawa i definiowanie tego zjawiska nie wydawało się konieczne<sup>5</sup>.

Ogólnie można stwierdzić, iż PPP oznacza metodę współpracy administracji publicznej (centralnej lub samorządowej) z partnerami prywatnymi, polegającą na przekazaniu podmiotowi prywatnemu realizacji zadania o charakterze publicznym. Zwykle PPP dotyczy realizacji złożonych przedsięwzięć infrastrukturalnych, które wymagają wysokich nakładów finansowych i nie charakteryzują się wysokim poziomem rentowności, a jednocześnie należą do obszaru odpowiedzialności administracji publicznej,

<sup>3</sup> S. Connolly, A. Munro, *Economics of the Public Sector*, Prentice Hall Europe, London 1999, s. 413.

<sup>4</sup> Przy czym przykłady projektów, w których sektor prywatny współpracował z publicznym można znaleźć we wcześniejszych okresach. Można w tym wypadku wymienić m.in.: wyprawy hiszpańskich i portugalskich przedsiębiorców z czasów Wielkich Odkryć, czy też z późniejszych czasów budowę Kanału Sueskiego.

<sup>5</sup> J. Zysnarski, *Partnerstwo publiczno-prywatne w sferze usług komunalnych*, ODDiK, Gdańsk 2003, s. 7.

dla której zasadniczą kwestią jest zagwarantowanie efektywnego świadczenia wysokiej jakości usługi dla odbiorców.

K. Brzozowska<sup>6</sup> definiuje istotę partnerstwa publiczno-prywatnego jako formę długoterminowej współpracy sektora prywatnego i publicznego przy przedsięwzięciach, mających na celu realizację zadań publicznych. Celem tej współpracy jest osiągnięcie obopólnych korzyści, zarówno w wymiarze celów społecznych, jak i komercyjnych danego przedsięwzięcia. Wielu autorów wskazuje, iż w ramach<sup>7</sup> wspomnianego długoterminowego współdziałania, obydwie strony wnoszą specyficzny wkład do wspólnego procesu świadczenia usług lub realizacji zadań publicznych. S. Sawas podkreśla z kolei, iż PPP stanowi wspólne porozumienie publiczno-prywatne, które sprzęga – silniej niż konwencjonalne kontraktowanie przez stronę publiczną – różne siły(atuty) obu sektorów, w celu dostarczania usług publicznych i zaspokajania potrzeb ludności<sup>8</sup>.

Wielość i różnorodność definicji partnerstwa publiczno-prywatnego jest dostrzegalna, również z tego względu, że pojęcie to jest interpretowane nie tylko w kontekście systemów prawnych poszczególnych krajów, które posiadają znaczące różnice, ale również w naukach ekonomicznych oraz w regulacjach i dokumentach wielu organizacji międzynarodowych<sup>9</sup>.

Zestawienie podejścia do PPP w wybranych instytucjach międzynarodowych zostało zaprezentowane w tabeli 1.

W Polsce, podobnie jak w innych krajach, rzeczywistość wyprzedziła regulacje prawne i w efekcie określenie partnerstwo publiczno-prywatne było stosowane na kilka lat przed wejściem w życie pierwszego aktu normatywnego, formalnie regulującego tą tematykę. Pierwotnie pojęcie to nie stanowiło nazwy rodzajowo przypisanej dla określonego rodzaju współpracy między podmiotami z sektora publicznego i prywatnego. Po uchwaleniu Ustawy z 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz. U. z 2005 r. nr 169 poz. 1420 z późn. zm.) sytuacja nie uległa zmianie, ponieważ zarówno na gruncie języka potocznego jak i w obrocie gospodarczym czy prawnym, termin ten odnosi się do zróżnicowanych form współpracy międzysektorowej<sup>10</sup>. W związku z tym, że Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym z 2005 r. okazała się być niewystarczająca, 19 grudnia 2008 r. uchwalono nową Ustawę o partnerstwie publiczno-prywatnym. Zgodnie z obowiązującą aktualnie ustawą o partnerstwie publiczno-prywatnym, jest ono rozumiana jako współpraca podmiotu publicznego i partnera prywatnego, która zmierza do realizacji wspólnego przedsięwzięcia. Realizacja umowy odbywa się przy podziale zadań i różnych występujących rodzajów ryzyk pomiędzy oba podmioty<sup>11</sup>.

Brak jednoznacznej definicji i wielość podejść do kwestii partnerstwa publiczno-prywatnego oraz złożoność tego zagadnienia, powoduje, iż aktualnie PPP może przyjmować różnorakie modele strukturalne i prawne oraz rozmaite konfiguracje, uzależnione od specyfiki oraz rodzaju zadań, które planuje się zakontraktować<sup>12</sup>. Jest to charakterystyczne dla tej formuły i wynika również z faktu, iż bardzo często ten rodzaj współpracy jest „szyty na miarę”, tzn. dopasowywany do konkretnej sytuacji i potrzeb partnerów. Z tego też powodu można stwierdzić, iż sztywna klasyfikacja jest sprzeczna z naturą partnerstwa publiczno-prywatnego PPP i istnieją różne jej formy.

<sup>6</sup> K. Brzozowska, *Partnerstwo publiczno-prywatne w Europie. Cele, uwarunkowania, efekty*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa 2010, s. 11.

<sup>7</sup> L. F. Neumann, F. Szhultz-Nieswandt, *Sozialpolitik und offentlig Wirtschaft*, Berlin 1995, s. 161.

<sup>8</sup> M. Hansley, *An Interview with Dr E.S. Savas Public-Private Partnerships: Where Do We Go From Here?*, www.ip3.org

<sup>9</sup> *Co zmienić by rozwinąć partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce?*, Forum Rozwoju Edukacji Ekonomicznej, Warszawa 2008, s. 3.

<sup>10</sup> M. Bejm, P. Bogdanowicz, P. Piotrowski, *Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym. Komentarz*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010, s. 3-4.

<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 5.

<sup>12</sup> M. Gasz, *Partnerstwo publiczno-prywatne jako instrument realizacji zadań publicznych, /W:/ Sektor publiczny we współczesnej gospodarce*, Red. naukowy: R. Przygodzka, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2008, s. 251.



Tabela 1: Definicje partnerstwa publiczno-prywatnego stosowane w różnych organizacjach międzynarodowych

| Instytucja  | Definicja  |
|---|--|
| <b>Komisja Europejska</b>                                   | Partnerstwo publiczno-prywatne oznacza współpracę sektora publicznego i prywatnego, dla realizacji zadań tradycyjnie wykonywanych przez sektor publiczny. Model ten przynosić ma korzyści obu stronom, rozdzielając zadania i ryzyko w taki sposób, aby uwzględnić specyfikę danego sektora. Całość zadań może być wykonywana bardziej efektywnie, dzięki temu, że każdy z zaangażowanych w projekt sektorów zajmuje się tym, z czym radzi sobie najlepiej <sup>13</sup> . |
| <b>Komisja Gospodarcza ONZ</b>                              | Istotą współpracy w ramach PPP jest dostarczanie przez podmioty sektora prywatnego kapitału, przy jednoczesnym obciążeniu ich obowiązkiem realizacji projektu w zakładanym terminie. Sektor publiczny pozostaje odpowiedzialny za dostarczenie obywatelom usług publicznych, w zakresie i na poziomie, który zapewni podnoszenie jakości życia i rozwój gospodarczy <sup>14</sup> .  |
| <b>Amerykańska Izba Handlowa</b>                            | Partnerstwo publiczno-prywatne jest formą długoterminowej współpracy sektora prywatnego i publicznego przy świadczeniu usług. Celem tej współpracy jest osiągnięcie obopólnych korzyści, a kluczową cechą jest jej ukierunkowanie na realizację zarówno celów komercyjnych, jak i społecznych danego przedsięwzięcia <sup>15</sup> .   |
| <b>The National Council for Public-Private Partnerships</b> | Partnerstwo publiczno-prywatne jest umową zawartą między jednostką publiczną (jednostki federalne, państwowe lub lokalne) i podmiotem sektora prywatnego. Dzięki zawartej umowie, umiejętności i zasoby poszczególnych sektorów (publicznego i prywatnego), wykorzystywane są w celu dostarczania usług lub urządzeń do użytku ogółu społeczeństwa <sup>16</sup> .   |
| <b>Europejski Bank Inwestycyjny (EBI)</b>                   | EBI stoi na stanowisku, że PPP to ogólna nazwa związków sektora prywatnego z organizacjami publicznymi, które najczęściej mają na celu wykorzystywanie doświadczenia lub użycie środków sektora prywatnego w celu wsparcia sektora publicznego w dostarczaniu aktywów i usług <sup>17</sup> .  |

Źródło: opracowanie własne.

<sup>13</sup> *Guidelines for Successful Public-Private Partnerships*, Komisja Europejska, Bruksela 2003.

<sup>14</sup> *Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships*, United Nations Economic Commission for Europe, New York-Geneva 2007, s. 1.

<sup>15</sup> *Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda realizacji zadań publicznych*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Departament Polityki Regionalnej, Warszawa 2005, s. 4.

<sup>16</sup> [www.ncppp.org](http://www.ncppp.org).

<sup>17</sup> [www.eib.org](http://www.eib.org).

Praktyka gospodarcza wykształciła znaczną liczbę modeli PPP, które znajdują zastosowanie na całym świecie. Jednak, określony model partnerstwa stosowany w poszczególnych państwach, różni się często między sobą pewnymi szczegółami<sup>18</sup>. Różnice te wynikają między innymi z uwarunkowań w zakresie środowiska prawnego, kondycji finansów publicznych czy historycznych przyzwyczajzeń. W tabeli 2 zostały zestawione najczęściej występujące formy współdziałania, wyróżnione przez The National Council for Public-Private Partnerships.

Tabela 2: Rodzaje partnerstwa publiczno-prywatnego wg. The National Council for Public-Private Partnerships

| Rodzaje PPP  | Zasady kooperacji  |
|--|--|
| Projektuj – buduj<br>(ang. design – build)   | Jednostka publiczna zawiera umowę z prywatnym partnerem na zaprojektowanie i wybudowanie obiektu zgodnie z wymaganiami strony publicznej.  |
| Projektuj – buduj – utrzymuj<br>(ang. design–build– maintain)  | Model zbliżony do poprzedniego projektuj – buduj, ale partner prywatny dodatkowo utrzymuje obiekt.   |
| Projektuj – buduj – eksploatuj (też: buduj – przekaz – eksploatuj)<br>(ang. design – build – operate, też: build –transfer – operate)                        | Prywatny partner projektuje i buduje obiekt, a gdy jest gotowy, przekazuje tytuł własności sektorowi publicznemu. Partner prywatny eksploatuje obiekt przez określony czas.  |
| Projektuj – buduj – eksploatuj – utrzymuj (też: buduj – eksploatuj – przekaz)<br>(ang. design – build – operate – maintain, też: build – operate – transfer) | Model łączący odpowiedzialność współpracy projektuj – buduj z eksploatacją i utrzymaniem obiektu przez określony czas przez partnera prywatnego. Eksploatacja później jest przekazywana do partnera publicznego.                       |
| Buduj – posiadaj – eksploatuj – przekaz<br>(ang. build – own – operate – transfer)   | Jednostka publiczna przekazuje prawo własności partnerowi prywatnemu za sfinansowanie, zaprojektowanie, wybudowanie i eksploatację obiektu przez określony czas, a następnie prawo własności wraca do partnera publicznego.            |
| Buduj – posiadaj – eksploatuj<br>(ang. build – own – operate)  | Jednostka publiczna przyznaje prawo do sfinansowania, zaprojektowania, wybudowania, eksploatacji i utrzymania obiektu partnerowi prywatnemu, który zachowuje prawo własności i nie ma obowiązku zwrotu obiektu partnerowi publicznemu. |

Źródło: The National Council for Public-Private Partnerships, *Types of Partnerships*, [www.ncppp.org](http://www.ncppp.org).

<sup>18</sup> A. Cenker, *Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda wykonywania zadań publicznych*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009, s. 136.

#### 4. Korzyści i bariery związane z realizacją partnerstwa publiczno-prywatnego

Jak pokazują liczne doświadczenia funkcjonowania współpracy w modelu partnerstwa publiczno-prywatnego w innych państwach, taka formuła realizacji inwestycji infrastrukturalnych niesie ze sobą szereg korzyści dla obu partnerów. Należy przy tym pamiętać, iż model ten jest wykorzystywany głównie w realizacji przedsięwzięć infrastrukturalnych, których wybudowanie i zarządzanie ze względu na oczekiwaną efektywność działania, należy powierzyć partnerowi prywatnemu. Połączenie działań publicznych i prywatnych umożliwia uzyskanie dodatkowej wartości i jest zarówno opłacalne z punktu widzenia komercyjnego, jak i korzystne dla interesu publicznego.

Z punktu widzenia partnera publicznego korzyści związane ze stosowaniem PPP można zestawić w pięciu obszarach:

- 1) korzyści związane z pozyskaniem kapitałem,
- 2) korzyści związane z pozyskaniem *know-how* partnera prywatnego,
- 3) korzyści związane z usprawnieniem procesu zarządzania,
- 4) korzyści o charakterze politycznym,
- 5) pozostałe.

Na pozytywne przejawy angażowania się administracji w przedsięwzięcia partnerskie z sektorem prywatnym zwróciła uwagę Komisja Europejska w swoich *Wytycznych*, dotyczących PPP. Komisja jako najistotniejsze korzyści dla sektora publicznego wskazała: zapewnienie dodatkowego kapitału, zapewnienie alternatywnych umiejętności w zakresie zarządzania i wdrażania, zapewnienie wartości dodanej konsumentowi i ogółowi społeczeństwa, zapewnienie lepszego określenia potrzeb i optymalnego wykorzystania zasobów. Model partnerstwa publiczno-prywatnego wg. Komisji Europejskiej, pozwala na realizację projektów w sytuacji ograniczonej dostępności środków publicznych, co szczególnie istotne jest w kontekście konieczności znalezienia wkładu własnego w ramach realizacji projektów realizowanych z udziałem funduszy europejskich. Ponadto, współdziałanie partnera prywatnego w większości wypadków gwarantuje szybsze ich wdrożenie, bowiem obarczenie sektora prywatnego odpowiedzialnością za projekt i budowę, w połączeniu z płatnościami związanymi z dostępnością usług, stanowi istotne zachęty dla sektora prywatnego do realizacji rzeczonych projektów w krótszym terminie. Dodatkowo, realizacja projektu w ramach PPP może skutkować obniżeniem kosztów całkowitych projektów, co zazwyczaj nie występuje w ramach klasycznego modelu realizacji.

Komisja Europejska wskazuje też, iż realizacja inwestycji w modelu partnerstwa publiczno-prywatnego skutkuje dla obu stron lepszą alokacją ryzyka, gdyż podstawową zasadą wszelkich PPP jest obarczenie ryzykiem strony, która ma największe możliwości w zakresie zarządzania nim, przy jak najmniejszych kosztach.

Za zastosowaniem PPP przemawia też lepsza jakość oferowanych usług, co może wynikać z lepszej integracji usług z aktywami towarzyszącymi, oszczędnościami skali, innowacyjnością w sposobie świadczenia usług lub z realizacji zachęt i kar uwzględnionych zwyczajowo w umowie PPP.

Ostatnią z korzyści, na którą wskazuje Komisja Europejska, jest generowanie dodatkowych przychodów, gdyż sektor prywatny może mieć możliwość generowania dodatkowych przychodów od stron trzecich, ograniczając tym samym koszty wszelkich wymaganych subwencji ze strony sektora publicznego. Dodatkowy przychód może zostać wygenerowany przez wykorzystanie rezerwowych zdolności czy rozporządzanie nadwyżką aktywów. Ponadto, poprzez stworzenie konkurencji w zakresie usług publicznych, PPP umożliwia porównanie usług publicznych z normami rynkowymi, aby zapewnić osiągnięcie jak najlepszej wartości pieniądza (value for money).

Tabela 3: Zestawienie korzyści realizacji partnerstwa publiczno-prywatnego

| <b>Korzyści dla partnera publicznego</b>  | <b>Korzyści dla partnera prywatnego</b>   |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizacja projektów w sytuacji ograniczonej dostępności środków własnych.</li> <li>2. Zmniejszenie wydatków budżetu jednostki sektora publicznego, poprzez zaprzestania finansowania części inwestycji infrastrukturalnych z jej budżetu.</li> <li>3. Ograniczone kosztów całkowitych projektu.</li> <li>4. Przyciąganie inwestycyjnych środków finansowych z sektora prywatnego do realizacji zadań publicznych, wpływających pośrednio na pobudzanie procesu rozwoju lokalnego.</li> <li>5. Możliwość lepszego zarządzania ryzykiem, poprzez podział ryzyka pomiędzy partnerów.</li> <li>6. Zwiększona efektywność procesu wdrażania i zarządzania projektem.</li> <li>7. Wyższa jakość usług publicznych oraz możliwość spadku ich cen, dzięki wykorzystaniu know-how i technologii zapewnianych przez partnera prywatnego.</li> <li>8. Wprowadzenie mechanizmów konkurencji w proces świadczenia usług publicznych.</li> <li>9. Rozłożenie w czasie i wyrównanie kosztów ponoszonych przez sektor publiczny.</li> <li>10. Mniejsza podatność na ingerencje polityczne, niż w przypadku wykonywania zadań tylko przez partnera publicznego.</li> <li>11. Długoterminowy, strategiczny nadzór partnera publicznego nad infrastrukturą, w przeciwieństwie do alternatywy, jaką jest jej pełna prywatyzacja.</li> <li>12. Dostęp do kapitału, innowacyjność w zarządzaniu oraz przedsiębiorczość partnera prywatnego, wpływająca korzystnie na realizowane przedsięwzięcie.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zawarcie stabilnego, długoterminowego kontraktu.</li> <li>2. Niezależność od rocznego budżetu sektora publicznego.</li> <li>3. Elastyczność w ustalaniu specyfiki produktu końcowego lub usługi.</li> <li>4. Bodźce do uzyskania dobrych wyników i dostarczania usług wysokiej jakości, a także (w niektórych przypadkach) możliwość generowania dodatkowych przychodów.</li> <li>5. Możliwość generowania dodatkowych przychodów od stron trzecich.</li> <li>6. Okazje do wykorzystania komercyjnego innowacji.</li> <li>7. Szansa na osiągnięcie wysokiego, trudnego do osiągnięcia w innych warunkach zysku.</li> <li>8. Wzbogacenie się o dodatkowe umiejętności i wiedzę.</li> </ol> |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Korbus, A. Latusek, D. Zalewski, *Najlepsze praktyki partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce ukazane na tle wdrożenia projektu systemowego PARP pt. „Partnerstwo publiczno-prywatne i rozwój rynku PPP w latach 2011-2015, /W:/ Biuletyn PPP. Dobre Praktyki*, PARP, Red. naukowy: M. Wawrzyniak, Warszawa 2015; B. Nogalski, J. Szreder, P. Walentynowicz, *Partnerstwo publiczno – prywatne jako szansa rozwoju lokalnego, bariery i korzyści, /W:/ Uwarunkowania funkcjonowania sektora publicznego*, Red. naukowy: M. Oliński, Uniwersytet Warszawski – Mazurski, Olsztyn 2006.

Aby rzetelnie i całościowo przedstawić koncepcję przedsięwzięć PPP, należy zaprezentować również zagrożenia, które towarzyszą stosowaniu tej formuły. Do najistotniejszych, wymienianych w literaturze problemów związanych ze stosowaniem tego modelu można zaliczyć następujące kwestie:

1. Duży stopień trudności w przygotowaniu projektów PPP, który jest ponadto procesem czasochłonnym i kosztochłonnym (min. wysokie koszty przetargów, koszt wynajmu doradców).
2. Brak wypracowanego modelu współdziałania gmin z firmami prywatnymi, rozumianego jako brak precyzyjnych regulacji prawnych w tym zakresie.
3. Długoterminowy charakter umowy, powodujący konieczność profesjonalnego przygotowania umowy, której zapisy mogą obowiązywać w długim (30-40 lat), a nawet dłuższym okresie.
4. Wystąpienie ryzyka zmian mikro i makroekonomicznych oraz ryzyko polityczne.
5. Brak większych doświadczeń jednostek samorządowych w prowadzeniu działalności wspólnej z firmami prywatnymi.
6. Utrata możliwości zarządzania projektem przez sektor publiczny w całym czasie trwania projektu PPP (dlatego też umowa powinna precyzyjnie określać prawa i obowiązki stron, co ma fundamentalny wpływ na powodzenie projektu PPP).
7. Negatywny odbiór społeczny transakcji PPP, rozumiany dwojako: po pierwsze jako obawa przed brakiem wyraźnych korzyści płynących ze współpracy dla gminy (rozbieżności interesów stron), po drugie jako możliwość posądzeń o korupcję.
8. Trudna sytuacja finansowa zarówno samorządów, jak i firm prywatnych.
9. Niedostateczne zaangażowanie instytucji finansowych w finansowanie inwestycji infrastrukturalnych.
10. Brak jednoznacznych procedur prawnych, związanych z PPP z jednoczesnym korzystaniem z funduszy pomocowych i strukturalnych UE.
11. Możliwość powstania i funkcjonowania monopolu terytorialnego.
12. Koszty wynikające z nierównowagi doświadczenia, które często wymuszają na partnerze publicznym korzystanie z usług profesjonalnych doradców.
13. Wzrost kosztów transakcji, wynikający z konieczności zwiększenia czasochłonności przygotowania umów, ich kształtowania oraz kontroli.

## 5. Zakończenie

Analiza doświadczeń europejskich i światowych w zakresie stosowania partnerstwa publiczno-prywatnego upoważniają do stwierdzenia, że współpraca oparta na PPP może przynieść wymierne korzyści ekonomiczne obu stronom, biorącym udział we współpracy. Niestety aktualnie w Polsce większość podmiotów nie jest na nią przygotowana, a co za tym idzie, stosowanie tego modelu nie jest popularne.

Jak się wydaje największe bariery, ograniczające powszechne stosowanie tej metody, dotyczą kwestii świadomości, wynikającej z panującego „klimatu” politycznego. Wiele podmiotów, zarówno reprezentujących sektor publiczny, jak i prywatny nie chce podjąć współpracy w tym modelu, ponieważ nie dostrzegają korzyści z tego płynących, a także obawiają się posądzenia o korupcję. Sprzyja temu brak jednoznacznych regulacji prawnych i dlatego niezbędne jest stworzenie regulacji sankcjonujących PPP, które muszą zawierać proste i czytelne ramy zasad, na których realizowana będzie taka współpraca. Ważne, aby system regulacyjny wspierał i ułatwiał działania partnerów, a nie tworzył niepotrzebnych, często nonsensownych i trudnych do spełnienia wymagań.

Należy mieć nadzieję, iż stosowne działania w tym zakresie pozwolą stworzyć odpowiednie warunki dla rozwoju tego modelu. Warto do tego wykorzystać doświadczenia państw, które skutecznie zaadoptowały PPP – np. Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Niemiec, czy też Portugalii, w których jest realizowanych najwięcej tego rodzaju projektów. Przykłady tych państw pokazują, jak wspomniano jednoznacznie, iż obie strony mogą osiągnąć w ten sposób wymierne korzyści, przy czym należy podkreślić, iż kluczowym elementem wpływającym na powodzenie tego typu partnerstwa, jest właściwa identyfikacja priorytetów

działań poszczególnych podmiotów i ich charakteru oraz uwarunkowań funkcjonowania. Udział przedsiębiorstw prywatnych w projektach sektora publicznego jest szansą na połączenie – wydawałoby się – rozbieżnych interesów. Jednakże zrozumienie tych różnic pomiędzy organizacjami publicznymi i prywatnymi oraz umiejętność zniwelowania występujących z tego tytułu przeszkód, stanowi podstawę do budowy przewagi kooperacyjnej organizacji, funkcjonujących, a także poszukujących sukcesu w zbliżonych dziedzinach, mimo zasadniczych rozbieżności w cechach konstytutywnych, z jednej strony podmiotów sektora prywatnego (maksymalizacja zysku) oraz sektora publicznego (dostarczenia dóbr i usług publicznych, działalność non profit).

Uczestnictwo firm prywatnych w partnerstwie publiczno-prywatnym daje tym podmiotom możliwości zapewnienia sobie znaczących, stabilnych dochodów oraz poznania i uczestniczenia na rynku publicznych inwestycji. Z kolei podstawową korzyścią dla przedstawicieli sektora publicznego, jest lepsze i efektywniejsze działanie w obszarze realizacji zadań statutowych. Wykorzystanie modelu PPP pozwala zmienić orientację zarządzania organizacjami publicznymi ze zwracania uwagi jedynie na poziom środków publicznych na konkurencyjność i efekty, poprzez odchudzenie publicznej administracji, wprowadzenie mierników, które umożliwią ocenę efektywności podejmowanych działań, optymalizację struktury organizacji, ukierunkowanie procesu podejmowania decyzji na misję i założone cele, promowanie mechanizmu rynkowego, kosztem mechanizmów biurokratycznych. Ponadto podmioty publiczne mogą skorzystać z doświadczeń, know-how oraz zasobów partnera prywatnego, tak aby osiągnąć efekt synergii. Nie bez znaczenia jest też zwiększenie możliwości finansowych realizowanych inwestycji.

Reasumując można stwierdzić, iż sektor publiczny dysponuje potencjałem, którego wartość poprzez połączenie z kwalifikacjami sektora prywatnego, może zostać wielokrotnie zwiększona. Dlatego też mimo aktualnej niechęci dla stosowania tego rodzaju innowacji, jaką dla wielu podmiotów stanowi koncepcja PPP, warto ją upowszechnić, pamiętając o słowach wypowiedzianych przez Ch. Freemana, że „nie wprowadzać innowacji, to znaczy umierać”.

## Literatura

1. Bejm M., Bogdanowicz P., Piotrowski P., *Ustawa o partnerstwie publiczno-prywatnym. Komentarz*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.
2. Brzozowska K., *Partnerstwo publiczno-prywatne w Europie. Cele, uwarunkowania, efekty*, Wydawnictwo Fachowe CeDeWu, Warszawa 2010.
3. Cenquier A., *Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda wykonywania zadań publicznych*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2009.
4. *Co zmienić by rozwinąć partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce?*, Forum Rozwoju Edukacji Ekonomicznej, Warszawa 2008.
5. Connolly S., Munro A., *Economics of the Public Sector*, Prentice Hall Europe, London 1999.
6. Gasz M., *Partnerstwo publiczno-prywatne jako instrument realizacji zadań publicznych, /W:/ Sektor publiczny we współczesnej gospodarce*, Red. naukowy: R. Przygodzka, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2008.
7. *Guidebook on Promoting Good Governance in Public-Private Partnerships*, United Nations Economic Commission for Europe, New York-Geneva 2007.
8. *Guidelines for Successful Public-Private Partnerships*, Komisja Europejska, Bruksela 2003.
9. Hansley M., *An Interview with Dr E.S. Savas Public-Private Partnerships: Where Do We Go From Here?*, www.ip3.org.
10. Korbus B., Latusek A., Zalewski D., *Najlepsze praktyki partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce ukazane na tle wdrożenia projektu systemowego PARP pt. „Partnerstwo publiczno-prywatne i rozwój rynku PPP w latach 2011-2015, /W:/ Biuletyn PPP. Dobre Praktyki*, PARP, Red. naukowy: M. Wawrzyniak, Warszawa 2015.

11. Neumann L.F., Szhultz-Nieswandt L.F., *Sozialpolitik und offentlig Wirtschaft*, Berlin 1995.
12. Nogalski B., Szreder J., Walentynowicz P., *Partnerstwo publiczno – prywatne jako szansa rozwoju lokalnego, bariery i korzyści, /W:/ Uwarunkowania funkcjonowania sektora publicznego*, Red. naukowy: M. Oliński, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2006.
13. *Partnerstwo publiczno-prywatne jako metoda realizacji zadań publicznych*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Departament Polityki Regionalnej, Warszawa 2005.
14. van Ham H., Koppenjan J., *Building public-private partnerships: assessing and managing risks in port development*, „Public Management Review”, 2001, No. 3.
15. [www.eib.org](http://www.eib.org).
16. [www.ncppp.org](http://www.ncppp.org).
17. Zysnarski J., *Partnerstwo publiczno-prywatne w sferze usług komunalnych*, ODDiK, Gdańsk 2003.

## *Summary*

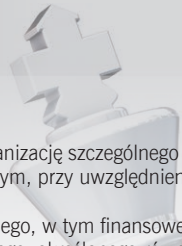
### **USING THE PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS A METHOD OF REALISE DEVELOPMENT INVESTMENTS**

*One of the fundamental imperatives functioning of any organization, is the need for continuous development, what is caused by variability of the environment. At the same time, due to the scale of the challenges and the level of their complexity, individual organizations are often unable to meet these challenges because of the lack of adequate resources, including financial ones, especially in the case of public sector organizations. One of the ways to meet these challenges is to implement development projects with a private partner under a public-private partnership agreement, which can be defined as a long-term contract between public and private organizations, as a result of which both partners make a specific contribution to the joint process of provision of statutory services to the partner.*









**P**rzedsiebiorstwo stanowi organizację szczególnego rodzaju, tworzoną dla potrzeb realizacji określonych zadań o charakterze ekonomiczno-społecznym, przy uwzględnieniu trzech zasadniczych jego kapitałów, tj.:

- kapitału ludzkiego,
- kapitału ekonomicznego, w tym finansowego,
- kapitału przyrodniczego, określanego również jako kapitał ekologiczny.

Jako konstytutywny cel działalności przedsiębiorstwa wskazuje się na jego rozwój, który wymaga wieloaspektowego spojrzenia i kompleksowego ujęcia wszystkich tych elementów, które składają się na ten proces. Zarządzanie działalnością rozwojową przedsiębiorstwa dotyczy zatem zarządzania długotrwałymi zmianami ilościowymi i jakościowymi, których efekty wiążą się z przeobrażeniem struktur wewnętrznych, a także tych relacji, które tworzą sieć powiązań pomiędzy jednostką gospodarczą a jej otoczeniem. Jako cel niniejszej publikacji przyjęto prezentację zagadnień i obszarów tematycznych, które odnoszą się do problematyki zarządzania działalnością rozwojową, co zostało wyeksponowane w następujących czterech częściach pracy:

- I. Zdolność, przywództwo i strategia w zarządzaniu działalnością rozwojową przedsiębiorstwa.
- II. Zarządzanie czynnikiem ludzkim w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa.
- III. Koncepcje, narzędzia oraz pomiar efektywności przedsiębiorstwa.
- IV. Identyfikacja, wdrożenie oraz ocena prorozwojowych zmian w przedsiębiorstwie.

Publikacja niniejsza wpisuje się w kolejny etap ponad 20-letniej już współpracy naukowo-badawczej w obszarze restrukturyzacji i zarządzania prowadzonej przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z innymi krajowymi i zagranicznymi środowiskami akademickimi oraz przedstawicielami praktyki gospodarczej. W ramach tej współpracy organizowane są m.in. konferencje, seminaria i sympozja naukowe, stanowiące platformę wymiany myśli i poglądów. Dotychczasowymi materialnymi rezultatami tego rodzaju współpracy w zakresie problematyki zarządzania i współpracy międzyorganizacyjnej przedsiębiorstw są m.in. następujące publikacje książkowe, których redaktorami naukowymi i współautorami są pracownicy Katedry, wydane przez Fundację Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie:

- ▶ Jaki A., Sierpińska M. (red.) (2006), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Zarządzanie, restrukturyzacja, rozwój*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2008), *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji. Z teorii i praktyki*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2008), *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (eds.) (2008), *Enterprises in the Face of 21st Century Challenges. Development – Management – Entrepreneurship*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2009), *Wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (eds.) (2010), *Enterprises Facing New Economic Challenges, Management – Development – Restructuring*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2010), *Restrukturyzacja w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Zarządzanie – strategia – analiza*,
- ▶ Borowiecki R., Rojek T. (red.) (2011), *Procesy formowania więzi organizacyjnych we współczesnej gospodarce. Integracja – kooperacja – klastering*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2012), *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepcje – strategie – analiza*,
- ▶ Borowiecki R., Rojek T. (red.) (2012), *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw. Klasy – alianse – sieci*,
- ▶ Borowiecki R., Rojek T. (red.) (2013), *Kooperencja przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej. Konkurencja – kooperacja – rozwój*,
- ▶ Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. (red.) (2013), *Zarządzanie rozwojem współczesnej organizacji. Uwarunkowania – innowacje – strategie*,
- ▶ Borowiecki R., Chadam J., Kaczmarek J. (red.) (2013), *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych, Restrukturyzacja – zarządzanie – analiza*,
- ▶ Borowiecki R., Kaczmarek J. (red.) (2014), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych. Modele – metody – procesy*,
- ▶ Borowiecki R., Rojek T. (red.) (2014), *Współczesne formy relacji międzyorganizacyjnych. Współpraca – kooperacja – sieci*,
- ▶ Jaki A., Rojek T. (eds.) (2014), *Managing Organizations in Changing Environment. Models – Concepts – Mechanisms*,
- ▶ Borowiecki R., Rojek T. (red.) (2015), *Kształtowanie relacji partnerskich i form współdziałania współczesnych przedsiębiorstw. Strategie – procesy – narzędzia*,
- ▶ Jaki A., Rojek T. (eds.) (2015), *Contemporary Conditions and Trends in Enterprise Management. Strategies – Mechanisms – Processes*,
- ▶ Kaczmarek J., Szymba W. (red.) (2015), *Przedsiębiorstwo jutra. Teoria i praktyka współczesnego zarządzania*,
- ▶ Jaki A., Rojek T. (eds.) (2016), *Effectiveness and Competitiveness of Modern Business. Concepts – Models – Instruments*,
- ▶ Borowiecki R., Rojek T. (red.) (2016), *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Analiza współczesnych uwarunkowań, koncepcji i determinant*,
- ▶ Jaki A., Rojek T. (eds.) (2017), *Contemporary Issues and Challenges of the Organization Management Process. Models – Implementation – Interrelation*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2017), *Przedsiębiorstwo w gospodarce rynkowej. Transformacja – Rozwój – Zarządzanie*.