



Decyzje rynkowe w obliczu kryzysu



Wybrane aspekty







Decyzje rynkowe w obliczu kryzysu



Wybrane aspekty

pod redakcją
Dariusza Fatuły

**Wydział Ekonomii i Zarządzania
Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego**

Kraków 2009



Rada Wydawnicza Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego:
Klemens Budzowski, Maria Kapiszewska, Zbigniew Maciąg, Jacek M. Majchrowski

Recenzja: prof. dr hab. Andrzej Szplit

Projekt okładki: Joanna Sroka, Oleg Aleksejczuk

Korekta: zespół

Copyright© by Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
Kraków 2009

ISBN 978-83-7571-039-7

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

Na zlecenie:
Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
www.ka.edu.pl

Wydawca:
Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne sp. z o.o. – Oficyna Wydawnicza AFM,
Kraków 2009

Sprzedaż prowadzi:
Księgarnia „U Frycza”
Kampus Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
ul. Gustawa Herlinga-Grudzińskiego 1
30-705 Kraków
tel./faks: (012) 252 45 93
e-mail: ksiegarnia@kte.pl

Skład: Oleg Aleksejczuk

Druk i oprawa: Esus

Spis treści

Dariusz Fatuła <i>Wstęp</i>	7
Jacek Rybicki, Beata Pawłowska, Zbigniew Kreft <i>Pole wyboru strategicznego przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu</i>	9
Jolanta Walas-Trębacz <i>Kierunki rozwoju wybranych polskich przedsiębiorstw</i>	21
Maria Plonka <i>Przesłanki decyzji rynkowych organizacji nienastawionych na zysk</i> ...	41
Danuta Surówka-Marszałek, Grażyna Śmigielska <i>Bariery ograniczające działalność innowacyjną firm w sferze usług</i> ..	51
Pavel Mikuš <i>Plánovanie zmien založené na analýze možností podniku a požiadaviek zákazníka</i>	63
Paweł Łukasik <i>Wpływ kryzysu gospodarczego na zachowania organizacyjne pracowników</i>	75
Barbara Podolec, Katarzyna Kochaniak <i>Kredyty i pożyczki – ich znaczenie dla sektora bankowego i gospodarstw domowych w Polsce</i>	85
Władysława Zborowska <i>Reorientacja preferencji inwestycyjnych Polaków w warunkach kryzysu gospodarczego (w subiektywnych opiniach gospodarstw domowych)</i> ..	99
Barbara Trzaska <i>Marketing jako efektywne podejście do zarządzania placówką oświatową w dobie kryzysu światowego</i>	113
Eudmíla Lysá <i>Projekt ako diplomová práca</i>	123
Alenka Vukotić <i>English – the “Lingua Franca”?</i>	129
Noty o autorach	135

Contents

Market decisions in the face of crisis. Selected aspects

edited by Dariusz Fatuła

Dariusz Fatuła	
<i>Introduction</i>	7
Jacek Rybicki, Beata Pawłowska, Zbigniew Kreft	
<i>Field of strategic choice in changing circumstances of enterprises</i> ...	9
Jolanta Walas-Trębacz	
<i>Development directions in choosing polish enterprises</i>	21
Maria Plonka	
<i>Market decision assumptions of non-profit organisations</i>	41
Danuta Surówka-Marszałek, Grażyna Śmigielska	
<i>Barriers limiting the companies' innovation activity in the service sector</i>	51
Pavel Mikuš	
<i>The planning of the changes based on the analysis of the enterprise and customer demands</i>	63
Paweł Łukasik	
<i>Impact of economic crisis on employees' organizational behaviour</i> ..	75
Barbara Podolec, Katarzyna Kochaniak	
<i>Consumer credits and loans – their impact on banks' activities and households' budgets in Poland</i>	85
Władysława Zborowska	
<i>Reorientation of preference of investment pole in conditions of economic crises (in subjective opinions of housekeeping)</i>	99
Barbara Trzaska	
<i>Marketing as an effective approach to educational institution management in the era of global crisis</i>	113
Eudmilla Lysá	
<i>Project as a subject of the diploma thesis</i>	123
Alenka Vukotić	
<i>English – the “Lingua Franca”?</i>	129
Notes on authors	135

Wstęp

Kryzys gospodarczy zapoczątkowany w 2007 r. na rynkach finansowych wymaga uwzględnienia w podejmowanych decyzjach dodatkowych czynników lub spojrzenia w innym świetle na pewne, wydawałoby się dobrze zdefiniowane i rozumiane kategorie, choćby takie jak: ryzyko, zasady funkcjonowania rynków finansowych, instrumenty pochodne, wolny przepływ kapitałów. Uwidocznił też paradoksy, których istnienie było przewidywane, ale postrzegane jako mało znaczące w realnych procesach gospodarczych. Kryzys może być swoistym oczyszczeniem i szansą na rozwój. Daje też do myślenia w sferze filozoficznej. Czy ekonomiści zastanowią się, tak jak Kurt Gdøl zrobił to w matematyce nad wewnętrzną niesprzecznością i zupełnością ekonomicznego systemu wolnorynkowego?

Upraszczając, u źródeł kryzysu leżały m.in. działania władz Stanów Zjednoczonych dążących do wspierania zakupu domów przede wszystkim przez tych, których na taki wydatek nie było naprawdę stać. Banki nie bacząc na ryzyko, w nadziei na znaczne zyski właścicieli i pracowników udzielały kredytów, których spłata była wysoce wątpliwa. Napędzany tym procesem wzrost cen nieruchomości, spekulacja na rynkach surowcowych, niepewna sytuacja w najbardziej zapalnych rejonach świata, wzrastające deficyty budżetowe w jednych krajach i powiększające się rezerwy walutowe w innych, doprowadziły do sytuacji zmiany relacji wartości pracy, walut, kapitału i dóbr w skali międzynarodowej. W celu pozbycia się ryzyka własnych działań, banki poprzez mechanizmy rynku finansowego zamieniały zobowiązania i płatności na instrumenty finansowe, które sprzedawały na całym świecie. Taka ucieczka od ryzyka rykoszetem trafiła z powrotem w banki amerykańskie, po drodze raniąc realne gospodarki wielu krajów.

Nie zdały egzaminu instytucje publikujące ratingi, służące ocenie ryzyka instrumentów finansowych i przedsięwzięć w skali mikro- i makroekonomicznej. Praktycznie zbankrutowała Islandia, której banki przyjmowały depozyty znacznie liczniejszych obywateli innych państw, lokując je w ryzykowne instrumenty – toksyczne aktywa, których wartość gwałtownie spadła. Chiny obawiają się o swoje rezerwy walutowe o wartości prawie 2 bilionów (tysięcy miliardów) dolarów ulokowane w dużej części w amerykańskich papierach skarbowych i komercyjnych. I tu drobne, ale znaczące paradoksy: prezydent Chin, państwa

w którym idea komunizmu choć znacznie zmodyfikowana jest wciąż żywa – apelował do prezydenta Stanów Zjednoczonych, państwa będącego liderem systemu wolnorynkowego – o utrzymanie wysokiej wartości aktywów nominowanych w dolarach. Dawniej ideolodzy propagandy komunistycznej bez współczucia zapowiadali rychłe bankructwo kapitalizmu, a dziś z troską życzą mu dobrze, a w pewnych obszarach dla własnej korzyści decydują się go wspierać. Przywódcy największych państw europejskich i Stanów Zjednoczonych, państw, w których idea wolności jest na pierwszym miejscu, próbują ograniczać wolność funkcjonowania rynków finansowych, a sprzeciwiają się temu przywódcy państw, w których idea wolności niekoniecznie jest najważniejsza. Kłopoty mają nie tylko ci, którzy nie przejmowali się pewnymi ograniczeniami, tak jak Grecy, powiększający swój deficyt do monstualnych rozmiarów, ale także ci, którym wydawałoby się, że pieniędzy nie powinno braknąć, czerpiący środki ze sprzedaży ropy. Gigantyczne przedsięwzięcia – najwyższy na świecie wieżowiec czy luksusowe nieruchomości na sztucznych wyspach – także są obarczone ryzykiem. Jeśli z różnych, licznych przyczyn, nie będą kupowane lub użytkowane, sam prestiż i ambicje właścicieli i finansujących nie wystarczą do pokrycia strat przy spadku wartości.

Sytuacja Polski na tym tle wydaje się być zadowalająca a nawet dobra, na co wpływ miało wiele czynników, by wymienić tylko silny wewnętrzny popyt, brak uzależnienia się od jednego rodzaju działalności czy produkcji, pozytywne zacofanie w dziedzinie angażowania się w ryzykowne instrumenty finansowe o globalnym zasięgu.

Monografia niniejsza, jako jedna z trzech publikacji pracowników i współpracowników Wydziału Ekonomii i Zarządzania Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego w 2009 r., dotyczących kryzysu, koncentruje się na wskazaniu czynników ułatwiających podejmowanie decyzji w celu opanowania skutków kryzysu, czy nawet jego wykorzystania do dalszego rozwoju.

Doc. dr Dariusz Fatuła

Jacek Rybicki, Beata Pawłowska, Zbigniew Kreft

Pole wyboru strategicznego przedsiębiorstwa w zmieniającym się otoczeniu

O sukcesie przedsiębiorstwa decyduje jego potencjał strategiczny w postaci odpowiednio dobranych i konkurencyjnych zasobów oraz zdolność do ich innowacyjnego i efektywnego wykorzystania. Ważnym elementem jest właściwe sformułowanie strategii, poparte szeroką analizą przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Przedsiębiorstwa działające w turbulentnym otoczeniu w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej zmuszane są do podejmowania decyzji w zakresie sposobu gromadzenia niezbędnych zasobów oraz umiejętności. Do elementów obiektywnych zaliczyć należy potencjał firmy, konieczność zmiany strategii, stopień dojrzałości sektora oraz możliwość alokacji zasobów¹. Cechy osobowościowe menedżerów, skłonność do podejmowania ryzyka oraz zdolność dostrzegania możliwości pojawiających się w otoczeniu należy zaliczyć do czynników subiektywnych².

Dokonując analizy pola wyboru strategicznego autorzy skupiają się na przedsiębiorstwach internacjonalizujących się. Niezwykle istotne wydaje się określenie zasadniczych dróg rozwoju owych przedsiębiorstw w dobie obecnego kryzysu gospodarczego. Powstaje pytanie, czy kwestią priorytetową jest przetrwanie omawianych przedsiębiorstw czy też może ich rozwój? Skupmy się zatem na firmach, które charakteryzują się wysokim stopniem konkurencyjności i mimo trudności pojawiających się zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej otoczeniu, chcą za wszelką cenę bronić swej pozycji na rynku.

Kryzys gospodarczy, który rozpoczął się w 2008 roku w USA, można uznać za swoisty katalizator zmian w przedsiębiorstwach. Obecnie nie ma znaczenia, jak wielki faktycznie on jest, ani też jaka jest jego prawdziwa przyczyna. Słowo

¹ *Zarządzanie strategiczne*, praca zbiorowa pod red. R. Krupskiego, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 169.

² *Ibidem*.

kryzys jest wszechobecne i wielokrotnie powtarzane. Co zatem powinni zrobić menedżerowie, na czym się opierać jeśli wszystko zdaje się być niestabilne i nieprzewidywalne? Zmuszeni są opracować odpowiednią strategię działania, adekwatną do czasu prawdziwych wyzwań, odnoszącą się do przyszłości, którą zarząd firmy postara się antycypować. Ta fundamentalna właściwość strategii jest niezbędnym elementem do przesunięcia firmy na krawędź możliwości, aby stanąć przed przyszłością³. Strategia opracowana przez menedżerów powinna być nierozdzielnie związana z konkurencją, bez której trudno sobie wyobrazić działania na rynku. Myśląc o strategii należy generować możliwe opcje oddziaływania na rynek i konkurentów. Tak opracowana strategia dostosuje firmę do zmian w otoczeniu oraz zidentyfikuje jej kompetencje, odzwierciedli sposób, w jaki firma wykorzysta istniejące siły, aby sprostać przemianom zachodzącym w otoczeniu, realizując jednocześnie własne cele.

Firma kształtując swoją przyszłość, powinna dysponować określonym zbiorem odpowiedzi na przyszłe zdarzenia i stany otoczenia, powinna posiadać przemyślaną koncepcję dochodzenia do oczekiwanych rezultatów, które chce osiągnąć w przyszłości prowadząc działalność gospodarczą w turbulentnym otoczeniu.

Cechą charakterystyczną współczesnego rozwoju gospodarczego jest pogłębiający się proces umiędzynarodowiania⁴ gospodarki światowej, a co za tym idzie, przechodzenie do wyższego etapu, jakim jest globalizacja⁵. Proces globalizacji dotyczy wszystkich elementów otoczenia przedsiębiorstwa, dlatego też, przedsiębiorstwa powinny ze szczególną uwagą obserwować zmiany, które zachodzą w otoczeniu.

Globalizacja jest procesem, który z jednej strony niesie wiele korzyści, z drugiej zaś wiele wyzwań. Przedsiębiorstwa, aby skutecznie konkurować na rynku globalnym powinny właściwie odczytywać sygnały, które płyną z otoczenia. Globalizacja sprzyja racjonalnemu użytkowaniu kapitału, pracy oraz technologii, pozwala również krajom i społeczeństwom uświadomić różnice rozwojowe, a to z kolei motywuje je do dalszego rozwoju.

Poza korzyściami, jakie mogą uzyskać przedsiębiorstwa w związku z postępującym procesem globalizacji, muszą się one liczyć również z wyzwaniami i zagrożeniami, które napotkają na swojej drodze. Umiejętne sprostanie wyzwaniom globalizacji pozwoli firmom na skuteczną rywalizację z konkurentami, natomiast znajomość zagrożeń wynikających z globalizacji umożliwi podejmowanie określonych działań w celu ich niwelowania. Należy pamiętać, że wyzwania związane z procesem globalizacji mogą się przerodzić w zagrożenia, którym firmy będą musiały stawić czoła. Bardzo dużą rolę odegrają ich zdolności eksportowe oraz możliwość dostarczenia na rynki globalne towarów konkurencyjnych, charakteryzujących się wysoką technologią. Zagrożeniem okazać się może rów-

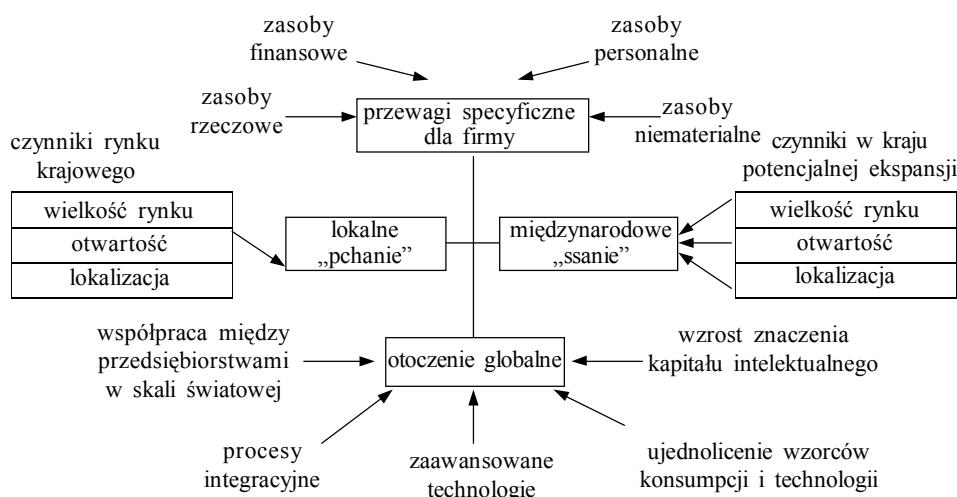
³ F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Diffin, Warszawa 2003, s. 14.

⁴ Poprzez umiędzynarodowianie autorzy rozumieją globalizację oraz internacjonalizację.

⁵ Por. J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004, s. 11.

niez konieczność zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw. Należy się spodziewać, że sukces odniosą te przedsiębiorstwa, które skoncentrują się na proinnowacyjnym charakterze rozwoju. Uwarunkowania internacjonalizacji przedsiębiorstw przedstawia rys. 1.

Rysunek 1. Uwarunkowania internacjonalizacji przedsiębiorstw



Źródło: R. Oczkowska, *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym. Uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2007, s. 46.

Autorzy zdecydowali się wskazać strategie na poziomie otoczenia konkurencyjnego, a w szczególności strategię internacjonalizacji, które są niezwykle ważne w sytuacji, gdy firma rozszerza swoje rynki zbytu poza rynek krajowy, musi wypracować i dostosować oferty produktów do docelowego segmentu rynku w dobie kryzysu gospodarczego. Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw przedstawia tablica 1.

Tablica 1. Strategie internacjonalizacji przedsiębiorstw

H.J. Ansoff	M.E. Porter	L.C. Leontiades	J. Rymarczyk
Penetracji	Koncentracji	Skimming	Etnocentryczna
Rozwoju rynku	Rozproszenia	Dumping	Policentryczna
Rozwoju produktu	Lidera kosztowego	Eksploracja	Globalna
Dywersyfikacji		Penetracja	Dualna

Źródło: N. Daszkiewicz, *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2003, s. 66.

Dwie pierwsze klasyfikacje zostały w sposób wyczerpujący omówione w literaturze przedmiotu⁶, dlatego też biorąc pod uwagę użyteczność strategii internacjonalizacji, należy omówić pozostałe. Wg koncepcji L.C. Leontiadesa występują cztery bazowe strategie internacjonalizacji, a mianowicie:

- Strategia skimmingowa (ang. *skimming strategy*) – oznacza wchodzenie na ograniczone segmenty zagranicznych rynków przy niskich kosztach, niewielkim wysiłku organizacyjnym oraz ograniczonym ryzyku,
- Strategia dumpingowa (ang. *dumping strategy*) – polega na sprzedaży produktów po niskich cenach przy minimalnych nakładach organizacyjnych,
- Strategia eksploracji (ang. *exploration strategy*) – charakteryzuje się głównie tym, że firma skupia się na celach długookresowych, aby ocenić swoje możliwości inwestycyjne, jest zainteresowana uzyskaniem informacji o rynku zagranicznym,
- Strategia penetracji (ang. *penetration strategy*) – związana jest z dużymi nakładami finansowymi i organizacyjnymi, które firma musi zaangażować w obcym kraju, aby maksymalizować zysk w długim okresie. Strategia ta niesie za sobą duże ryzyko i bardzo rzadko znajduje zastosowanie w małych i średnich przedsiębiorstwach.

J. Rymarczyk natomiast wyróżnia następujące strategie internacjonalizacji⁷:

- Strategia etnocentryczna – oznacza strategię zbliżoną do realizowanej na rynku krajowym ze względu na fakt, że wyselekcjonowane rynki zagraniczne są podobne do rynku krajowego,
- Strategia policentryczna – oznacza obsługę wielu rynków zagranicznych uwzględnieniem ich zróżnicowania i specyfiki,
- Strategia globalna – traktuje rynek światowy lub regionalny jako homogeniczny,
- Strategia dualna – wynika z próby pogodzenia strategii globalnej i policentrycznej.

W celu zbadania synergii potencjału przedsiębiorstwa i warunków otoczenia należy rozważyć wiele możliwości. Należy więc wykorzystać metody analizy strategicznej. Do kompleksowych metod służących identyfikacji strategii należą zintegrowane metody analizy. Wśród nich wyróżnia się:

- analizę SWOT,
- analizę SPACE.

Posługując się analizą SWOT można zidentyfikować, ocenić i zbadać siły powiązań czynników otoczenia firmy oraz czynników wewnętrznych w firmie, a także dokonać syntezy i interpretacji tych czynników w celu określenia pozycji i wariantów strategii przedsiębiorstwa⁸. Wykorzystując analizę SWOT można

⁶ Szerzej na temat strategii wg modelu M. Portera w: M.E. Porter, *Competitive Advantage*, *op. cit.*, s. 12 oraz A.A. Thompson, A.J. Strickland, *op. cit.*, s. 136, szerzej na temat modelu H. Ansoffa w: H.I. Ansoff, *The New Corporate Strategy*, Wiley, New York.

⁷ J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996, s. 75–79.

⁸ Z. Drajek, B. Niemczynowicz, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003, s. 169.

dokonać analizy dwóch podzbiorów czynników. Jeden z podzbiorów reprezentuje otoczenie, drugi zaś wnętrze firmy. Dlatego też w literaturze przedmiotu spotyka się dwa dopełniające się podejścia do formułowania strategii przedsiębiorstwa:

- podejście „z zewnątrz do wewnątrz” (TOWS). Zakładając, że przedsiębiorstwo jest zdolne adaptacyjnie i kreatywnie reagować na zmiany w otoczeniu, strategię kształtuje otoczenie poprzez tkwiące w nim szanse i zagrożenia.
- podejście „od wewnątrz na zewnątrz” (SWOT). Strategię kształtuje przedsiębiorstwo poprzez swoje mocne i słabe strony.

Przedstawione powyżej podejścia można pogrupować według kategorii czynników zewnętrznych i wewnętrznych oraz cech pozytywnego i negatywnego oddziaływania, otrzymując zestaw czynników:

- wewnętrzne pozytywne, ukazujące silne strony przedsiębiorstwa,
- wewnętrzne negatywne, przedstawiające słabe strony przedsiębiorstwa,
- zewnętrzne pozytywne, przedstawiające szanse przedsiębiorstwa,
- zewnętrzne negatywne, przedstawiające zagrożenia⁹.

Czynniki te mają wpływ na bieżącą i przyszłą pozycję przedsiębiorstwa i można przedstawić je w postaci macierzy składającej się z czterech pól, które przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. Klasyfikacja czynników wpływających na pozycję strategiczną organizacji w analizie SWOT

CZYNNIKI	zewnętrzne	SZANSE	ZAGROŻENIA
	wewnętrzne	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
		pozytywne	negatywne
CZYNNIKI			

Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2002, s. 236.

Analiza SWOT ma dwojakie zastosowanie. Można ją stosować do ustalenia silnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń przedsiębiorstwa¹⁰, a także do projektowania strategii firmy. Wg H. Weihricha wyróżnia się cztery sytuacje strategiczne przedsiębiorstwa w zależności od wszystkich czynników, które autorzy wymienili powyżej. Czynnikiem tym odpowiadają następujące strategie normatywne¹¹:

⁹ K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 183.

¹⁰ Por. A. Pomykański, *Innowacje*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2001, s. 139.

¹¹ H. Weihrich, *The TOWS-Matrix, A Tool for Situational Analysis*, Harvard University Press, Cambridge Mass 1984.

- Sytuacja typu SO (*Strengths – Opportunities*) określana jest jako strategia typu maxi-maxi. Jest to strategia ekspansywna i dotyczy takiej firmy, w której szanse rozwojowe przeważają nad zagrożeniami. W sytuacji tej należy użyć silnych stron firmy do wykorzystania szans, które pojawiają się w otoczeniu. Może być to dokonywane poprzez inwestycje lub przejmowanie konkurentów w danej branży, agresywnym penetrowaniem rynku, ekspansją międzynarodową.
- Sytuacja typu WO (*Weaknesses – Opportunities*) określana jako strategia mini-maxi. Jest to strategia konkurencyjna i dotyczy firmy z przewagą słabości nad atutami, ale pamiętać należy, że w otoczeniu firmy czynniki sprzyjające przeważają zagrożenia. W sytuacji tej należy zwiększać efektywność produkowanych wyrobów, obniżać koszty, pozyskiwać nowe kompetencje, które będą sprzyjać poprawie konkurencyjności firmy oraz poszukiwać partnerów do współpracy.
- Sytuacja typu ST (*Strengths – Threats*), określana jako strategia maxi-mini. Jest to strategia konserwatywna i dotyczy firmy, w której niekorzystne uwarunkowania zewnętrzne dominują nad czynnikami sprzyjającymi, a to utrudnia rozwój firmy. Mimo tego firma dysponuje również atutami, które jest w stanie wykorzystać w celu przezwyciężenia lub uniknięcia zagrożeń. W tej sytuacji należy wprowadzać innowacje, obniżać koszty, poszukiwać nowych segmentów rynku, poszukiwać sposobów obejścia barier i wejścia na dany rynek.
- Sytuacja typu WT (*Weaknesses – Threats*), określana jako strategia mini-maxi. Jest to strategia defensywna i dotyczy firmy, która nie ma szans rozwojowych, a wynika to z faktu, że brak jej atutów, które mogłaby przeciwstawić zagrożeniom i pokonać słabości. W tej sytuacji należy rozważyć perspektywę likwidacji firmy lub ewentualnie restrukturyzację.

Analiza SWOT wykorzystywana do projektowania strategii polega na opracowaniu zestawu czynników, zestawieniu ze sobą szans i zagrożeń. Na tej podstawie łatwiej sformułować cele przyszłego działania oraz dokonać ustalenia wariantów identyfikacji strategii. Analiza ta pozwala na rozróżnienie czynników, na które przedsiębiorstwo ma wpływ i na których powinno koncentrować uwagę oraz czynników niezależnych od niego, które trzeba brać pod uwagę przy projektowaniu strategii. Interesującą z tego punktu widzenia jest propozycja R.J. Alpa-ga i T.M. Stearnsa. Przyjęli oni założenie, że badanie słabych i mocnych stron oraz analiza dotycząca szans i zagrożeń dokonywane były w sposób łączny. W tej sytuacji możliwa staje się ocena pozycji firmy i określenie zalecanej dla niej strategii.

Aby ustalić pozycję strategiczną firmy w układzie współrzędnych należy dokonać kwantyfikacji słabych i mocnych stron firmy oraz szans i zagrożeń wynikających z jego otoczenia. Wyboru strategii dokonuje się na podstawie modelu przedstawionego na rys. 3.

Rysunek 3. Model strategii alternatywnych

ORGANIZACJA	OTOCZENIE	
	Szanse	Zagrożenia
	Strategia agresywna	Strategia konkurencyjna
	Strategia konserwatywna	Strategia defensywna

Źródło: opracowanie własne.

Analiza SWOT dostarcza informacji na temat dalszych działań przedsiębiorstwa, pokazuje wzajemne relacje między czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi, informując, które z nich wzmacniają się wzajemnie, a które osłabiają. Należy nadmienić, iż wszystkie czynniki często są traktowane jako równoważne (o identycznej wadze). W praktyce nie wszystkie atuty firmy są tak samo istotne z punktu widzenia jej rozwoju, podobnie jak słabości, szanse i zagrożenia.

Analiza SPACE to kompleksowa metoda diagnozowania i wyboru wariantu strategii dla przedsiębiorstw i organizacji non-profit. Ułatwia ona podejmowanie decyzji dotyczących dywersyfikacji działalności firmy oraz decyzji strategicznych wpływających na rozwój przedsiębiorstwa¹². Model ten, opracowany przez H. Rowe'a, R.I. Masona, K. Dickela¹³, dość mocno podkreśla rekomendacje dotyczące strategii.

W metodzie SPACE wyróżnia się cztery wieloczynnikowe zmienne stanowiące osie układu współrzędnych:

- zmienne, które opisują czynniki wewnętrzne danej firmy
 - FS – siła finansowa,
 - CA – pozycja (przewaga) konkurencyjna;
- zmienne, które opisują czynniki otoczenia danej firmy
 - IS – siła sektora,
 - ES – stabilność (turbulencja) otoczenia.

Poszczególne wymiary stanowią półosie kartezjańskiego układu współrzędnych. Istotnym założeniem techniki SPACE jest przeciwstawienie sobie wymiaru siły sektora (IS) i pozycji (przewagi) konkurencyjnej firmy (CE) oraz turbulencji otoczenia (ES) i siły finansowej firmy (FS).

Są to bardzo syntetyczne kryteria, które muszą zostać zdefiniowane za pomocą bardziej szczegółowych kryteriów częściowych, charakterystycznych dla danego sektora. Te cztery kryteria podstawowe można nanieść na układ współrzędnych, w którym na osi pionowej znajdują się: siła finansowa firmy oraz sta-

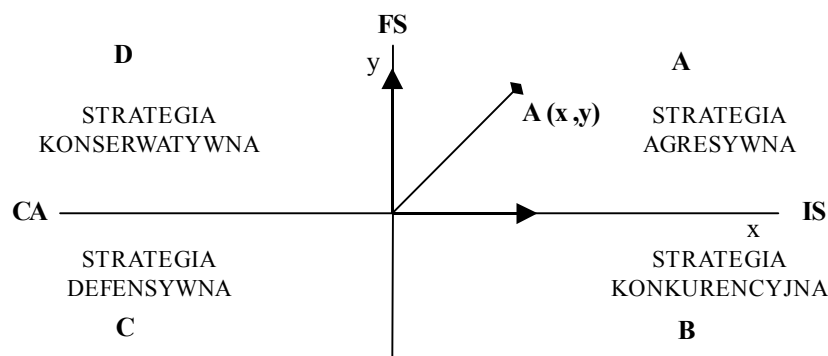
¹² Por. R. Krupski, *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław 1996, s. 167–168.

¹³ Szerzej na ten temat, H. Rowe, R. Mason, K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy*, [w:] *A Methodological Approach*, Addison–Wesley, Reading MA 1982, s. 64–68.

bilność branży, a na osi poziomej: pozycja konkurencyjna firmy oraz siła branży, w której dane przedsiębiorstwo działa. Następnie każde kryterium można ocenić w skali punktowej. Daje to możliwość porównania ze sobą wartości kryteriów leżących na tej samej osi. Na tej podstawie firma może podjąć decyzję odnośnie do strategii, jaką powinna w przyszłości realizować.

Istotnym założeniem analizy SPACE jest przeciwstawienie sobie wymiaru siły sektora (IS) i pozycji (przewagi) konkurencyjnej firmy (CE) oraz turbulencji otoczenia (ES) i siły finansowej firmy (FS). Przedstawiono to na rysunku 4. Warto zwrócić uwagę na sposób wyskalowania osi.

Rysunek 4. Strategie normatywne w analizie SPACE



Źródło: opracowanie własne na podstawie H. Rowe, K. Mason, K. Dickel, *op. cit.*, s. 155.

Stosowanie metody SPACE daje w rezultacie bardzo dokładny obraz sytuacji strategicznej, w jakiej znajduje się dane przedsiębiorstwo oraz w konsekwencji możliwości wyboru stojących do dyspozycji firmy opcji strategicznych. Jest to jedna z nielicznych metod analizy strategicznej, która nie ogranicza diagnozy sytuacji firmy tylko do jednego kryterium wewnętrznego i jednego zewnętrznego, lecz rozpatruje strategiczne uwarunkowania przedsiębiorstwa przy pomocy dwóch kryteriów wewnętrznych i dwóch zewnętrznych. Poza tym jest to jedna z nielicznych metod, przy pomocy których możliwe jest zrealizowanie całego procesu planowania strategicznego, od analizy firmy i jej otoczenia, aż do wyboru jednej, akceptowanej opcji strategicznej. Zalecane typowe zachowania przedsiębiorstw w ramach wyodrębnionych strategii przedstawia tablica 2.

W zależności od umiejscowienia wektora kierunkowego w polu macierzy i jego kierunku nachylenia, zaleca się stosowanie następującej strategii:

- Strategia agresywna (pole A) – zalecana w przypadku, gdy firma działa na atrakcyjnym rynku, w otoczeniu w miarę stabilnym i cechuje ją znaczna przewaga konkurencyjna, utrzymywana dzięki dużej sile finansowej. Firma w tej sytuacji może wykorzystać swoje atuty do realizacji możliwości rozwojowych i przeciwdziałania pojawiającym się zagrożeniom. W tej sytuacji zaleca się

agresywną penetrację rynku, integrację wstecz i w przód oraz różne formy dywersyfikacji lub kombinacje tych działań.

- Strategia konkurencyjna (pole B) – zalecana, gdy firma działa na atrakcyjnym rynku, ale w niestabilnym otoczeniu i osiąga tam średnią pozycję konkurencyjną. Może być też taka sytuacja, że firma działa na średnio atrakcyjnym rynku i osiąga tam silną pozycję konkurencyjną. Podstawowym problemem jest niezbyt duża siła lub słaba kondycja finansowa firmy. Zalecane w tej sytuacji jest joint ventures lub inny sposób pozyskania kapitału obcego. Zaleca się penetrację rynku, integrację wstecz w przód, rozwój rynku lub produktu, bądź kombinacje.
- Strategia konserwatywna (pole D) – zalecana w sytuacji stabilnego, niezbyt atrakcyjnego rynku. Firma ma silną pozycję finansową, ale średnią pozycję konkurencyjną lub odwrotnie. W tej sytuacji wykorzystuje się możliwości finansowe firmy do poprawy pozycji konkurencyjnej. Zaleca się penetrację wybranych segmentów rynku, poszukiwanie rynków bardziej atrakcyjnych, dywersyfikację koncentryczną.
- Strategia defensywna (pole C) – zalecana, gdy firma słaba finansowo działa na niestabilnym i średnioatrakcyjnym rynku, mając słabą pozycję konkurencyjną lub odwrotnie. Firma w takiej sytuacji powinna eliminować swe słabości oraz unikać zagrożeń zewnętrznych. Jeśli poprawa sytuacji nie jest możliwa, firma powinna zacząć ograniczać działania lub wycofać się z rynku.

Tablica 2. Zalecane typowe zachowania organizacji w ramach wyodrębnionych strategii

Zachowanie organizacji	STRATEGIE			
	Agresywna	Konserwatywna	Konkurencyjna	Defensywna
Penetracja rynku	*	*	*	
Dywersyfikacja koncentryczna	*	*		
Dywersyfikacja konglomeratowa	*			
Dywersyfikacja wertykalna	*			
Integracja w tył i przód			*	
Redukcja kosztów i rodzajów działalności				*
Zmiana branży				*
Rozwój rynku lub produktu		*	*	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: H. Rowe, R. Mason, K. Dickel, *op. cit.*, s. 124.

Wydaje się, że jedną z zasadniczych zalet analizy SPACE jest możliwość szerokiego wykorzystania wniosków z niej płynących w ramach procesu analizy strategicznej oraz projektowania strategii. Analiza SPACE jest jedną z nielicznych metod integrujących, która dostarcza informacji niezbędnych do zrealizowania wszystkich etapów planowania strategicznego. Dodatkowo, wykonywana

w ramach tej metody analiza otoczenia może mieć charakter zarówno statyczny, jak i dynamiczny. Ocen, bowiem takich kryteriów, jak: siła sektora oraz jego stabilność, wymaga analizy w dwóch wymiarach czasowych: z punktu widzenia stanu obecnego oraz przyszłych możliwości rozwoju sytuacji. Ponadto, metodyka stosowania omawianej metody wymaga porównania czynników wewnętrznych z zewnętrznymi aspektami działalności przedsiębiorstwa, co pozwala na ustalenie pozycji strategicznej badanej firmy. W ten sposób metoda SPACE wypełnia wszystkie zadania, jakie stoją przed analizą strategiczną.

Podsumowując należy podkreślić, że dla przedsiębiorstw nadszedł czas prawdziwych wyzwań. Zdaniem autorów wskazane są dwie reakcje w tej sytuacji gospodarczej. Pierwsza z nich to realizacja strategii defensywnej, która może polegać na cięciu kosztów firmy; należy przede wszystkim obniżyć koszty zarządu, przy jednoczesnym zamrożeniu płac. Da to poczucie sprawiedliwego rozłożenia kryzysu, zwiększy też więź między pracodawcą a pracownikiem. Redukcja oszczędności, zapewnienie płynności finansowej, zamrożenie inwestycji a w ostateczności likwidacja przedsiębiorstwa. Na uwagę zasługuje fakt, iż w firmie realizującej strategię defensywną mamy do czynienia z demotyacją, poczuciem braku stabilizacji, pasywną postawą pracowników, klienci natomiast mogą odczuwać obniżenie jakości obsługi, spadek energii oraz entuzjazmu.

Dруга możliwość to realizacja przemyślanej strategii ofensywnej. Nie należy zapominać, że kapitał ukryty jest w ludzkich umysłach i sercach oraz ich kreatywności. Przy odpowiednich działaniach zagrożenia płynące z otoczenia kryzysowego stają się szansą stworzenia nowej jakości firmy, innej strategii działania. Ważnym aspektem staje się wówczas lojalność oraz utożsamianie się pracowników z firmą.

Bibliografia

1. Ansoff H.I., *The New Corporate Strategy*, Wiley–New York 1992.
2. Daszkiewicz N., *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2003.
3. Drażek Z., Niemczynowicz B., *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2003.
4. Krawiec F., *Strategiczne myślenie w firmie*, Diffin, Warszawa 2003.
5. Krupski R., *Elementy zarządzania strategicznego*, Ossolineum, Wrocław 1996.
6. Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.
7. Pomykański A., *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 2001.
8. Porter M.E., *Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985.
9. Rowe H., Mason R., Dickel K., *Strategic Management and Business Policy*, [w:] *A Methodological Approach*, Addison–Wesley, Reading MA 1982.

10. Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2004.
11. Rymarczyk J., *Internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1996.
12. Thompson A.A., Strickland A.J., *Strategic Management: Concepts and Cases*, Irwin R.D., Boston 1993.
13. Wehrich H., *The TOWS-Matrix, A Tool for Situational Analysis*, Harvard University Press, Cambridge Mass 1984.
14. *Zarządzanie strategiczne*, praca zbiorowa, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2000.

Summary

In the paper we present field of strategic choice under processes of globalization and internationalization. We describe four conceptions of internationalization strategy, it means: Ansoff, Porter, Leontiades and Rymarczyk models. We use SWOT and SPACE analyzes for describing generic strategies in global crisis time. In the end of the paper we present typical behaviors of enterprises using four generic strategies.



Jolanta Walas-Trębacz

Kierunki rozwoju wybranych polskich przedsiębiorstw

Wprowadzenie

Celem opracowania jest wyjaśnienie terminologii związanej z rozwojem przedsiębiorstwa, co zostało osiągnięte przez zaprezentowanie w sposób syntetyczny wielu różnorodnych podejść do interpretacji tego pojęcia. Ponadto w artykule wskazano podstawowe kierunki rozwoju przedsiębiorstwa brane pod uwagę ze względu na wyznaczanie strategii zarządzania, a mianowicie: rozwój wewnętrzny, czy zewnętrzny; specjalizacja czy dywersyfikacja.

Artykuł przedstawia także wyniki z przeprowadzonych badań empirycznych wśród przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Polski centralnej i południowo-wschodniej. Zakres badań dotyczył identyfikacji i diagnozy zakresu dokonywanych zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach przyczyniających się do rozwoju ich działalności w następujących wymiarach: personalnym, organizacyjnym, informacyjnym, ekonomicznym oraz techniczno-produkcyjnym.

Pojęcie rozwoju przedsiębiorstwa i jego kierunki

Rozwój jako kategoria pojęciowa i metodologiczna najwcześniej stał się przedmiotem zainteresowania filozofii, a następnie nauk przyrodniczych, medycznych, społecznych. Od początku powstania ekonomii politycznej przebieg i formy procesu gospodarowania opisywano w kategoriach rozwoju¹. Rozwój jest uważany za nieodłączny atrybut wszystkich postaci życia, zaczynając od organizmów żywych, poprzez życie społeczeństw, życie gospodarcze, aż po istnienie świata.

W tabeli 1 przedstawiono interpretację kategorii „rozwój” oraz „rozwój organizacji” według różnych autorów.

¹ S. Chomętowski, *Rozwój przemysłu w świecie*, AE w Krakowie, Kraków, 1986, s. 8.

Tabela 1. Interpretacja kategorii „rozwój” i „rozwój organizacji” według różnych autorów

Autor	Interpretacja
J. Tchórzewski J. Machaczka	Rozwój jest to długotrwały proces ukierunkowanych zmian, w którym można wyróżnić następujące po sobie prawidłowo etapy zmian (fazy rozwoju) danego obiektu, wykazujące różnicowanie się tego obiektu pod określonym względem.
K. Fabiańska, J. Rokita	Rozwój to ciąg wzajemnie po sobie następujących i w jakikolwiek sposób ze sobą powiązanych zmian, który to proces cechuje pewne uporządkowanie, zachodzące w nim zmiany – względna trwałość.
E. Masłyk- -Musiał	Rozwój rozumiany jest jako proces zmian zachodzących w czasie, w którym kolejne, następujące po sobie zmiany występują w sposób uporządkowany i utrzymują się względnie trwale. W tym ujęciu zakłada się, że rozwój nie podlega wartościowaniu, tzn. obejmuje zarówno postęp, jak i regres ² .
S. Chomętowski	Rozwój należy rozpatrywać w powiązaniu z ruchem i postępem. Ruch określa się jako funkcjonowanie jakiegoś obiektu i jego zmiany. Rozwój różni się od ruchu tym, że zachodzące w danym obiekcie zmiany mają nie tylko charakter ilościowy, ale i jakościowy, oraz tym, że dokonujące się zmiany mają już jakiś określony kierunek.
A. Stabryła	Rozwój traktowany jest jako występowanie zmian jakościowych, ocenianych pozytywnie z punktu widzenia celu, którego dotyczą. W tym ujęciu zarządzanie rozwojem firmy definiowane jest jako system, którego celem jest kształtowanie postępu ekonomicznego, organizacyjnego, personalnego, informacyjnego i techniczno-produkcyjnego. Zmiany są tu traktowane szeroko jako przedsięwzięcia o charakterze innowacyjnym i restrukturyzacyjnym.
R.A. Johnson	Rozwój organizacji stanowi długofalowy wysiłek na rzecz doskonalenia procesu odnowy organizacji (<i>renewal</i>) i rozwiązywania jej problemów, w szczególności poprzez bardziej skuteczne i wspólne zarządzanie kulturą organizacyjną, często z pomocą agenta lub katalizatora zmiany, przy wykorzystaniu teorii i technik stosowanych w naukach behawioralnych.
Th.G. Cummings, Ch.G. Worley	Rozwój organizacji to cały system aplikacji (wykorzystania) wiedzy nauk behawioralnych do planowania rozwoju i wzmocnienia strategii organizacji, struktur i procesów w celu poprawy jej skuteczności.

² W literaturze występują rozbieżne zdania autorów na temat traktowania rozwoju w kategoriach tylko dwóch stanów, czyli progresu i regresu. Według S. Chomętowskiego brak zmian oznacza, że nie można mówić o rozwoju (wyróżnia on rozwój progresywny i rozwój regresywny), natomiast K. Fabiańska, J. Rokita, E. Masłyk-Musiał uważają, że brak zmian jest jedną z faz rozwoju, określając ją mianem stagnacji. E. Masłyk-Musiał ujęła pojęcia: proces, rozwój, postęp, stagnacja i regres w następujący syntetyczny sposób: proces + ciąg zmian; rozwój = zmiany + kierunek; postęp = zmiany + ocena (pozytywna); regres = zmiany + ocena (negatywna); stagnacja = brak zmian.

G.N. McLean, L. McLean	Rozwój organizacji to proces lub działanie, wykorzystujące metody i techniki zaczerpnięte z nauk behawioralnych, które w perspektywie długofalowej ma na celu rozwinąć w organizacji potencjał w zakresie wiedzy ogólnej i specjalistycznej, produktywności, satysfakcji pracowników, relacji interpersonalnych, uzyskiwanych dochodów, jak i osiągnąć wszelkie korzyści osobiste i grupowe lub w skali całej organizacji, wspólnoty, narodu, regionu, całości ludzkości.
---------------------------	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Tchórzewski, *Cybernetyka życia i rozwoju systemów*, Akademia Podlaska, Siedlce 1992, s. 342; J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa 1998, s. 4; K. Fabiańska, J. Rokita, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986, s. 11; E. Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu: strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 20; S. Chomątowski, *Rozwój przemysłu w świecie*, AE w Krakowie, Kraków 1986, s. 8; A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, Antykwa, Kluczbork-Kraków 1996, s. 9, 14; R.A. Johnson, *Management, Systems, and Society; an Introduction*, Goodyear Pub. Co., Pacific Palisades, CA 1976, s. 219–222; Th.G. Cummings, Ch.G. Worley, *Organization Development and Change*, Sout-Western Publishing 1997, s. 2; G.N. McLean, L. McLean, *If we Can't Define HRD in One Country, How Can we Define It in an International Context?* „Human Resource Development International” 2001, nr 4 (3), s. 313–326.

Podobnie zróżnicowane podejścia w interpretacji występują w stosunku do pojęcia rozwoju przedsiębiorstwa (*development*), nie tylko wśród autorów polskich, ale także w literaturze zagranicznej. Podkreśla się, że rozwój może być rozumiany jako ekspansja organizacji poprzez „dodawanie” nowej wartości, ale też niekiedy zmiany mają charakter „odejmowania”. Punktem odniesienia rozwoju musi być otoczenie organizacji, a zwłaszcza rynek. Rozwój przykładowo obejmuje takie zjawiska, jak rozszerzanie rynku lub wprowadzanie nowych form organizacyjnych, które prowadzą do ekspansji organizacji.

Poniżej zostaną zaprezentowane podstawowe podejścia w zakresie interpretacji kategorii rozwój przedsiębiorstwa (organizacji, systemu).

Przez rozwój przedsiębiorstwa rozumie się skoordynowane zmiany jego systemów dostosowujące je do ciągle zmieniającego się otoczenia. Rozwój przedsiębiorstwa polega na procesie zmian w stanie potencjałów (wielkości, zasobów, wieku itd.) pod wpływem czynników wewnętrznych i zewnętrznych³.

Można ogólnie wyróżnić dwa podstawowe nurty badawcze procesów rozwoju przedsiębiorstw:

- nurt projektowy (*Organizational Design Approach*), w którym bada się proces rozwoju przy wykorzystaniu narzędzi formalnych, takich jak schematy, procedury organizacyjne i regulaminy;

³ *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, red. J. Targalski, AE w Krakowie, Kraków 1999, s. 89. Zarówno kategoria rozwoju, jak i pojęcie zmiany są traktowane jako podstawowe wyróżniki systemów celowościowych, a w szczególności systemów gospodarczych (Z. Pięścioneck, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa, 1998, s. 147).

- nurt rozwojowy (*Organizational Development Approach*), w którym odwołuje się przede wszystkim do czynników budujących kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa.

W praktyce okazuje się, że konieczne jest zintegrowanie obu podejść w ujęciu globalnym, w którym „organizację traktuje się jako system działający w otoczeniu, zmieniający swoje orientacje i zachowania, by uniknąć skutków naturalnego procesu entropii”⁴.

Kojarzona z rozwojem ewolucja organizacji jest skutkiem procesu następujących po sobie i zorganizowanych zmian, zapewniających osiągnięcie względnie trwałych efektów; można tu zaobserwować takie fazy, jak: postęp, regres oraz stagnację, oznaczającą brak zmian pozytywnych lub negatywnych⁵.

Zarówno zmiana, jak i rozwój organizacji zachodzi w kilku różnych obszarach, do których zalicza się sferę: ekonomiczną, organizacyjną, personalną, informacyjną i techniczno-produkcyjną⁶. W opinii E. Masłyk-Musiał, zmiany mogą przebiegać w całym przedsiębiorstwie lub w jego części, we wszystkich lub wybranych jego obszarach (np. w strukturze celów, technologii, sposobach zarządzania zasobami ludzkimi), prowadząc do rozwoju organizacji⁷. Zdaniem M. Bratnickiego, rozwój organizacyjny jest raczej skierowany na zmiany proaktywne niż reaktywne, obejmujące swym zakresem całe przedsiębiorstwo lub jakiś jego wąski wycinek⁸.

Niezależnie od tego, które z wyżej wspomnianych podejść uzna się za właściwe, zmiany zachodzące w przedsiębiorstwie mogą przybierać formy nowych relacji

⁴ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, PWN, Warszawa 1998, s. 9.

⁵ Proces rozwoju jest kategorią szerszą i pojemniejszą niż kategoria strategii rozwoju. W procesie rozwoju przedsiębiorstwa mamy do czynienia z jego przechodzeniem w schyłkowe fazy życia, a więc z procesem entropii, co trudno uznać za zmianę celową czy planowaną. Proces rozwoju jest rozpatrywany na dwa sposoby, a mianowicie: przez zorientowanie na cele (*what approach*), oraz przez zorientowanie na procesy (*how approach*) (J. Machaczka, *op. cit.*, s. 36–37; J. Famielec, *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*, AE w Krakowie, Kraków 1997, s. 16).

⁶ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000, s. 9–13. Rozwój przedsiębiorstwa, podobnie jak każdą planowaną zmianę organizacyjną, należy prezentować w wymiarach: procesowym, jakościowym i ilościowym, społecznym, ekonomicznym, organizacyjnym i czynnika czasu. Wielu autorów określa rozwój jako proces doskonalenia przedsiębiorstwa (C. Zajac, *Wybrane strategie rozwoju przedsiębiorstw w świetle współczesnych paradygmatów zarządzania*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 951, Wrocław 2002, s. 76).

⁷ E. Masłyk-Musiał, *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1996, s. 14.

⁸ M. Bratnicki, *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, AE w Katowicach, Katowice 1998, s. 27. M. Bratnicki rozwój przedsiębiorstwa sprowadza do cyklicznego procesu skoncentrowanego na: współpracy przedsiębiorstwa z doradcą, zbieraniu informacji, diagnozie poprzedzającej planowanie strategiczne i realizację strategii rozwoju, oszacowaniu spodziewanych efektów przed podjęciem działań, tworzeniu nowej wiedzy (C. Zajac, *op. cit.*, s. 77).

z otoczeniem, nowych powiązań wewnętrznych i sposobów działania, a także nowych struktur kontroli i rozkładu władzy w organizacji. W tym ujęciu rozwój przedsiębiorstwa jest interpretowany jako proces szeroko postrzeganych zmian o charakterze jakościowym, rozpatrywanych z holistycznego (całościowego, globalnego) punktu widzenia. Przebiega on w określonym czasie i może mieć charakter celowy lub przypadkowy, postępowy lub wsteczny, samoistny lub wymuszony, ciągły lub skokowy⁹.

Należy także pamiętać, iż zmianom o charakterze jakościowym, utożsamianym z rozwojem przedsiębiorstw, towarzyszy równocześnie zwiększanie ilości zasobów posiadanych przez przedsiębiorstwo¹⁰. Stąd pojęcie rozwój przedsiębiorstwa powinno zostać rozszerzone o „zmiany systemów przedsiębiorstwa oraz otoczenia (sterowalnego) zapewniające przedsiębiorstwu osiągnięcie i utrzymanie (a także zwiększenie) przewagi konkurencyjnej”¹¹.

Niezależnie od podejścia autorów do kwestii rozwoju przedsiębiorstwa, jest on zazwyczaj interpretowany jako wartość pozytywna i dynamiczna, czyli jako proces przeobrażeń, zmian, przechodzenia do stanów lub form bardziej złożonych, lub pod pewnym względem doskonalszych¹².

Reasumując rozważania na temat terminu „rozwój przedsiębiorstwa”, można przyjąć jedną z definicji zaproponowaną przez Z. Pierścionka, który przez to pojęcie rozumie „skoordynowane zmiany jego systemów dostosowujące je do ciągle zmieniającego się otoczenia”¹³.

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw można wyodrębnić dwa podstawowe kierunki (orientacje) jego rozwoju, a mianowicie rozwój wewnętrzny¹⁴, rozwój zewnętrzny.

Rozwój wewnętrzny to konsekwencja utrzymania: dotychczasowego kierunku rozwoju przedsiębiorstwa, osiągniętych rezultatów finansowych i kondycji ekonomicznej, oraz zdobytej pozycji rynkowej i wizerunku. Rozwój ten dokonuje się poprzez zwiększenie liczby własnych jednostek prowadzących działalność gospodarczą.

⁹ J. Machaczka, *op. cit.*, s. 13–14.

¹⁰ Należy pamiętać o odróżnieniu dwóch terminów: rozwój, który ma charakter zmian jakościowych, oraz wzrost, który ma charakter zmian ilościowych.

¹¹ Z. Pierścione, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998, s. 147.

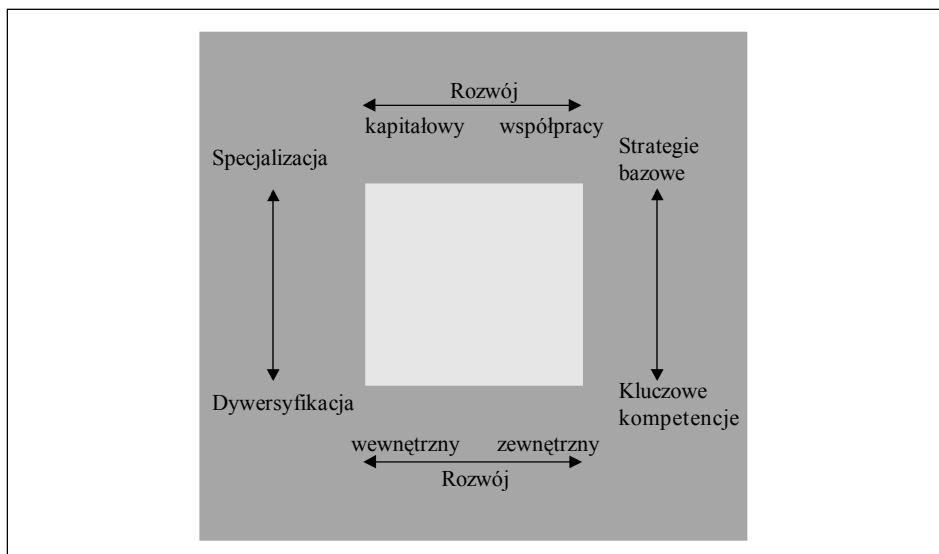
¹² *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, pod red. M. Białasiewicza, „Rozprawy i Studia Uniwersytetu Szczecińskiego” 2002, nr 414, s. 22–23.

¹³ Z. Pierścione, *Strategie rozwoju firmy*, PWN, Warszawa 1998, s. 147.

¹⁴ Rozwój wewnętrzny może być rezultatem m.in.: likwidowania wąskich przekrojów, wykorzystywania rezerw, usprawniania organizacji produkcji, zmiany struktury produkcji, wprowadzania nowych produktów, technologii, rozbudowy potencjału produkcyjnego w drodze nowych inwestycji, rozwoju filii itp. Natomiast rozwój zewnętrzny będzie wynikiem m.in.: wchodzenia w różnego rodzaju związki kooperacyjne z innymi firmami oraz trwałego łączenia się z innymi przedsiębiorstwami (J. Famielec, B. Superson-Polowiec, Z. Wydymus, *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa na rynku globalnym. Wybrane zagadnienia*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Kraków 1999).

W rozwoju zewnętrznym przedsiębiorstwa można wyróżnić następujące opcje: nabycie (kupno) całego przedsiębiorstwa lub zakup części przedsiębiorstwa, łączenie się z innym przedsiębiorstwem (fuzje), oraz podejmowanie współpracy (alianse strategiczne)¹⁵. Kierunki rozwoju firmy ukazuje rys. 1.

Rysunek 1. Kierunki rozwoju organizacji



Źródło: A. Marszałek, *Model kluczowych kompetencji jako instrument rozwoju firmy*, ZN AE, Kraków 2006, nr 700, s. 274; E. Urbanowska-Sojkin, *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998, s. 147.

Uwarunkowania występujące w otoczeniu zewnętrznym przedsiębiorstw oraz chęć im sprostania powodują, iż musi ono dokonać wyboru pomiędzy dwoma procesami: specjalizacji i dywersyfikacji¹⁶. Należy mieć także na względzie, iż rozwój przedsiębiorstwa może odbywać poprzez działania restrukturyzacyjne (naprawcze) oraz działania innowacyjne (inwestycyjne). Poniżej w sposób syntetyczny zostaną zaprezentowane wyniki z przeprowadzonych badań empirycznych, m.in. dotyczące identyfikacji kierunku rozwoju przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie Polski centralnej i południowo-wschodniej dokonywane na przestrzeni ostatnich kilku lat (2002–2007).

¹⁵ Teoria przedsiębiorstwa, *Wybrane zagadnienia*, red. S. Kasiewicz i H. Możaryn, SGH, Warszawa, 2004, s. 169–178.

¹⁶ J. Machaczka, *Współczesne tendencje w procesie rozwoju przedsiębiorstw*, ZN AE w Krakowie 2002, nr 592, s. 6.

Identyfikacja kierunków dokonywanych zmian we współczesnych przedsiębiorstwach – wyniki badań empirycznych¹⁷

Założenia badawcze i obszar badań

Celem ogólnym omawianych badań empirycznych, przeprowadzonych w przedsiębiorstwach funkcjonujących na terenie Polski centralnej i południowo-wschodniej było zidentyfikowanie i zdiagnozowanie zakresu dokonywanych zmian organizacyjnych przedsiębiorstw¹⁸. Szczegółowe zadania badawcze dotyczyły ustalenia: charakteru zmian i przyczyn zmian oraz kierunku rozwoju podejmowanych w wybranych obszarach w badanych przedsiębiorstwach, tj. w zarządzaniu zasobami ludzkimi, w strukturze organizacyjnej, w systemie zarządzania firmą, w wyborze celów i strategii konkurencji, w systemach informacyjnych, w systemie ekonomicznym oraz w systemie produkcyjno-technicznym.

Ze względu na dość szeroki zakres prac badawczych w opracowaniu zostaną przedstawione tylko wybrane fragmenty.

Zmiany i rozwój w wybranych obszarach badanych przedsiębiorstw

Jedną z istotnych kwestii podjętych w badaniach było ustalenie, jakie działania podejmowały analizowane firmy na przestrzeni ostatnich kilku lat, w celu doskonalenia sposobu ich funkcjonowania (tutaj pojmowane jako kierunki rozwoju wewnętrznego i zewnętrznego). Spośród kilku propozycji wskazanych rozwiązań służących doskonaleniu, a zarazem rozwojowi organizacji, respondenci wybrali przede wszystkim¹⁹:

1. Zmiany i rozwój w zarządzaniu zasobami ludzkimi (zmiany w systemach motywacyjnych, wprowadzanie systemów oceniania pracowników, zmiany w kulturze organizacyjnej, doskonalenie zawodowe, powoływanie zespołów).

¹⁷ Prezentowane badania stanowią część projektu o znacznie szerszym zakresie, zatytułowanego „Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy” – nr 0928/H03/2006/30, finansowanego przez Komitet Badań Naukowych. Projekt został zrealizowany przez pracowników naukowych Katedry Procesu Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, pod kierunkiem prof. dr hab. Adama Stabryły.

¹⁸ Badania były przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego wśród 275 firm funkcjonujących na terenie Polski centralnej i południowo-wschodniej, a w szczególności w następujących województwach: mazowieckim, wielkopolskim, małopolskim, śląskim, podkarpackim i świętokrzyskim. Podstawowym przedmiotem badań były objęte przedsiębiorstwa produkcyjne, chociaż w celu zachowania większej reprezentatywności prowadzone badania dotyczyły także przedsiębiorstw handlowych i usługowych. Spośród badanych przedsiębiorstw 43% prowadzi swoją działalność w regionie, 29% przedsiębiorstw działa na rynku krajowym, natomiast 28% badanych przedsiębiorstw ma międzynarodowy zasięg działania.

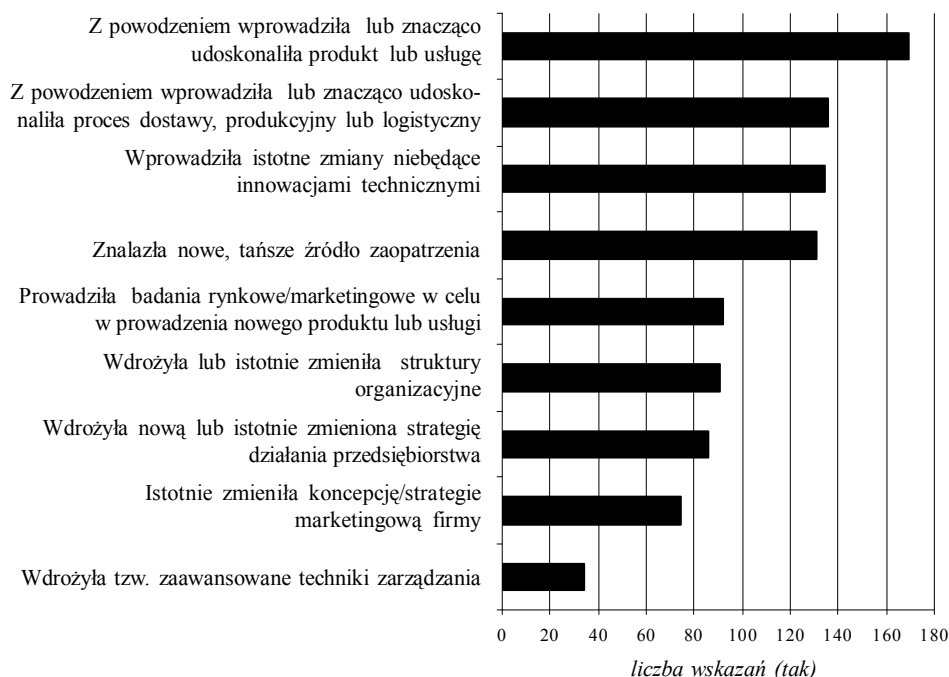
¹⁹ Podział obszarów, w których odbywały się zmiany i rozwój badanych przedsiębiorstw przyjęto za: A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków 1996, s. 7–11.

2. Zmiany i rozwój w wymiarze organizacyjnym obejmujące:
 - zmiany w strukturze organizacyjnej (upraszczanie struktur – likwidacja szczebli organizacyjnych, zmiany w dokumentach organizacyjnych, wprowadzanie struktur macierzowych, procesowych, restrukturyzacja zatrudnienia, współpraca z jednostkami zewnętrznymi – alianse strategiczne, łączenie się z innymi przedsiębiorstwami – fuzje),
 - zmiany w systemie zarządzania przedsiębiorstwem (wprowadzanie innowacji w postaci wdrażania nowych koncepcji i metod zarządzania np. TQM, benchmarkingu, budżetowania, BSC, controllingu, planowania scenariuszowego itp.),
 - zmiany w wyborze celów i strategii zarządzania (przyczyny i czynniki uwzględniane w określaniu celów oraz rodzaje stosowanych strategii konkurowania na rynku).
 3. Zmiany i rozwój w systemach informacyjnych (informatycznych) (wdrażanie systemu obsługi klientów, dostawców, administrowania, finansowo-księgowego),
 4. Zmiany i rozwój w systemie ekonomicznym dotyczące restrukturyzacji finansowej, poszukiwania źródeł finansowania działalności np. z funduszy unijnych).
 5. Zmiany i rozwój w systemie produkcyjno-technicznym polegające na:
 - zmianach w sferze B+R – wprowadzanie własnych, nowych rozwiązań produktów, czy zmiany w technologii np. zakupy licencji, transfer technologii od kooperantów,
 - reorganizacji procesów pracy w wyniku m.in. dywersyfikacji produkcji, outsourcingu, reengineeringu;
 - zmianach w systemie zarządzania jakością np. wdrażanie norm ISO, TQM.
- Zakres zmian w działalności badanych przedsiębiorstw w latach 2002–2007 dotyczył przede wszystkim wprowadzenia lub udoskonalenia produktu/usługi – 61%, przy czym 49% badanych firm wprowadziło istotne zmiany niebędące innowacjami technicznymi (np. zdecydowało się na zmiany o charakterze estetycznym lub na inne twórcze modyfikacje przynajmniej jednego z produktów firmy). Ponadto 49% badanych firm z powodzeniem wprowadziła lub znacząco udoskoniła proces dostawy, produkcyjny lub logistyczny, a 33% respondentów zadeklarowało wdrożenie lub przeprowadzenie – w badanym okresie – istotnych zmian w strukturze organizacyjnej (zob. rys. 2).

Zmiany i rozwój w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi

Zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi w badanych przedsiębiorstwach dotyczyły doskonalenia kwalifikacji pracowników. Popularną formą inwestycji w kapitał ludzki w badanych przedsiębiorstwach są szkolenia pracownicze. Stosuje je około 80% badanych firm. Połowa badanych firm w celu uzupełnienia kwalifikacji przez pracowników organizuje kursy, a 20% badanych firm pokrywa udział pracowników w seminariach i konferencjach naukowych. Około 30% badanych firm partycypuje finansowo w kosztach kształcenia pracowników poprzez dofinansowanie kształcenia na studiach wyższych lub podyplomowych czy system stypendialny.

Rysunek 2. Zakres zmian w badanych firmach w latach 2002–2007



Źródło: wyniki badań ankietowych.

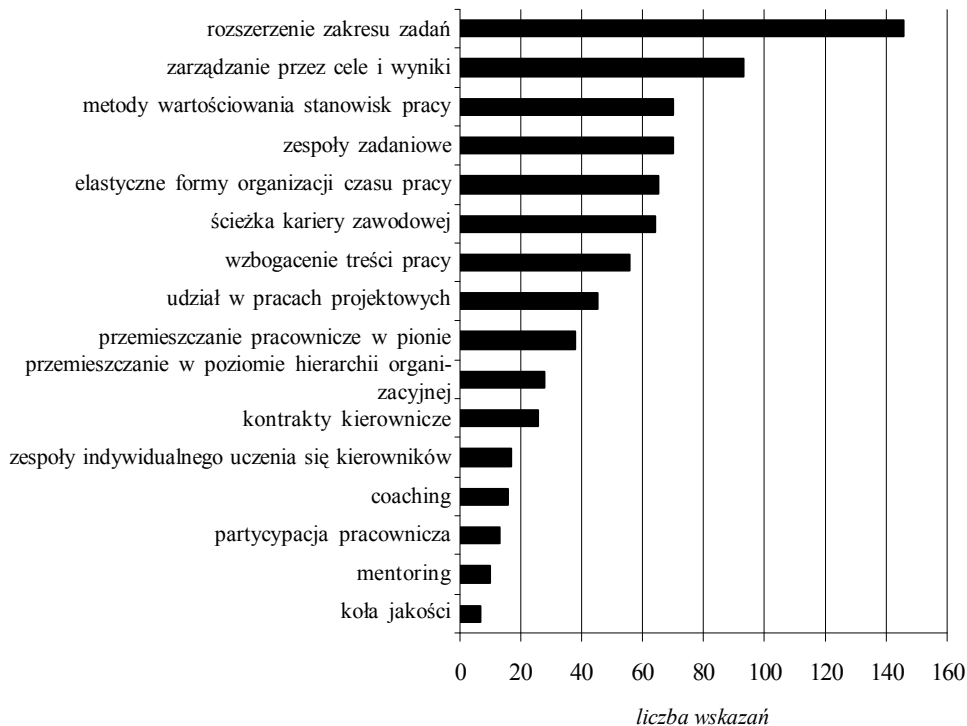
Badania wykazały, że przeciętny koszt szkoleń przypadający na jednego pracownika (w ostatnim roku, tj. 2007) w badanych przedsiębiorstwach wynosił 679 złotych. Zaś przeciętna liczba dni szkoleniowych przypadających na jednego pracownika to 9.

Kluczowym rozwiązaniem wzbogacającym potencjał kwalifikacyjny pracowników badanych przedsiębiorstw jest rozszerzenie zakresu zadań. Tę formę wzbogacania potencjału kwalifikacyjnego stosuje około połowa badanych przedsiębiorstw (zob. rys. 3).

Poniżej 20% badanych firm stosuje takie narzędzia wzbogacania potencjału kwalifikacyjnego, jak: udział w pracach projektowych, przemieszczanie pracowników w pionie i w poziomie hierarchii organizacyjnej. Natomiast najrzadziej, bo tylko około 10% ogółu badanych przedsiębiorstw, stosuje takie formy, jak przemieszczanie w poziomie hierarchii organizacyjnej, kontrakty kierownicze, coaching, mentoring, koła jakości, partycypacja pracownicza.

W około 33% badanych przedsiębiorstw premiowane są działania mające na celu rozwój pracowników. Najczęściej stosowane sposoby premiowania tych działań to: nagradzanie pracowników po zakończeniu danego etapu doksztalcania, np. ukończeniu studiów podyplomowych poprzez awanse, wyższe wynagrodzenie, premie uznaniowe, nagrody rzeczowe, urlopy szkoleniowe.

Rysunek 3. Kluczowe rozwiązania wzbogacające potencjał kwalifikacyjny pracowników w firmie



Źródło: wyniki badań ankietowych.

Zmiany i rozwój w strukturze organizacyjnej badanych przedsiębiorstw

W badaniach podjęto próbę ustalenia, czy w ostatnich latach analizowane firmy dokonały zmian w strukturze organizacyjnej. Wśród 275 badanych firm – 41% (tj. 113) przeprowadziło zmiany w strukturze organizacyjnej, natomiast pozostała część firm nie poczyniła takiego rodzaju zmian. W firmach, które poczyniły takie zmiany wskazywano najczęściej, iż polegały one na:

- reorganizacji działów i restrukturyzacji zatrudnienia (14,5% badanych firm), co powodowało zarówno łączenie komórek organizacyjnych, likwidację niektórych dziedzin działalności lub komórek organizacyjnych (7,3%), tworzenie nowych stanowisk bądź komórek organizacyjnych (5,2%), jak i zatrudnianie nowych pracowników lub przemieszczanie pracowników (2%);
- dostosowaniu struktury do wymogów rynkowych poprzez utworzenie centrów biznesu, regionalizację, rozbudowę sieci handlowej (2%),
- zmniejszaniu ilości szczebli organizacyjnych (spłaszczano strukturę organizacyjną – 2%),
- uporządkowaniu struktury organizacyjnej i zmianach w schemacie struktury organizacyjnej (2%),

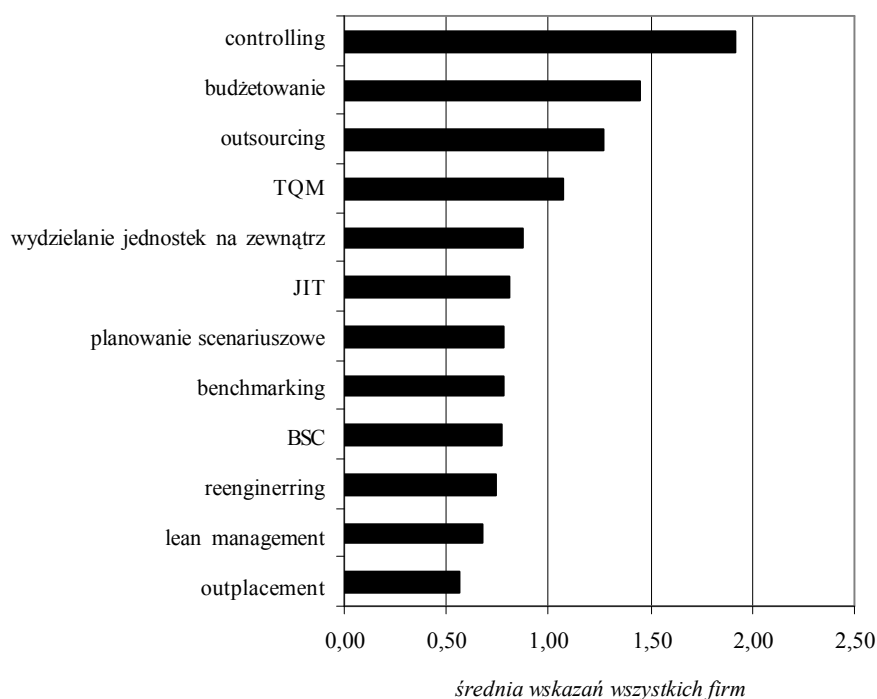
- wydzielaniu niektórych działów (dziedzin) w drodze prywatyzacji lub zmianie formy własności całej firmy (1,5%),
- uproszczeniu struktury organizacyjnej w wyniku zastosowania outsourcingu powierzając wykonanie niektórych zadań firmom zewnętrznym (1,5%),
- połączeniu firmy z inną (1%),
- wprowadzeniu dodatkowych szczebli organizacyjnych (1%),
- wdrożeniu normy ISO, co spowodowało utworzenie nowych stanowisk organizacyjnych, usystematyzowanie działań w poszczególnych komórkach organizacyjnych (1%),
- zmianie struktury organizacyjnej na inny rodzaj (np. na macierzową, procesową – 1%).

Zmiany i rozwój w systemie zarządzania w badanych firmach

W badanych przedsiębiorstwach zapytano o rodzaj wykorzystywanych metod i koncepcji zarządzania w ostatnich latach działalności oraz ocenę ich wpływu na działalność firmy. Wyniki zebrane w badaniach ankietowych przedstawia rys. 4.

Istotnym problemem badawczym stało się zidentyfikowanie głównych celów wyznaczanych i realizowanych przez badane firmy (zob. rys. 5).

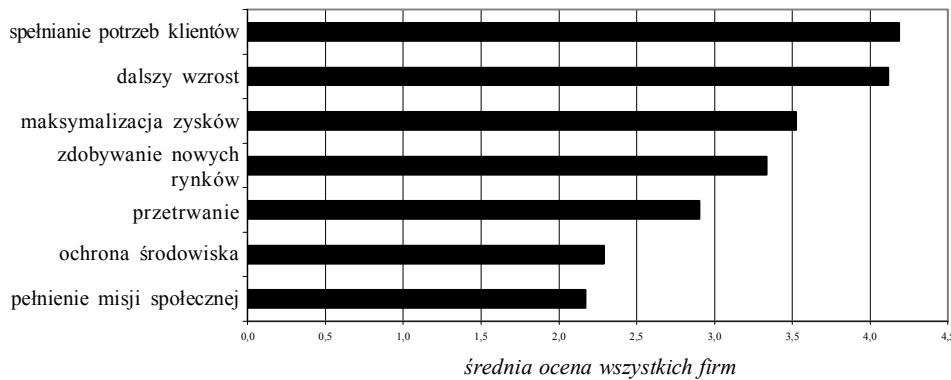
Rysunek 4. Metody i koncepcje zarządzania zastosowane w badanych firmach



(Ocena w skali od 1–5, przy czym 1 – nie wywarły wpływu, 5 – wpływ bardzo silny)

Źródło: wyniki badań ankietowych.

Rysunek 5. Główne cele wyznaczane i realizowane przez badane firmy



(zastosowano ocenę w skali 1 do 5; przy czym 1 – mało istotny; 5 – bardzo istotny)

Źródło: wyniki badań ankietowych.

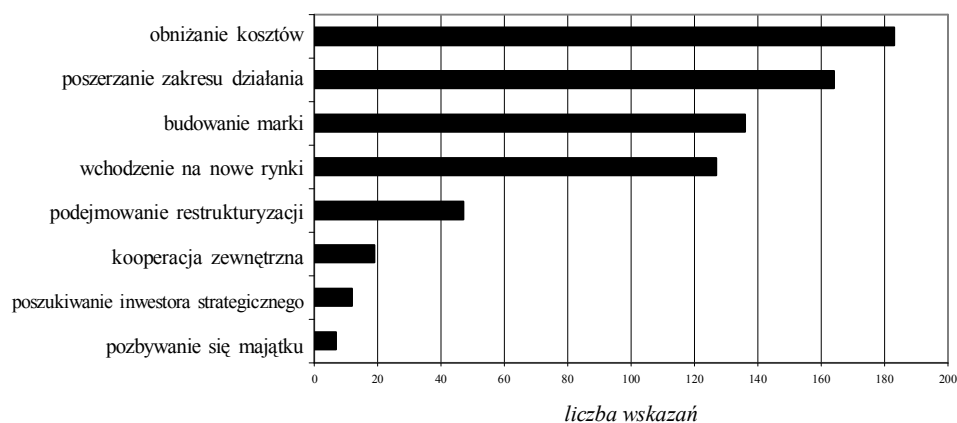
Jak wynika z danych zamieszczonych na rys. 5, zasadniczymi celami strategicznymi dla badanych firm okazują się (według średniej oceny wskazań) cele rynkowe, tj. spełnianie potrzeb klientów, dążenie do dalszego rozwoju (wzrostu) firmy. Kolejne wysokie miejsca według liczby wskazań respondentów zajmuje cel finansowy (maksymalizacja zysków) oraz cel marketingowy – zdobywanie nowych rynków zbytu.

Mniejsze znaczenie jako cele główne dla badanych firm posiadają: przetrwanie, dbałość o ochronę środowiska oraz pełnienie misji społecznej, co znaczyłoby małe jeszcze przywiązywanie wagi do celów ekologicznych i społecznych (ponoszenie społecznej odpowiedzialności) wśród badanych firm.

Ważnym parametrem oceny jako źródła potencjalnej przewagi konkurencyjnej firmy jest wybór i realizacja strategii konkurowania. Dlatego też w badaniach zapytano respondentów o rodzaj najczęściej podejmowanych strategii rywalizacji na rynkach przynoszących znaczne wartości dodane. Wyniki badań w tym zakresie prezentuje rys. 6.

W ramach badań ustalono także, co stanowi źródło przewagi konkurencyjnej badanych firm. Wyniki wskazują, iż wśród badanych firm, jak się okazuje, najczęściej źródłem pozwalającym na uzyskanie przewagi konkurencyjnej jest: korzystna relacja z klientami (63%), wysoka jakość produktu (62), wysoka reputacja firmy (55%) oraz kompetencje pracowników (51%). Dla niektórych badanych firm liczy się także, ale już w mniejszym stopniu, udział w rynku (37%), czas realizacji zamówień (35). Na kolejnych miejscach uplasowały się takie źródła, jak: relacje z dostawcami (32%), niskie koszty wytworzenia produktów/usług (22%), oraz unikatowa technologia, sprawny system informacyjny, potencjał finansowy, posiadane patenty i licencje.

Rysunek 6. Rodzaje strategii konkutowania stosowane w badanych firmach

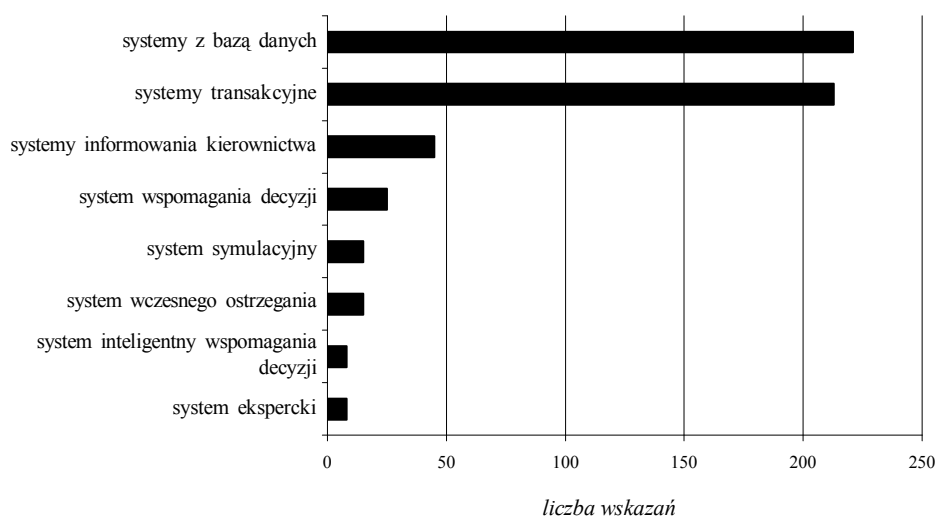


Źródło: wyniki badań ankietowych.

Zmiany i rozwój w systemach informacyjnych w badanych przedsiębiorstwach

W badanych firmach dokonano oceny poziomu zaawansowania systemów informacyjnych oraz obszarów ich zastosowania w procesie zarządzania – wybór dotyczył 8 możliwych rozwiązań tych systemów (zob. rys. 7).

Rysunek 7. Stopień zaawansowania systemów informacyjnych występujących w badanych firmach



Źródło: wyniki badań ankietowych.

Badania w tym aspekcie doprowadziły do konkluzji, iż w większości badanych firm znajdują zastosowanie najprostsze rozwiązania systemów informacyjnych. Aż 80% ogółu badanych firm wskazała na używanie systemów z bazą danych, takich jak: Internet, poczta elektroniczna, system automatyzacji prac biurowych, komputerowo wspomagane projektowanie, komputerowo wspomagane wytwarzanie czy elektroniczna wymiana danych.

Ponadto ustalono, że implementacja systemów informacyjnych o wyższym poziomie zaawansowania, takich jak systemy: wspomaganie decyzji (SWD – 9%), informowania kierownictwa (SIK – 16%), eksperckie (SE – 3%), itp. w badanych firmach jest zjawiskiem wyjątkowo rzadkim. W szczególności dotyczy to stosowania systemów wspomaganie decyzji oraz systemów informowania kierownictwa występujących w 25% ogółu badanych firm. Natomiast łącznie tylko 16% badanych firm zadeklarowało użycie systemów o najwyższym poziomie zaawansowania analizy danych, czyli systemów: symulacyjnych (5%), wczesnego ostrzegania (5%), inteligentnego wspomaganie decyzji (3%) oraz eksperckich (3%).

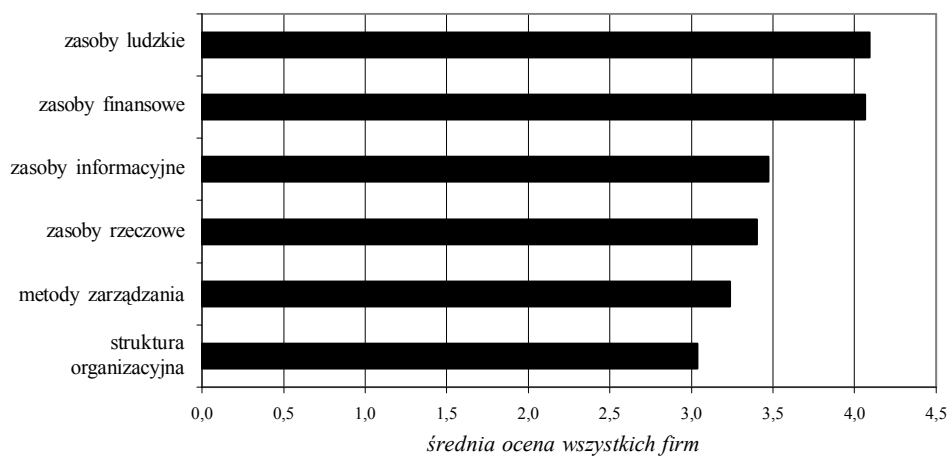
Przeprowadzone badania wykazały, że pracownicy prawie wszystkich badanych przedsiębiorstw posługują się technologiami informatycznymi. Stanowi to 92% ogółu badanych. Około 60% badanych firm deklaruje, że jedna trzecia pracowników posiada własne konto i tyleż samo pracowników korzysta z SMS jako formy komunikacji. Około połowa badanych przedsiębiorstw wskazała, że prawie 20% pracowników tych firm posługuje się elektronicznymi dokumentami i korzysta z systemów informatycznych. Niewielki odsetek badanych firm wskazuje na stosowanie podpisu cyfrowego (16% ogółu badanych przedsiębiorstw i 3% pracowników tych firm). Około 10% badanych firm stosuje takie technologie informatyczne jak: wap, kryptografie, czy ekstranet.

Zmiany i rozwój w systemie ekonomicznym

Istotnym czynnikiem przyczyniającym się w znacznym stopniu do realizacji wyznaczonych celów strategicznych jest stopień wykorzystania i ocena przydatności posiadanych zasobów. Dlatego też w badaniach starano się uzyskać opinię respondentów na temat najważniejszych (kluczowych) zasobów niezbędnych do spełnienia określonych celów strategicznych. Wyniki tych badań zawiera rys. 8.

Wyniki pozyskane w drodze zrealizowanych badań (zob. rys. 9) pozwoliły ustalić, iż badane firmy za najistotniejszy zasób dla potrzeb realizacji powziętych celów strategicznych uznają przede wszystkim: zasoby ludzkie (4,09), a następnie dostęp i ilość posiadanych zasobów finansowych (4,07). Duże znaczenie przywiązują badane firmy do posiadania zasobów informacyjnych (3,47) oraz zasobów rzeczowych (3,40), co jest niewątpliwie wysokim atutem w rywalizacji na rynkach.

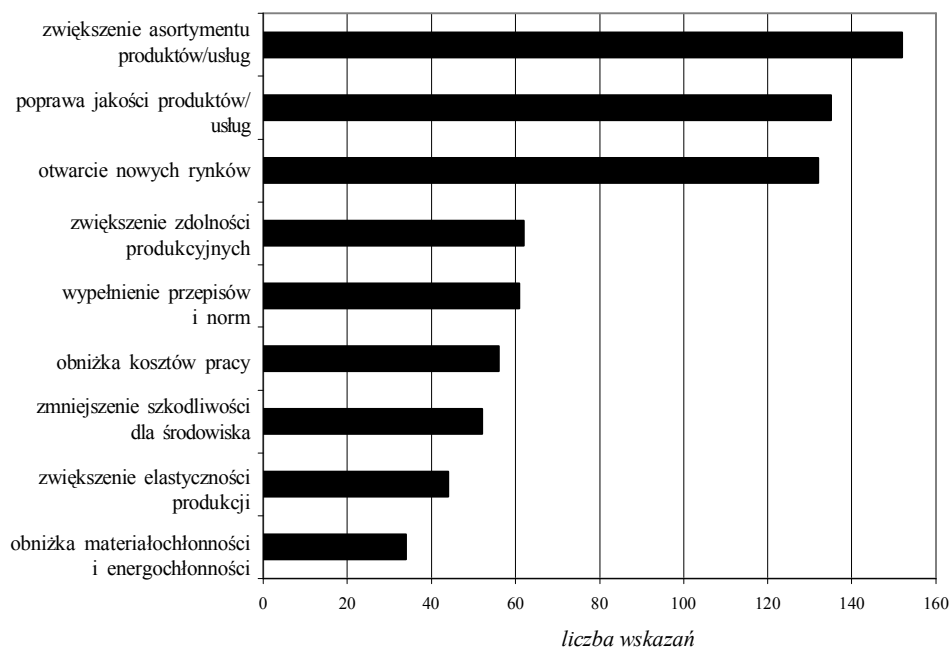
Rysunek 8. Ocena przydatności zasobów w realizacji celów strategicznych w badanych firmach



(zastosowano skalę ocen od 1 do 5; przy czym 1 – mało istotne; 5 – kluczowe)

Źródło: wyniki badań ankietowych.

Rysunek 9. Efekty wprowadzenia zmian organizacyjnych przez firmę



Źródło: wyniki badań ankietowych.

W celu poprawy kondycji finansowej przedsiębiorstwa wprowadzają wiele zmian, m.in. w systemach wynagrodzeń czy w systemach zarządzania jakością, reorganizują także procesy pracy, przeprowadzają restrukturyzację (najczęściej zatrudnienia oraz finansową), sięgając przy tym po różnorodne narzędzia wspomagające m.in. controlling, budżetowanie, analizę wskaźnikową, metody rachunku ekonomicznego, metody pomiaru i analizy kosztów, metody oceny efektywności procesów.

Wdrożone zmiany w funkcjonowaniu badanych firm, przełożyły się na szereg korzyści, m.in. zwiększenie asortymentu produktów/usług (55% firm), otwarcie nowych rynków lub zwiększenie udziału na dotychczasowym rynkach (48%), poprawę jakości produktów/usług – (49%) (zob. rys. 9).

Zmiany i rozwój w systemie produkcyjno-technicznym

Analiza wyników badań zamieszczonych w ankietach wykazała, że około 63% badanych firm w ciągu ostatnich trzech lat wprowadziło średnio 20 nowych produktów, 55% badanych przedsiębiorstw zmodyfikowało średnio 14 produktów/usług z obecnej oferty. Ponadto udział obrotów ze sprzedaży nowych produktów/usług w całości obrotów tych firm średnio wynosi 26,59%. Tylko 50% z tych prowadziło działalność marketingową dotyczącą nowych i zmodernizowanych wyrobów/usług.

Tylko niecały 1% badanych firm systematycznie prowadzi badania w zakresie rozszerzania oferty produktów/usług w celu wzmocnienia swojej pozycji konkurencyjnej na rynku. Około 22% firm deklaruje, że badania są prowadzone *ad hoc* – w razie potrzeby. Około 17% badanych przedsiębiorstw zbiera informacje dotyczące sytuacji rynkowej w zakresie działania firmy, a 15% prowadzi badania dotyczące obszaru działania firmy i innych potencjalnie interesujących dziedzin rynku.

Firmy, które w latach 2002–2007 wprowadziły do swojej oferty nowe produkty/usługi, najczęściej przy ich tworzeniu współpracowały z innymi przedsiębiorstwami (43%). Nowe rozwiązania były też, w około 30% badanych przedsiębiorstw, efektem współpracy z wyższymi uczelniami, a 21% badanych przedsiębiorstw w tym zakresie współpracowało z firmą consultingową. Stosunkowo rzadko badane przedsiębiorstwa przy tworzeniu nowych produktów współpracowały z ośrodkiem badawczo-rozwojowym.

Około 27% badanych przedsiębiorstw w latach 2002–2007 zakupiło gotową technologię, z czego 20% od podmiotu krajowego, a około 7% od podmiotu zagranicznego. W analizowanym okresie 60% badanych przedsiębiorstw poniosło nakłady inwestycyjne na zakup maszyn i urządzeń technicznych. Około 40% sprowadziło te maszyny z importu, a 24% skorzystało z oferty firm krajowych. Wszystkie te firmy przeprowadziły szkolenia dla swoich pracowników w związku z zakupem technologii, maszyn i urządzeń.

Około 18% badanych przedsiębiorstw chroni swoją własność intelektualną, 7% badanych przedsiębiorstw posiadała ważny patent na opracowany przez sie-

bie wynalazek, zaś 12% zarejestrowało znak towarowy, a 4% międzynarodowy znak towarowy oraz wzór użytkowy i/lub przemysłowy (zdobniczy).

Przeważająca większość badanych przedsiębiorstw, bo około 90%, stwierdziła, że źródłem finansowania nowych rozwiązań w firmie są środki własne. Niektóre przedsiębiorstwa wskazały jako sposób finansowania nowych rozwiązań środki z przyznawanych kredytów bankowych oraz pozyskiwane z funduszy Unii Europejskiej²⁰.

W badanym okresie (2002–2007), około 50% firm zadeklarowała udoskonalenie systemu zarządzania jakością, część z nich wprowadziła normy ISO, a tylko 12% firm zdecydowało się na wdrożenie koncepcji zarządzania jakością w postaci TQM.

Zakończenie

W artykule zidentyfikowano pięć wymiarów, w których przeprowadzane były zmiany i rozwój, w praktyce badanych przedsiębiorstw, a mianowicie wymiar: zasobów ludzkich, organizacyjny, informacyjny, ekonomiczny oraz techniczno-produkcyjny.

Przedstawiono w nim możliwe kierunki podejmowanego rozwoju przez przedsiębiorstwa oraz efekty wprowadzonych zmian organizacyjnych, np. zwiększenie asortymentu produktów/usług, otwarcie nowych rynków lub zwiększenie udziału na dotychczasowych rynkach oraz poprawę jakości oferowanych produktów/usług osiągane przez badane przedsiębiorstwa.

Niezależnie od wyboru kierunku rozwoju przedsiębiorstwa: wewnętrznego czy zewnętrznego, albo specjalizacji i dywersyfikacji, należy zwrócić uwagę na fakt, który potwierdza wiele dobrze prosperujących na rynku przedsiębiorstw, iż należy dbać w sposób szczególny o takie obszary, jak rozwój produktu i związany z tym rozwój technologii, oraz rozwój personelu, gdyż jak się okazuje, wśród przedsiębiorstw o randze międzynarodowej czy globalnej, działania ukierunkowane na te obszary przynoszą im sukcesy.

²⁰ Najczęściej badane przedsiębiorstwa korzystały z takich programów jak: Sektorowy Program Operacyjny „Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw” na lata 2004–2006; SAPARD, EFS, projekty celowe KBN; PHARE 2001, 2003; fundusze norweskie; Fundusz Ochrony Środowiska. Około 8% badanych firm finansuje nowe rozwiązania ze środków pochodzących z budżetu państwa, a 1% wskazuje na bezzwrotną formę finansowania z zagranicy. Ponadto badane przedsiębiorstwa ujawniły inne źródła finansowania nowych rozwiązań, takie jak: środki samorządowe, programy oferowane przez Urząd Pracy, podniesienie kapitału przez wspólników, leasing operacyjny.

Bibliografia

1. Bratnicki M., *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*, AE w Katowicach, Katowice 1998.
2. Chomątowski S., *Rozwój przemysłu w świecie*, AE w Krakowie, Kraków 1986.
3. Cummings Th.G., Worley Ch.G., *Organization Development and Change*, Sout-Western Publishing 1997.
4. Fabiańska K., Rokita J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986.
5. Famielec J., *Strategie rozwoju przedsiębiorstw*, AE w Krakowie, Kraków 1997.
6. Famielec J., Superson-Polowiec B., Wydymus Z., *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa na rynku globalnym. Wybrane zagadnienia*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Bankowości w Krakowie, Kraków 1999.
7. Johnson R.A., *Management, systems, and society; an introduction*, Goodyear Pub. Co., Pacific Palisades, Calif. 1976.
8. McLean G.N., McLean L., *If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context?* „Human Resource Development International” 2001, nr 4(3).
9. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, WN PWN, Warszawa 1998.
10. Marszałek A., *Model kluczowych kompetencji jako instrument rozwoju firmy*, ZN AE, Kraków 2006, nr 700.
11. Masłyk-Musiał E., *Organizacje w ruchu: strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
12. Masłyk-Musiał E., *Zarządzanie zmianami w firmie*, CIM, Warszawa 1996.
13. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, WN PWN, Warszawa 1998.
14. *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, pod red. J. Targalskiego, Wydawnictwo AE w Krakowie, Kraków 1999.
15. *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, red. M. Białasiewicz, „Rozprawy i Studia Uniwersytetu Szczecińskiego” 2002, nr 414.
16. Stabryła A., *Podstawy zarządzania firmą*, Antykwa, Kluczbork–Kraków 1996.
17. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, WN PWN, Warszawa 2000.
18. Tchórzewski J., *Cybernetyka życia i rozwoju systemów*, Siedlce 1992.
19. *Teoria przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, red. S. Kasiewicz i H. Możaryn, SGH, Warszawa 2004.
20. Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1998.
21. Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Od kryzysu do sukcesu*, AE w Poznaniu, Poznań 1999.

22. Zając C., *Wybrane strategie rozwoju przedsiębiorstw w świetle współczesnych paradygmatów zarządzania*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*, „Prace Naukowe AE we Wrocławiu”, nr 951, Wrocław 2002.

Summary

The paper aims explaining of terminology which is connected with an enterprise developing and showing the main directions its development, means: internal or external developing, specialization or diversification.

The paper shows the effects of made empiric researches in polish enterprises. The researches concerned identification and diagnosis the range of making organizational changes in such aspects as: personal, organizational, informational, economical and techno-productional.



Maria Płonka

Przesłanki decyzji rynkowych organizacji nienastawionych na zysk

Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja i egzemplifikacja specyficznych przesłanek decyzji rynkowych w odniesieniu do podmiotów ekonomii społecznej, uznawanych za podmioty nienastawione na zysk. Dla realizacji tego celu zaprezentowano specyfiką badanego sektora wraz z różnorodnością form, misji, celów oraz stopnia ekonomizacji. Drugą część artykułu stanowią rozważania dotyczące specyfiki procesów decyzyjnych podmiotów ekonomii społecznej zainteresowanych działaniem na rynku i konkurencyjnością swej oferty. W końcowej części artykułu zawarto wnioski dotyczące możliwości konkurowania podmiotów ES z podmiotami gospodarczymi na rynku.

Sektor ekonomii społecznej i jego specyfika na tle podmiotów gospodarczych

W definiowaniu sektora ekonomii społecznej (ES) bardziej istotna jest strona funkcjonalna niż podejście formalne, które ma wtórny charakter. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej zdefiniowało badany sektor jako: „[...] działalność organizacji, które łączą cele gospodarcze oraz społeczne, przy czym te drugie mają znaczenie nadrzędne. Ekonomia społeczna uzupełnia lukę w gospodarce, w której tradycyjne przedsiębiorstwa nie funkcjonują ze względu na brak wystarczającej opłacalności a typowe organizacje społeczne nie potrafią działać efektywnie. Instytucjami ekonomii społecznej są: spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, stowarzyszenia prowadzące działalność gospodarczą oraz niektóre fundacje”¹.

¹ Strona internetowa Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej: www.mps.gov.pl.

Ekonomia społeczna jest obszarem, który kojarzy wydajność gospodarczą ze sprawiedliwością społeczną. W praktyce są to dwie sprzeczne tendencje: zasada sprawiedliwości społecznej zaspokaja elementarne potrzeby społeczeństwa, lecz osiągnięta w warunkach braku konkurencji, nie motywuje do wydajnej pracy. Z kolei mechanizm rynkowy, motywując do wydajności, jednocześnie wyklucza mniej efektywne podmioty.

W toku dziejów sektor ten wypracował szereg specyficznych zasad, które ewoluowały wraz ze zmianą uwarunkowań zewnętrznych (np. na dojrzałym rynku działalność gospodarcza wymaga profesjonalnych umiejętności) i wewnętrznych (wewnętrzny rozrost organizacji, uniemożliwiający praktyczne stosowanie tradycyjnych zasad, sformułowanych w odniesieniu do lokalnych podmiotów)².

Cechą charakterystyczną sektora ekonomii społecznej jest łączenie form alokacji rynkowej i redystrybucyjnej w rozwiązywaniu problemów społecznych. Społeczna wartość sektora ekonomii społecznej w gospodarce sprawdza się szczególnie w grupach opartych na idei samopomocy i wzajemności oraz w grupach zagrożonych społecznym wykluczeniem, marginalizacją. Stymulowanie przedsiębiorczości w tych grupach, choćby w minimalnej formie, zmniejsza skalę potencjalnej patologii społecznej, której skutki odczuwa cała społeczność i wpływa stabilizująco na harmonijny rozwój gospodarki. Szacuje się, że problem ten dotyczy obecnie około 20% społeczeństwa.

Diagnoza sektora ekonomii społecznej, syntetycznie zawarta w tabeli 1, ilustruje szereg problemów, które sprawiają, iż potencjał sektora ES, jako uczestnika rynku jest inny, specyficzny, nieporównywalny wobec sektora biznesowego.

Podmioty ekonomii społecznej ze względu na swoją odmienność (misja, kultura organizacyjna, potencjał, źródła finansowania i inne) są specyficznymi „biznesami”, wymagającymi odmiennego pomiaru ich efektywności. Wyznacznikami tej specyfiki są:

1. *Prymat celów niefinansowych* sektora sprawiający, że główną miarą oceny jego efektywności jest osiągnięcie celów społecznych, a nie efektów czysto finansowych. Realizacja celów społecznych jest mniej kwantyfikowalna, a „okres zwrotu inwestycji społecznych” jest dłuższy niż inwestycji komercyjnych.

² Przykładem odzwierciedlającym ewolucję zasad działalności podmiotów ekonomii społecznej były np. zmiany zasad spółdzielczych: zasady paryskie (1937), wiedeńskie (1966) (szerzej w: J. Stolińska-Janic, *Różnorodność form spółdzielczych w gospodarce rynkowej*, Warszawa 1992, s. 7 i dalej) i współczesne rozwiązania (karta CEP-CMAF w www.cepcmaf.org). Zasadami tymi są obecnie:

- społeczna misja przedsięwzięcia, podnoszenie edukacji i świadomości grupy,
- dobrowolność i masowość uczestnictwa w grupie (eliminacja cenzusu materialnego i ekspozowanie cenzusu społecznego uczestników grupy),
- oparcie siły rynkowej i finansowej na zrzeszeniu osób, a nie na koncentracji kapitału,
- niefinansowy z założenia („non profit”, „not for profit”) cel działalności,
- autonomia w zarządzaniu (wewnętrzna demokracja, samorządność grupy) i w podziale nadwyżki (bez ścisłego związku między prawem głosu a wartością wniesionego kapitału),
- niezależność od administracji publicznej,
- pomoc wzajemna (samopomoc).

Tabela 1. Diagnoza sektora ekonomii społecznej w różnych obszarach zarządzania

Obszar	Cechy, problemy podmiotów ekonomii społecznej
Misja	• realizacja celów społecznych • zrównoważony rozwój społeczno-gospodarczy • komplementarność i substytucja celów społecznych i gospodarczych.
Kultura organizacyjna	• różnorodność form organizacyjnych i celów instytucji sektora • różnice między kulturą biznesu a kulturą programów społecznych • brak pełnej swobody w dysponowaniu środkami • wysoka fluktuacja i niestabilność kadr (wolontariat, praca społeczna) • swoista demokracja wewnętrzna • zrzeczeniowość, wzajemność, solidaryzm społeczny
Działalność operacyjna	• niekonieczny, uzupełniający charakter działalności gospodarczej • długofalowość, strategiczność zarządzania aktywnością społeczną • odmienna struktura zasobów i kapitałów • problem z wyceną kapitału intelektualnego i społecznego • niska kwantyfikowalność efektów społecznych • trudności z kwantyfikacją ryzyka działalności sektora
Marketing	• nieekwiwalentna wymiana wartości w relacji usługowej między podmiotem ekonomii społecznej a jego „klientami” • klientami są członkowie, udziałowcy lub specyficzni beneficjenci • typowa działalność w niszach rynkowych (specyficzne potrzeby) • niska konkurencyjność programów społecznych dla sektora biznesu • specjalizacja w obsłudze programów społecznych
Finanse	• niski potencjał ekonomiczny i możliwości kapitalizacji • brak generowania zysku i rezerw finansowych • dywersyfikacja źródeł przychodów • brak stabilności finansowania (pochodzenie, okres, pewność, ryzyko) • niezależność (zależność) od donatorów • nieprzejrzystość sprawozdawczości finansowej

Źródło: opracowanie własne w oparciu o wyniki badań zawarte w: M. Gumkowska, J. Herbst, *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych*, Raport z badania 2006 Stowarzyszenie Klon/Jawor, Fundacja Batorego, Warszawa. Badania przeprowadzono na próbie 1043 organizacji pozarządowych od kwietnia do sierpnia 2006 roku.

2. *Zróżnicowany rozkład realizacji celów społecznych i ekonomicznych w sektorze*, implikujący zróżnicowane podejście do aktywności społecznej w hierarchii celów (np. w spółdzielniach, товариствach ubezpieczeń wzajemnych dominują cele gospodarcze, wyznaczające skalę realizacji celów społecznych, natomiast stowarzyszenia i fundacje w niewielkim stopniu prowadzą działalność gospodarczą, realizując głównie cele społeczne).
3. *Niska stabilność niektórych przychodów* (np. składek członkowskich, darowizn i subwencji od instytucji publicznych, prywatnych i od osób fizycznych), uniemożliwiająca planowanie długookresowe i obniżająca wiarygodność sektora w otoczeniu komercyjnym.

4. *Niski stopień kapitalizacji potencjału sektora ES*, wynikający z przeznaczania na bieżąco nadwyżki finansowej na realizację celów statutowych, a nie na pomnażanie majątku. Brak inwestycji ogranicza poziom przyszłej konsumpcji podmiotu ES.
5. *Odmienna struktura zasobów i kapitałów sektora* (dodatkowo wewnętrznie zróżnicowana) w porównaniu z podmiotami prowadzącymi działalność gospodarczą; z przytoczonych badań wynika, że 81% badanych fundacji i stowarzyszeń twierdziło, że nie posiadało żadnego istotnego majątku, 76% nie posiadało rezerw finansowych, a 17,6% podmiotów ES nie prowadziło w ogóle księgowości³.

Przesłanki procesów decyzyjnych podmiotu działającego na rynku

Zasadniczą przesłanką procesów decyzyjnych podmiotów rynkowych jest efektywność wyrażająca się w relacji koszt–korzyść. Głównym kryterium wyboru jest maksymalizacja korzyści, związanych z realizacją misji danego podmiotu rynkowego.

Z punktu widzenia podejścia do problemu efektywności rysuje się wyraźny podział sektora ekonomii społecznej na dwa typy organizacji:

1. *Przedsiębiorstwa ES*, prowadzące działalność gospodarczą i realizujące cele społeczne w zależności od wielkości wypracowanej nadwyżki finansowej (spółdzielnie, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych),
2. *Organizacje ES*, nieprowadzące działalności gospodarczej lub w niewielkim zakresie uzyskujące własne dochody.

W pierwszym przypadku zestaw elementów wyceny kosztów i korzyści będzie zbliżony do zaprezentowanego powyżej i dodatkowo wzbogacony o koszty i korzyści społeczne, realizowane na rzecz członków organizacji.

W drugim przypadku kryterium finansowe nie jest istotne lub w ogóle nie występuje, natomiast rozstrzygającego znaczenia nabiera rachunek kosztów i korzyści społecznych, środowiskowych, realizowanych w ramach misji danej organizacji ES (np. oddziaływanie na środowisko lokalne, komunikacja i więzi społeczne, solidaryzm członków, „zagospodarowanie” mniej atrakcyjnych „nisz rynkowych” itp.).

Warunkiem dokonania wyboru i podjęcia decyzji jest wycena wartości poszczególnych alternatyw poprzez porównanie spodziewanych korzyści i kosztów każdej alternatywy.

Zakładając, iż podmiot funkcjonuje w określonym otoczeniu makro- i mikro ekonomicznym, dysponuje określonym wewnętrznym potencjałem strategicznej aktywności, wycena poszczególnych alternatyw jest zależna od:

³ M. Gumkowska, J. Herbst, *Podstawowe...*, s. 47–48.

1. Percepcji alternatyw wyboru przez decydenta,
2. Kryteriów wyboru,
3. Czasokresu planowanych działań,
4. Typu dostosowań do otoczenia.

Percepcja alternatyw wyboru

Percepcja alternatyw wyboru podmiotu ekonomii społecznej zależy przede wszystkim od: misji społecznej, osobowości lidera (menedżera), oraz grup nacisku. Decyzje rynkowe podmiotów ekonomii społecznej powinny być podejmowane w ramach kombinacji środków i celów możliwych do osiągnięcia przy danej misji organizacji.

Misja społeczna wyznacza sens istnienia organizacji ES i pole decyzyjne, które determinuje dalsze wybory. W ramach pola decyzji wyznaczonego misją, dalsze procesy decyzyjne uzależnione są od czynników zewnętrznych (zmiennych niezależnych) i czynników wewnętrznych (zmiennych zależnych). Spośród czynników zależnych istotna jest osobowość lidera lub menedżera, ponieważ decyzje rynkowe bieżące są podejmowane przez menedżera (lidera), natomiast decyzje strategiczne są podejmowane przez grupę członków, udziałowców i innych interesariuszy. Wiąże się z tym problem organizacji i zarządzania wewnątrz instytucji, cech osób podejmujących decyzję, istniejących grup nacisku, a w konsekwencji sposób postrzegania alternatyw wyboru, skłonność do ryzyka, poziom aspiracji i inne cechy determinujące wizerunek i wiarygodność menedżera i podmiotu ES. Ma to szczególne znaczenie, gdyż podmioty sektora ES oparte są na zrzeszeniowości i często zarządzane są kolegialnie. Można jednakże zaobserwować w wielu podmiotach badanego sektora „ludzi-instytucje” współtworzące ich postrzeganie i markę⁴.

Koszty i korzyści jako kryterium wyboru

Identyfikacja kosztów i korzyści alternatywnych podmiotów ES powinna być rozpatrywana zarówno w kategoriach kosztu pieniężnego, jak i niepieniężnego. Problem wyboru sprowadza się do tego, by skwantyfikować i wycenić oczekiwane korzyści i koszty, związane z działaniem społecznym i jego zaniechaniem.

Pomiar kosztów i korzyści społecznych podmiotów ES musi mieć szersze spektrum analizy, niż pomiar w czysto finansowym wyrażeniu, ponieważ koszty (nakłady) społeczne przynoszą często korzyści szerszemu kręgowi beneficjentów, jako efekty komplementarne lub synergiczne (np. eliminacja patologii społecznej).

W praktyce pełna wycena kosztów i korzyści jest utrudniona przy obecnie obowiązującym systemie sprawozdawczości ekonomiczno-finansowej. Koszty

⁴ Przykładowo mogą nimi być: Marek Kotański, Anna Dymna, Jerzy Owsiański, s. Cmiełowska i wiele innych osób.

pieniężne są łatwe do kwantyfikacji i wyceny wartości poszczególnych wariantów, jednakże informacje wynikające z systemu księgowego ewidencjonują zaślności, nie uwzględniając wyceny alternatywnych rozwiązań jako przesłanki wyboru przyszłych działań.

W przypadku sektora ekonomii ES alternatywy wyboru wyznaczają zarówno czynniki ekonomiczne, jak i społeczne, na ogół wyłączone z typowego rachunku biznesowego. Ponieważ przedsięwzięcia o charakterze społecznym rzadko są konkurencyjne finansowo wobec przedsięwzięć biznesowych i cechuje je relatywnie dłuższy „okres zwrotu”, należy w odniesieniu do nich zastosować inny zestaw oceny efektywności. Często podmioty ekonomii społecznej funkcjonują w niszach rynkowych, uznanych przez sektor biznesowy za mało atrakcyjne, nieopłacalne lub pojawiające się jako skutek uboczny (na ogół negatywny) funkcjonowania mechanizmu rynkowego (grupy zmarginalizowane, których „rynek” nie chce, lub które nie są w stanie konkurować na rynku i podlegają wykluczeniu). Specyfika badanego sektora sprawia, że jest on na ogół wyłączony z wpływów konkurencji poprzez orientację na nisze rynkowe lub konkurencję wewnątrzsektorową, np. o pozyskanie środków finansowych dla realizacji działalności statutowej. Efektywność społeczną wyznaczają w dużym stopniu czynniki niekwantyfikowalne, np. koszty i korzyści zewnętrzne czyli „niewykorzystane lub wykorzystane korzystne efekty zewnętrzne, uzyskiwane w produkcji i konsumpcji, odczuwane przez osoby trzecie” (np. wiarygodność, spadek patologii społecznej, itp.)⁵.

Priorytetowe kryteria wyceny kosztów i korzyści w przypadku podmiotów ekonomii społecznej powinny występować w następującej, podanej niżej kolejności:

- koszty i korzyści społeczne (oddziaływanie na środowisko lokalne, komunikacja i więzi społeczne, „zagospodarowanie” nieatrakcyjnych „nisz rynkowych” itp.),
- koszty i korzyści marki produktu i firmy (np. wizerunek, wiarygodność, zaufanie),
- koszty i korzyści członków i innych interesariuszy,
- koszty i korzyści finansowe (koszty, przychody).

Warto zaznaczyć, że kolejność poszczególnych komponentów wyceny kosztów i korzyści jest w przypadku podmiotów ES odwrotna niż w przypadku podmiotów biznesowych. W przypadku podmiotów ES podstawą oceny nie jest efektywność finansowa, lecz efektywność społeczna, wynikająca z porównania efektów działania społecznego z co najmniej jednym wariantem: wariantem „zerowym” (zaniechanie działań społecznych). Jeżeli działalność społeczna kreuje odpowiednią wartość dodaną w stosunku do „wariantu zerowego”, można uznać ją za efektywną. Dominującymi metodami wyceny niekwantyfikowanych korzyści i kosztów są metody taksonomiczne, wykorzystujące tzw. kryteria miękkie (np. analiza wielokryterialna).

⁵ Wg D.R. Kamerschen, R.B. McKenzie, C. Nardinelli, *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk 1992, s. 88–89.

Czasokres planowanych działań

Okres działania społecznego jest relatywnie dłuższy niż działania biznesowego, co sprawia, że wycena wartości poszczególnych wariantów jest inna w przypadku krótkich okresów. Wycena krótkookresowych kosztów i korzyści jest dokonywana w warunkach relatywnie mniejszej niepewności niż dla okresów długich i uwzględnia koszty i korzyści działań bieżących, możliwych do szybkiej oceny i weryfikacji.

Rozpatrywanie problemu wyboru dla krótkich okresów nie zapewnia pełnej oceny sytuacji i rozwiązania problemu perspektyw działania społecznego. Dla oceny perspektyw firmy (również w sektorze ekonomii społecznej) niezbędna jest analiza i wycena kosztów i korzyści dla długich okresów. Dla zilustrowania różnicy między racjonalnością krótkookresową a długookresową niech posłuży następujący przykład. Fundacja zatrudniająca wolontariuszy, posiadająca niższe koszty wynagrodzenia może w krótkim okresie osiągać korzyści, wskutek wiodącej pozycji kosztowej. Ta sama kategoria odniesiona do długich okresów, w przypadku słabej reputacji fundacji, braku stosowania zasad etyki i w efekcie wysokiej fluktuacji kadr rekrutowanych z wolontariatu, może obniżyć swą wiarygodność, a w konsekwencji spotkać się z brakiem zainteresowania ze strony donatorów. Czynniki te w zasadniczy sposób przyczynia się do „umieralności” nie tylko podmiotów ekonomii społecznej, lecz również podmiotów biznesowych⁶.

W nastawieniu długookresowym nie można realizować standardów stosowanych w nastawieniu krótkookresowym; należy uwzględnić inwestycje w wymiarze ekonomicznym i społecznym, możliwe zmiany otoczenia oraz społeczne koszty podjętych decyzji w ujęciu wielowariantowym. W miarę wydłużania się czasokresu planowanych działań, wzrasta ilość czynników o charakterze niekwantyfikowalnym i niepewnym, wycenianym pieniężnie drogą dyskontowania przyszłych wartości, co wiąże się z przyjęciem określonej stopy dyskontowej, uwzględniającej stopień ryzyka i niepewności oraz koszt alternatywny.

Procesy dostosowawcze do otoczenia

Konkurowanie – w przypadku podmiotów ekonomii społecznej – niekoniecznie oznacza „bycie lepszym od innych”; ten wymóg dotyczy jedynie strategii konkurowania opartej na przywództwie kosztowym. W przypadku strategii różnicowania lub koncentracji, brak jest podstaw do porównań, wówczas skuteczność konkurowania mierzy się zdolnością dostosowawczą podmiotu do zmieniających się warunków otoczenia i stopniem harmonizacji misji podmiotu ES z korzyściami oczekiwanymi przez jego interesariuszy.

Procesy dostosowawcze, w zależności od stopnia dostrzegania przez podmiot zmian w otoczeniu i typu reakcji na nie, mogą przybierać postać:

⁶ Badania stowarzyszenia Klon/Jawor (por. I. Gumkowska, J. Herbst, *Podstawowe...*) wykazały „wysoką umieralność” fundacji i stowarzyszeń bez ugruntowanej pozycji rynkowej i marki. Podmioty posiadające te „aktywa marketingowe” wykazywały stabilność.

- 1) reaktywnych (adaptacyjnych), jako odpowiedź na nowe działania otoczenia,
- 2) antycypacyjnych, w ramach których organizacja stara się doskonalić sposoby postępowania ze zmianami w otoczeniu, zanim zaczną istotnie na nią oddziaływać⁷.

W przypadku dostosowań reaktywnych, wybór i decyzja są odpowiedzią na zmianę uwarunkowań zewnętrznych. Dostosowania te przejawiają się w umiejętności rozwiązywania problemów wewnętrznych organizacji w następstwie zmian zewnętrznych.

W przypadku dostosowań antycypacyjnych, procesy decyzyjne są zaprogramowanym elementem strategii nastawionej na przewidywanie i świadome kształtowanie uwarunkowań zewnętrznych. Dostosowania te obejmują zaplanowaną reakcję w stosunku do zmian oczekiwanych w przyszłości i sprzyjają poszukiwaniu nisz rynkowych, innowacjom produktowym, dystrybucyjnym, tworzeniu unikatowej pozycji.

Współcześnie przyjmuje się, że podstawą osiągania przewagi konkurencyjnej jest kreowanie systemów zarządzania wiedzą⁸. Można zatem przyjąć, że zarządzanie wiedzą jest jednocześnie rozwiązywaniem istniejących i antycypowaniem przyszłych sytuacji, związanych w jakiejś mierze z dysponowaniem wiedzą, dzięki czemu możliwe staje się jej efektywne generowanie i wykorzystanie w celu realizacji misji społecznej.

Problemem współczesnych organizacji jest również szybki cykl życia wiedzy powodujący, że coraz trudniej wiedzę czerpać z doświadczenia i analizy retrospektyw. W wielu wypadkach nie doświadczenie, lecz kreatywność i trafna antycypacja przyszłych zdarzeń są wyznacznikiem efektywności i sukcesu.

Mechanizm rynkowy implikuje różne reakcje dostosowawcze zarówno typu adaptacyjnego, jak i antycypacyjnego; począwszy od względnej elastyczności, poprzez różne stopnie bezwładności, po nieciągłości prowadzące do upadłości organizacji. Badanie przyczyn, powodujących tak zróżnicowane reakcje na podobne warunki zewnętrzne, wydaje się interesujące, ponieważ w diagnozie przyczyn problemów dostosowawczych nadal wielu menadżerów przypisuje zbyt dużą rolę czynnikom niezależnym.

Wnioski

Sektor ekonomii społecznej funkcjonuje w warunkach gospodarki rynkowej jako „produkt uboczny” funkcjonowania mechanizmu rynkowego, wykluczającego mniej „konkurencyjne” podmioty lub nieatrakcyjne obszary biznesu.

Konkurowanie – w sektorze ekonomii społecznej – nie oznacza „bycia lepszym od innych”, lecz „różnicowanie”, „koncentrację”, ponieważ orientacja na

⁷ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1985, s. 87, 88.

⁸ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Warszawa 2007, s. 13.

nisze rynkowe wyłącza wpływy konkurencji i pozwala na realizację misji społecznej.

Cechą specyficzną podmiotów ekonomii społecznej jest realizacja misji poprzez metody alokacji rynkowej i nierynkowej, stąd nie można w odniesieniu do nich stosować standardów typowych dla biznesu. W rachunku efektywności należy uwzględnić również specyficzną hierarchię celów, specyficzny „rachunek zysków i strat”, specyficzny „bilans” i specyficzne środki marketingowe, uwzględniające alokację rynkową i nierynkową.

Bibliografia

1. Ansoff H.I. (1985), *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
2. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2007), *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa.
3. Gumkowska M., Herbst J. (2006), *Podstawowe fakty o organizacjach pozarządowych*, Raport z badania 2006 Stowarzyszenie Klon/Jawor, Fundacja Batorego, Warszawa.
4. Kamerschen D.R., McKenzie R.B., Nardinelli C. (1992), *Ekonomia*, Fundacja Gospodarcza NSZZ „Solidarność”, Gdańsk.
5. Porter M.E. (1992), *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa.
6. Stolińska-Janic J. (1992), *Różnorodność form spółdzielczych w gospodarce rynkowej*, Spółdzielczy Instytut Badawczy, Warszawa.
7. www.cepcmaf.org
8. www.mps.gov.pl

Summary

Market decisions of non-profit organisations are specific and connected with a group of criteria different than those typically economic entities.

The aim of the article is to identify and exemplify the specific assumptions of market decisions towards entities of social economy, regarded as non-profit entities.

The first part of the article presents the sector of social economy, including various forms, missions and aims of its entities as well as a diverse degree of economisation.

The second part of the article is composed of deliberations on the peculiarity of decision-making processes of social economy entities, being interested in market operations and the competitiveness of their offer. The following areas of the decision-making process peculiarity are considered in particular:

- 1) Perception of selection alternatives by the decision-maker,
- 2) Selection criteria,

- 3) Time-scale of planned activities,
- 4) Type of adjustments to the environment.

The final part of the article contains conclusions concerning the possibility of competing on the part of social economy entities with economic entities on the market.

Danuta Surówka-Marszałek, Grażyna Śmigielska

Bariery ograniczające działalność innowacyjną firm w sferze usług

Wprowadzenie

Coraz częściej uważa się, na co wskazują również badania empiryczne, że przedsiębiorczość założycielska nasila się wraz z wzrostem gospodarczym, natomiast przedsiębiorczość innowacyjna występuje wraz z odwróceniem koniunktury gospodarczej. Gdy gospodarka jest w stanie regresji, firmy są zmuszone do modyfikowania swoich produktów i procesów technologicznych, wprowadzania zmian w dziedzinie zarządzania, organizacji marketingu i świadczenia usług, by móc konkurować o zmniejszającą się liczbę klientów na rynku.

Przedsiębiorstwa innowacyjne łączą w działaniu trzy zasadnicze elementy: kreują nowe pomysły, urzeczywistniają je w praktyce oraz finansują ich realizację. Rozważając problem innowacyjności firm, ma się więc na uwadze „zdolność i motywację do poszukiwania i komercyjnego wykorzystania wszelkich wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków prowadzących do wzrostu poziomu nowoczesności i wzmocnienia ich pozycji konkurencyjnej na rynku czy też realizacji ambicji technicznych własnej załogi¹.

Tak zdefiniowana innowacyjność napotyka szereg barier determinujących jej rozwój, szczególnie w czasach kryzysu gospodarczego. Do najistotniejszych należy zaliczyć:

- niski udział nakładów na działalność B+R w relacji do PKB,
- brak środków finansowych i trudności w ich pozyskiwaniu,
- utrudnioną dostępność do nowych technologii,
- słabą współpracę przedsiębiorstw z instytucjami sfery badawczo-rozwojowej,

¹ E. Stawasz, *Zewnętrzne uwarunkowania innowacyjności i wzrostu firm*, [w:] K. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz, *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001, s. 14–15.

- ujawniony popyt na nowe towary i usługi,
- niską motywację przedsiębiorstw do dokonywania zmian,
- brak wykwalifikowanych pracowników,
- uwarunkowania organizacyjno-prawne.

W niniejszym artykule na wstępie podjęto próbę zdefiniowania innowacji i procesu innowacyjnego. W dalszej kolejności uwagę skoncentrowano na dwóch podstawowych grupach modeli: popytowych (*market – pull*) i podażowych (*technology – push*) teorii innowacji. Uwzględniają one podział czynników determinujących stopień zaangażowania firm w działalność innowacyjną na uwarunkowania popytowe i podażowe. Istotny fragment pracy stanowią rozważania odnoszące się do identyfikacji barier ograniczających innowacyjność firm usługowych.

Modele procesu innowacyjnego

W szerokim rozumieniu innowacje oznaczają twórcze zmiany występujące w systemie społecznym, w strukturze gospodarczej, technice i przyrodzie. Można zatem stwierdzić – za E. Jantschem – że innowacje obejmują sekwencyjny zbiór postępowań, składający się z twórczego przygotowania i uformowania nowego stanu substancji (myśli) zaspokajającego określone potrzeby użytkowników (konsumentów), a następnie przekształcenie go w pewnym segmencie w jeden z podsystemów systemu globalnego².

Zgodnie z poglądem J. Szumpetera innowacje w sferze gospodarki polegają na:

- wprowadzeniu do produkcji wyrobów nowych lub doskonaleniu dotychczas wytwarzanych,
- wprowadzeniu nowej lub udoskonalonej technologii produkcji,
- zastosowaniu nowego sposobu sprzedaży lub zakupów,
- zastosowaniu nowych surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzeniu zmian w organizacji produkcji.

W tym ujęciu innowacje obejmują swym zakresem znaczną część wszystkich ważnych zmian dokonujących się w przedsiębiorstwach. To, co wyróżnia je od innych działań ludzkich to element nowości, zapewniający pozytywny wynik i skutkujący jego zastosowaniem. Pojęcie innowacji jest więc odnoszone do³:

- koncepcji (pomysłu, projektu) jakiegoś nowego stanu rzeczy,
- procesu realizacji tej koncepcji,
- nowego stanu rzeczy (niekoniecznie zgodnego z zamierzonym), będącego wynikiem tego procesu.

Najczęściej jednak pojęcie innowacji stosuje się do produktów, świadczonych usług (metod wytwarzania), każdej nowej myśli i organizacji (działania) procesu

² E. Jantsch, *Technological Planning and Sociales Futures. With a Foreword by Bertrand de Jouvenal*, Associated Business Programmes, London 1972, s. 30.

³ W. Janasz, *Procesy innowacyjne w przedsiębiorstwie*, [w:] *Podstawy nauki o organizacji*, red. naukowa S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008, s. 273.

produkcji, opartych na nowej bądź niewykorzystywanej dotychczas wiedzy, akceptowanej i stosowanej przez firmę. Powyższe ujęcie innowacji ma charakter rzeczowy. W znaczeniu czynnościowym przez innowację rozumie się cały proces obejmujący jej tworzenie, projektowanie, realizację, adaptację i wykorzystanie, którego zadaniem jest praktyczne zastosowanie nowego produktu lub nowej metody wytwarzania⁴. Tak więc proces innowacji obejmuje działalność badawczo-rozwojową związaną z tworzeniem i rozwijaniem idei innowacyjnej (nowego produktu lub nowej metody), który kończy się wraz z pierwszym wdrożeniem innowacji.

Proces innowacyjny jest sam w sobie złożony, niepewny i ulega ciągłym zmianom. Dlatego też konieczne jest wieloaspektowe jego ujęcie. Istnieją trzy główne zasady, których opanowanie pozwala na prawidłowe pojmowanie innowacji, jako wyniku bądź procesu biorąc pod uwagę podejście empiryczne i teoretyczne⁵.

- innowacja powinna być analizowana w kontekście historycznym,
- innowacja nie jest odosobnionym zdarzeniem lub czynnością, lecz szeregiem związków i współzależności systemowych,
- innowacja jest wynikiem konsensusu społecznego i rezultatem zorganizowanych czynności kierowniczych i indywidualnych oraz ich decyzji.

Forma historycznych analiz wpływa na zrozumienie skali czasowej ujawniającej efekty innowacji. Uważa się, iż celowo przyjmuje się opóźnienie w wycenie korzyści płynących z nowych technologii. Zwykle kilka dziesięcioleci upływa między pojawianiem się technologii rewolucjonizujących systemy produkcji, a szczytem zmian, jakie one powodowały w praktyce. Nowoczesna, masowa produkcja została zapoczątkowana w 1913 roku, a swój szczyt osiągnęła dopiero w latach 1950–1960 dwudziestego wieku⁶. Analizując czasy współczesne, efekty znaczących inwestycji w ICT (technologię informacyjno-komunikacyjną), realizowanych w latach 1980–1990 są dopiero ostatnio zauważalne, ujawniają się jako istotna poprawa procesów produktywności⁷.

Nowe technologie budują infrastrukturę gospodarczą, kreującą kolejne innowacje. Wprawdzie mamy tutaj do czynienia również z opóźnieniami, jakie zachodzą między tworzeniem infrastruktury a rozwojem nowego biznesu, który przynosi konkretne zyski. Często przywołuje się w tym miejscu zależności, jakie wystąpiły w związku z rozwojem amerykańskiego transportu kolejowego, który przełożył się na zmniejszenie cen podróżowania, ale dopiero po upływie 30–40 lat od zbudowania krajowej sieci dróg żelaznych. Technologia innowacyjna (IvT) może więc być traktowana jako nowa forma infrastruktury, powstała w celu tworzenia innowacji.

⁴ *Ibidem*, s. 273.

⁵ M. Dodgson, D. Gann, A. Salter, *Think, Play, Do*, Technology Innovation and Organization, Oxford University Press Inc., New York 2005, s. 27.

⁶ B. Arthur, *Is the Information Revolution Dead?*, Business 2.0, www.business2.com.

⁷ R.K. Lester, *The Productive Edge*, W.W. Norton, New York 1998.

Zmiany technologiczne są nieodłącznie związane ze zmianami społecznymi. Nowe idee i umiejętności winny być łączone z wymogami rynku pracy. Powyższe zmiany są wszechobecne, dotyczą całej ekonomii, stąd wywodzi się termin paradygmat techniczno-ekonomiczny, który wskazuje na współzależność obu sfer działania.

Perspektywy historyczne podkreślają, w jaki sposób dana innowacja jest zaadaptowana w praktyce. Wskazują na ocenę i stopień akceptacji głównych rozwiązań przyjmujących postać dóbr i usług, linii technologicznych i rozwoju procesu produkcyjnego, a także znaczenia instrumentalizacji w kreowaniu myśli naukowej, czyli ustalenia związku pomiędzy pomysłami i narzędziami w procesie naukowym.

Kolejne podejście do innowacji zawierające historyczne elementy analizy to wydzielenie pięciu generacji procesu innowacyjnego. Kategoryzacja ta obejmowała trzy pierwsze podejścia, które uwzględniały źródła innowacji, kolejne dwa koncentrowały się na procesie jej przebiegu.

Pierwsze podejście określane mianem model *science push* bazuje na założeniu, że rozwój naukowy koncentruje się w firmie. Polityka publiczna i wyzwania menedżerskie w tej generacji procesu innowacyjnego sprowadzały się do podtrzymywania i zwiększania istotnego budżetu przeznaczanego na B&R, który był dominującym źródłem innowacji.

Ten prosty liniowy model procesu innowacyjnego, który stosowano w latach 50., zaczął być kwestionowany i częściowo ograniczany w latach 60. Było to związane z postrzeganiem marketingu jako kluczowego komponentu strategii korporacyjnych i zorientowaniem się organizacji na potrzeby klienta. Także w tym okresie nastąpił wzrost znaczenia centralnego planowania, które stwarzało możliwość bezpośredniej i pośredniej kontroli poczynąń korporacji.

Wczesne badania dotyczące źródeł innowacji, które bazowały na projekcie opracowanym w Instytucie Technologii w Illinois, opublikowanym w 1968 roku, wykazywały słaby związek między badaniami uniwersyteckimi i rządowymi, a osiągnięciami innowacyjnymi gospodarki Stanów Zjednoczonych. Interpretacja tych badań pozwoliła na opracowanie kolejnego, prostego modelu liniowego *market pull*, odzwierciedlającego drugą generację procesu innowacyjnego. Zostały w nim ujęte określone wymogi rynku, planowania, odpowiedniego kształtowania inwestycji innowacyjnych. Środki na B&R miały na celu sprostanie oczekiwaniom klientów, a możliwości innowacyjne firm pełniły drugoplanową rolę.

Lata 70. to czas skoncentrowanych wysiłków w badaniach nad innowacją, kluczową rolę w tym okresie odgrywał indywidualizm przejawiający się w wyborze zwycięskich projektów i wspieraniu czołowych menedżerów, przy sektorowym zróżnicowaniu innowacji. Duże znaczenie miało połączenie innowacji z bazą naukową oraz analiza mechanizmów towarzyszących przepływowi informacji między prowadzącymi badania naukowe a rynkiem. Nacisk położony na skomplikowane drogi komunikacji spowodował opracowanie modelu procesów innowacyjnych trzeciej generacji – *coupling model* – rozwiniętych przez Rothwela

i Zegvelda⁸ oraz Klinea i Rosenberga⁹. Nowe zasady postępowania i rozwoju zarządzania innowacyjnego opierały się na założeniu, że firmy oraz instytucje rządowe prowadzące badania naukowe znały potrzeby klientów, a także posiadały dobrą wewnętrzną i zewnętrzną komunikację dotyczącą wiedzy technologicznej i rynkowej.

Innowacyjny sukces Japonii, jaki odnotowano w latach 80., zmienił dotychczasowe spojrzenie na proces innowacji. Zauważono, iż znaczące korzyści, jakie osiągnęły japońskie fabryki samochodowe, zawdzięczają innowacyjnemu procesowi, polegającemu na ścisłej integracji badań, inżynierii produkcji z funkcjami rynkowymi realizowanymi przy aktywnym zaangażowaniu klientów oraz dostawców nowych produktów. Efekty osiągane dzięki zaawansowanej technologii zależały od wzajemnego sprzężenia nowych rozwiązań innowacyjnych, które były wspierane przez zmiany organizacyjne, umiejętności, wymogi praktyczne. Te poczynania powodowały bliższą integrację działań związanych z projektowaniem, koordynacją i produkcją, co przekładało się na zwiększenie wydajności. Pojęcie innowacji stało się o wiele bardziej złożone. Czwarta generacja procesu innowacyjnego – opisywana przez *model zintegrowany* – angażuje więcej skomplikowanych informacji, przepływających między przedsiębiorstwami, a ich potencjalnymi źródłami. Te ostatnie tworzą: jednostki badawcze, klienci, dostawcy, współpracujący partnerzy. Rodzi się potrzeba koordynacji i zarządzania wiedzą pochodzącą z wielu źródeł równocześnie, co kreuje również możliwości rozwojowe IvT.

Piąta generacja procesu innowacyjnego, określana mianem systemu *integracyjno-sieciowego*, to wciąż kształtujący się model. Znaczącą rolę w firmie odgrywa wiedza, kreatywność oraz ustawicznie rozwijane umiejętności i zdolności, traktowane jako źródło i rezultat procesów innowacyjnych. Strategie innowacyjne, uwzględniające identyfikację, rozwój, wykorzystanie niezbędnych środków oraz potencjał inwestycyjny, są trafniej sformułowane i dzięki temu łatwiej wdrażane w praktyce.

Zmiany dokonujące się wewnątrz firmy dotyczą zarówno jej operacyjnego, jak i strategicznego obszaru. Zakres integracji strategicznej i sieciowej rozszerza się w wyniku globalizacji rynku, źródeł techniki i współpracy partnerskiej. Poziom integracji technologicznej wzrasta dzięki kombinacjom i połączeniu różnych dziedzin wiedzy, kreowana jest również nowa wartość na skutek poszerzania portfela produktowo-usługowego¹⁰. Należy także podkreślić fakt, że zwiększa się pole zastosowań IvT, która tworzy zestaw narzędzi, kreujący przebieg analizowanych procesów.

⁸ R. Rothwell, W. Zegveld, *Reindustrialization and Technology*, Longman, Harlow 1985.

⁹ S. Kline, N. Rosenberg, *An Overview of Innovation*, [w:] *The Positive Sum Strategy*, red. R. Landau, N. Rosenberg, National Academy Press, Washington 1986.

¹⁰ A. Davies, T. Brady, P. Tang, H. Rush, M. Hobday, D. M. Gann, *Delivering Integrated Solutions*, SPRU, University of Sussex, Brighton 2003.

Rola innowacji w sektorze usług

Na początku teorii innowacji w firmach produkcyjnych zwracano się w stronę innowacji technologicznych. Cechy usług, takie jak niematerialność (oznaczająca większe zaangażowanie elementów niematerialnych niż materialnych), nietrwałość, nierozdzielność procesu świadczenia i usługodawcy, sprawiały że tradycyjnie innowacje w sektorze usług jako całości odgrywały stosunkowo niewielką rolę. Uważano bowiem, że sukces firmy działającej w sektorze usług zależy przede wszystkim od zatrudnionych w niej pracowników i ich umiejętności. Wyjątek stanowiły usługi telekomunikacyjne i komputerowe.

Stereotyp sektora usługowego jako nieinnowacyjnego zaczął się zmieniać od lat 90. Powodów tej sytuacji można wskazać kilka:

- pojawienie się nowych technologii, które mogą z powodzeniem zostać zastosowane w firmach usługowych,
- pojawienie się firm usługowych o dużym, często międzynarodowym zasięgu działania, w których wykorzystanie tych technologii przynosi znaczące korzyści,
- wzrost znaczenia marketingu.

Jednocześnie zwracano uwagę na odmienny charakter innowacji w sektorze usług (por. tab.1)

Tabela 1. Cechy systemowe usług i produkcji

Cecha	Produkcja	Usługi
charakterystyka produktu/innowacji produktowej	materialny, możliwość składowania	niematerialny, brak możliwości składowania
prawa własności intelektualnej	silna ochrona, m.in. patenty	słaba ochrona, prawa autorskie
orientacja na technologie	„pchanie technologii”; uwarunkowane rozwojem nauki i stanem technicznym	„ciągnięcie” technologii; uwarunkowane zachowaniami/wymaganiami klienta i podażą rozwiązań technologicznych
źródła badań/innowacji	wewnętrzne	często pozyskiwane z zewnątrz
długość cyklu innowacji	krótki	długi (z wyjątkiem usług informatycznych)
zakres przestrzenny systemu	krajowy-międzynarodowy	regionalny-krajowy-międzynarodowy

Źródło: por. P. Niedzielski, K. Rychlik, J. Markiewicz, *Innowacyjność sektora usług – nowe ścieżki rozwoju*, www.institut.info/IVkonf/referaty/Niedzielski.pdf.

Jednocześnie innowacyjność przestano utożsamiać tylko z doskonaleniem i rozwojem wyrobów (w przypadku działalności usługowej z wprowadzaniem na rynek nowych usług wykorzystujących nowe technologie), a zaczęto zwracać uwagę na inne jej wymiary, takie jak¹¹:

¹¹ Por. J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 271–272.

- doskonalenie procesu świadczenia usługi,
- doskonalenie organizacji pracy,
- unowocześnianie metod zarządzania,
- doskonalenie marketingu,
- doskonalenie logistyki.

Zastosowanie innowacji w tych obszarach może przynosić firmom usługowym wymierne korzyści w postaci:

- wyższej jakości świadczonych usług,
- obniżenia kosztów, w tym również kosztów zarządu,
- wyższej skuteczności i efektywności działań marketingowych,
- zwiększenia lojalności klientów w rezultacie lepszego *value for money*, ale również w wyniku korzystania z usług firmy postrzeganej jako innowacyjna.

Korzyści te są dostrzegane, o czym może świadczyć większe zaangażowanie firm usługowych w działania z zakresu badań i rozwoju (B+R). W latach 1990–2003, w krajach OECD, średni roczny wzrost wydatków na B+R w firmach usługowych wyniósł 12%, podczas gdy w przedsiębiorstwach wytwórczych tylko 3%¹². Udział firm usługowych uważających się za innowacyjne w związku z tym, że w latach 2002–2004 wprowadzały innowacje, wynosił trochę mniej niż 50% w Niemczech do około 20% w Danii¹³. Inwestowanie w nowe technologie łączyło się w nich nierozdzielnie z inwestowaniem w proces szkoleń i zdobywanie przez pracowników nowych umiejętności. Chociaż szkolenia i przekwalifikowanie pracowników wymagają znacznych nakładów, są one niezbędne dla powodzenia innowacji.

Innowacyjność związana jest nie tylko z nakładami, ale i z dużą niepewnością¹⁴. W usługach, gdzie w większości przypadków nie ma prawnych możliwości ochrony innowacji, istnieje duże prawdopodobieństwo naśladownictwa przez konkurentów. Firma, aby osiągnąć korzyści z tytułu „bycia pierwszą na rynku” musi posiadać zasoby umożliwiające szybkie rozprzestrzenianie innowacji. Brak tych zasobów, może oznaczać dla przedsiębiorstwa stratę nie tylko z tytułu poniesionych nakładów, które nie znajdują odzwierciedlenia w przychodach, ale również utratę pozycji konkurencyjnej, gdy naśladowcy okażą się skuteczniejsi w jej wdrażaniu. Jest ona więc istotną barierą wdrażania innowacji przez firmy usługowe.

Wprowadzanie innowacji pociąga za sobą bardzo często zmiany w wielu sferach działalności firmy. „Oznacza zaburzenie wewnętrznej równowagi, naruszenie homeostazy organizacji – przynajmniej na pewien czas”¹⁵. Innowacja oznacza zmiany, a te, jak wiadomo, często niechętnie a nawet z oporami przyjmowane są

¹² *Fostering Innovation in Services*, www.europe-innova.org/servlet/Doc?cid=7550&lg=EN, s. 7.

¹³ *Ibidem*, s. 10.

¹⁴ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 145.

¹⁵ A. Jasińska, *Innowacja czynnikiem sukcesu lub destabilizacji organizacji*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.

przez pracowników, szczególnie ludzi starszych i tych, którzy obawiają się o swoją pozycję i miejsce w przedsiębiorstwie.

Ludzie są najistotniejszym z czynników decydujących o stopniu innowacyjności przedsiębiorstwa. Umożliwiają oni przeprowadzenie konkretnych projektów innowacyjnych, ale również są źródłem nowych pomysłów. Przedsiębiorstwo usługowe, jeżeli chce się rozwijać, powinno stworzyć klimat organizacyjny sprzyjający procesowi zarządzania wiedzą. Jest to warunkiem kreowania, omówionego tu wcześniej, systemu *integracyjno-sieciowego*, opartego na wiedzy.

Klimat ten powinien zachęcać pracowników do uczenia się na swoich błędach, eksperymentowania z nowymi pomysłami, uczenia grupowego oraz tworzenia związków sprzyjających zdobywaniu wiedzy. Występowanie tutaj barier, zarówno fizycznych, jak i psychologicznych, prowadzi do izolacji i hamuje proces uczenia się¹⁶.

Klimat organizacyjny sprzyjający uczeniu się powinien promować m.in.:

- talenty indywidualne, grupowe i całej organizacji,
- kreatywność i innowacyjność,
- gromadzenie, tworzenie i transfer wiedzy,
- pro jakościowe praktyki zarządzania,
- orientację marketingową.

Doświadczeni pracownicy winni być motywowani do dzielenia się swoją wiedzą (którą często uważają oni za źródło swojej przewagi) z innymi, mniej doświadczonymi jednostkami, natomiast menedżerowie winni przekazywać wizję biznesu pracownikom niższych szczebli zarządzania.

Szczególne znaczenie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach usługowych wynika z faktu ich działania w szybko zmieniających się warunkach otoczenia, stwarzających dla nich zarówno nowe możliwości działania, jak i zagrożenia, na które muszą elastycznie reagować. Bezpośredni kontakt, jaki mają one z nabywcami daje im z jednej strony duże możliwości w zakresie gromadzenia wiedzy, a z drugiej wiedza organizacji znajduje szybkie przełożenie na wysokość realizowanej sprzedaży. Stąd znaczenie personelu i rozwój marketingu wewnętrznego mającego za zadanie celowe i aktywne wspieranie tego procesu.

Zakończenie

W Polsce, podobnie jak w innych krajach UE, innowacyjność przedsiębiorstw usługowych była w ostatnich latach wyższa niż innowacyjność firm produkcyjnych. W latach 2004–2006, 21,2% firm działających w sektorze usług wprowadziło chociaż jedną innowację, co spowodowało zaklasyfikowanie ich do firm

¹⁶ M. Morrison, M. Terzioviski, *Quality Management Practices and the Link to Potential Learning Outcomes within the Australian Retail Sector*, „The Learning Organization” 2001, Vol. 8, No. 4.

innowacyjnych¹⁷. W porównaniu do poprzedniego okresu objętego analizą nastąpił jednak spadek udziału przedsiębiorstw innowacyjnych o 0,8 punktu procentowego.

W analizowanych przez GUS pięciu działach sektora usług (handel hurtowy i komisowy, transport, pośrednictwo finansowe, informatyka, architektura i inżynieria) nakłady inwestycyjne w 2006 r. zmalały w stosunku do 2003 r. średnio o 11,3%. Było to rezultatem spadku udziału nakładów na innowacje z budżetu państwa oraz ze środków zagranicznych¹⁸. Innowacje zaczęły być w większym stopniu finansowane z kredytów.

W warunkach kryzysu innowacyjność może się stać ważnym czynnikiem przetrwania firm usługowych. Szczególne znaczenie w tym zakresie mają innowacyjne technologie informacyjne obniżające koszty działalności i wykształcające postawy lojalności wśród nabywców, takie jak systemy Efficient Consumer Response (ECR), Consumer Relationship Management (CRM), Balance Score Method (BSM)¹⁹.

Tymczasem prognozy przewidują spadek nakładów na IT w 2009 r. o 3,8%. Badania wskazują, że 30% firm zamierza ograniczyć nakłady na inwestycje w IT, a tylko 4% planuje je zwiększyć²⁰. Głównym powodem ograniczeń wydaje się niepewność dotycząca kształtowania się rynków zbytu w przyszłości. Firmy mogą starać się ją chociaż po części pokonać analizując czas zwrotu z inwestycji.

Istotną barierą wdrażania innowacji jest również brak kapitału. Zaciąganie kredytów bankowych wiąże się z dużym ryzykiem, którego w warunkach kryzysu firmy starają się unikać. Ważnym źródłem finansowania innowacji mogą stać się środki programów unijnych, takich jak np. Program na rzecz Przedsiębiorczości i Innowacji, przeznaczony dla przedsiębiorstw sektora MSP. Barierą wykorzystania tych środków może być wymagany udział własny oraz brak doświadczenia w wypełnianiu wniosków.

Czynnikiem ograniczającym rozwój innowacyjności jest również kultura organizacji i zatrudnienia. Aby uniknąć oporu pracowników mogących hamować proces innowacyjny należy go poprzedzić szkoleniami i spotkaniami, mającymi na celu wyjaśnienie jego idei, roli każdego z pracowników w tym procesie oraz skutków, jakie on wywołuje.

¹⁷ E. Maleszyk, B. Pokorska, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw usługowych*, [w:] *Usługi w Polsce 2002–2004*, red. B. Słomińska, IBRKiK, Warszawa 2008.

¹⁸ Są to dane dla 5 działów sektora usług. Nastąpił wzrost nakładów ze środków zagranicznych na innowacje w działach: transportu i architektury oraz inżynierii.

¹⁹ Przykładowo systemy CRM mogą zwiększyć wydajność handlowców o 10%.

²⁰ T. Boguszewicz, *Mniejsze inwestycje w IT*, „Rzeczpospolita”, 10.04.2009.

Bibliografia

1. Arthur B., *Is the Information Revolution Dead?*, Business 2.0, www.business2.com.
2. Boguszewicz T., *Mniejsze inwestycje w IT*, „Rzeczpospolita”, 10.04.2009.
3. Davies A., Brady T., Tang P., Rush H., Hobday M., Gann D.M., *Delivering Integrated Solutions*, SPRU, University of Sussex, Brighton 2003.
4. Dodgson M., Gann D., Salter A., *Think, Play, Do*, Technology Innovation and Organization. Oxford University Press Inc., New York 2005.
5. *Fostering Innovation in Services*, www.europe-innova.org/servlet/Doc?cid=7550&lg=EN.
6. Janasz W., *Procesy innowacyjne w przedsiębiorstwie*, [w:] *Podstawy nauki o organizacji*, red. naukowa S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008.
7. Jantsch E., *Technological Planning and Sociales Futures. With a Foreword by Bertrand de Jouvenal*, Associated Business Programmes, London 1972.
8. Jasińska A., *Innowacja czynnikiem sukcesu lub destabilizacji organizacji*, [w:] *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*, red. A. Stabryła, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2005.
9. Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1996.
10. Kline S., Rosenberg N., *An Overview of Innovation*, [in:] *The Positive Sum Strategy*, eds. R. Landau, N. Rosenberg, National Academy Press, Washington 1986.
11. Lester R.K., *The Productive Edge*, W.W. Norton, New York 1998.
12. Maleszyk E., Pokorska B., *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw usługowych*, [w:] *Usługi w Polsce 2002–2004*, red. B. Słomińska, IBR-KiK, Warszawa 2008.
13. Morrison M., Terziovski M., *Quality Management Practices and the Link to Potential Learning Outcomes within the Australian Retail Sector*, „The Learning Organization” 2001, Vol. 8, No. 4.
14. Niedzielski P., Rychlik K., Markiewicz J., *Innowacyjność sektora usług – nowe ścieżki rozwoju*, www.instytut.info/IVkonf/referaty/Niedzielski.pdf.
15. Rothwell R., Zegveld W., *Reindustrialization and Technology*, Longman, Harlow 1985.
16. Stawasz E., *Zewnętrzne uwarunkowania innowacyjności i wzrostu firm*, [w:] K. Matusiak, E. Stawasz, A. Jewtuchowicz, *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2001.

Summary

In the first section of the paper Authors concentrate on giving the definition of the innovation and the innovation process. Second section presents two main models of the innovation theory: *market – pull* and *technology – push*. They characterize crucial factors, which determine the level of companies' participation in the innovation activities. These can be divided into supply and demand ones. The main part of the article considers the identification of barriers which can limit service companies from being innovative.



Pavel Mikuš

Plánovanie zmien založené na analýze možností podniku a požiadaviek zákazníka

Úvod

Pri plánovaní je nutné brať do úvahy rozličné záujmy rozličných skupín, na ktorých závisí úspech podniku. Iné záujmy sledujú akcionári, iné zamestnanci a taktiež iné dodávatelia. Je nevyhnutné rešpektovať, že popri týchto všetkých záujmoch je životne dôležitý záujem súčasných a potenciálnych zákazníkov. Aj z tohto dôvodu je veľmi zložitá v procese plánovania zladiť záujmy všetkých skupín a tým aj stanoviť ciele. Plánovanie zahŕňa zásadne rozhodnutia v štyroch prvkoch plánovania, a to: ciele, akcie, zdroje a implementácie. Všetky tieto prvky plánovania v celom procese úzko súvisia.

Pri hľadaní vhodnej stratégie je dôležité nájsť viacero alternatívnych možností, ale ešte dôležitejšie je vybrať tú, prostredníctvom ktorej dosiahneme cieľ čo najefektívnejšie.

Plánovanie je deduktívnou súčasťou manažmentu zameranou na dosahovanie užitočných výsledkov.

Proces plánovania

Hlavnou úlohou strategického plánovania je udržanie si konkurencieschopnosti podniku v konkurenčnom prostredí.

„Plánovanie je proces, ktorý zahŕňa výskum tržných podmienok, potreby a želania zákazníkov, identifikácie silných i slabých stránok, špecifikácie sociálnych, politických a legislatívnych podmienok a určenie disponibility zdrojov, ktoré môžu vytvárať príležitosti alebo hrozby“.¹

¹ J.H. Donnelly, J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, *Management*, Grada Publishing, Praha 1997, s. 229.

Kita definuje plánovanie ako „proces tvorby a udržiavania strategickej rovnováhy medzi cieľmi a možnosťami organizácie vo vzťahu k meniacim sa trhovým príležitostiam“.²

Výsledkom procesu strategického plánovania je plán. Strategický plán plní kľúčovú úlohu medzi krátkodobými a dlhodobými cieľmi. „Plánovanie sa uskutočňuje na všetkých stupňoch manažmentu. Preto je nevyhnutné, aby čo najviac pracovníkov poznalo základné teoretické princípy plánovania a nadobúdalo praktické zručnosti pri aplikácii jednotlivých prvkov plánu“.³

Plán ako výsledok plánovania vychádza z troch základných podmienok ktoréhokoľvek podniku, ktoré ho charakterizujú. Sú to tieto podmienky: poslanie cieľ, stratégia podniku a plány organizácie.

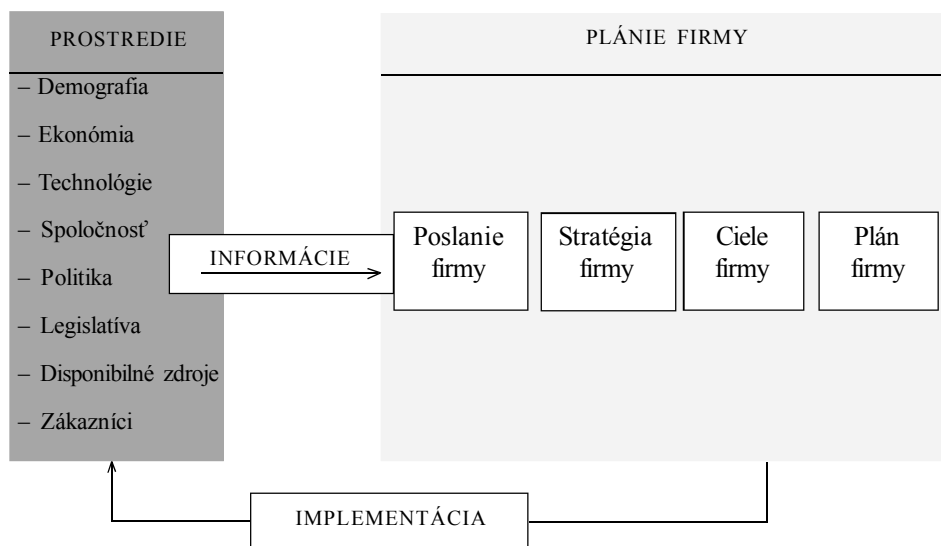
Poslanie podniku

Poslaním každého podniku je plniť úlohu v širokom podnikateľskom prostredí. Túto úlohu, či poslanie si podnik spravidla určuje už na začiatku svojho podnikania. V priebehu života podniku a v dôsledku meniacich sa podmienok dochádza u mnohých podnikoch k zmenám. Či už je to zavádzaním nových výrobkov, fúziou s inou firmou, alebo stratou zmyslu v pôvodnom poslaní.

Poslanie podniku určuje o čo sa usiluje z dlhodobého hľadiska a táto vízia vytyčuje dlhodobé ciele a hlavné stratégie vedúce k jej dosiahnutiu.

Podľa obrázku 1 do procesu plánovania vstupujú 4 zložky.

Obrázok 1. Proces plánovania⁴



² J. Kita a kol., *Marketing*, Edícia Ekonomia, Bratislava 2002, s. 155.

³ E. Janigová, *O manažmente v sociálnej práci*, PF KU, Ružomberok 2008, s. 51.

⁴ J.H. Donnelly, J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, *Management*, Grada Publishing, Praha 1997, s. 230.

Podľa ďalších autorov je poslanie označované aj takto:

„Každý sociálny systém a aj podnikateľský subjekt má poslanie. Je to zmysel, účel, základná funkcia organizácie alebo hociktorej jej časti. Odpovedá na otázky prečo organizácia existuje, čo je predmetom jej podnikania, čo má, resp. čo bude robiť“.⁵

Vymedziť poslanie podniku znamená zdôvodniť jeho existenciu a význam. Poslanie má byť definované tak, aby vytváralo dostatočný priestor pre dlhodobú existenciu podniku a aby správne orientovalo jej rozvoj najmä pri tvorbe podnikateľského portfólia. Z tohto vyplýva, že pri určovaní poslania podniku je potrebné nájsť odpoveď na dve základné otázky:

Ako má podnikanie vyzeráť a čo je jeho zmyslom?

Pri vytváraní poslania podniku je nevyhnutné zobrať do úvahy tri základné prvky: históriu podniku, jeho spôsobilosti, ktoré sú odrazom potenciálu a prostredie, v ktorom podnik bude pôsobiť. Poslanie by malo byť viac zamerané na trhy ako na produkty a malo by byť dosiahnuteľné, motivujúce a špecifické.

Ciele podniku

Ciele podniku sú označované ako jeho budúce požadované výsledky. Ciele sa musia stanoviť pre všetky oblasti, ktoré majú vplyv na výkonnosť a dlhodobú prosperitu. Ciele majú byť stanovené jednoznačne a jasne. „Ciele podnikateľských jednotiek majú obsahovať podnikové ciele konkretizované na ich podmienky, týkajúce sa trhových, technologických a hospodárskych zámerov týchto jednotiek napr.“⁶

- uvedenie nových prevádzok
- získanie nových trhov
- zvýšenia využitia kapacít
- podiel produktu podnikovej jednotky na trhu atď.

Ciele sú želané stavy, alebo hodnoty, ku ktorým sa podnik počas realizácie cieľov chce dostať. Cieľ musí byť vždy určitý stav a musí byť časovo ohraničený, merateľný, dosiahnuteľný. Ak chce manažér správne formulovať plán, ktorý má byť splnený, musí mu byť jasný výsledok a požadovaný cieľ. Podľa Druckera⁷, ktorý uvádza že „pre firmu nie je podstatná dôležitosť cieľov, ale stanovenie ich veľkosti aby tieto ciele bolo možné merať a vyhodnocovať. Aj z tohto dôvodu je dôležité, aby pri plánovaní a stanovení cieľov bola dodržaná ich časová ohraničenosť, merateľnosť a reálnosť“.

Aj z tohto dôvodu je stanovenie cieľov kritickým prvkom plánovania. A preto je vhodné ak sa stanovené ciele premietnu do špecifických úloh a aktivít, čím sa

⁵ H. Meffert, *Marketing Management*, Grada Publishing, Praha 1196, s. 183 – prevzaté ako citát J. Kita a kolektív., *Marketing*, Ekonómia, 2002, s. 159.

⁶ J. Kita a kol., *Marketing*, Edícia Ekonómia, Bratislava 2002, s. 162.

⁷ P.F. Drucker, P. Medek, *Výzvy managementu pro 21. století*, Management Press, Praha 2000, s. 54.

stávajú pre jednotlivé výkonné zložky zrozumiteľnejšie. Napr. udržať podiel na trhu – úloha získať 20 nových zákazníkov v každom zákazníckom segmente.

Stratégia podniku

Stratégia je spôsob akým podnik plánuje naplniť stanovené poslanie a dosiahnutie určených cieľov.

Stratégia určuje voľbu hlavných smerov a postupov zameraných na dosiahnutie cieľov. Ciele je možné dosiahnuť dvoma spôsobmi: a to lepším využívaním existujúcich zdrojov, alebo hľadaním nových podnikateľských aktivít.

Nástrojom strategického plánovania na identifikácie možných alternatív rastu je Ansoffova matica expanzie produkt/trh.⁸

Obrázok 2. Ansoffova matica expanzie

Produkty Trhy	Existujúce produkty	Nové Produkty
Existujúci Zákazníci	Prenikanie na trh	Rozvoj Produktu
Noví Zákazníci	Rozvoj trhu	Diverzifikácia

Plánovanie pomocou realizácie strategických a taktických plánov, ktoré sú vytvárané vedením spoločnosti je možné udržiavať a získať si zákazníkov a tým dosahovať vytýčené ciele. „Plánovanie zahŕňa proces definovania cieľov, formulovanie stratégie pre dosiahnutie cieľov a spracovanie plánov pre koordinovanie a integráciu jednotlivých cieľov.“⁹ Za plánovanie sú zodpovední manažéri jednotlivých podnikov. Plánovanie je najdôležitejším nástrojom pre dosahovanie stanovených cieľov. Je zamerané na budúcnosť, určuje sa ním čo a ako je možné dosiahnuť stanovené ciele. Úroveň plánovania je do značnej miery závislá od prosperity podniku. Výsledkom plánovania je plán, čiže dokument, ktorý určuje čo podnik musí uskutočniť. Plánovanie sa môže uskutočňovať na všetkých stupňoch manažmentu a funkciou plánovania je stanovenie cieľov s určením priorít a časových termínov.

Priorita jednoznačne určuje, že splnenie jedného cieľa je prvoradejšie ako splnenie iných cieľov. Tým firma môže stanoviť svoju profiláciu na trhu a svoje zásady a hodnoty, ktoré spoločnosť vyznáva.

Časový termín je pri plánovaní veľmi dôležitý a určuje ktoré ciele a v akom poradí majú byť splnené. Zároveň určuje chronológiu plnenia strategických cieľov

⁸ J.H. Donnelly, J.L. Gibson, J.M. Ivancevich, *Management*, Grada Publishing, Praha 1997, s. 239.

⁹ P. Mikuš, M. Droppa, P. Budaj, *Výbrané problémy teórie manažmentu a marketingu*, Katoľická univerzita, Ružomberok 2006, s. 11.

s dlhodobým časovým rámcom. Plnenie časových termínov mnohokrát nám dáva obraz o kvalite plánovania, ale aj o efektivite spoločnosti.

Zdroje

Na to aby sa mohlo v procese plánovania pokračovať, je potrebné sa zaoberať zdrojmi ako tretím prvkom plánovania. Je nevyhnutné sa zaoberať predpokladom potreby hlavných zdrojov ako sú ľudia, peniaze, materiál a energie. Zdroje sú v zásade obmedzené a ich reálnu výšku musíme v plánovacom procese rešpektovať. Plán musí stanoviť potrebu zdrojov, ich dostupnosť a alokácie už pri jeho vytváraní.

Pri stanovení predpokladov potreby zdrojov sa používajú tie isté techniky ako pre predpoklady predaja: prieskum trhu, odhady, vývoj ekonomiky, demografická krivka, rast zákazníckeho segmentu.

Implementácia

Záverečným prvkom v procese plánovania je implementácia. Je tou časťou, v ktorej proces plánovania dostáva reálnu podobu. Implementácia sa zaoberá potrebou výrobných prostriedkov, technologických a technických postupov a počtom pracovníkov, ktorí budú potrební na realizáciu plánu.

Je taktiež priestorom, kde manažéri musia motivovať a presvedčiť pracovníkov, prostredníctvom ktorých dosahujú stanovené ciele, o ich reálnosti a opodstatnenosti. Manažéri pre tieto účely využívajú právomoci, presvedčovanie a zásady.

Tak ako aj v iných procesoch sú potrebné pravidlá, tak aj v implementácii plánov sú potrebné zásady, ktoré by mali mať tieto vlastnosti: pružnosť, úplnosť, etiku, jednoznačnosť, koordinácia. Zásady nemajú byť dogmou, majú pomáhať pri dosiahnutí cieľov a majú byť neustále zdokonaľované. Dobré plánovanie zahŕňa i umenie robiť zložitú veci jednoduchšie.

BDI – Metóda pre analýzu požiadaviek zákazníka a možností organizácie

Uskutočňovanie zmien je založené na dôkladnej analýze možností organizácie a požiadaviek zákazníka.

Existuje veľa metód, pomocou ktorých sa dajú identifikovať oprávnené požiadavky zákazníka na zvýšenie kvality služby či produktu.

Veľmi jednoduchá metóda **BDI – pásmový diagram záujmu** (band diagram of interest), ktorá slúži na porovnávanie spokojnosti klientov, dôležitosti vnímania konkrétneho faktoru, ako aj dôležitosť vnímanú zo strany organizácie a možnosť jeho ovplyvnenia.

Nepotrebuje rôzne štatistické analýzy a vyhodnotenia dotazníkov, či znalosť štatistického aparátu. Preto jej využitie je širšie. Zohľadňuje mieru zhody opráv-

nených požiadaviek zákazníkov a ich spokojnosti voči možnostiam organizácie tieto požiadavky aj uskutočniť.

Metódu je možné uplatniť ako akčnú, teda na okamžité zistenie závislosti vnímaného javu v organizácii. Je praktická, ľahko zvládnuteľná a názorná, kedy pohľad na výsledný kvadrant poskytuje výpovednú hodnotu pre ďalšiu činnosť organizácie v uskutočňovaní zmien. Je jednoduché definovať jednotlivé kvadranty a ich dôležitosť, ktorá je už dopredu známa.

Je to teda metóda pre analýzu a definovanie požiadaviek zmien zo strany spotrebiteľa, zákazníka, na zlepšenie i procesov v organizácii.

Prečo zmien?

Jednoduchá odpoveď, zmeny hýbu svetom. Napr. dnešná doba je charakteristická svetovou hospodárskou krízou. Je to zmena, ktorá nepredvídateľným a obrovským rozmerom zasiahla všetky oblasti spoločenského a hospodárskeho života nielen na Slovensku, ale nadobudla už celosvetový rozmer. Východisku z tejto situácie je v uskutočnení procesu zmien, ktoré samozrejme povedú k želanému – lepšiemu stavu, ako je dnes. Predpokladá to však uskutočniť dôkladnú analýzu stavu a požiadaviek budúcnosti.

Pomocou metódy **BDI – pásmový diagram záujmu** (band diagram of interest), je možné pomerne jednoducho zistiť požiadavky zákazníka a vnímanie ich dôležitosti, ktorú im zákazník dáva. Vnímanie požiadaviek zákazníka môže byť neprimerané, preto sú korigované pohľadom vnímania zo strany organizácie. BDI je teda metóda kompromisu oprávnených požiadaviek klienta a pohľadu významovosti, resp. dôležitosti z pohľadu organizácie. Dôležitosť vnímania požiadaviek klienta je tak konfrontovaná stanovením významovosti a dôležitosti zo strany podniku. Organizácia tu vystupuje ako regulátor oprávnenosti požiadaviek a možností ich splnenia.

Faktory spokojnosti je potrebné stanoviť v súlade so zvyšovaním kvality činnosti organizácie, ktorá vedie k spokojnosti klienta. Ide o proces zmien, ktoré majú uspokojiť potreby klienta na základe jeho oprávnených požiadaviek, možností a výkonnosti podniku.

Základný vzťah – je založený na požiadavkách zákazníka a zodpovedajúcim predpokladom podniku tieto požiadavky aj splniť.

Využitie – pri analýze spokojnosti zákazníka vo výrobnej ale i nevýrobnej sfére, zisťovanie požiadaviek potenciálnych zákazníkov, odberateľov či spotrebiteľov.

Postup uplatnenia BDI – postup predstavuje súbor krokov, ktoré je potrebné vykonať zo strany podniku pre zistenie potrieb zákazníkov:

1. stanoviť faktory (prvky) spokojnosti,
2. zistiť ich dôležitosť z pohľadu zákazníka,
3. definovať ich dôležitosť z pohľadu podniku,
4. stanoviť kvadrant oprávnených požiadaviek,

5. vytvoriť konfrontačnú maticu miery významovosti faktorov spokojnosti s mierou významovosti a možností zo strany organizácie a ich miery dôležitosti,
6. definovať význam jednotlivých kvadrantov,
7. stanoviť toleranciu ideálneho stavu,
8. prienik kvadrantov a ich popis,
9. stanoviť postup, aby sa spokojnosť transformovala do pásma podľa svojich možností.

Princípy – orientácia na zákazníka,

- orientácia na výsledky,
- stálosť cieľov a ich prispôsobenie zákazníkovi,
- manažérstvo podľa faktorov spokojnosti,
- neustále zmeny vedúce ku kvalite,
- odhaľovanie nových možností využitia potenciálu,
- zodpovednosť voči zákazníkovi a jeho potrebám.

Výpovedná hodnota BDI – za výpovednú hodnotu metódy možno považovať výsledné grafické spracovanie a stanovenie výpovednej hodnoty jednotlivých kvadrantov. Z prieniku BDI1 a BDI2 je možné stanoviť ciele čo musí urobiť, aby dostala spokojnosť zákazníka do kvadrantu spokojnosti.

Hlavnou črtou metódy BDI je dôsledné rešpektovanie klienta s cieľom uspokojenia jeho oprávnených požiadaviek viažucich sa na potenciál a možnosti organizácie.

Je to metóda, ktorej použitím je možné zmierniť riziká, ktoré vznikajú pri:

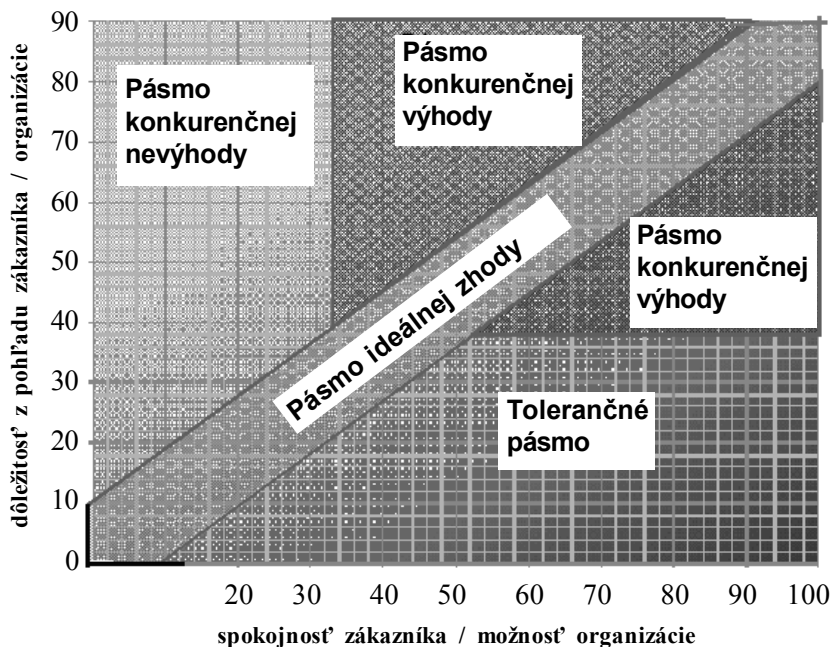
- budovaní systému riadenia,
- vývoji výrobku a jeho konštrukcii,
- uspokojovaní potrieb klienta v poskytovaných službách,
- v príprave nových technológií,
- príprave zmien a ich uskutočnenie či už proaktívne, alebo výnimočne reaktívne.

Prínosy BDI – štruktúrovaný prístup k zlepšovaniu činnosti organizácie v prospech zákazníka,

- samohodnotenie založené na faktoroch a potenciáli,
- priama konfrontácia požiadaviek zákazníka a možností organizácie,
- pravidelné zhodnotenie trendov vývoja organizácie,
- predpoklady lepšie zvládať proces proaktívnych zmien,
- zlepšenia zamerať na slabé miesta,
- široké využitie,
- podpora iniciatívy a tímovej práce
- význam spätnej väzby.

Následné prínosy – zameranie na zákazníka,

- zlepšenie imidžu,
- skvalitňovanie procesov zmien.

Pásmový diagram záujmu (band diagram of interest)

Celý diagram je potrebné rozdeliť do niekoľkých pásiem (kvadrantov):

1. Pásmo konkurenčnej výhody – je možné ho vnímať v troch rovinách:
 - a) Zákazník – pomerne vysoká spokojnosť, nad 50% dôležitosťou jednotlivých faktorov,
 - b) Organizácia – možnosti sú využité pre spokojnosť zákazníka, dôležitosť vytypovaného faktora je pomerne vysoká a zhodná s vnímaním zákazníka,
 - c) Spoločné – možno stanoviť pomerne vysokú mieru zhody vnímania vytypovaných faktorov z pohľadu zákazníka ale aj organizácie. Miera zhody a dôležitosti tak vytvára konkurenčnú výhodu, podporenú priazňou zákazníkov.
2. Pásmo ideálnej zhody – predstavuje rovnaký pohľad oboch subjektov na vnímanie faktorov v troch rovinách:
 - a) Zákazník – spokojnosť vníma v zhode s dôležitosťou jednotlivých faktorov,
 - b) Organizácia – miera dôležitosti jednotlivých faktorov, je úmerná jej možnostiam, ktoré má,
 - c) Spoločné – rovnaké vnímanie dôležitosti vyjadrené v spokojnosti zákazníka ako odozva na možnosti organizácie,
3. Pásmo tolerancie – spokojnosť zákazníka a možnosti organizácie sú vyššie ako 15%, no vzhľadom na pomerne rovnaké vnímanie nižšej dôležitosti oboch subjektov možno faktory, ktoré sa v tomto pásme vyskytnú, označiť za menej dôležité a nie je potrebné im venovať zvýšenú pozornosť.

4. Pásmo konkurenčnej nevýhody – upozorňuje na zvýšenú mieru pozornosti,
- a) Zákazník – vykazuje nízku spokojnosť s poskytovanou službou, ktorej pripisuje vysokú dôležitosť, vyjadruje tak svoju nespokojnosť,
 - b) Organizácie – malé možnosti organizácie ovplyvniť daný faktor, no zároveň ho vníma ako veľmi dôležitý pre uspokojovanie potrieb zákazníkov,
 - c) Spoločné a veľmi významná je skutočnosť, že faktory, ktoré sa ocitnú v tomto pásme, predstavujú pre organizáciu hrozbu straty zákazníka. Je to teda pásmo problémov, ktoré je potrebné okamžite riešiť.

Pomocou metódy **BDI – pásmový diagram záujmu** (band diagram of interest), je možné analyzovať všetky vybrané faktory.

Profil spokojnosti zákazníkov popisuje vzťah medzi dôležitosťou jednotlivých parametrov a spokojnosťou zákazníkov s týmito parametrami. V ideálnej oblasti sa pohybujeme vtedy ak je vyrovnaná spokojnosť a dôležitosť. Túto ideálnu zónu nazývame aj rovnovážna zóna, alebo aj interval ± 10 až 15% od rovnovážnej osi.

To isté platí aj o BDI z pohľadu organizácie. Organizácia vykoná porovnanie dôležitosti vytypovaných faktorov so svojimi možnosťami s prihliadnutím na zdroje, hlavne ľudský potenciál, financie, technické a technologické možnosti na uskutočnenie oprávnených požiadaviek zákazníka.

Tento sieťový graf bol vytvorený na základe predpokladu: „Vynaložené zdroje firmy sú premietnuté do spokojnosti zákazníkov a tá sa rovná dôležitosť zo strany zákazníka, t.j. ideálnej oblasti“. Profil spokojnosti zákazníkov popisuje vzťah medzi dôležitosťou jednotlivých parametrov a spokojnosťou zákazníkov s týmito parametrami. Sieťový graf je rozdelený do štyroch základných častí: strategické výhody, limitná hodnota spokojnosti, strategické nevýhody a ideálna oblasť.

V ideálnej oblasti sa pohybujeme vtedy ak je vyrovnaná spokojnosť a dôležitosť. Túto ideálnu oblasť nazývame aj rovnovážna zóna, alebo aj interval ± 5 až 10% od rovnovážnej osi. Strategické nevýhody sú percentuálnym vyjadrením nižším ako je limitná hodnota spokojnosti a hodnotenie nie je v ideálnej oblasti. Limitná hodnota spokojnosti je stanovená požadovanou hodnotou spokojnosti a závisí od cieľov firmy, jej postavenia na trhu, ale aj vyspelosti jej zákazníckeho portfólia a čase môže meniť svoju hodnotu. Strategické výhody sú percentuálnym vyjadrením pomeru spokojnosti a dôležitosti nad stanovenú limitnú hodnotu spokojnosti ohraničenú ideálnou oblasťou zhora, ale i zdola.

Záver

Orientácia na klienta je dnes strategickou víziou všetkých progresívnych organizácií a spokojný zákazník hlavným cieľom. Pre úspech organizácie je preto veľmi dôležité správne identifikovať požiadavky a očakávania svojich zákazníkov, sledovať a manažovať mieru ich spokojnosti. Organizácie, ktoré majú vyvážený súbor strategických hodnotiacich kritérií a systém ich sledovania, sú výkonnejšie a úspešnejšie ako ich konkurenti.

Plánovanie projektov v prospech zákazníka znamená zohľadniť viacero faktorov, ktoré ovplyvňujú rozhodovanie zákazníka a tým aj úspešnosť a ziskovosť firmy na rôznorodom a rýchlo sa meniacom trhu. Zákazník je v mnohých spoločnostiach motivujúcim faktorom, ale aj indikátorom úspešnosti, a však nie je jediným meradlom efektívnosti firmy.

Spracovaním výsledkov do takto navrhnutého grafu prinesie štruktúrovaný prehľad o získaných výsledkoch výskumu, ale aj praktický nástroj pre manažéra v procese plánovania, ale aj operatívneho rozhodovania. Žiadna organizácia nemá záujem poskytovať nekvalitné výrobky alebo služby. Mnohokrát je však rozdiel medzi tým, čo za dôležité považuje organizácia a ako kvalitný produkt vníma zákazník z pohľadu dôležitosti. Na odstránenie tejto medzery je vhodné systematicky merať uspokojenia potrieb zákazníkov na základe stanovených kritérií a pomocou výsledkov z týchto prieskumov určovať ďalšiu stratégiu organizácie.

Literatúra

1. Benčo J., Kamod'a J., Veverka J., *Základy manažmentu vzdelávania*, Typos, Čadca 1998.
2. Droppa M., *Faktorová analýzy – nástroj prosperity*, Studia Scientifica Facultatis Pedagogicae Ružomberok, Katolícka univerzita, Ružomberok 2007.
3. Droppa M., Mikuš P., Lysá Ľ., *Manažment zmeny*, Studia Scientifica Facultatis Pedagogicae Ružomberok, Katolícka univerzita, Ružomberok 2004.
4. Drucker P.: *The Practice of Management*, Harper and Row, New York 1954.
5. Hussey D.E., *Jak reorganizovat firmu*, Computer Press Bratislava, Bratislava 2000.
6. Hussey, D.E., *How to Manage the Organization Change*, Kogan Page, London 1995.
7. Jenčo M., Vyhnal P., *Informačné systémy organizácie*, Acent Print Prešov, Prešov 2006.
8. Johnson G., Scholes K., *Cesty k úspechu podniku*, Computer Press, Praha 2000.
9. Lysá Ľ., Droppa M., *Kvantitatívne metódy v manažmente*, Vojenská akadémia, Liptovský Mikuláš 2004, s. 24.
10. Mikuš P., *Zmena ako determinant rozvoja organizácie*, Katolícka univerzita, Ružomberok 2009.
11. Mikuš P., Droppa M., *Manažment inovačnej zmeny*, Studia Scientifica Facultatis Pedagogicae Ružomberok, Katolícka univerzita, Ružomberok 2005.
12. Mikuš P., Droppa M., *Dimension of hte innovation*, Praca zbiorowa: *Nowe trendy w badaniach nauce*, Lubelska Szkoła Wyższa, Lublin 2005.
13. Mikuš P., Droppa M., Budaj P., *Výbrané problémy teórie manažmentu a marketingu*, Katolícka univerzita, Ružomberok 2006, s. 11.

14. Mikuš P., Droppa M., Mihalčová B., *Innovation as a change*, Praca zbiorowa: *Nowe trendy w badaniach nauce*, Lubelska Szkoła Wyższa, Lublin 2005.
15. Mikuš P., Droppa M., Lysá Ľ., *Personality of manager*, [in:] *Súbor prác a referátov zo 7. odbornej konferencie s medzinárodnou účasťou: Krízové riadenie a bezpečnosť v novej Európe*, Praha 2004.
16. Mikuš P., Droppa M., *Zmena ako nevyhnutnosť existencie organizácie*, [in:] *Zborník z konferencie Fakulta zdravotníctva a sociálnej práce bl. Petra Pavla Gojdiča*, Prešov 2005.
17. Oberuč J., *Systém výchovy*, VA. Liptovský Mikuláš 2004.
18. Špánik M., *Možnosti znalostného manažmentu pre zníženie vplyvov prokrastinácie v práci manažéra v sociálnej sfére*, Zborník z V. ročníka „Týždňa vedy a techniky“ na Pedagogickej fakulte KU v Ružomberku.

Summary

Enterprise in the current economic reality is a elementary entity which has its typical characteristics and properties. Rapid economic environments have forced the best and most accurately predict the economic and microeconomic development, as closely as possible to plan and anticipate changing market conditions.



Paweł Łukasik

Wpływ kryzysu gospodarczego na zachowania organizacyjne pracowników

Wprowadzenie

Obecnie wielu pracowników i konsumentów odczuwa niepokój, związany z możliwością utraty pracy czy oszczędności zgromadzonych w bankach. Ciągłe pojawiają się informacje o kolejnych zwolnieniach i upadających bankach, stąd zrodziło się pytanie, jak wpływają one na zachowanie pracowników. Należy się spodziewać, że taka sytuacja wywoła u większości strach, niepokój, depresję, a w konsekwencji prowadzić może do zachowań skrajnych, jak akty agresji czy samobójstwa. Wystąpienie takich zachowań zależy m.in. od liczby pracowników obawiających się przyszłej sytuacji ekonomicznej i atmosfery w miejscu pracy. Jak wynika z badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych, ponad połowa pracowników odczuwa obawy w związku z kryzysem¹. Wyniki badań przedstawia rys. 1.

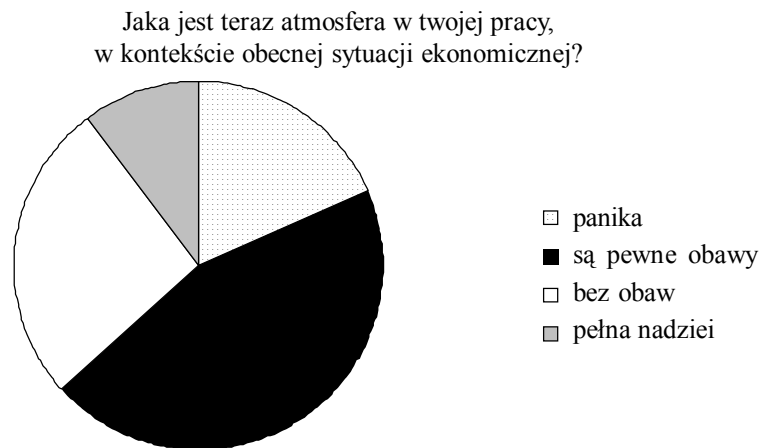
Równie ważne są objawy pogarszających się nastrojów wśród załogi, jak chociażby:

- zmienność zachowań,
- rosnące zdenerwowanie i wrogość,
- obniżenie jakości pracy,
- absencja,
- wygląd zewnętrzny pracowników wskazujący na wyczerpanie fizyczne²,
- stres,
- zachowania nieetyczne,
- obniżona samoocena.

¹ *Work Atmosphere is Worried, Panicky, Say Majoraty of U.S. Employes*, „Newswire Association”, March 2009.

² *Economic Crisis Raises Potential for Workplace Violence*, „Tellervision”, January 2009, s. 1.

Rysunek 1. Atmosfera w pracy w kontekście kryzysu gospodarczego na przykładzie firm amerykańskich



Źródło: *Work Atmosphere is Worried, Panicky, Say Majority of U.S. Employees*, Newswire Association, March 2009.

Ze względu na znaczenie zachowań organizacyjnych wywołanych kryzysem, konieczne jest poznanie czynnika pośredniczącego między złymi informacjami napływającymi z gospodarki a zachowaniami pracowników. Główną rolę w tym względzie odgrywa obawa utraty pracy.

Sytuacja ekonomiczna jako źródło stresu organizacyjnego

Zagrożenie bezrobociem wiąże się z utratą możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb człowieka, tzw. potrzeb fizjologicznych i potrzeb bezpieczeństwa. Oprócz wywoływania stresu, prowadzi to do braku zainteresowania własnym rozwojem i problemami innych pracowników, co wynika wprost z założeń Masłowa o hierarchicznym układzie potrzeb człowieka³. Stabilność zatrudnienia jest uważana za tzw. czynnik higieny warunkujący zadowolenie pracy, zaś jego brak wywołuje uczucie niezadowolenia, dyskomfortu⁴. Sam stres wywoływany jest przez tzw. sytuacje trudne, czyli takie, w których zadanie przekracza możliwości człowieka⁵.

³ A. Potocki, *Zachowania organizacyjne – wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005, s. 254.

⁴ *Ibidem*, s. 258.

⁵ T. Tomaszewski, *Wstęp do psychologii*, PWN, Warszawa 1971, s. 124–125.

To, czy dana sytuacja stanie się źródłem stresu, zależy od możliwości człowieka do jej pokonania. Każda zatrudniona osoba musi uwzględnić swoje szanse na rynku pracy. Decydujące są tutaj cztery kryteria: wiek, płeć, wykształcenie i wykonywany zawód. Najbardziej zagrożone bezrobociem są osoby w wieku młodym, mające niewielkie doświadczenie zawodowe oraz osoby starsze, które ze względu na charakter dotychczas wykonywanej pracy nie miały do czynienia z obsługą komputera czy wykorzystaniem języków obcych. Podobnie osoby nie-mające średniego lub wyższego wykształcenia, są grupą narażoną na bezrobocie ze względu na niskie kwalifikacje. Ma to również związek ze zmianami społeczno-ekonomicznymi idącymi w kierunku powstania Gospodarki Opartej na Wiedzy (GOW), w której coraz rzadziej znajduje zatrudnienie robotnik fizyczny, gdyż w jego miejsce zatrudniani są tzw. ludzie wiedzy, posiadający nie tylko zdolności manualne, ale także specjalistyczną wiedzę techniczną. Innym ważnym kryterium jest płeć. Kobiety częściej są zwalniane pracy ze względu na:

- mniejsze (zdaniem pracodawców) przywiązanie do pracy, dlatego są zwalniane w pierwszej kolejności,

a ponadto:

- wykonują zawody wrażliwe na recesję,
- panuje pogląd, że kobiety łatwiej zniechęcają się i wycofują z rynku pracy,
- kobiety często wykonują zajęcia w niepełnym wymiarze godzin, a te dają mniejszą ochronę przed bezrobociem⁶.

Równie ważne, jak źródła stresu, są jego następstwa jak np. obniżone morale pracowników czy zjawisko *Karoshi*.

Zachowania nieetyczne jako następstwo kryzysu

Praca w nadgodzinach czy zgoda na obniżenie wynagrodzeń nie są jedynymi sposobami na przetrwanie kryzysu. Coraz częściej pracownicy wykorzystują poufne dane, by zdobyć nową pracę zanim zostaną zwolnieni z dotychczasowego miejsca pracy. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez prowadzonych na sześciuset pracownikach biurowych w trzech miastach, Nowym Jorku, Londynie i Amsterdamie, jedna trzecia pracowników gotowa jest ściągnąć poufne dane i przekazać je konkurencyjnej firmie, która byłaby gotowa ich zatrudnić. Największy odsetek pracowników gotowych wykraść poufne dane był w Amsterdamie (aż 71%), w Nowym Jorku zdecydowałoby się na taki krok 58% badanych pracowników, zaś w Londynie 40%. Sytuacja ta powinna uzmysłwić kierownikom korporacji, że oczekując lojalności od swoich pracowników, powinni sami być wobec nich lojalni, tymczasem zbiorowe zwolnienia są stawiane na pierwszym miejscu jako sposób na przetrwanie kryzysu⁷.

⁶ J. F. Terelak, *Człowiek i stres*, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa–Bydgoszcz 2008, s. 208–209.

⁷ *Desperate Times, Deceitful Measures*, Accountancymagazine.com (January 2009).

Stąd w obecnej sytuacji większość menedżerów zadaje sobie pytanie, w jaki sposób zadbać o morale pracowników. Przykładowo brytyjska sieć hipermarketów Tesco oferuje swoim pracownikom program szkoleń finansowych doradzając, jak dysponować domowymi wydatkami by przetrwać kryzys. W swojej polityce personalnej Tesco położyło nacisk na empatię. Celem programu jest poznanie sytuacji finansowej pracowników i zapewnienie poczucia solidarności z osobami znajdującymi się w trudnej sytuacji finansowej. Innym przykładem są działania podjęte przez Liberty, polegające na zmianie celów wyznaczonych sprzedawcom na bardziej realistyczne. U podstaw takiej decyzji leżało założenie, że spadek wartości sprzedaży nie powinien przekładać się na zmniejszenie wynagrodzeń pracowników.

Kolejną kwestią jest podtrzymanie zaangażowania pracowników⁸. Z jednej strony doświadczenia wielu firm pokazują, iż zdesperowani pracownicy chcą za wszelką cenę pomóc przetrwać swojej firmie trudny okres. Zgłaszają różne pomysły na oszczędzanie wydatków, poszukiwanie nowych rynków. Partycypacja pracowników w podejmowaniu trudnych decyzji zwiększa poziom zaufania. Przyczynia się również do odkrycia nowych talentów wśród młodych pracowników, a działania podjęte przez nich pod wpływem kryzysu mogą mieć istotny wpływ na ich ścieżkę kariery⁹.

Z drugiej strony istnieją bariery pobudzania pracowników do większej aktywności, związane pośrednio z kryzysem gospodarczym.

Obawa utraty pracy i jej wpływ na zaangażowanie pracowników

Wpływ obawy przed utratą pracy na zaangażowanie pracowników nie jest bezpośredni. Raczej jest moderatorem pozytywnego oddziaływania wsparcia oferowanego przez organizację na zaangażowanie pracowników. Z drugiej strony osłabia relacje między postrzeganym wsparciem udzielanym przez organizację a samooceną zorientowaną na organizację.

Postrzegane wsparcie oferowane przez organizację w skrócie POS od angielskich słów *perceived organizational support*, definiowane jest jako siła przekonania o tym, że organizacja docenia ich wkład w pracę i troszczy się o pracownika. Istnieje wiele badań potwierdzających pozytywną relację między POS, a satysfakcją z pracy, przywiązaniem do organizacji, różnymi formami obywatelskiego zachowania pracowników, wysoką frekwencją w pracy i zamiarem pozostania w niej na dłuższy okres. W związku z powyższym, wielu naukowców i praktyków wskazywało na związek między POS a wynikami przedsiębiorstwa.

⁸ L. Peacock, *Rules Of engagement*, „Personnel Today”, 10.21.2008.

⁹ J. Eden, T. Long, *Setting up for Recovery with Employee Help*, „Amerikan Banker”, 1.9.2009.

Jednakże mechanizmy kształtujące zależności między POS a wynikami przedsiębiorstwa są wciąż słabo poznane, ponadto zależą istotnie od sposobu pomiaru tych wyników. Stąd łatwiej rozpatrywać zagadnienie wpływu POS na zaangażowanie emocjonalne pracowników¹⁰.

Zaangażowanie emocjonalne pracowników, w skrócie AC od angielskich słów *affective commitment*, rozumie się jako względną siłę przywiązania emocjonalnego do organizacji, identyfikacji z organizacją i zaangażowania w jej funkcjonowanie. Jest ono ważne ze względu na powiązanie z rotacją pracowników, absencją i wydajnością pracy. Gdy rozpatrujemy wpływ postrzeganego wsparcia oferowanego przez organizację na zaangażowanie emocjonalne pracowników, to w pierwszym rzędzie należy uwzględnić zasadę wzajemności relacji między pracodawcą a pracownikiem i proces wymiany społecznej zachodzącej między nimi. W odniesieniu do tej zasady pracownicy, którzy wierzą, że organizacja ich docenia i troszczy się o ich samopoczucie, są bardziej skłonni do poczucia zobowiązania wobec organizacji, dlatego odwzajemniają się przychylnym podejściem do spraw organizacji, większą lojalnością i zaangażowaniem. Innym sposobem zrozumienia zaangażowania emocjonalnego jest uwzględnienie tzw. potrzeb socjo-emocjonalnych pracowników, jak chociażby potrzebę aprobaty środowiska czy przynależności do grupy, których zaspokojenie przyczynia się do emocjonalnego przywiązania i identyfikacji z organizacją¹¹.

Podstawowym problemem w okresie kryzysu jest odpowiedź na pytanie, czy obawa o utratę miejsca pracy wpłynie pozytywnie czy negatywnie na zaangażowanie pracowników. Jak już wspomniano, zagrożenie utratą pracy zwiększa wpływ wsparcia oferowanego przez firmę na zaangażowanie pracowników. Dzieje się tak dlatego, że zagrożenie utratą pracy wpływa na mechanizm wymiany społecznej między pracodawcą a pracownikiem. Osoby bardziej zagrożone utratą pracy przypisują większą wartość oznakom wsparcia ze strony pracodawcy¹².

Należy jednak pamiętać, że sytuacja zagrożenia obniża samoocenę pracowników zorientowaną na organizację, w skrócie OBSE od angielskich słów *organizational based self-esteem*, która odzwierciedla samoocenę przydatności i kompetencji pracownika jako członka organizacji. Osoby o wysokiej OBSE uważają się za wartościowe, ważne i znaczące dla organizacji. Samoocena kształtuje się pod wpływem opinii wyrażanych przez osoby, które są autorytetem dla człowieka. Autorytety wyznając pewien system wartości tworzą dla człowieka punkt odniesienia, stwarzający możliwość porównania swoich cech i wyrobienia własnej samooceny. Teoria OBSE zakłada, że miejsce osoby będącej dla człowieka autorytetem zajmuje organizacja. Stąd wsparcie ze strony przedsiębiorstwa od-

¹⁰ L. Jaewon, R. Peccei, *Perceived Organizational Support and Affective Commitment, the Mediating Role of Organizational Based Self-Esteem In the Context of Job Insecurity*, „Journal of Organizational Behavior”, 28, 7 December 2006, s. 662.

¹¹ L. Jaewon, R. Peccei, *op. cit.*, s. 661.

¹² *Ibidem*, s. 667.

bierane jest jako pochwała dla postawy pracownika i polepsza jego samoocenę, zaś zagrożenie utratą pracy osłabia tę relację¹³.

Niska samoocena jest istotnym czynnikiem stresu organizacyjnego wywołanego kryzysem, dlatego należy rozważyć jego długofalowe skutki, jak chociażby syndrom stresu będącego następstwem zwolnień.

Stres jako następstwo zwolnień

Ze względu na obawę przed utratą pracy mówi się o syndromie stresu będącego następstwem gwałtownego zmniejszenia liczby pracowników (*post-downsizing stress syndrom*). Zwykle tego rodzaju stres odróżnia się od typowego stresu zawodowego. Środowisko pracy po restrukturyzacji podlega nowym warunkom działania i ograniczonej kontroli menedżerów. Taka sytuacja dotyczy większej części pracowników niż w normalnych warunkach gospodarowania i utrzymuje się przez dłuższy czas. Pracownicy zaczynają obsesyjnie obawiać się zwolnienia, co staje się przedmiotem nieformalnych rozmów i koncentruje ich uwagę, odwracając jednocześnie od zadań zawodowych. Towarzyszą temu zwykle zachowania agresywne, wrogość wobec menedżerów, wzrost absencji, problemy rodzinne, brak zaufania, problemy zdrowotne, negatywna postawa wobec pracy i poczucie beznadziejności. Masowe zwolnienia powodują, że duża liczba pracowników musi podjąć pracę w innej organizacji, co wiąże się ze zmianą środowiska pracy i koniecznością szybkiego podniesienia kwalifikacji. Ze względu na zagrożenie, jakie niesie ze sobą to zjawisko, konieczne jest zastosowanie kilku następujących środków:

1. rozmawiać otwarcie o tym, co niepokoi pracowników. To pokazuje, że firma troszczy się o potrzeby pracowników,
2. dbać o szczerość w kontaktach z pracownikami. Nie należy ukrywać prawdy o sytuacji ekonomicznej nawet gdy przedsiębiorstwo znajduje się w trudnej sytuacji,
3. należy wytłumaczyć pracownikom związek między przetrwaniem przedsiębiorstwa a koniecznością zwolnień, pytać o ich sugestie, zapytać czy wolą, aby firma zwolniła część załogi czy też wprowadziła pracę w niepełnym wymiarze godzin za niższe wynagrodzenie,
4. należy zbadać postawy pracowników wobec firmy, kierownictwa i pracy zanim podejmie się kroki poprawiające morale pracowników,
5. zachęcanie do częstszej współpracy między pracownikami poprzez tworzenie grup planujących strategię rozwoju stanowisk pracy, zachęcanie do proponowania usprawnień pracy,
6. podnoszenie poziomu zaufania, poprzez:
 - uczciwość kierownictwa nawet jeśli oznacza to ujawnienie niepokojących informacji,

¹³ *Ibidem*, s. 662.

- sprawiedliwość wyrażającą się w ustaleniu przejrzystych kryteriów przy dokonywaniu zwolnień pracowników nawet jeśli będą one krytykowane,
 - dotrzymywanie obietnic nawet gdy są trudne do dotrzymania.
7. wdrażanie nowych projektów, ponieważ to pomaga ludziom oderwać się od bieżących problemów¹⁴.

Stres towarzyszący spowolnieniu gospodarczemu prowadzi nie tylko do zmiany zachowań, ale również przyczynia się do pogorszenia stanu zdrowia poprzez przepracowanie. W skrajnym przypadku prowadzi to nawet do śmierci.

Karoshi jako przykład skrajnej reakcji na kryzys

Zjawisko *Karoshi* po raz pierwszy zostało zaobserwowane na początku lat osiemdziesiątych w Japonii. Wtedy skończył się okres dynamicznego rozwoju japońskiej gospodarki. Mimo to nastąpiło tylko nieznaczne pogorszenie jej stanu ekonomicznego. Odkryło się to jednak kosztem dużego nakładu pracy, prowadzącego często do negatywnych następstw dla fizycznego i psychicznego zdrowia pracowników. W latach 1997–2001 liczba śmiertelnych wypadków przepracowania wynosiła około 50 na rok, zaś w latach 2002 do 2006 ponad 100. Przykładowo w 2006 roku odnotowano 355 przypadków osób, które doświadczyły problemów zdrowotnych na tle chorób psychicznych i chorób serca, w tym stwierdzono 147 przypadków śmiertelnych.

Przeciążenie pracą będące przyczyną *Karoshi* nie jest zjawiskiem jednolitym. Wskazuje się na istotne różnice względem wieku pracowników i formy zatrudnienia. Najwięcej godzin w tygodniu przepracowują osoby w średnim wieku, od 30 do 45 lat (około 50 godzin tygodniowo), natomiast osoby w przedziałach wiekowych od 20 do 29 lat i od 45 do 65 lat przepracowują średnio od 36 do 48 godzin tygodniowo¹⁵. Taki stan rzeczy wynika z japońskiej kultury organizacyjnej, gdzie istotną rolę odgrywa starszeństwo¹⁶. Oznacza to, iż osoby starsze nie tylko zajmują wyższe stanowiska, ale są też mniej obciążone pracą. Analogicznie sytuacja wygląda z młodymi pracownikami, którzy korzystają ze swego rodzaju opieki ze strony starszych pracowników. Kolejnym elementem japońskiej kultury organizacyjnej, wpływającym na przeciążenia pracą, jest przypisywanie dużego znaczenia zasług dla przedsiębiorstwa w podejmowaniu decyzji o awansie. Prowadzi to faworyzowania tych pracowników, którzy w swojej pracy charakteryzowali się zachowaniami typowymi dla pracoholizmu, jak uzależnienie od pracy czy zaniedbywanie życia rodzinnego¹⁷.

¹⁴ *Business Proffessor Warns of Post Down – Sizing Stress Syndrome as Job Cuts Continue*, CPA Practice Management Forum, February 2008, s. 24–25.

¹⁵ A. Kanai, *Karoshi (Work to Deth In Japan)*, „Journal of Business Ethics” 2009, s. 210.

¹⁶ A. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005, s. 590.

¹⁷ A. Kanai, *op. cit.*, s. 212–213.

Kolejne kryterium, które różnicuje obciążenie pracą w japońskim społeczeństwie to forma zatrudnienia. Badania pokazują, że w latach 1995–2006 udział osób zatrudnionych w niepełnym wymiarze godzin wzrósł o jedną trzecią. Pracownicy zatrudnieni tymczasowo otrzymują zwykle mniejsze wynagrodzenie, co zmusza ich do pracy w większym wymiarze godzin. Ze względu na to, że nie należą do organizacji, nie korzystają również z przywilejów przysługujących jej członkom.

Zakończenie

Podsumowując rozważania nad wpływem kryzysu gospodarczego na zachowania pracowników należy stwierdzić, iż w większości przypadków wywołuje on zachowania niepożądane przez menedżerów i właścicieli przedsiębiorstw. Są one związane głównie ze zjawiskiem stresu odczuwanego przez pracowników i bezpośrednimi następstwami, a w szczególności odroczonymi reakcjami na stres. Tworzą one syndromy zachowań bardzo trudne do przezwyciężenia i kształtujące na wiele lat negatywne wzorce zachowań. Świadczyć może o tym wspomniane zjawisko *Karoshi*, które swym początkiem sięga lat osiemdziesiątych i utrzymuje się w Japonii¹⁸ i w innych krajach aż do dziś. Pokazuje to również wyraźnie, iż nawet ustanie kryzysu i powrót dobrej koniunktury nie oznacza samoczynnego naprawienia raz zepsutych postaw pracowników. Stąd też istnieje potrzeba dalszych badań w zakresie reakcji pracowników na sytuacje kryzysowe, nie tylko związane ze spowolnieniem gospodarczym.

Bibliografia

1. *Business Proffessor Warns of Post Down – Sizing Stress Syndrome as Job Cuts Continue*, CPA practice management Forum, February 2008.
2. *Desperate Times, Deceitful Measures*, Accountancymagazine.com, January 2009.
3. *Economic Crisis Raises Potential for Workplace Violence*, „Tellervision”, January 2009.
4. Eden J., Long T., *Setting up for Recovery with Employee Help*, „American Banker”, 1.9.2009.
5. Jaewon L., Peccei R., *Perceived Organizational Support and Affective Commitment, the Mediating Role of Organizational Based Self – Esteem In the Context of Job Insecurity*, „Journal of Organizational Behavior”, 28, 7 December 2006.
6. Kanai A., *Karoshi (Work to Death In Japan)*, „Journal of Business Ethics” 2009.

¹⁸ *Ibidem*, s. 210.

7. Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie – teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2005.
8. Peacock L., *Rules Ofengagemnt*, „Personnel Today”, 10.21.2008.
9. Potocki A., *Zachowania organizacyjne – wybrane zagadnienia*, Difin, Warszawa 2005.
10. Terelak J.F., *Człowiek i stres*, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa–Bydgoszcz 2008.
11. Tomaszewski T., *Wstęp do psychologii*, PWN, Warszawa, 1971.
12. *Work Atmosphere is Worried, Panicky, Say Majoraty of U.S. Employees*, „Newswire Association”. March 2009.



Barbara Podolec, Katarzyna Kochaniak

Kredyty i pożyczki – ich znaczenie dla sektora bankowego i gospodarstw domowych w Polsce

Wprowadzenie

Kredyty i pożyczki bankowe są dla gospodarstw domowych ważnym źródłem finansowania potrzeb konsumpcyjnych ludności, zaś dla banków stanowią istotną część ich przychodowych aktywów. W pracy zaprezentowano skalę zadłużenia osób prywatnych w bankach na tle ogólnej wartości kredytów i pożyczek udzielonych przez sektor bankowy w latach 1998–2007 oraz wskazano tendencje w kształtowaniu się poszczególnych jego części. Podjęto także próbę identyfikacji cech ekonomiczno-społecznych i demograficznych gospodarstw domowych, przesądzających o zainteresowaniu ludności ofertami kredytowymi banków.

Na rys. 1 przedstawiono skalę zadłużenia osób prywatnych w bankach na tle ogólnej wartości kredytów i pożyczek udzielonych przez sektor bankowy w latach 1998–2007.

Pierwszy ujęty w analizie rok dał początek dziesięcioletniemu okresowi intensyfikacji wysiłków banków w zakresie kredytowania potrzeb gospodarstw domowych. Zwiększający się każdego roku udział należności od ludności w ogólnej wartości kredytów bankowych (z poziomu 17% do 54%), dowodzi ich znaczenia w działalności przychodowej tych instytucji. Dążenie zaś polskich rodzin do poprawy poziomu życia, którego nie zapewniały stopniowo wzrastające dochody, pozwoliło uznać je za ważną grupę kredytobiorców.

Dynamika zadłużania się gospodarstw domowych w bankach

Publikowanie do 2001 roku przez GUS wyłącznie ogólnych informacji na temat źródeł wzrostu akcji kredytowej dla osób prywatnych, wywołało konieczność

zawężenia okresu badawczego do lat 2002–2007. Jak wykazano na rysunku 2, należności sektora bankowego od ludności kształtowały się pod wyraźnym wpływem *kredytów na zakup nieruchomości* (w tym zabezpieczonych hipoteką), których znaczna część zaciągana była w walutach obcych. Trendem wzrostowym charakteryzowały się także *kredyty konsumpcyjne* przeznaczone na zakup dóbr trwałego użytku, takich jak samochody czy artykuły wyposażenia wnętrz. Część udzielona w ramach systemu sprzedaży ratalnej wykazywała względną stabilność wartości w czasie. Reszta zaś była rezultatem umów kredytowych zawieranych bezpośrednio pomiędzy bankami i ich klientami. Ze względu na stosunkowo niewielką popularność *kart kredytowych* oraz wysoki koszt zadłużenia, do 2005 roku gospodarstwa domowe w niewielkim stopniu korzystały z tego źródła finansowania zakupów. Intensywne kampanie reklamowe oraz łagodzenie kryteriów przyznawania kart zwiększyły w ostatnich dwóch latach znaczenie tej grupy kredytów. Pomimo rosnących skłonności osób prywatnych do zadłużania się, łączna wartość *debetów na rachunkach bieżących* kształtowała się na względnie stałym poziomie. *Kredyty na zakup papierów wartościowych* stanowiły zaś uzupełniające źródło funduszy gospodarstw domowych, co wynikało z zawężonej definicji celu, na jaki były udzielane.

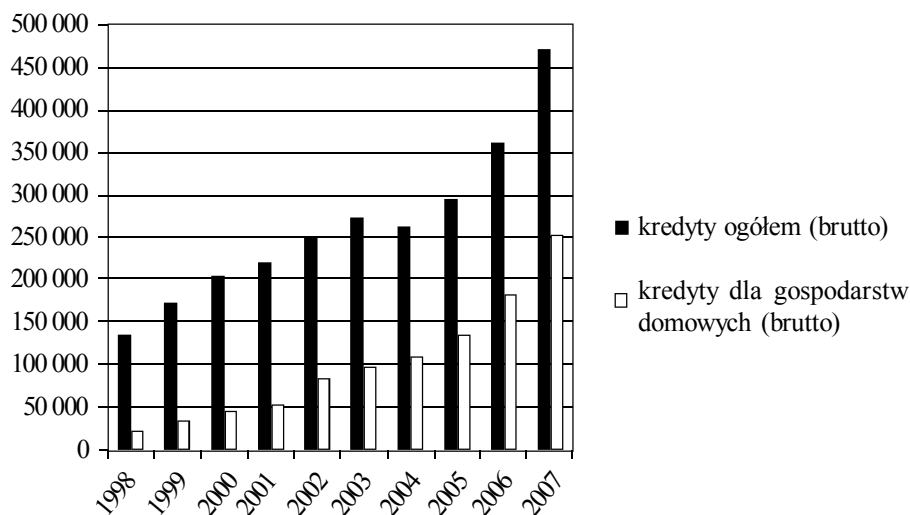
Tendencje zadłużania się gospodarstw domowych w bankach – ujęcie krótkookresowe

Zmieniające się pod wpływem koniunktury gospodarczej potrzeby kredytowe ludności oraz zmienność skłonności banków do ich zaspokajania stanowią podstawę analizy struktury portfela kredytów i pożyczek dla gospodarstw domowych w okresach rocznych.

W 1998 roku zaciągnięte przez gospodarstwa domowe kredyty i pożyczki stanowiły niewielką, siedemnastoprocentową część należności kredytowych banków, bowiem instytucje te zainteresowane były przede wszystkim finansowaniem podmiotów gospodarczych. Dostosowywanie ofert kredytowych do potrzeb ludności jako pierwsze rozpoczęły banki prywatne z przeważającym udziałem kapitału zagranicznego.

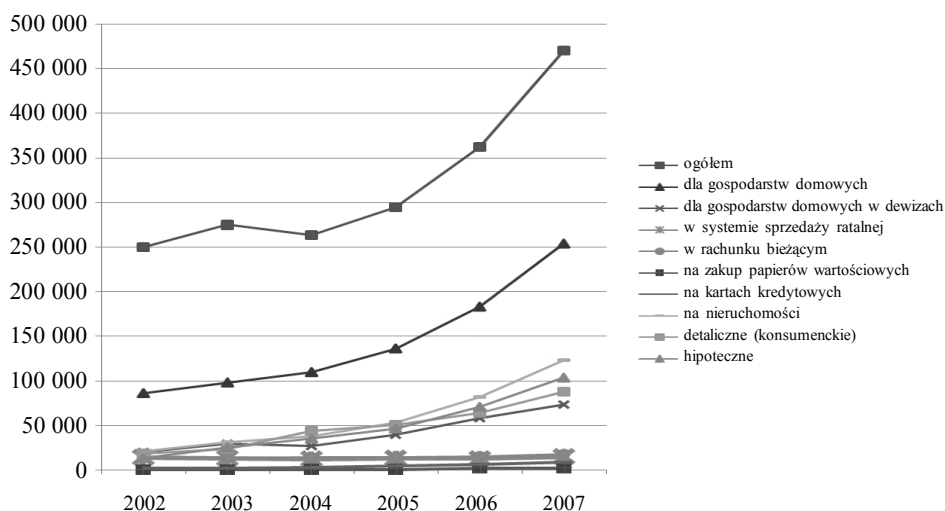
W 1999 roku, w efekcie nasilającej się konkurencji w sektorze bankowym, nastąpił wyraźny wzrost akcji kredytowej adresowanej do osób prywatnych. Kredyty konsumpcyjne stały się wówczas ważnym źródłem finansowania potrzeb gospodarstw domowych oraz czynnikiem istotnie wpływającym na standard ich życia. Ludność zaciągała kredyty na zakup nieruchomości, które pod koniec roku stanowiły aż 18,5% portfela należności od osób prywatnych. Powstawanie banków będących własnością koncernów motoryzacyjnych, przyczyniło się do wzrostu znaczenia kredytów na zakup samochodów, których udział w ogóle bankowego zadłużenia gospodarstw domowych osiągnął poziom 25%.

Rysunek 1. Wartość kredytów dla gospodarstw domowych oraz kredytów i pożyczek ogółem sektora bankowego w Polsce w latach 1998–2007 (mln złotych)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Rysunek 2. Zróżnicowanie wartości poszczególnych grup kredytów i pożyczek udzielonych gospodarstwom domowym przez sektor bankowy w latach 2002–2007 (mln złotych)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

W 2000 roku nastąpiło wyraźne spowolnienie wzrostu akcji kredytowej (w tym dla sektora niefinansowego), wynikające z pogarszającej się sytuacji ogólnogospodarczej oraz wysokiego poziomu realnych stóp procentowych. Mniejsze niż przed rokiem było tempo wzrostu popytu na kredyty konsumpcyjne, zwłaszcza te udzielane w systemach sprzedaży ratalnej. Pomimo pogorszenia jakości należności wywołanego nieregularnym spłacaniem zaciągniętych w przeszłości kredytów, wartość zadłużenia gospodarstw domowych ogółem wzrosła w badanym roku o 34,3%, zaś część związana z zakupem nieruchomości o 63%. Ludność coraz wyraźniej zaczęła interesować się niskoprocentowanymi kredytami denominowanymi w walutach obcych, ze względu na przekonanie o niskim ryzyku kursowym oraz wysokim koszcie kredytów złotych. W badanym roku na rynku kredytów samochodowych nastąpiło silne załamanie, które uderzyło przede wszystkim w banki będące własnością koncernów samochodowych.

W 2001 roku coraz trudniejsza sytuacja finansowa gospodarstw domowych i rosnące bezrobocie osłabiły zainteresowanie dalszym zadłużaniem się. Wzrost udziału należności zagrożonych w bankach skutkował zaostrzeniem procedur kredytowania sektora niefinansowego. Jednocześnie oferty wysokooprocentowanych kredytów złotych zaczęto uzupełniać tańszymi, denominowanymi w walutach obcych, co przyczyniło się do wykazania na koniec roku zwiększonej wartości kredytów i pożyczek dla gospodarstw domowych. Aż 23,1% ogólnego zadłużenia ludności w bankach denominowana była w walutach obcych i dotyczyła kredytowania zakupów na rynku nieruchomości.

W 2002 roku spadek stóp procentowych na rynku pieniężnym przyczynił się do wzrostu atrakcyjności bankowych kredytów i pożyczek. Jednak ze względu na zaostrzenie kryteriów ich udzielania oraz pogorszenie się sytuacji dochodowej ludności, rozwój akcji kredytowej był wyraźnie ograniczony. Udział zadłużenia gospodarstw domowych w ogóle należności kredytowych banków wzrósł do poziomu 34%, lecz pogarszająca się ich jakość spowodowała konieczność zwiększenia rezerw celowych. Dominowały wówczas kredyty na nieruchomości, które dopełniało zadłużenie z tytułu kredytów detalicznych (w tym na zakupy w systemach sprzedaży ratalnej) oraz debetów. Kredyty denominowane w walutach obcych stanowiły jedną czwartą ogółu należności banków od gospodarstw domowych.

W 2003 roku wzrost zadłużenia sektora niefinansowego był efektem nadmiernego finansowania przez banki gospodarstw domowych. Zmniejszająca się różnica w oprocentowaniu kredytów złotych i walutowych wywołała u klientów awersję do ryzyka kursowego. Głównym czynnikiem kreującym popyt na kredyty był rozwój rynku nieruchomości, spowodowany zapowiedzią wprowadzenia 22% stawki podatku VAT na materiały budowlane oraz prognozą rychłego wzrostu cen. Stosunkowo wysoka jakość tych należności pozytywnie oddziaływała na całkowite ryzyko kredytowe banków.

W kolejnym roku tempo wzrostu kredytów na nieruchomości dla osób prywatnych utrzymywało się na wysokim poziomie. W wyniku aprecjacji waluty

krajowej spłacono oraz przewalutowano na złotówki znaczną część należności banków denominowanych w euro i frankach szwajcarskich. Poprawiła się jakość portfela kredytów i pożyczek ogółem, będąca efektem m.in. wzrostu gospodarczego, lepszej sytuacji finansowej klientów i zdolności do obsługi zadłużenia, a także ostrożnej polityki kredytowej oraz działań windykacyjno-restrukturyzacyjnych prowadzonych przez banki. Około 34% zadłużenia ludności stanowiły kredyty na zakupu nieruchomości (głównie mieszkaniowych).

W 2005 roku w strukturze podmiotowej zadłużenia sektora niefinansowego dominowały kredyty dla gospodarstw domowych, przekraczając wartość kredytów udzielonych podmiotom gospodarczym. Ludność była nadal zainteresowana nabywaniem nieruchomości mieszkaniowych, zadłużając się zarówno w złotych, jak i walutach obcych. Po raz pierwszy odnotowano wyraźny wzrost wartości kredytów zaciąganych w ramach kart, które do tej pory traktowane były głównie jako instrument zarządzania płynnością.

Poprawiająca się w 2006 roku sytuacja ekonomiczna ludności przyczyniła się do wzrostu zadłużenia klientów indywidualnych w bankach, związanego z finansowaniem zarówno wydatków bieżących, jak i zakupów nieruchomości. Zaostrzono w bankach procedury kredytowania w walutach obcych, koncentrując wysiłki na sprzedaży kredytów złotych.

W 2007 roku zainteresowanie klientów kredytami bankowymi spowodowało, iż mimo podwyższenia ich oprocentowania oraz zaostrzenia polityki pieniężnej NPB, tempo wzrostu tych należności było najwyższe w całym analizowanym okresie. Po raz pierwszy w historii wartość kredytów dla klientów przekroczyła kwotę pozyskanych od nich depozytów. Duże, utrzymujące się zainteresowanie ludności zakupem nieruchomości wpłynęło na wzrost wartości tej części portfela kredytów. Finansowano nimi zróżnicowane przedsięwzięcia, takie jak zakup działki budowlanej, budowa lub rozbudowa domu, nabycie praw własności domu lub gruntu oraz remonty i modernizacje obiektów mieszkalnych. Wzmożony popyt na kredyty mieszkaniowe kreowany był między innymi przez rozbudzone aspiracje konsumpcyjne i awans zawodowy osób urodzonych w okresie wyżu demograficznego z przełomu lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych. Pierwsze informacje o zbliżającym się kryzysie finansowym przyczyniły się jednak do zaostrzenia kryteriów przyznawania kredytów. Złotowe należności banków cechowała nadal wysoka dynamika wzrostu, lecz prognozy dotyczące postępującej aprecjacji waluty krajowej zwiększyły zainteresowanie kredytami walutowymi.

Podsumowując, tendencja wzrostowa wartości kredytów i pożyczek dla gospodarstw domowych w bankach wynikała z rosnących potrzeb ludności w zakresie finansowania nieruchomości długiem. Ważną rolę odegrały kredyty denominowane w walutach obcych, których popularność rosła wraz z upływem czasu. W okresie wysokich realnych stóp procentowych stanowiły one alternatywę dla złotowego zadłużenia, narażając jednak gospodarstwa domowe na ryzyko kursowe. Względnie stałą wartość przyjmowało natomiast zadłużenie w rachunku bieżącym oraz z tytułu zakupów w systemach sprzedaży ratalnej.

Wzrost ogólnej wartości kredytów dla ludności świadczy o rosnącym znaczeniu banków jako instytucji zasilającej budżety gospodarstw domowych dodatkową płynnością czy też kredytuującą zakupy niemożliwe do sfinansowania odkładanymi oszczędnościami. Dały one zatem ludności możliwość finansowania przede wszystkim tych potrzeb, które nie zostałyby zaspokojone bez dostępu do kredytów i pożyczek bankowych.

Pożyczki i kredyty w świetle badań budżetów gospodarstw domowych

W badaniach nad kształtowaniem się pożyczek i kredytów dla gospodarstw domowych w skali mikro, wykorzystano dane jednostkowe pochodzące z badań budżetów gospodarstw domowych (bbgd) prowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny w 2007 roku. Odnoszą się one do reprezentatywnej próby (37 366-elementowej) pochodzącej z populacji gospodarstw domowych w Polsce.

Bieżące dochody lub zgromadzone oszczędności nie wystarczają na zaspokojenie niektórych potrzeb gospodarstw domowych. Skłania to gospodarstwa do poszukiwania dodatkowych źródeł finansowych. Mogą nimi być kredyty i pożyczki udzielane przez banki, inne instytucje lub osoby prywatne. Warunki proponowane przez banki stanowią dla wielu gospodarstw domowych skuteczną barierę, uniemożliwiającą skorzystanie z kredytów bankowych. Często status materialny gospodarstwa domowego przesądza o źródle kredytowania zakupów. Jaka jest skala tego zjawiska? Jakimi cechami wyróżniają się gospodarstwa domowe zaciągające kredyty w bankach? Które cechy gospodarstw domowych w sposób statystycznie istotny wpływają na wybór określonego rodzaju kredytu bankowego? Na powyższe pytania podjęto próbę udzielenia odpowiedzi. Próbę tę należy traktować także jako sprawdzian przydatności danych liczbowych, pochodzących z budżetów domowych, do badań nad kształtowaniem się kredytów i pożyczek oraz nad skłonnością gospodarstw do ich zaciągania. Ze względu na bogaty materiał statystyczny zawarty w bbgd, to źródło danych może przyczynić się do poznania istotnych dla banków cech ekonomiczno-społecznych i demograficznych kredytobiorców.

Klasyfikacja kredytów i pożyczek stosowana przez GUS w bbgd jest zgodna z obserwowanymi źródłami przychodów finansowych gospodarstw domowych i nie pokrywa się w pełni z proponowanym przez banki pakietem usług kredytowych. W bbgd wyróżnia się następujące rodzaje przychodów finansowych gospodarstw domowych:

- pożyczki i kredyty hipoteczne (PKH),
- pożyczki i kredyty zaciągnięte w bankach kartą kredytową (PK-KK),
- pozostałe pożyczki i kredyty zaciągnięte w bankach (PKB),
- pożyczki i kredyty zaciągnięte w innych instytucjach (PKII),
- pożyczki pieniężne zaciągnięte od osób prywatnych (PPOP).

Tabela 1. Obliczone wartości charakterystyki liczbowej rozkładu kredytów i pożyczek gospodarstw domowych w 2007 roku

Wyszczególnienie	PKH	PK-KK	PKB	PKII	PPOP
Liczba gospodarstw	6	1461	665	293	948
Wartość średnia w zł	161166,70	671,45	4156,29	2210,99	454,52
Przedział ufności 0,95					
dolna granica w zł	6119,28	619,44	3256,22	1899,26	408,88
górną granica w zł	316214,00	723,46	5056,36	2522,74	500,17
Minimum w zł	10000,00	3,60	105,00	2,85	10,00
Maksimum w zł	392000,00	15650,00	160000,00	21240,00	10000,00
Vs w %	91,67	150,94	284,41	122,63	157,56
Kwartył dolny w zł	25000,00	134,94	980,00	420,00	150,00
Mediana w zł	145000,00	325,90	1500,00	1500,00	250,00
Kwartył górny w zł	250000,00	810,24	3000,00	3000,00	500,00
Skośność	0,43	5,23	8,67	3,25	6,08

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.

W tabeli 1 przedstawiono wyniki obliczeń, stanowiące podstawowe informacje o częstości występowania poszczególnych rodzajów kredytów i pożyczek zaciągniętych przez gospodarstwa domowe w 2007 roku oraz wartościach charakterystyk liczbowych ich rozkładów. Zauważmy, że w próbie 37366 gospodarstw domowych wystąpiło tylko 6 przypadków zaciągnięcia kredytu hipotecznego. Najbardziej liczna jest grupa gospodarstw domowych korzystających z kredytów i pożyczek zaciągniętych w bankach kartą kredytową, następnie pożyczek pieniężnych zaciągniętych od osób prywatnych oraz pozostałych pożyczek i kredytów zaciągniętych w bankach. Różnią się one wartością przeciętną zaciągniętych kredytów i pożyczek oraz zmiennością. Asymetria rozkładu wartości cechy jest we wszystkich przypadkach prawostronna, o zróżnicowanym stopniu skośności.

Do wstępnego scharakteryzowania gospodarstw domowych, korzystających z poszczególnych rodzajów kredytów i pożyczek wybrano cechy obrazujące sytuację materialną gospodarstwa domowego, wiek i wykształcenie głowy gospodarstwa domowego, wielkość rodziny oraz klasę miejscowości jej zamieszkania. Sytuacja materialna została określona nie tylko poprzez przeciętny poziom dochodu rozporządzalnego w złotych, przypadający na gospodarstwo domowe oraz poziom wydatków ogółem, ale także na podstawie subiektywnej oceny dokonanej przez gospodarstwo domowe, czyli poprzez wskazanie jednej z pięciu kategorii: bardzo dobrej, dobrej, przeciętnej, raczej złej oraz złej. Podstawę porównania mogą stanowić wartości charakterystyk przyjętych cech, obliczone dla pełnego zbioru gospodarstw domowych wchodzących w skład 37366-elementowej próby statystycznej, niezależnie od faktu korzystania, bądź nie, z kredytów i pożyczek.

Tabela 2. Podstawowe informacje o gospodarstwach domowych korzystających z pożyczek i kredytów w 2007 roku (wartości średnie, udział procentowy)

Cecha badania	Gospodarstwa ogółem	PKH	PK-KK	PPKB	PKII	PPOP
Dochód w zł/gosp.	2695,05	4279,30	4611,06	3365,30	2681,54	1743,67
Wydatki w zł/gosp.	2345,20	6762,00	4048,88	3925,30	3202,43	2050,04
Liczba osób w gosp.	3,00	3,30	3,02	3,47	3,71	2,86
Wiek głowy gosp.	51,0	45,7	44,8	47,0	46,5	51,0
Wykształcenie wyższe głowy gospodarstwa (%)	11,9	16,6	42,4	14,9	15,4	6,5
Miejsce zamieszkania						
miasto > 100 tys.	29,3	50,0	63,6	25,9	21,8	24,9
miasto < 100 tys.	28,5	30,0	18,8	23,6	24,2	29,7
wieś	42,2	20,0	17,6	50,5	54,0	45,4
Sytuacja materialna						
bardzo dobra	1,8	0,0	6,2	1,1	1,0	0,1
dobra	18,9	20,0	35,5	20,5	12,6	4,8
przeciętna	57,8	80,0	48,3	55,9	55,3	39,5
raczej zła	14,2	0,0	6,4	14,7	16,7	29,2
zła	7,3	0,0	3,6	7,8	14,3	26,4

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.

Z pożyczek i kredytów bankowych (tab. 2) korzystają gospodarstwa domowe, których średni dochód rozporządzalny jest wyższy od przeciętnego we wszystkich gospodarstwach. Gospodarstwa o niższych dochodach korzystają z usług kredytowych innych instytucji oraz z pożyczek pieniężnych od osób prywatnych. Prawdopodobnie tę potwierdza także rozkład frakcji gospodarstw domowych należących do określonej subiektywnej grupy zamożności.

Kredytobiorcy korzystający z kart kredytowych wyróżniają się od pozostałych grup gospodarstw domowych wieloma cechami. Prawie 64% tej zbiorowości mieszka w dużych miastach, głowa gospodarstwa w 42% przypadków posiada wykształcenie wyższe, stanowią oni grupę o najniższym przeciętnym wieku, a wydatki ich gospodarstw domowych są niższe od dochodu rozporządzalnego. Zauważmy, że do relatywnie młodych zaliczyć można także gospodarstwa domowe zaciągające kredyty hipoteczne i pozostałe kredyty bankowe, przy czym te ostatnie preferowane są przede wszystkim na wsi.

Podjmując próbę zidentyfikowania zmiennych, które statystycznie istotnie wpływają na wybór określonego rodzaju kredytu bankowego przez gospodarstwo domowe, ograniczono się do pożyczek i kredytów zaciągniętych w bankach kartą kredytową. Wykorzystano przy tym model logitowy¹, w którym obserwo-

¹ O modelu logitowym, szacowaniu jego parametrów, miarach dopasowania zob.: G.S. Maddala, *Ekonometria*, PWN, Warszawa 2006, s. 371–383. Por. także: B. Podolec, *Sytuacja material-*

wana zmienna zero-jedynkowa, reprezentuje fakt zaciągnięcia kredytu i może być definiowana jako „skłonność” lub „zdolność” gospodarstwa do tego zaciągnięcia. Biorąc pod uwagę fakt, że liczebność grupy gospodarstw zaciągających kredyt jest znacznie mniejsza niż grupa nie korzystająca z kredytów i pożyczek, pojawił się problem prób niezbilansowanych. Problem ten można było zignorować ze względu na bardzo duży zbiór danych. Dla sprawdzenia poprawności postępowania zastosowano model logitowy w dwóch wariantach: dla próby pełnej oraz dla próby zrównoważonej². Wstępna lista zmiennych objaśniających zawierała w obu przypadkach zmienne charakteryzujące:

- zamożność rodziny (dochód rozporządzalny, wydatki ogółem, tytuł własności mieszkania, fakt posiadania domu);
- klasę miejsca zamieszkania (miasto powyżej 100 tys. mieszkańców, miasto do 100 tys. mieszkańców – punkt odniesienia, wieś);
- podstawowe źródło dochodów rodziny (wyszczególniono gospodarstwa pracujących na własny rachunek oraz gospodarstwa pracowników, których głowa pracuje na stanowisku nierobotniczym);
- cechy charakteryzujące rodzinę (wielkość gospodarstwa domowego, typ biologiczny rodziny – wyszczególniono małżeństwa z dwojgiem lub trojgiem dzieci);
- cechy charakteryzujące głowę gospodarstwa domowego (wykształcenie – wyszczególniono wyższe, wiek, płeć – męczyzna, stan cywilny – żonaty, zamężna);
- status na rynku pracy (praca stała głowy rodziny, bycie pracodawcą, liczba bezrobotnych w rodzinie).

Po selekcji zmiennych metodą regresji krokowej dla liniowego modelu prawdopodobieństwa (LMP), a następnie oszacowaniu parametrów modelu logitowego metodą największej wiarygodności (przy wprowadzonych wartościach początkowych uzyskanych dla LMP) uzyskano wyniki przedstawione w tabeli 3 (dla próby pełnej) oraz tabeli 4 (dla próby zrównoważonej). Spośród zaproponowanych zmiennych objaśniających do modelu (wariant 1) weszły następujące: klasa miejscowości zamieszkania, źródło pochodzenia oraz poziom dochodów, wykształcenie i wiek głowy gospodarstwa domowego oraz fakt posiadania stałej pracy.

Jak wynika z tabeli 3, wszystkie zmienne w sposób statystycznie istotny wpływają na skłonność zaciągania przez gospodarstwo domowe kredytu bankowego kartą kredytową. Dodatni wpływ na prawdopodobieństwo tego, że gospodarstwo korzysta z karty kredytowej mają: miejsce zamieszkania w dużym mieście (w porównaniu z małym miastem), poziom dochodu rozporządzalnego, główne

na gospodarstw domowych w świetle badań statystycznych, [w:] Zarządzanie rozwojem ekonomicznym. Wybrane aspekty, red. D. Fatuła, część 4: Finanse i metody statystyczne w zarządzaniu rozwojem, Krakowska Szkoła Wyższa im. A.F. Modrzewskiego, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Kraków 2008, s. 327.

² *Ibidem*, s. 375.

źródło dochodów z pracy na własny rachunek oraz z pracy wykonywanej na stanowisku nierobotniczym (na tle pozostałych źródeł, takich jak: praca na stanowisku robotniczym, gospodarstwo rolne, emerytura, renta, niezarobkowe źródła dochodów), wykształcenie wyższe głowy gospodarstwa domowego oraz praca stała. Niższą skłonność do zaciągania kredytu kartą kredytową przejawiają mieszkańcy wsi oraz gospodarstwa domowe, których głowa jest w starszym wieku. Iloraz szans, że dla tego modelu jest wysoki i wynosi 10,16.

Tabela 3. Oceny parametrów modelu logitowego dla pożyczek i kredytów zaciąganych kartą kredytową (wariant 1)

Wyszczególnienie	A	Błąd standardowy	Poziom p
Wyraz wolny	-4,1907	0,1709	0,0000
Miasto > 100 tys. mieszkańców	1,0348	0,0735	0,0000
Wieś	-0,2378	0,0999	0,0172
Gospodarstwo pracownicze na własny rachunek	0,5146	0,1118	0,0000
Gospodarstwo pracownicze nierobotnicze	0,7827	0,0753	0,0000
Dochód rozporządzalny/gosp.	0,00008	0,000008	0,0000
Wykształcenie wyższe	0,5529	0,0670	0,0000
Wiek	-0,0103	0,0022	0,0000
Praca stała	0,2209	0,0415	0,0000

$n=37366$; $\chi^2=1788,30$; $p=0,0000$; iloraz szans^a=10,16

^a iloraz szans to stosunek szansy (prawdopodobieństwa) na to, że $y=1$ do szansy na to, że $y=0$.

Źródło: obliczenia własne.

Tabela 4. Oceny parametrów modelu logitowego dla pożyczek i kredytów zaciąganych kartą kredytową (wariant 2)

Wyszczególnienie	A	Błąd standardowy	Poziom p
Wyraz wolny	-0,5453	0,2138	0,0108
Miasto > 100 tys. mieszkańców	1,1425	0,0108	0,0000
Wieś	-0,3119	0,1169	0,0077
Gospodarstwo pracownicze nierobotnicze	0,6498	0,1097	0,0000
Dochód rozporządzalny/gosp.	0,000018	0,000002	0,0000
Wykształcenie wyższe	0,6009	0,1143	0,0000
Wiek	-0,0208	0,0034	0,0000
Bezrobotny	-0,3904	0,1434	0,0617
Praca stała	0,1938	0,0617	0,0017

$n=2926$; $\chi^2=914,30$; $p=0,0000$; iloraz szans=8,05

Źródło: obliczenia własne.

W tabeli 4 zawarto wyniki oszacowania parametrów modelu (wariant 2) dla próby zrównoważonej. Zauważmy, że w modelu pojawiła się zmienna wskazująca na występowanie w rodzinie zjawiska bezrobocia – zmniejszająca zdolność do zaciągania kredytu bankowego. Nie pojawiła się natomiast zmienna wskazująca pracę na własny rachunek, jako podstawowe źródło dochodów. Wartości ocen szacowanych parametrów są porównywalne z rezultatami uzyskanymi w wariancie 1, z wyjątkiem wyrazu wolnego, co jest uzasadnione. Biorąc pod uwagę nieco niższy iloraz szans (8,05), w tym przypadku można uznać, że próba zrównoważona nie dała lepszych (w sensie statystycznym) wyników.

Uzyskane rezultaty wskazują na przydatność modelu logitowego do określania tych cech gospodarstw domowych, które statystycznie istotnie wpływają na ich skłonność do zaciągania kredytów bankowych. Ze względu na małą liczbę gospodarstw domowych zaciągających kredyty hipoteczne, wzięto pod uwagę fakt ich spłacania. W zbiorze 37366 gospodarstw domowych było 1321 takich przypadków. Zdając sobie sprawę z różnicy między obiema zmiennymi zero-jedynkowymi (zaciągnięcie bądź spłacanie kredytu), podjęto próbę zastosowania modelu logitowego do zidentyfikowania zmiennych wpływających statystycznie istotnie na zdolność gospodarstwa domowego do spłaty kredytu hipotecznego. Wyniki przedstawiono w tabeli 5.

Tabela 5. Oceny parametrów modelu logitowego dla spłacanych kredytów hipotecznych

Wyszczególnienie	A	Błąd standardowy	Poziom <i>p</i>
Wyraz wolny	-4,2815	0,2536	0,0000
Gospodarstwo pracujące na własny rachunek	0,9060	0,1007	0,0000
Gospodarstwo pracownicze nierobotnicze	0,7757	0,0769	0,0000
Liczba osób w rodzinie	-0,1189	0,0301	0,0001
Dochód rozporządzalny/gospodarstwo	0,000075	0,000008	0,0000
Wykształcenie wyższe	0,4037	0,0710	0,0000
Wiek	-0,0398	0,0025	0,0000
Praca stała	0,2913	0,0425	0,0000
Tytuł własności mieszkania	2,0807	0,2131	0,0000
Stan cywilny	0,4669	0,0861	0,0000
Typ rodziny	0,2718	0,0760	0,0000

$n=37366$; $\chi^2=1760,70$; $p=0,0000$; iloraz szans =15,21

Źródło: obliczenia własne.

Zauważmy, że do zbioru zmiennych objaśniających w proponowanym modelu (tab. 5) wchodzi zmienne opisujące zamożność rodziny, podstawowe źródło dochodów rodziny, cechy charakteryzujące rodzinę, cechy charakteryzujące głowę gospodarstwa domowego oraz status na rynku pracy, spośród których większość

wpływa dodatnio na zdolność gospodarstwa domowego do spłaty kredytu hipotecznego. Spośród zaproponowanych podzbiorów zmiennych objaśniających, jedynie klasa miejsca zamieszkania nie odgrywa tu statystycznie istotnej roli. Ujemny wpływ na zdolność do spłaty kredytu ma wielkość gospodarstwa domowego oraz wiek głowy rodziny.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza kształtowania się kredytów i pożyczek gospodarstw domowych, pozwala na sformułowanie następujących wniosków:

1. chęć zaspokojenia rosnących potrzeb skłania gospodarstwa domowe do zaciągania kredytów i pożyczek;
2. z kredytów bankowych korzystają gospodarstwa domowe o wyższym niż przeciętny statusie materialnym;
3. zwiększający się z roku na rok udział należności od ludności w portfelu kredytowym banków dowodzi ich istotnego znaczenia w działalności sektora bankowego;
4. na zróżnicowanie dynamiki poszczególnych produktów bankowych skierowanych do gospodarstw domowych ma wpływ nie tylko polityka sektora bankowego, ale także warunki makroekonomiczne;
5. gospodarstwa domowe zaciągające różne rodzaje kredytów bankowych charakteryzują się odmiennymi cechami społeczno-ekonomicznymi i demograficznymi;
6. skłonność do zaciągania (spłacania) określonych kredytów bankowych można opisać za pomocą modelu logistycznego.

Bibliografia

1. *Bilansowe wyniki finansowe banków w 1998 r.*, GUS, Warszawa 1999.
2. *Bilansowe wyniki finansowe banków w 1999 r.*, GUS, Warszawa 2000.
3. *Bilansowe wyniki finansowe banków w 2000 r.*, GUS, Warszawa 2001.
4. *Bilansowe wyniki finansowe banków w 2001 r.*, GUS, Warszawa 2002.
5. *Bilansowe wyniki finansowe banków w 2002 r.*, GUS, Warszawa 2003.
6. *Bilansowe wyniki finansowe banków w 2003 r.*, GUS, Warszawa 2004.
7. *Bilansowe wyniki finansowe banków w 2004 r.*, GUS, Warszawa 2005.
8. *Bilansowe wyniki finansowe banków w 2005 r.*, GUS, Warszawa 2006.
9. *Bilansowe wyniki finansowe banków w 2006 r.*, GUS, Warszawa 2007.
10. Maddala G.S., *Ekonometria*, PWN, Warszawa 2007.
11. *Monitoring banków 2005–2007*, GUS, Warszawa 2008.
12. Podolec B., *Sytuacja materialna gospodarstw domowych w świetle badań statystycznych*, [w:] *Zarządzanie rozwojem ekonomicznym. Wybrane aspekty*, red. D. Fatuła, część 4: *Finanse i metody statystyczne*

w zarządzaniu rozwojem, Krakowska Szkoła Wyższa im. A.F. Modrzewskiego, Kraków 2008.

Summary

Consumer credits and loans are important source of funds for households' budgets and banking sector's revenues in Poland. The first part of the paper presents the evolution of banks' activities in financing consumers' needs in years 1998–2007, based on data collected by Główny Urząd Statystyczny (GUS). It compares the size of loans held by consumers to whole credit portfolio in Polish banking sector. The second part of the paper shows the results of the empirical research conducted on data published by GUS in 2007. The empirical data is used to predict types of credits and loans available to different groups of households based on socio-economic and demographic characteristics.



Władysława Zborowska

Reorientacja preferencji inwestycyjnych Polaków w warunkach kryzysu gospodarczego (w subiektywnych opiniach gospodarstw domowych)

Skłonność Polaków do oszczędzania – cele i motywy

Rozwijające się rynki finansowe w Polsce oferują konsumentom coraz szerszą i bardziej skomplikowaną paletę produktów finansowych. Aktywność gospodarstw domowych na tych rynkach w dużym stopniu zależy od ich skłonności do oszczędzania. Poziom oszczędności gospodarstw domowych jest wynikiem podejmowanych międzyokresowych decyzji dotyczących konsumpcji. Chodzi tu o wybór między konsumpcją bieżącą a przyszłą. W tym sensie oszczędności gospodarstw domowych stanowią przesuniętą w czasie konsumpcję.

Preferencje Polaków dotyczące oszczędności finansowych są przedmiotem różnorodnych badań społeczno-ekonomicznych. Zaobserwowane zmiany deklarowanego poziomu oszczędności gospodarstw domowych w latach 2003–2007 możemy prześledzić na podstawie danych zawartych w tabeli 1.

Tabela 1. Poziom oszczędności gospodarstw domowych deklarowany w badaniach opinii społecznej w latach 2003–2007

Wyszczególnienie/Rok	2003	2005	2007
Odsetek gospodarstw domowych posiadających oszczędności, w tym równe dochodom:	21,4	22,2	27,9
miesięcznym	17,5	17,3	23,1
trzymiesięcznym	31,6	29,5	32,4
od trzy- do sześciomiesięcznym	21,4	20,6	20,5
ponad sześciomiesięcznym	17,7	21	16

Źródło: J. Czapiński, T. Panek, Diagnoza Społeczna 2007. Warunki i jakość życia Polaków, Rada Monitoringu Społecznego, s. 58.

W interesującym nas okresie ponad 70% badanych gospodarstw domowych nie posiadało żadnych oszczędności, ale powoli wzrastał odsetek mających oszczędności (z 21,4% w 2003 r. do 27,9% w 2007 r.). Średnio 30% respondentów wskazywało, że ich oszczędności bliskie są trzymiesięcznym dochodom gospodarstwa domowego, 20% twierdziło, że ich oszczędności były równe od trzy- do sześciomiesięcznym dochodom. Oszczędności powyżej sześciomiesięcznych dochodów deklarowało 16–21% ankietowanych.

O kierunkach alokacji oszczędności gospodarstw domowych na rynkach finansowych decydują też preferowane cele oszczędzania (tabela 2).

Tabela 2. Cele gromadzenia oszczędności przez gospodarstwa domowe w latach 2003–2007

Cele oszczędzania/Rok	2003	2005	2007
Rezerwa na bieżące wydatki	33,1	31,9	34,1
Opłaty stałe	21,6	17,7	13,9
Zakup dóbr trwałego użytku	28,3	31,9	26,9
Zakup domu/mieszkania	13,5	12	7,9
Remont domu/mieszkania	38	35,6	32,2
Leczenie	39,5	42,7	37
Wypoczynek	29,3	32,8	28,8
Sytuacje losowe	73,5	74,7	68,2
Zapewnienie przyszłości dzieciom	28,8	31,2	27,3
Zabezpieczenie na starość	41,7	47	43,6
Bez specjalnego przeznaczenia	10,8	12	7,4
Inne cele	16,5	20,7	16,4

Źródło: J. Czapiński, T. Panek, *Diagnoza Społeczna 2007...*, s. 59.

Głównym celem gromadzenia oszczędności wśród badanych była rezerwa na nieprzewidziane sytuacje losowe – średnio 70% wskazań. W następnej kolejności wśród celów oszczędzania znalazły się: zabezpieczenie na starość – ponad 40%, rezerwa na bieżące wydatki konsumpcyjne – ponad 30%, oraz leczenie – blisko 40% odpowiedzi. Nieco inny obraz motywów oszczędzania wyłania się z badań przeprowadzonych przez Kredyt Bank w latach 2006–2007 (tabela 3).

W 2006 roku najwyższy odsetek wskazań wśród motywów oszczędzania uzyskało „zabezpieczenie na wypadek nieprzewidzianych zdarzeń” (49%), w dalszej kolejności były „zakup domu” (41%) oraz „podróże” (41%). Natomiast w 2007 roku na pierwszym miejscu wśród motywów oszczędzania znalazło się „pokrycie wydatków w starszym wieku” (45%), następnie „zakup domu” (38%) i „zabezpieczenie na wypadek nieprzewidzianych zdarzeń” (35%). Niezależnie od prowadzonych badań nad motywami gromadzenia oszczędności przez gospodarstwa domowe, dominują deklaracje o przeznaczeniu nadwyżek finansowych na cele losowe i zabezpieczenie starości. Znamiennym jest fakt, że znaczący odsetek gospodarstw domowych oszczędza bez konkretnego celu.

Tabela 3. Porównanie motywów oszczędzania w latach 2006–2007

Motywy oszczędzania/Rok	2006	2007
Pokrycie wydatków w starszym wieku	33	45
Zakup domu lub innej nieruchomości	41,1	38
Zabezpieczenie na wypadek nieprzewidzianych zdarzeń	49	35
Podróże, wakacje	41	33
Inwestowanie we własną firmę	33	31
Edukacja	32	32
Zakup samochodu/wyposażenia domu	34	23
Bez konkretnego celu	35	16

Źródło: Kompas finansowy, Kredyt Bank SA 2008.

Warto zwrócić uwagę na to, czy zmieniły się postawy Polaków wobec oszczędzania w 2008 roku – w okresie spowolnienia gospodarki na skutek światowego kryzysu gospodarczego. Ciekawych obserwacji w tym zakresie dostarczają wyniki badań Komisji Nadzoru Finansowego przeprowadzonych w 2008 roku z okazji Światowego Dnia Oszczędzania. W badaniu tym blisko 62% Polaków stwierdziło, że warto oszczędzać, jednak regularne oszczędzanie deklarowało tylko 7% ankietowanych. Zróżnicowanie skali oszczędzania wśród badanych związane było z:

- wiekiem – osoby starsze twierdziły, że wydają wszystko na bieżące potrzeby, a osobom poniżej 60 roku życia udaje się coś zaoszczędzić,
- wykształceniem i dochodami – im wyższe wykształcenie i dochód, tym wyższa skłonność do oszczędzania.

Zawirowania na rynkach finansowych tylko w niewielkim stopniu miały wpływ na skłonność do oszczędzania wśród ankietowanych. Ponad 40% twierdziło, że kryzys finansowy nie miał żadnego wpływu na wysokość oszczędności, a jedynie 10% oceniło ten wpływ jako bardzo negatywny. Do podobnych wniosków składają badania koniunktury konsumenckiej prowadzone przez GUS w 2008 roku i w pierwszym kwartale 2009 roku (tabela 4).

Wyprzedzający wskaźnik ufności konsumenckiej syntetycznie przedstawiający tendencje w konsumpcji indywidualnej w perspektywie najbliższych dwunastu miesięcy, osiągnął co prawda w marcu 2009 roku – 42,2 – najniższy poziom od 2003 roku, ale na tym tle odnotowuje się nieznaczłą poprawę w zakresie możliwości oszczędzania pieniędzy przez gospodarstwa domowe (wskaźnik dotyczący oszczędzania pieniędzy utrzymuje się na stabilnym wysokim poziomie średnim – 40 pkt.).

Z przeprowadzonych analiz wynika, że Polacy wypowiadają się w większości pozytywnie o potrzebie oszczędzania, ale niewielki odsetek badanych rzeczywiście systematycznie oszczędza. Najczęściej Polacy oszczędzają z myślą o zabezpieczeniu na starość oraz na nieprzewidziane sytuacje losowe. Kryzys finansowy nie wpłynął istotnie na zmiany postaw polskich gospodarstw domowych wobec oszczędzania.

Tabela 4. Wyprzedzający wskaźnik ufności konsumenckiej (dane miesięczne) w latach 2008–2009

Rok	Miesiąc	Zmiany sytuacji finansowej gospodarstw domowych	Oszczędzanie pieniędzy	Wskaźnik ufności
2008	1	–1	–37,1	–5,9
	2	–2	–38,1	–7,1
	3	–3,8	–42,2	–7,7
	4	–0,5	–34,1	–5,5
	5	–2,9	–38,1	–8,9
	6	–6,6	–39,4	–10,7
	7	–4,7	–37,5	–10,7
	8	–3,6	–36,2	–11,6
	9	–4,4	–35	–10,4
	10	–8,1	–38,4	–18
	11	–6,6	–36,4	–19,5
	12	–10,1	–33,7	–23,8
2009	1	–13,1	–39	–31,6
	2	–16,2	–42	–41,2
	3	–18,5	–38	–42,2

Źródło: *Koniunktura konsumencka*, GUS 2009.

Determinanty powodzenia alokacji oszczędności finansowych w badaniach opinii gospodarstw domowych

Podjęciu przez konsumentów decyzji o wyborze optymalnego portfela inwestycyjnego towarzyszy ryzyko związane z nabywanymi instrumentami finansowymi. Towarzyszące konsumentom ryzyko związane z decyzjami o wyborze najkorzystniejszych form przechowywania aktywów finansowych, jest w dużym stopniu powiązane ze specyfiką produktów finansowych, a wynika to przede wszystkim z tego, że:

- nabywca nie ma możliwości sprawdzenia i oceny produktu finansowego przed jego zakupem,
- zakup produktu finansowego wiąże się z zaangażowaniem przez konsumenta znaczących środków pieniężnych,
- efektywność zakupionego instrumentu finansowego zależy od wiedzy inwestora i od działań instytucji finansowej,
- coraz trudniej poruszać się konsumentom po rynku finansowym, który oferuje coraz więcej skomplikowanych produktów.

Wybór właściwych dla inwestora form przechowywania oszczędności zależy w dużym stopniu od jego skłonności do ryzyka. Poziom ryzyka jest ściśle powiązany z dochodowością produktów finansowych. Im wyższy poziom dochodowości danego instrumentu finansowego, tym wyższy poziom ryzyka, z którym powi-

nien liczyć się inwestor. Ogólny opis skłonności Polaków do ryzyka inwestycyjnego odzwierciedlają stwierdzenia zawarte w tabeli 5.

Tabela 5. Skłonność Polaków do podejmowania ryzyka inwestycyjnego

Wyszczególnienie	Odsetek odpowiedzi (w%)
Wolę niższy, ale pewny zysk	41
Wolę oszczędzać poprzez formy, które gwarantują ochronę oszczędności	33
Wybieram formy oszczędności, z których mogę zrezygnować nawet kosztem mniejszych zysków	31
Jeśli stracę moje oszczędności, nie ryzykuję dalej i rezygnuję przed dalszą stratą	25
Jeśli oszczędności tracą na wartości, czekam na odrobienie straty	8
Wybieram formy oszczędzania, które oferują wyższy zysk, ale nie ma możliwości rezygnacji w dowolnym momencie	5
Wolę oszczędzać przez formy inwestycji, w których wszystkie środki są przeznaczane na inwestycje	4
Libię podejmować ryzyko, licząc na wyższy zysk	6

Źródło: *Postawy Polaków wobec oszczędzania*, KNF 2008.

Z przytoczonych badań wynika, że 41% Polaków preferuje produkty finansowe, które dają niższy, ale pewny zysk, ponad jedna trzecia wybiera formy oszczędzania gwarantujące ochronę kapitału i dają możliwość wycofania środków w dowolnym momencie, 25% decyduje się na rezygnację z inwestycji, gdy oszczędności tracą na wartości.

Powodzenie potencjalnych inwestorów w lokowaniu oszczędności na rynku finansowym także zależy od ich zaufania do instytucji rynku finansowego (tab. 6).

Tabela 6. Zaufanie Polaków do instytucji finansowych w latach 2003–2007

Instytucja/Rok	Odsetek odpowiedzi		
	2003	2005	2007
Banki	68	70	77
Zakłady ubezpieczeń na życie	39	43	49
Zakłady ubezpieczeń majątkowych	27	28	34
Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych	18	20	35
Otwarte Fundusze Emerytalne	30	30	35
Giełda	15	19	22

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Czapiński, T. Panek, *Diagnoza Społeczna...*, 2007.

Przeprowadzone badania nad tym problemem w latach 2003–2007 dowodzą, że największym zaufaniem inwestujących cieszą się banki (ponad 77% wskazań

w 2007 roku), a następnie zakłady ubezpieczeń na życie – blisko 50% deklaracji w tym samym roku. Najniższym zaufaniem Polacy obdarzyli giełdę – tylko 22% w 2007 roku. Wyniki badań pozwalają zauważyć powolny, ale systematyczny wzrost zaufania Polaków do wszystkich instytucji finansowych na przestrzeni lat 2003–2007.

Interesująca jest analiza determinant powodzenia w oszczędzaniu, wskazanych przez inwestujących w instrumenty finansowe (tabela 7).

Tabela 7. Determinanty powodzenia Polaków w oszczędzaniu

Czynniki	Odsetek odpowiedzi (w%)
Własne decyzje	59
Działanie instytucji finansowych	7
Sytuacja gospodarstw w kraju	5
Szczęście, przypadek	4
Rozwaga	4
Dochody, ilość pieniędzy	4
Sytuacja gospodarstw na świecie	4
Trudno powiedzieć	9
Nie ma zdania	4
Razem	100

Źródło: *Postawy Polaków wobec oszczędzania*, KNF 2008.

Inwestujący twierdzą, że w powodzeniu w wyborze form lokowania oszczędności główną rolę odgrywają własne decyzje – prawie 60% wskazań. W jednakowym, ale dużo niższym stopniu decydują o tym: działania instytucji finansowych, sytuacja gospodarcza kraju, rozwaga oraz szczęście, przypadek czy poziom dochodów 4–5% odpowiedzi.

Wielość czynników decydujących o optymalizacji portfela inwestycyjnego wymaga od inwestorów odpowiedniej wiedzy o funkcjonowaniu rynku finansowego i jego produktach. Badania pozwalają poznać, z jakich źródeł czerpią niezbędne informacje inwestorzy o potencjalnych możliwościach lokowania oszczędności (tabela 8).

Tabela 8. Źródła informacji gospodarstw domowych o możliwościach oszczędzania

Źródła informacji	Odsetek odpowiedzi (w%)
Własna intuicja	49
Znajomi/rodzina	26
Reklamy	18
Materiały instytucji finansowych	9
Pracownicy instytucji finansowych	8
Programy, artykuły, audycje o oszczędzaniu	7
Trudno powiedzieć	10

Źródło: *Postawy Polaków wobec oszczędzania*, KNF 2008.

Prawie połowa Polaków kieruje się własną intuicją w decyzjach o możliwościach inwestowania, ponad jedna czwarta ufa w tej kwestii rodzinie i znajomym, a 18% badanych czerpie niezbędne informacje z reklam. Poniżej 10% badanych sięgało do materiałów informacyjnych instytucji finansowych, korzystało z porad pracowników tych instytucji lub czerpało wiedzę z programów poświęconych oszczędzaniu.

Preferencje inwestycyjne Polaków w latach 2003–2008

Wybór odpowiednich form przechowywania oszczędności przez gospodarstwa domowe jest warunkowany poziomem ich aktywności na rynkach finansowych. Najpopularniejszymi miernikami tej aktywności są dwa wskaźniki: odsetek osób korzystających z usług bankowych oraz odsetek korzystających z najprostszego produktu bankowego – ROR (Rachunku Oszczędnościowo-Rozliczeniowego).

Z badań Instytutu Pentor wynika, że w latach 2005–2007 ponad 50% polskich gospodarstw domowych korzystało z usług bankowych, a ponad 70% posiadało ROR. W porównaniu jednak z krajami Unii Europejskiej poziom pierwszego wskaźnika jest znacznie niższy, gdyż w UE-15 wynosił prawie 90%.

Powyższe zjawiska w pewnym stopniu także determinują preferencje Polaków związane z wyborem portfela inwestycyjnego (tabela 9).

Tabela 9. Preferowane kierunki lokowania nadwyżek finansowych Polaków w latach 2003–2007

Formy oszczędzania/Rok	2003	2005	2007
Lokaty bankowe	80,7	65,7	69,3
Obligacje	5	5,1	3,6
Fundusze inwestycyjne	4,3	9,1	14,6
Indywidualne Konta Emerytalne	11,4	10	8,1
Akcje	1,9	2,6	2,5
Nieruchomości	6	5,9	6,6
Gotówka	31,7	41,9	45
Inne	6,6	6,3	4,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Czapiński, T. Panek, *Diagnoza Społeczna* 2007...

W analizowanym okresie preferencje inwestycyjne Polaków nieznacznie się zmieniały. Dominującą formą lokowania oszczędności były lokaty bankowe – ponad 80% wskazań w 2003 roku, wobec 69,3% w 2007 roku. Na drugim miejscu plasuje się oszczędzanie w gotówce – wzrost deklaracji z 31,7% do 45%. Widoczny jest systematyczny wzrost zainteresowania Polaków lokowaniem oszczędności w funduszach inwestycyjnych – wzrost z 4% wskazań w 2003 roku do ponad 14% w 2007 roku. Natomiast lokowaniem oszczędności w akcje zainteresowanie wykazywało ponad 2% ankietowanych, a obligacje były prefe-

rowane przez 5% badanych w latach 2003–2005, a tylko 3,6% w 2007 roku. Na stabilnym poziomie utrzymywały się preferencje dotyczące lokowania oszczędności w nieruchomościach – średnio 6% odpowiedzi w analizowanym okresie.

Przeprowadzane badania ankietowe w ramach Diagnozy Społecznej 2007 pozwalają również ocenić preferowane formy lokowania nadwyżek finansowych gospodarstw domowych także w układzie regionalnym.

Lokaty bankowe cieszyły się największą popularnością wśród mieszkańców województw: warmińsko-mazurskiego i podlaskiego oraz mieszkańców dużych miast. Natomiast najwięcej oszczędności w gotówce posiadały gospodarstwa domowe z województw: podkarpackiego i opolskiego oraz z małych miast i wsi. Największy wzrost zainteresowania oszczędzaniem w funduszach inwestycyjnych zaobserwowano w województwach: wielkopolskim i opolskim oraz w grupie wielkich miast.

Ważnym czynnikiem różnicującym preferencje Polaków związane z wyborem struktury przechowywania oszczędności jest poziom wykształcenia. Świadczą o tym wyniki badań nad częstotliwością korzystania z oferty instrumentów finansowych (tabela 10).

Tabela 10. Wykształcenie a częstotliwość korzystania konsumentów z instrumentów finansowych

Instrumenty finansowe/Wykształcenie	Podstawowe	Średnie	Wyższe poza-ekonomiczne	Wyższe ekonomiczne
Lokata bankowa	0	29,2	43,5	28,5
Rachunek oszczędnościowy	5,6	17,3	23,2	20,2
Fundusz inwestycyjny	0	9	13	9,2
Indywidualne Konto Emerytalne	0	10,8	10,3	37
Obligacje	0	3,4	2,9	1,2
Akcje	0	3,9	7,2	29,2
Polisa na życie	5,6	31,8	29	3,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Bankructwa gospodarstw domowych*, red. B. Świecka, Warszawa 2008, s. 125.

Poziom wykształcenia ma istotny wpływ na wybór form oszczędzania z punktu widzenia ich płynności, elastyczności i czasu przechowywania środków pieniężnych. Z danych zawartych w powyższej tabeli wynika, że wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia, zwiększa się odsetek preferujących lokowanie oszczędności w pozabankowe instrumenty finansowe, takie jak akcje i fundusze inwestycyjne. Produkty finansowe obarczone wyższym ryzykiem częściej preferują osoby mające wyższe wykształcenie ekonomiczne, natomiast posiadający wykształcenie średnie lokują oszczędności w instrumenty o niższym poziomie ryzyka (lokaty bankowe, rachunek oszczędnościowy), ale także bardziej płynne, o krótszym okresie zamrożenia kapitału.

W latach 2003–2006 obserwowano utrzymujący się dominujący udział lokat bankowych wśród preferowanych przez Polaków inwestycji finansowych, z jednoczesnym zwiększaniem się zainteresowania zakupem produktów finansowych obarczonych wyższym ryzykiem, ale gwarantujących wyższy zysk. Tendencja ta była w dużym stopniu uzasadniona spadającą stopą oprocentowania lokat bankowych w tym okresie i utrzymującą się dobrą koniunkturą gospodarczą. Wszystko to gwarantowało atrakcyjność lokowania oszczędności w bardziej agresywne instrumenty finansowe, takie jak akcje i fundusze inwestycyjne. W tej sytuacji duża część inwestorów przy wyborze portfela inwestycyjnego nie kierowała się stopniem ryzyka, ale głównie wysokim poziomem oczekiwanego zysku.

Dotychczasowy kierunek utrzymujących się preferencji inwestycyjnych Polaków nieco zakłócił światowy kryzys finansowy i jego skutki odczuwalne w polskiej gospodarce od drugiego półrocza 2008 roku. Nastąpiło pogorszenie płynności sektora bankowego, co zmusiło banki komercyjne do podwyższenia stóp oprocentowania krótkookresowych depozytów. Z drugiej strony spowolnienie gospodarcze przełożyło się na pogorszenie sytuacji na giełdzie – gwałtowny spadek cen akcji przyczynił się do utraty przez inwestorów części kapitału ulokowanego w akcjach i funduszach inwestycyjnych. Perspektywa utrzymywania się niekorzystnych tendencji na giełdzie spowodowała odpływ kapitału z funduszy inwestycyjnych do sektora bankowego.

Ocenę wpływu kryzysu finansowego na decyzję Polaków o oszczędzaniu ilustruje poniższe zestawienie:

Tabela 11. Wpływ zawirowań na rynkach finansowych na wysokość oszczędności

Opinie	Odsetek odpowiedzi (w%)
Wpłyną bardzo negatywnie	10
Będą miały niewielki negatywny wpływ	31
Nie będą miały żadnego wpływu	42
Raczej wpłyną pozytywnie	5
Trudno powiedzieć	12
Razem	100

Źródło: *Postawy Polaków wobec oszczędzania*, KNF 2008.

Odpowiedzi na pytanie o wpływ kryzysu finansowego na wysokość oszczędności rozkłada się w równym stopniu między oddziaływaniem negatywnym – 41%, a brakiem jakiegokolwiek wpływu – 42% wskazań.

Natomiast kryzys finansowy wywarł widoczny wpływ na skłonność Polaków do inwestowania w 2008 roku w porównaniu z rokiem poprzednim (tabela 12).

Dane zawarte w powyższej tabeli wskazują na to, iż kryzys finansowy wpłynął na wzrost skłonności Polaków do inwestowania w bezpieczne instrumenty finansowe (lokaty bankowe i obligacje), a wyraźnie spadła skłonność do oszczędzania w akcjach i funduszach akcyjnych obarczonych wysokim ryzykiem.

Tabela 12. Przeciętna skłonność Polaków do inwestowania

Produkty finansowe	Odsetek odpowiedzi			
	I połowa 2007	II połowa 2007	I połowa 2008	II połowa 2008
Lokaty bankowe	16,7	17,3	40,2	31,4
Akcje lub fundusze akcyjne	28,6	30,7	23,4	22,0
Obligacje lub fundusze obligacji	5,8	10,0	16,8	18,0
Fundusze nieruchomości	4,5	12,5	19,6	3,5
Fundusze surowcowe	—	—	14,7	13,8

Źródło: *Kryzys finansowy a preferencje inwestycyjne Polaków*, Expander Advison, 2008.

Powyższe wyniki pokazują na utrzymywanie się dominującej pozycji lokat bankowych wśród preferowanych przez Polaków kierunków inwestowania, z wyraźnym ich wzrostem w końcu 2008 roku. Wyraźnie spadła skłonność do lokowania oszczędności w nieruchomościach z 19,6% w I połowie 2008 roku do 3,5% na koniec tego roku, przy utrzymującej się tendencji wzrostowej w poprzednich okresach.

Badania te świadczą z jednej strony o przywiązaniu Polaków do preferowania wysokiego udziału w portfelu inwestycyjnym bezpiecznych instrumentów finansowych. Natomiast z drugiej zmniejszenie udziału akcji i funduszy akcyjnych w strukturze aktywów finansowych, świadczy o racjonalnych postawach polskich inwestorów mających na celu minimalizację strat związanych z zawirowaniami na rynkach finansowych. W portfelu inwestycyjnym Polaków zatem utrzymuje się duży udział instrumentów finansowych wolnych od ryzyka, a zdecydowanie niski jest udział produktów o wysokim ryzyku. Zmiana struktury portfela inwestycyjnego przeciętnego polskiego inwestora podąża za zmianami koniunktury gospodarczej.

Struktura preferowanych kierunków inwestowania przez Polaków nieco odbiega od tej charakterystycznej dla krajów ekonomicznie wysoko rozwiniętych, o czym informują dane zawarte w poniższej tabeli.

Tabela 13. Struktura aktywów finansowych w Polsce i krajach strefy euro w (%)

Wyszczególnienie	Polska	Kraje strefy euro
Gotówka i depozyty	49	31
Fundusze inwestycyjne	14	10
Fundusze emerytalne	18	4
Ubezpieczenia życiowe	10	26
Papiery wartościowe	9	28

Źródło: *Households Wealth and Debt Monitor*, November 2007.

W krajach strefy euro w porównaniu z Polską w portfelu inwestycyjnym znacznie wyższy jest udział papierów wartościowych oraz ubezpieczeń na życie, a mniejszy gotówki i depozytów bankowych. Podobieństwem w tych strukturach jest utrzymująca się niewielka, ale dominująca pozycja gotówki i depozytów bankowych.

Analizując zmiany preferencji inwestycyjnych Polaków w latach 2003–2008 można stwierdzić, iż powoli przechodzimy od tradycyjnych form oszczędzania do nowych, bardziej charakterystycznych dla krajów o lepiej rozwiniętych rynkach finansowych.

Podsumowanie

Przeprowadzone analizy związane z preferencjami inwestycyjnymi Polaków w latach 2003–2008 skłaniają do sformułowania kilku wniosków.

Badania wskazują, że coraz więcej gospodarstw domowych docenia znaczenie oszczędzania w zaspokajaniu przyszłych potrzeb. Jednak do regularnego oszczędzania przyznaje się tylko kilka procent ankietowanych. Najczęściej Polacy oszczędzają z myślą o zapewnieniu sobie środków na starość oraz na nieprzewidywalne zdarzenia losowe.

W wyborze form przechowywania oszczędności gospodarstw domowych ważną rolę odgrywają zaufanie do instytucji finansowych oraz skłonność do ryzyka. Największym zaufaniem Polaków cieszą się banki, a w stosunku do pozostałych instytucji zaufanie powoli, ale systematycznie wzrasta.

W kwestii skłonności do ryzyka związanego z preferowaną strukturą przechowywania oszczędności finansowych, polskie gospodarstwa domowe charakteryzuje postawa raczej asekuracyjna. Zdecydowanie wolą inwestować w instrumenty finansowe obciążone niższym ryzykiem, ale gwarantujące co prawda niższy, ale pewny zysk. Sukces w inwestowaniu Polacy wiążą z własnymi decyzjami, kierując się przy tym własną intuicją.

Preferencje inwestycyjne Polaków identyfikowane na podstawie badań można określić jako dosyć tradycyjne. Tradycjonalizm ten przejawia się w dominacji lokat bankowych w preferowanym portfelu inwestycyjnym, czyli form elastycznych, raczej o krótkim okresie zamrożenia i możliwości wycofania kapitału. Niewielki odsetek w tej strukturze stanowią bardziej ryzykowne i skomplikowane instrumenty finansowe, jak akcje czy fundusze inwestycyjne. Badania wskazują na duży wpływ wykształcenia na zróżnicowanie preferencji Polaków korzystających z usług finansowych. Im wyższy poziom wykształcenia, tym większa akceptacja gospodarstw domowych dla bardziej ryzykownych instrumentów finansowych w portfelu inwestycyjnym.

Struktura preferencji inwestycyjnych Polaków odbiega od obrazu charakterystycznego dla krajów ekonomicznie wysoko rozwiniętych, o dłuższej tradycji aktywnej obecności gospodarstw domowych na rynkach finansowych. W tych kra-

jach w portfelach inwestycyjnych jest zdecydowanie wyższy udział produktów finansowych o wyższym ryzyku i gwarantujących wyższą stopę zwrotu.

Analiza wpływu zawirowań na międzynarodowych rynkach finansowych na preferencje inwestycyjne polskich gospodarstw domowych pozwala stwierdzić:

- tradycjonalizm portfela inwestycyjnego Polaków uchronił gospodarstwa domowe przed znacznymi stratami oszczędności w momencie gwałtownego spadku cen akcji i jednostek uczestnictwa funduszy inwestycyjnych w drugiej połowie 2008 roku,
- w niewielkim stopniu zmieniły się postawy Polaków wobec oszczędzania – większość twierdzi, że kryzys finansowy nie będzie miał żadnego wpływu,
- wyraźnie zmieniły się preferencje inwestycyjne Polaków na rzecz powrotu do poszukiwania bezpiecznych form lokowania nadwyżek finansowych oraz większej dywersyfikacji portfela inwestycyjnego, co znacznie redukuje ryzyko w niepewnych czasach kryzysu finansowego i spowolnienia wzrostu gospodarczego.

Dyskusyjna zatem pozostaje kwestia zmian preferencji inwestycyjnych Polaków w najbliższych latach. Na rynku usług finansowych w naturalny sposób pojawiać się będą nowe i coraz bardziej skomplikowane produkty. Czy i w jakim stopniu znajdują się one w portfelu inwestycyjnym polskich gospodarstw domowych, będzie w dużym stopniu zależało od wiedzy finansowej konsumentów. Niewątpliwy bowiem jest fakt, że odpowiednia wiedza finansowa konsumentów aktywnych na rynkach finansowych sprzyja podejmowaniu racjonalnych decyzji, związanych z wyborem optymalnej struktury odpowiednio zdywersyfikowanego portfela inwestycyjnego.

Bibliografia

1. *Bankructwa gospodarstw domowych. Perspektywa ekonomiczna i społeczna*, red. B. Świecka, Warszawa 2008.
2. Czapiński J., Panek T. (red.), *Diagnoza Społeczna 2007. Warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa 2007.
3. *Fundusze inwestycyjne – znajomość oraz powody skłaniające do oszczędzania*, GfK Polonia, Warszawa 2008.
4. Idzik M., *Zarządzanie finansami. Świadome decyzje*, Pentor Reaserch International, Warszawa 2005.
5. *Kompas finansowy*, KBC TFI SA, Warszawa 2008.
6. *Koniunktura konsumencka*, GUS, Warszawa 2009.
7. *Kryzys finansowy miał stosunkowo niewielki wpływ na preferencje inwestycyjne Polaków*, Expander Advisors, Warszawa 2008.
8. *Planowanie budżetów domowych oraz podejmowanie decyzji finansowych*, TNS OBOP, Warszawa 2006.
9. *Postawy Polaków wobec oszczędzania*, KNF, Warszawa 2008.

10. Sielicki J., *Konserwatywni czy rozrywkowi. Zachowania inwestycyjne Polaków*, GfK Polonia, Warszawa 2007.
11. *Wzrost popularności inwestycji w papiery wartościowe*, GfK, Norymberga–Frankfurt–Warszawa 2007.

Summary

This article include analysis of out attaching pole for in preferred investment briefcase with indication on its sound and weak part.



Barbara Trzaska

Marketing jako efektywne podejście do zarządzania placówką oświatową w dobie kryzysu światowego

Wprowadzenie

Jedną z konsekwencji światowego kryzysu gospodarczego jest racjonalizacja i często ograniczenia wydatków budżetowych państwa. Podmioty sektora publicznego są więc szczególnie narażone na ponoszenie jego kosztów. Podmioty te ze względu na niewątpliwie nieprzewidywalne zmiany w swoim otoczeniu, muszą być zarządzane efektywnie, tj. tak aby utrzymać swoje funkcjonowanie i osiągać wyznaczone cele. Zarządzanie rozumiane jako zestaw działań związanych z planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolą, skierowane na szeroko rozumiane zasoby organizacji oraz ukierunkowane na osiągnięcia przez nią celów, wymaga więc ciągłego doskonalenia. Powodem doskonalenia zarządzania są zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji, w tym również wzrost konkurencji. Konkurencja była też jedną z przyczyn rozszerzania wykorzystania w praktyce narzędzi i procedur marketingu poza organizacje o celach komercyjnych, a więc także w przypadku organizacji niedochodowych: rządowych, politycznych, samorządowych, religijnych, wszelkich inicjatyw gospodarczych, w sferze ochrony zdrowia, oświaty. Przełomowym momentem dla powstania i rozwoju teorii marketingu organizacji niedochodowych było przyjęcie przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (American Marketing Association) jego szerokiej definicji. Według niej marketing to proces planowanego urzeczywistniania koncepcji cen, promocji oraz dystrybucji idei, dóbr i usług w celu doprowadzenia do wymiany satysfakcjonującej jednostki i organizację¹. W grupie organizacji,

¹ AMA Board Approves New Definition, „Journal of Marketing” 1985, nr 3.

które mogą wykorzystywać instrumenty i procedury marketingowe znalazły się więc również szkoły różnego typu i inne instytucje świadczące usługi edukacyjne.

Zagadnienie wykorzystywania marketingu w procesie zarządzania szkołą wyższą jest często poruszane w polskiej literaturze ekonomicznej². Niewątpliwie również instytucje, które świadczą usługi edukacyjne na poziomie elementarnym i średnim wykorzystują w praktyce narzędzia marketingu, aby usprawnić swoje funkcjonowanie, utrzymać się na rynku i rozwijać się. W grupie tych instytucji znajdują się szkoły publiczne, a w szerokim ujęciu – także placówki oświatowe. Na gruncie polskim marketing oświatowy jest stosunkowo nową dziedziną wywodzącą się z praktyki.

Celem artykułu jest ukazanie zasadności wykorzystania narzędzi i procedur marketingowych w zarządzaniu placówkami oświatowymi w warunkach zmiennego otoczenia, w którym pojawiają się różnego rodzaju zagrożenia, w tym związane z kryzysem światowym. Zarządzanie marketingowe, które u swoich podstaw ma preferowanie potrzeb klienta wpływa na doskonalenie tych organizacji i pozwala na osiągnięcie założonych celów rynkowych, również w dobie kryzysu.

Szkoły publiczne w obliczu zagrożeń rynkowych

Przeobrażenia systemowe w edukacji państw demokratycznych w drugiej połowie XX wieku były związane z rozwojem rynkowego modelu oświaty. Cechuje go pluralizm form własności szkół oraz konkurencja instytucji edukacyjnych, ich produktów i jakości usług, a także ścisły związek z rynkiem pracy w regionie³. W modelu rynkowym przyjmuje się rozdzielenie nadzoru prawnego i pedagogicznego od podmiotów prowadzących szkoły (pierwsze zadanie realizuje administracja państwowa, drugie przede wszystkim samorząd) oraz liberalny sposób zarządzania oświatą, który przejawia się w samodzielności placówek i decentralizacji zarządzania nimi. W Polsce właśnie taki system był tworzony od początku lat dziewięćdziesiątych.

Charakter rynkowy ma również otoczenie szkół publicznych. Duża dynamika zmian w otoczeniu placówek oświatowych związanych ze wzrastającą konkurencją, zmianami na rynku pracy, trendami demograficznymi, otwarciem zachodnich rynków pracy, cięciami budżetowymi powoduje, że poszukują one właściwych narzędzi, które umożliwią im utrzymanie się na rynku edukacyjnym i dalszy rozwój. Przy czym rynek edukacyjny należy rozumieć tu jako uwarunkowany przez rozwiązania legislacyjne państwa mechanizm, który umożliwia wymianę

² A. Pabian, *Marketing szkoły wyższej*, Centrum Badań Polityki Naukowej, Warszawa 2005; G. Nowaczyk, P. Lisiecki, *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2006.

³ Szerzej: M. Niezgoda, *Oświata i rynek – w kierunku rynkowego modelu oświaty*, „Zarządzanie i Edukacja” 1999, nr 2, s. 80–82.

produktów edukacyjnych w formie realizowanych programów, kierunków kształcenia, szkoleń pomiędzy oferującymi je podmiotami działającymi w sferze edukacji na różnych poziomach kształcenia a korzystającymi z nich grupami (docelowymi) konsumentów, tworzącymi na nie popyt⁴. Natomiast wśród instrumentów możliwych do wykorzystania w praktyce placówek oświatowych, występują te charakterystyczne dla koncepcji marketingowej, tj. produkt, cena, dystrybucja, personel i promocja, które są ukierunkowane na zaspokojenie potrzeb odbiorców usługi i rynek. Marketing oświatowy stanowi zespół działań i metod ukierunkowanych na osiągnięcie celu, jakim jest zaspokojenie potrzeb w zakresie edukacji dzieci, młodzieży i dorosłych. Aktywność ta ogniskuje się przede wszystkim na tworzeniu właściwej struktury produktu edukacyjnego przez wykorzystanie analizy otoczenia i przeprowadzanie segmentacji rynku⁵.

W otoczeniu publicznych podmiotów rynku edukacyjnego pojawia się wiele zjawisk stanowiących dla nich potencjalne zagrożenia. Tworzą je m.in. bariery w dostosowaniu oferty kształcenia do potrzeb rynku pracy, wynikające z ograniczeń finansowych szkół, deficytu wyspecjalizowanej kadry oraz brakiem wsparcia ze strony lokalnych przedsiębiorców. Ograniczenia finansowe, ustawa o systemie oświaty z aktami wykonawczymi, sposób zatrudniania i awansu w zawodzie nauczyciela nie sprzyja pozyskiwaniu nowych pracowników o wysokich kwalifikacjach, często w unikatowych specjalnościach. Natomiast brak wsparcia ze strony lokalnych przedsiębiorców jest związany z brakiem przepływu informacji o potrzebach na określone zawody, specjalności, szkolenia oraz z niepodejmowaniem współpracy⁶. Na pogłębienie się tych niekorzystnych zjawisk wpływa niewątpliwie kryzys gospodarczy, który może spowodować cięcia wydatków budżetowych, w tym nakładów na oświatę, redukcję zatrudnienia w sektorze publicznym oraz prywatnym. Nie są to jednak jedyne zagrożenia pojawiające się w środowisku placówek oświatowych.

Z marketingowego punktu widzenia można podzielić wszystkie czynniki tworzące potencjalne zagrożenia dla szkół publicznych na subiektywne (w pewien sposób zależne od nich) i obiektywne (na które nie mają wpływu). Tabela 1 zawiera przykładowe ich zestawienie.

⁴ B. Trzaska, *Rynkowy wymiar kontaktów placówek edukacyjnych z otoczeniem*, [w:] *Doświadczenia i perspektywy nowoczesnego zarządzania*, red. M. Duczmał, T. Pokusa, Wydawnictwo WSZiA w Opolu, Opole 2007, s. 275.

⁵ F.R. Dwyer, J.F. Tager, *Bussines Marketing. Connecting Strategy, Relationship and Learning*, McGraw-Hill, Boston–Singapore 2006, s. 162–166.

⁶ Szerzej: B. Trzaska, B. Batko, *Bariery w zakresie dostosowania oferty edukacyjnej szkół ponadgimnazjalnych do potrzeb rynku pracy i ich strategiczne konsekwencje*, [w:] *Analiza ofert pracy oraz ofert instytucji szkoląco-edukacyjnych*, red. M. Duczmał, W. Potwora, Wydawnictwo WSZiA w Opolu, Opole 2008.

Tabela 1. Przykłady czynników tworzących potencjalne zagrożenia dla publicznych podmiotów rynku edukacyjnego

Subiektywne czynniki ryzyka	Obiektywne czynniki
• pozycja rynkowa • wizerunek • zasoby ludzkie • jakość kształcenia • organizacja pracy • sformułowanie misji • brak skonkretyzowanej strategii i realnej wizji • pozycja w lokalnym rankingu szkół • oferta kształcenia niedopasowana do potrzeb potencjalnych słuchaczy, uczniów, kursantów • brak starań o wsparcie darczyńców • nieprowadzenie ubocznej działalności gospodarczej	• zmiany w ustawie o systemie oświaty • kryzys światowy (cięcia budżetowe) • rozwój sektora prywatnych szkół średnich i ośrodków kształcenia • system finansowania szkół publicznych • udział środków budżetowych w finansowaniu szkół prywatnych • trendy demograficzne • zjawiska na rynku pracy będące konsekwencją kryzysu światowego • brak autonomii w określaniu oferty kształcenia

Źródło: opracowanie własne.

Wśród narzędzi marketingu wyróżnia się produkt, cenę, dystrybucję, promocję i personel. Instrumenty te są wykorzystywane również w minimalizowaniu zagrożeń ze strony konkurencji⁷. Punktem wyjścia do podjęcia rywalizacji z konkurencją jest analiza środowiska konkurencyjnego, a w szczególności tych konkurentów, którzy stanowią bądź mogą stanowić dla szkoły poważne zagrożenie. Analiza ta sprowadza się do kilku etapów działań:

- ustalenie na podstawie opinii zarządzających szkołą oraz analizowanych informacji o konkurentach z różnych źródeł, tych placówek, które stanowią dla niej największe zagrożenie⁸,
- identyfikacji mocnych i słabych stron konkurentów w zakresie sytuacji finansowej, produktów, dystrybucji, public relations,
- określenia stopnia zagrożenia ze strony konkurencji na podstawie porównania cech organizacji i cech konkurencji (w zakresie produktów, dystrybucji, public relations, kosztów działalności, finansowania i pozycji na rynku).

Przyjęcia określonej postawy wobec konkurencji pozwala ograniczyć zagrożenia w środowisku⁹.

⁷ Zob. K.E. Clow, D.L. Kurtz, *Services Marketing*, Atomic Dog Publishing, New York 2007, s. 225–226.

⁸ Szerzej J.A. Howard, *Consumer Behavior: Applications of Theory*, McGraw–Hill, New York 1977, s. 33.

⁹ Por. D. West, J. Ford, *Strategic Marketing. Creating Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford–New York 2006, s. 122–123.

Instrumenty marketingu szkoły

Realizacja koncepcji marketingowej przez placówkę oświatową wymaga posługiwania się określoną kompozycją narzędzi, które są w stosunku do siebie komplementarne. Każda placówka, podobnie jak przedsiębiorstwo produkcyjne, wypracowuje własną, charakterystyczną tylko dla siebie, kompozycję narzędzi, na którą, jak już wspomniano, składają się takie elementy, jak produkt, cena, dystrybucja, jakość, promocja i personel. Warto podkreślić, że w krajach Europy Zachodniej oraz w Stanach Zjednoczonych działania marketingowe szkół wspomagają prężnie rozwijający się sektor instytucji świadczących usługi marketingowe dla placówek edukacyjnych. Natomiast w Polsce to dyrektorzy szkół indywidualnie podejmują działania zgodne z filozofią marketingu, wykorzystując wiedzę, doświadczenie i intuicję.

Produkty edukacyjne występują w formie realizowanych kierunków kształcenia, kursów oraz szkoleń i stanowią skonkretyzowanie, uszeregowane oraz rozplanowanie w czasie treści. Zaspokajają określone potrzeby edukacyjne konkretnych grup odbiorców i mają pewne cechy, które wpływają na ich atrakcyjność w ocenie klientów, jak jakość, dostępność, przydatność. Nabywcom przynoszą wymierne korzyści np. z kierunku kształcenia, programu, kursu. Określonego rodzaju korzyści może odpowiadać produkt zmaterializowany w różnych formach (np. potrzeba zdobycia nowego zawodu przez dorosłych może być zaspokojona poprzez kursy stacjonarne, kursy eksternistyczne, kierunki kształcenia w szkołach wieczorowych).

Na produkt edukacyjny wpływają takie czynniki, jak jakość kształcenia, dostępność, wyposażenie, atmosfera i forma. Jakość produktu edukacyjnego jest uzależniona od wielu czynników, które wpływają ogólnie na ocenę pracy szkoły, jak m.in. posiadane zasoby rzeczowe i ich wykorzystanie, poziom kwalifikacji kadry, skuteczność metod dydaktycznych, sposób oceniania i sprawdzania wiedzy.

Ceny w placówkach oświatowych mogą występować pod różnymi nazwami np. czesne za naukę, opłaty za egzaminy eksternistyczne lub poprawkowe, pobierane honoraria przez wykładowców, pensje nauczycieli, ceny wynajmu sal, itd. Z jednej strony placówki stosują różne działania, aby pozyskiwać klientów i odróżnić się od konkurencji: stosują opłaty ratalne, stypendia, nagrody, częściowe zwolnienia z opłat dla najlepszych uczniów, słuchaczy. Z drugiej strony obniżają koszty, co nie może odbywać się poprzez obniżanie jakości, wobec czego poszukują dodatkowych źródeł finansowania. Mogą być nimi działania przynoszące dochód, jak np. wynajem sal innym instytucjom, bądź pozyskiwanie wsparcia finansowego ze strony darczyńców. Wysoka jakość usług edukacyjnych, podobnie jak w instytucjach komercyjnych, powoduje wzrost kosztów. Obniżyć koszty można jedynie poprzez np. zmiany w organizacji pracy, wprowadzenie energooszczędnych rozwiązań np. w oświetleniu pomieszczeń szkoły, systemie ogrzewania. Taki element, jak płace zatrudnionej kadry, stanowią pozycję kosztów, której nie daje się obniżyć i rezerw należy szukać w innych sferach.

Dystrybucja jest kolejnym instrumentem marketingu wykorzystywanym w celu organizowania dogodnych i dostępnych dla klientów miejsc oraz warunków świadczenia usług. Zagadnienie wyboru kanałów dystrybucji jest istotne, ponieważ w nich realizowane są czynności marketingowe, które mogą w ostatecznym rezultacie zdecydować o sukcesie placówki na rynku edukacyjnym. W przypadku produktów edukacyjnych istotne są cztery aspekty dystrybucji: czas, w którym będzie świadczona usługa; kanały przepływu informacji o zakresie i formie realizowanych programów, kursów, konsultacji lub poradnictwa; dostępność usług dla potencjalnych klientów (uczniów, słuchaczy); forma kontaktu z uczniami i słuchaczami w procesie dydaktycznym, dotyczy zwłaszcza wykorzystania sieci informatycznych (poczty elektronicznej i Internetu) i wymaga zapewnienia określonych warunków technicznych.

Instrumentem marketingu, wspierającym dodatkowo dystrybucję, który z powodzeniem wykorzystują placówki oświatowe jest promocja. Promocja obejmuje działania związane z informowaniem, przekonywaniem i skłanianiem klientów do korzystania z produktów oraz zdobywaniem zaufania społeczności¹⁰. Jest ona ważna ze względu na istniejącą konkurencję na rynku edukacyjnym, konieczność budowania pozytywnego wizerunku szkoły, aby nie tylko wzbudzać zainteresowanie potencjalnych uczniów, słuchaczy ofertą usług edukacyjnych, ale i pozyskiwać fundusze od darczyńców, sponsorów i fundacji, oceniających również misję szkoły i podejmowane przez nią działania na rzecz środowiska lokalnego¹¹. Istotne jest również tworzenie pozytywnego wizerunku placówki, budowanie tożsamości i wpływanie na jej łatwe identyfikowanie w środowisku, ponieważ w instytucjach sektora publicznego występuje również zjawisko budowania marki¹².

Personel ma bezpośredni wpływ na produkt i jego jakość oraz kształtuje pośrednio stosunki z otoczeniem (nauczyciele, wykładowcy są istotną grupą opinotwórczą). W tym przypadku zarządzanie kadrami jest ważnym instrumentem bezpośrednio decydującym o popycie na produkty edukacyjne. Przygotowanie kadry, jej umiejętności, wysokie kwalifikacje wpływają na poziom kształcenia w placówce i są atutem wykorzystywanym w różnych formach promocji szkoły i jej produktów. Właściwa polityka kadrowa stabilizuje zespół, wiążąc go w miarę trwale z placówką oraz przyciąga do placówki innych pracowników o wysokich kwalifikacjach. Pracownicy bezpośrednio wpływają na jakość produktu (jakość pracy dydaktycznej, przygotowanie merytoryczne, zdolność przekazywania treści dydaktycznych oraz ukazanie ich praktycznych zastosowań).

¹⁰ W. Budzyński, *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 1997, s. 11–12; K. Wojcik, *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005, s. 201–204.

¹¹ B. Trzaska, *Zarys marketingu organizacji non-profit. Zagadnienia teoretyczne. Studia przypadków. Podręcznik z ćwiczeniami*, Kolegium Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001, s. 17–18.

¹² Ph. Kotler, N. Lee, *Marketing in the Public Sector. A Roadmap for Improved Performance*, Wharton School Publishing, New Jersey 2007, s. 113–114.

Segmentacja rynku edukacyjnego

Tworzenie kompozycji marketingu-mix dla potrzeb szkoły za każdym razem powinno uwzględniać segment (segmenty) rynku, do którego adresuje się ofertę produktów oraz wnioski płynące z analizy SWOT¹³. Analizy są narzędziami diagnozującymi, pomocniczymi, pozwalającymi precyzyjnie określić otoczenie w danym momencie i z tego powodu nie można ich pomijać także w przypadku placówek oświatowych. Procedurą ściśle związaną z tworzeniem kompozycji narzędzi marketingu w placówce oświatowej jest segmentacja rynku. Procedura ta stanowi podstawę wszelkich działań marketingowych w zakresie produktu, jego ceny, dystrybucji i promocji¹⁴. Stosuje się ją na rynkach heterogenicznych, na których występują różnice w potrzebach nabywców. Określenie punktu wyjścia segmentacji w dużym stopniu zależy od tego, czy gwarantuje on uchwycenie istotnych różnic między potencjalnymi segmentami i czy różnice te będą właściwie wykorzystane przy kształtowaniu strategii marketingowej szkoły.

Segmentacja umożliwia określenie zakresu działalności placówki, modyfikację produktów i dostosowanie ich do potrzeb i preferencji klientów oraz jest narzędziem racjonalnego wykorzystania środków finansowych i minimalizacji gospodarczego ryzyka. Przykładowo poprawnie dokonana segmentacja lokalnego rynku edukacyjnego pozwala określić grupy, które korzystają z usług szkoły oraz dokonać wyboru tych, do których szkoła może adresować swoje programy w przyszłości¹⁵.

Identyfikując lub dokonując wyboru obsługiwanego segmentu rynku w przypadku placówek oświatowych należy określić:

- potrzeby klientów szkoły, które nie są zaspokajane (występowanie luki rynkowej),
- możliwości szkoły w zakresie wprowadzania i realizacji programów zaspokajających sygnalizowane przez klientów potrzeby,
- przewidywany popyt na nowe oraz obecne programy (kierunki kształcenia) w przyszłości,
- możliwe scenariusze zachowań konkurencji, czyli innych placówek edukacyjnych działających w danym sektorze wobec pojawiających się nisz rynkowych¹⁶,
- ramy czasowe, w których szkoła jest w stanie wprowadzić nowy program, kierunek kształcenia, kurs,
- plan prezentacji i promowania oferty programowej potencjalnym uczniom i słuchaczom oraz w środowisku lokalnym.

¹³ F.R. Dwyer, J.F. Tanger, *op. cit.*, s. 162–166.

¹⁴ B. Trzaska, *Praktyczne aspekty formułowania celów i segmentacji rynku przez instytucje niedochodowe*, [w:] *Doświadczenia i perspektywy nowoczesnego zarządzania...*, s. 107–109.

¹⁵ Ph. Kotler, K.F. Fox, *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Englewood Cliffs–Prentice Hall, New Jersey 1985, s. 176.

¹⁶ Ujęcie sektorowe konkurencji przedstawia: M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.

Właściwie przeprowadzona segmentacja rynku jest ponadto gwarantem bezpieczeństwa rynkowego, wpływa na racjonalizację kosztów w zakresie poszczególnych narzędzi marketingu. Zestawienie korzyści płynących z segmentacji w zakresie poszczególnych narzędzi marketingu przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Przykłady wpływu segmentacji na efektywność poszczególnych narzędzi marketingu

Narzędzia marketingu	Efekt segmentacji
Produkt	struktura produktu edukacyjnego dopasowana do oczekiwań obecnych i potencjalnych klientów szkoły wprowadzanie nowych produktów zaspokajających zidentyfikowane potrzeby nabywców
Cena	kalkulacja kosztów uwzględniająca specyfikę rynku, możliwości nabywcze klientów, sytuację finansową szkoły i możliwość prowadzenia ubocznej działalności gospodarczej
Dystrybucja	precyzyjne dopasowanie czasu odbywania zajęć, kanałów przepływu informacji o zakresie i formie realizowanych programów, kursów, konsultacji lub poradnictwa, zwiększenie dostępności usług dla uczniów, słuchaczy, wybór właściwej formy kontaktu
Promocja	precyzyjne adresowanie komunikatów i działań promocyjnych do ostatecznych odbiorców właściwy dobór metod i środków reklamy
Personel	wykorzystywanie informacji dotyczących cech klientów przy budowaniu właściwych relacji

Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystanie w praktyce procedury segmentacji jest zasadne w dobie kryzysu co najmniej z dwóch względów, ponieważ umożliwia określenie profilu działalności, modyfikację produktów – tak, by były dostosowane do potrzeb i preferencji klientów oraz jest narzędziem racjonalnego wykorzystania środków finansowych i minimalizacji gospodarczego ryzyka. Potrzeby i preferencje podmiotów rynku pracy są szczególnie zmienne w czasie kryzysu i zdeterminowane przede wszystkim sytuacją gospodarczą. Z tego powodu procedura ta umożliwia placówkom oświatowym racjonalizację działań w sferze planowania nowych kierunków kształcenia (oferty programowej) oraz ich finansowania.

Zakończenie

W warunkach zagrożeń, wynikających z kryzysu światowego, dla rynku pracy i sprzężonego z nim rynku edukacyjnego, marketingowe podejście do problemu zarządzania placówkami oświatowymi zwiększa prawdopodobieństwo osiągnięcia założonych przez nie celów, co jest miernikiem efektywności. Umiejętność za-

stosowania narzędzi i procedur marketingowych w praktyce przez zarządzających szkołami będzie decydować o istnieniu i rozwoju szkół publicznych. Niewątpliwie zmienne otoczenie placówek edukacyjnych, w tym wzrost konkurencji także ze strony szkół prywatnych, powoduje, że marketing oraz jego narzędzia jawią się jako jedno z fundamentalnych podejść do zarządzania publicznymi placówkami edukacyjnymi i stanowi również nową filozofię zarządzania szkołami, którą realizują zarządzający nimi w mniej lub bardziej świadomy sposób.

Bibliografia

1. *AMA Board Approves New Definition*, „Journal of Marketing” 1985, nr 3.
2. Budzyński W., *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*, Poltext, Warszawa 1997.
3. Clow K.E., Kurtz D.L., *Services Marketing*, Atomic Dog Publishing, New York 2007.
4. Dwyer F.R., Tanager J.F., *Bussines Marketing. Connecting strategy, Relationship and Learning*, McGraw-Hill, Boston-Singapore 2006.
5. Howard J.A., *Consumer Behavior: Applications of Theory*, McGraw-Hill, New York 1977.
6. Kotler Ph., Fox K.F., *Strategic Marketing for Educational Institutions*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey 1985.
7. Kotler Ph., Lee N., *Marketing in the Public Sector. A Roadmap for Improved Performance*, Wharton School Publishing, New Jersey 2007.
8. McDonald M., *The Marketing Planner*, Butterworth-Heinemann Ltd, Oxford 1992.
9. Niezgoda M., *Oświata i rynek – w kierunku rynkowego modelu oświaty*, „Zarządzanie i Edukacja” 1999, nr 2.
10. Nowaczyk G., Lisiecki P., *Marketingowe zarządzanie szkołą*, Wydawnictwo WSB, Poznań 2006.
11. Pabian A., *Marketing szkoły wyższej*, Centrum Badań Polityki Naukowej, Warszawa 2005.
12. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1994.
13. Trzaska B., Batko B., *Bariery w zakresie dostosowania oferty edukacyjnej szkół ponadgimnazjalnych do potrzeb rynku pracy i ich strategiczne konsekwencje*, [w:] *Analiza ofert pracy oraz ofert instytucji szkoląco-edukacyjnych*, red. M. Duczmal, W. Potwora, Wydawnictwo WSZiA w Opolu, Opole 2008.
14. Trzaska B., *Praktyczne aspekty formułowania celów i segmentacji rynku przez instytucje niedochodowe*, [w:] *Doświadczenia i perspektywy nowoczesnego zarządzania*, red. M. Duczmal, T. Pokusa, Wydawnictwo WSZiA w Opolu, Opole 2007.

15. Trzaska B., *Rynkowy wymiar kontaktów placówek edukacyjnych z otoczeniem*, [w:] *Doświadczenia i perspektywy nowoczesnego zarządzania*, red. M. Duczmał, T. Pokusa, Wydawnictwo WSZiA w Opolu, Opole 2007.
16. Trzaska B., *Zarys marketingu organizacji non-profit. Zagadnienia teoretyczne. Studia przypadków. Podręcznik z ćwiczeniami*, Kolegium Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2001.
17. West D., Ford J., *Strategic Marketing. Creating Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford–New York 2006.
18. Wojcik K., *Public relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Placet, Warszawa 2005.

Summary

The improvement of educational institution management results from changes taking place in the institution's market environment, including an increased competition. Competition is also one of the reasons why marketing tools and procedures have been used by non-profitable organisations, which public schools belong to. The aim of the study is to show marketing procedures and tools applied in educational institution management that enable achieving the assumed market goals through the process of improvement, which is particularly important in case of unfavourable demographic trends and potential effect of the global crisis on public finances. The study specifies the terms which have not been defined precisely in the Polish literature, such as educational marketing, product and educational market. Attention has also been paid to the correct functioning of public schools.

Ľudmila Lysá

Projekt ako diplomová práca

Úvod

Pre súčasného vedúceho pracovníka, manažéra, stojaceho na ktoromkoľvek stupni riadenia, je nemysliteľné jeho pôsobenie bez zvládnutia základov teórie, teoretických vývojových koncepcií manažmentu a ich aplikácií v manažérskej praxi. Poznanie a pochopenie historického vývoja názorov v manažmente, vývojových koncepcií, teoretické poznatky preverené zovšeobecnenými skúsenosťami z praxe, patria k myšlienkovvej výbave súčasných riadiacich pracovníkov. Každý z nich je absolventom vysokej školy, väčšina študijného programu manažment, ktorý svojou univerzálnosťou musí reagovať a kopírovať potreby širokého spektra budúcich manažérov na rôznych postoch vo výrobe či službách. Dobre postavený študijný program, skladbou svojich predmetov musí túto skutočnosť akceptovať a svoju ponuku prispôbovať aktuálnym potrebám dneška. Existuje niekoľko spôsobov ako takéto potreby a požiadavky sledovať, ich výsledky zakomponovať do stratégií vysokých škôl a pretvoriť ich tak na konkurenčnú výhodu. Všeobecne sa tento trend označuje ako CRM – Customer Relationship Management (riadenie vzťahov so zákazníkmi). Je stratégiou aplikovanou s cieľom dozvedieť sa viac o zákazníkových potrebách a o jeho správaní. Napokon, dobré vzťahy so zákazníkmi sú kľúčom obchodného úspechu každého podnikateľského subjektu.

Medzi trendy dneška patrí globalizácia a s tým spojené problémy prenášajúce sa do manažérskej praxe. Vznik nadnárodných spoločností, voľný pohyb pracovnej sily a kapitálu, predstavuje aj vznik pracovných tímov pozostávajúcich z členov s rôznym kultúrnym zázemím, s rôznymi predstavami o možnostiach spolupráce a riešenia daných úloh. Ďalším charakteristickým znakom je vznik krátkodobých, pracovných tímov založených pre potreby riešenia jedného, konkrétneho problému so špecifickými znakmi. Nie je zriedkavé, že v takýchto tímoch pracujú mladí ľudia, často ešte študenti, ktorí v mnohých smeroch sú zdrojom

nových, neštandardných námetov a myšlienok, sú prínosom ku vzniku nových, netradičných riešení. Uplatnenie študenta v praxi, na trhu práce, je najlepšou vizitkou pre danú vysokú školu, ňou realizovaný študijný program a vysokoškolských učiteľov, ktorí tento študijný program realizujú.

Každý z nás je však neopakovateľná osobnosť, každý z nás si nesie svoju genetickú výbavu, svoje preferencie a hodnoty, schopnosti a možnosti. Sme jedineční a nenapodobiteľní nie len ako fyzické osoby, ale aj ako tvorcovia hodnôt. Tú istú informáciu vnímame rozdielne, rozdielne ju dokážeme využiť a interpretovať. Preto aj formovanie nového človeka, mladého manažéra, musí tvoriť plynulý prechod od teórie do praxe s rešpektovaním všetkých jeho uvedených osobitostí. Musí tvoriť plynulý, homogénny proces, ktorý začína na pôde vysokej školy ešte počas štúdia rôznymi aktívnymi formami zapájania sa do diania spoločnosti a plynule bude pokračovať aj v jeho budúcom pracovnom zaradení. Jednou z foriem je aj zapájanie študentov do výskumu a vedeckej práce, ktoré sú základnými úlohami vysokých škôl. V mnohých oblastiach však zostáva táto úloha iba teoretickou možnosťou či príležitosťou pre niekoľkých jedincov. Rozdiely v napĺňaní tejto myšlienky sú nie len medzi jednotlivými vysokými školami, ale aj medzi fakultami či katedrami. Príčin, prečo je takáto situácia, je iste viacero. Môžeme hovoriť o podmienkach vnútorných alebo vonkajších, o prekážkach či stimuloch, ale to na veci nič nemení. Bez ohľadu na študijný odbor, či lokalitu musíme študentov zapojiť do riešenia úloh praxe, pre ktorú ich pripravujeme a snažiť sa o rozvoj ich osobitostí.

Od bakalára k magistrovi

Rozdelením vysokoškolského štúdia na dva celky, bakalársky a magisterský stupeň, vznikla možnosť postupnosti v riešení úloh, ktorá sa prejaví v náročnosti na výstupy prác. Na bakalársku prácu často kladieme rovnaké nároky ako na prácu magisterskú. Pozitívnym zistením je, že študenti tieto nároky sú schopní akceptovať a prísť s kvalitnými riešeniami ústiacimi do konkrétnych návrhov a opatrení pre prax. Napriek tomu, ale ťažiskom pre riešenie čiastočných úloh praxe zostáva magisterský stupeň a diplomová práca.

Tu je situácia o niečo jednoduchšia, ak študenti mali možnosť už na bakalárskom stupni pracovať na takýchto projektoch. Rozdelenie päťročného cyklu vysokoškolského štúdia na dva časové celky, prinieslo so sebou mnohé pozitíva, ale aj rovnaký počet negatív. Je však možnosť vyladiť študijný program tak, aby aspoň pre časť študentov bakalárska práca predstavovala podklad, spracované teoretické východiská pre nasledujúcu diplomovú prácu. Možností a námetov na rozvoj manažérskych schopností a zručností je iste omnoho viac. Mnohí študenti sami vyhľadávajú takéto príležitosti ako práca pre rôzne spoločnosti a firmy, ktoré sa často stávajú ich zamestnávateľmi po ukončení štúdia. Riešenie prác, ktorých zadania vznikli z vnútornej potreby firmy či spoločnosti, sú konkrétne, realizova-

teľné, cielené. V takýchto zadaniach je priestor pre priamu spoluprácu a účasť katedry manažmentu a marketingu na prepojení teórie a praxe, na sklbenie vedeckého zamerania katedry a jednotlivých jej členov. Vznikajú tak prirodzené tímy, ktoré spája spoločná myšlienka, spoločný cieľ. Okruhy problémov, ktoré sa takto vyšpecifikovali sú veľmi široké a preto je potrebné presne špecifikovať dielčí cieľ, ktorého riešenie je prvoradé a postupne rozširovať priestor v nadväzujúcich oblastiach.

V priebehu minulých troch rokov sa mi osvedčilo zadávanie tém diplomových prác v „blokoch“. Jeden spoločný problém, ktorý je riešený v rôznych podmienkach a v rôznych prostrediach. Napríklad sledovanie otázky nezamestnanosti, vývoj a jej štruktúra, je spoločných problém pre všetky regióny či okresy Slovenska. Každý región má však svoje charakteristické znaky, vonkajšie príležitosti a vnútorné zdroje ako tento fenomén riešiť. Analýza tohto problému v jednotlivých menších celkoch umožňuje na základe komparácie a spätnej syntézy určiť spoločné znaky a kvantitatívne popísať ich podiel na miere nezamestnanosti. Takéto podklady môžu byť dobrým východiskom materiálom pre jeho riešenie na úrovni odpovedajúcich štátnych orgánov do kompetencie ktorých jeho riešenie patrí.

Ako ďalej?

Na katedre manažmentu sa vykryštalizovali niektoré oblasti, ktoré takéto riešenia diplomových prác ponúkajú. Okrem problému nezamestnanosti je tu tiež oblasť regionálneho rozvoja, oblasť cestovného ruchu, hotelierstvo či manažment neziškových organizácií. Tieto oblasti sú si veľmi blízke a problémovo previazané. Okrem týchto, nazvime ich nosnými, oblasť je možnosť riešiť problémy, ktoré majú charakter hraničných, či medziodborových problémov. Riešenie i toho na prvý pohľad najbanálnejšieho problému, môže byť zdrojom naštartovania nových príležitostí.

Geografická poloha Popradu a tým aj detašovaného pracoviska PF KU a jeho katedier, v blízkosti hraníc s Poľskou republikou, je ďalšou príležitosťou a výzvou na riešenie projektov prihraničnej spolupráce. Obyvateľstvo na oboch stranách hraníc má spoločnú a veľmi blízku históriu, preferuje rovnaké priority, vyznáva rovnaké hodnoty. V týchto dňoch prechádza rovnakými etapami spoločenského a hospodárskeho vývoja, trápia ho dopady ekonomickej krízy a čelí morálnej kríze spoločnosti. Zrušenie hraníc prispelo k ešte väčšej prepojenosti a previazanosti ich ekonomík a spoločenských vrstiev. Ľudia nie len nakupujú na oboch stranách hraníc, ale aj oddychujú, pracujú a bývajú. Lokality v ktorých pôsobíme, nie sú práve centrami priemyselnej výroby. Na druhej strane ale disponujú krásami prírody a nedoceneným kultúrnym dedičstvom. Toto by mali byť interné zdroje rozvoja regiónov, mali by sa stať príležitosťou pre ich obyvateľov. Udržať v regiónoch mladých ľudí, poskytnúť im životné a sociálne istoty, prilákať sem turistov a investorov pôsobiacich práve v cestovnom ruchu. Na základe

prieskumu sme zistili, že mnohí ľudia by chceli v tejto oblasti podnikat, ale chýbajú im základné informácie o možnostiach ako začať, kde získať informácie o legislatíve a finančných možnostiach. Budovanie takýchto informačných centier, aj mimo centier regiónov, sa ukazuje ako vysoko aktuálna úloha. Liptov, Orava, Spiš, Zamagurie sú regióny, ktoré sú známe svojimi prírodnými krásami, ale rozvoj turizmu často brzdi úroveň poskytovaných služieb, nízka firemná kultúra, nedostatok voľno-časových aktivít ako aj nedostatok informácií o možnostiach týchto oblastí. Toto všetko sú ale aj ďalšie oblasti možného smerovania diplomových prác spojených priamo so životom obyvateľov týchto regiónov.

Život v regiónoch je tiež jednou z hlavných oblastí, ktoré sleduje Európska únia aj v plánovacom období 2007–2013 podľa projektových osí a operačných programov. V operačných programoch je v súčasnosti možné sa uchádzať o finančné prostriedky na základe zverejnených výziev napríklad v programovej osi 3, Opatreniach 3.4.1 a 3.4.2.

Opatrenie 3.4.1. Základné služby pre vidiecke obyvateľstvo. Oprávnené sú všetky činnosti, ktoré sú v súlade s cieľmi opatrenia a príslušnými právnymi predpismi EÚ, napr. rekonštrukcia a modernizácia rekreačných zón; výstavba, rekonštrukcia a modernizácia detských a športových ihrísk, autobusových zastávok, obecných rozhlasov; rekonštrukcia a modernizácia obecných stavieb (napr. obecný úrad, kultúrny dom, dom smútku) a objektov spoločenského významu (napr. amfiteátre) vrátane ich okolia.

Opatrenie 3.4.2. Obnova a rozvoj obcí. Oprávnené sú všetky činnosti, ktoré sú v súlade s cieľmi opatrenia a príslušnými právnymi predpismi EÚ, napr. výstavba, rekonštrukcia a modernizácia vodovodov a kanalizácie; výstavba, rekonštrukcia a modernizácia miestnych ciest, lávok, mostov; výstavba, rekonštrukcia a modernizácia chodníkov, cyklotrás, verejného osvetlenia.

V náväznosti na predchádzajúce oblasti, sa ako vhodná oblasť spolupráce a rozvoja vlastných projektov ukazuje aj oblasť prihraničnej spolupráce s Poľskou republikou, ktorá nie je dostatočne intenzívna a nie je dostatočne využitá predovšetkým školami a vzdelávacími inštitúciami na oboch stranách hranice. Preto aj smerovanie diplomových prác do tejto oblasti je podporované a preferované. Tu už boli vypracované dva projekty, z toho jeden realizovaný a opakovateľný. Poľsko-slovenská prihraničná oblasť vykazuje menšiu dynamiku v oblasti socio-ekonomických zmien a registruje vysokú nezamestnanosť, trápia ho rovnaké problémy, ale na druhej strane majú tieto regióny aj rovnaké príležitosti. Rozsiahly prírodný a kultúrny potenciál ponúka dobré podmienky pre rozvoj turizmu, kúpeľníctva a s tým spojených služieb. Projekty implementované v rámci tejto priority by mali prispieť k využitiu tohto potenciálu a podporiť socio-ekonomický rozvoj regiónu. V rámci Programu rozvoja sú navrhnuté tri opatrenia, ktoré sa koncentrujú na rozvoj turizmu, ochranu prírodného a kultúrneho dedičstva ako aj na vytvorenie siete spolupráce medzi poľskými a slovenskými partnermi. Tu je priestor pre možnosť realizácie nápadov študentov odboru manažment. Cezhraničná spolupráca môže viesť k efektívnejšiemu využitiu pracovných síl, vytvore-

niu nových pracovných miest najmä v sektore malých a stredných podnikov v oblasti turizmu. Z tohto hľadiska môže mať výmena informácií a vedomostí medzi slovenskými a poľskými partnermi veľmi pozitívny dopad. Za týmto účelom by mala byť podporená spolupráca medzi inštitúciami v oblasti obchodu, spoločnosťami, združeniami, výskumnými centrami, školami a inými samosprávnymi organizáciami. My sa chceme zamerať predovšetkým na spoluprácu vysokých škôl, univerzít rovnakého zamerania a podporiť ju aj zorganizovaním medzinárodnej súťaže ŠVOČ /študentská vedecká a odborná činnosť/ zameranej na prihraničnú spoluprácu a riešenie problémov v týchto regiónoch na oboch stranách hraníc. Už táto myšlienka je témou na vypracovanie dvojstranného projektu a námetom pre diplomovú prácu.

Záver

Všetky naznačené smery možného rozvoja spolupráce škôl a praxe majú rovnaký cieľ – podporiť vzdelávanie a získať nadšených mladých ľudí, budúcich kvalifikovaných manažérov, ktorí disponujú dobrými teoretickými vedomosťami, sú jazykovo zdatní, vedia a chcú sa učiť, vedia a chcú pracovať v medzinárodných tímoch v regióne strednej Európy. Svoje prvé skúsenosti so školských lavíc prenášajú a tvorivo rozvíjajú v praxi na konkrétnych úlohách, rastú s ich náročnosťou. Až pri riešení konkrétnych problémov najlepšie zistia, že teoretické vedomosti získané počas vysokoškolského štúdia sú iba základ pre ich ďalšie, celoživotné vzdelávanie. Každá nová úloha je nová výzva spojená s potrebou nových vedomostí. V pedagogickej praxi je to výzva na prehodnotenie doterajších foriem výučby, vytvorenie podmienok pre prácu pedagóga s menšími skupinkami študentov (problémová výučba) ako systémového spôsobu práce počas celého štúdia. Tu vznikajú prirodzené pracovné tímy, s ich vnútornou štruktúrou a zameraním. Práca tímu na projekte, na riešení dielčích problémov, dáva priestor každému členovi uplatniť svoje individuálne postoje, prístupy, názory či vedomosti. Škola musí byť motivátorom aj stimulátorom pre ďalšiu prácu mladého človeka, pre jeho štart do života. Spojenie teoretických a praktických skúseností v školských laviciach je začiatkom pre úspešnú celoživotnú cestu na rôznych postoch, v rôznych oblastiach, je základom pre celoživotné rozvíjanie týchto znalostí, je základom znalostnej spoločnosti.

Literatúra

1. Beňušková Z., Danglová O., *Trendy regionálneho a miestneho rozvoja na Slovensku*, Zing Print, Bratislava 2007, s. 215.
2. Droppa M., Mikuš P., Lysá E., *Marketingová filozofia vysokej školy*, [in:] *Zarządzanie procesami rynkowymi*, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2005.

3. Mikuš P., *Učiteľ-manažér?*, [in:] Acta Academiae Modrevianae, Materiały konferencyjne, „VI Międzynarodowa Konferencja Naukowa – Państwo i Społeczeństwo w XXI wieku. Procesy kształtowania nowoczesnej gospodarki”, Krakowska Szkoła Wyższa, Kraków 2006.
4. Mikuš P., *Excelentnosť organizácie*, [in:] *Recenzovaný zborník z mezinárodnej vedeckej konferencie: Zvyšování konkurenceschopnosti aneb nové výzvy pro rozvoj regionů, států a mezinárodních trhů*, Ekonomická fakulta, VŠB-TU Ostrava, 4–6.9.2007.
5. Terek M., *Analýza rozhodovania*, Iura Edition, Bratislava 2007, s. 142.

Summary

In this article are described possibilities of active participation students for solving problems their schools, working places but also their regions or enterprising sphere on the level diploma work. It is necessary to create those conditions for project not to be only theoretically elaborated but also realized and its contribution was unambiguously numbered.

Alenka Vukotić

English – the “Lingua Franca”?

Introduction

Global business nowadays requires communication which is both written and oral and therefore knowledge of foreign languages is of great importance. Foreign language competence can contribute to international business success because conducting business is often not possible in someone's native language. Probably the language which plays a crucial role in international business communication is English.

According to research by the British Council, “English has official or special status in at least seventy-five countries with a total population of over two billion. English is spoken as a native language by around 375 million and as a second language by around 375 million speakers in the world. Speakers of English as a second language will soon outnumber those who speak it as a first language. Around 750 million people are believed to speak English as a foreign language. One out of four of the world's population speak English to some level of competence. Demand from the other three-quarters is increasing.” (3)

Frankly speaking, it is highly essential to know the language for communication. In general, the most popular language is English. In this computer age, English is the only language that anyone can understand. (2) So to speak it has become an ideal language for communication. Unless we have the fluency in English language, it would not be possible to work with the computer. If you do not know English, then you would be in need of a translator to do the job. (2)

The Growth and expansion of English

In a general view of the fortunes of the English language since Shakespeare's time, one of the first things to strike an observer is the world-wide expansion of its use. At the beginning of the seventeenth century it was, with slight excep-

tions, confined to England. The exceptions were Ireland, where English colonisation had begun in the previous century, and Scotland. Till into the eighteenth century the language has followed the flag, and is spoken all over the empire – in Canada, in Australia, in New Zealand, in Africa, and in the East and West Indies. Beyond the boundaries of the empire, it possesses a vigorous life and literature among many millions in the United States of North America. (1)

British colonialism in the 19th century and American capitalism and technological progress in the 20th century were undoubtedly the main causes for the spread of English throughout the world. (3)

The USA has played a leading role in most domains for the last hundred years. At the end of the 19th century and first quarter of the 20th, it welcomed millions of European immigrants who had fled their countries ravaged by war, poverty or famine. This labour force strengthened American industries and development. The Hollywood film industry also attracted many foreign artists in quest of fame and fortune and the number of American films produced every year soon flooded the market. Before the Treaty of Versailles(1919), which ended the First World War between Germany and the Allies, diplomacy was conducted in French. However, President Wilson succeeded in having the treaty in English as well. Since then, English started being used in diplomacy and gradually in economic relations and the media. During the II World War, America intervened both militarily and economically to save Europe from chaos. From then onwards, the United States have consolidated their cultural, economical and technological power: inventions, rock and roll, the first man on the moon, the revolution of the Internet, the country's growing prosperity and commercial aggressiveness have contributed to the further expansion and importance of English in the world today. (3)

What people use English for?

The British Council says "English is the main language of books, newspapers, airports and air-traffic control, international business and academic conferences, science, technology, diplomacy, sport, international competitions, pop music and advertising. Over two-thirds of the world's scientists read in English. Three quarters of the world's mail is written in English. Eighty per cent of the world's electronically stored information is in English. Of the estimated forty million users of the Internet, some eighty per cent communicate in English, but this is expected to decrease to forty per cent as speakers of other languages get online." (3)

What exactly makes English the language of choice?

There are many reasons why English has become so popular. One of them, as previously mentioned, is that it has a large native speakers base and by learning

it one can suddenly communicate with more than half a billion people worldwide. Attempts have been made to calculate how many persons employ English. Exact figures are not obtainable; but, in round numbers, 120,000,000 may be considered a tolerably safe estimate – about double the aggregate of those who speak French, or Italian, or Spanish; and half as many again as speak German, or Russian. It is believed that, in 1600, English was spoken by about 6,000,000, much fewer than then spoke French, or German, or Italian, or Spanish. (1)

There is also the fact that English speaking countries have enormous influence in the economic, political and cultural field. Despite the current financial crisis the USA, Canada, Great Britain and Australia are the countries whose economies are indisputably very important and simply cannot be ignored. If a foreign country wants to do business with them their employees must communicate using English. It is perfectly clear that by speaking English a company can potentially reach many more markets than just its domestic one.

But one must not ignore also what students say about English. According to Ref. (3) English is an easy language. There are no accents, the tenses of verbs are simplified and the adjectives are invariable, but some students find the many different ways words are pronounced and the spelling difficult to cope with. The positive side of knowing English according to the mentioned ref. is also that through it students can understand many films and songs and it is necessary to know English to travel around the world – it is a language almost everybody understands – so it is easier to communicate with people from different cultures. Students are also aware that one must speak English if he wants a good job especially if he wants to work with computers. (3)

Position of English in SMEs

Each year, thousands of European companies lose business and miss out on contracts as a result of their lack of language skills, according to a study commissioned by the Directorate General for Education and Culture of the European Commission in December 2005 and undertaken by the UK National Centre for Languages, in collaboration with an international team of researchers. Its objective was to provide the Commission and decision-takers in Member States with practical information and analysis of the use of language skills by SMEs (small and medium-sized enterprises – author’s comment) and the impact on business performance. (4) Its key findings are:

- A significant amount of business is being lost to European enterprise as a result of a lack of language skills. On the basis of the sample, it is estimated that 11% of exporting European SMEs (945,000 companies) may be losing business because of communication barriers.
- The survey identified a clear link between languages and export success. Four elements of language management were found to be associated with successful export performance: taking a strategic approach to multilingual

communication, appointing native speakers, recruiting staff with language skills and using translators and interpreters. There could be very significant gains across the whole EU economy if all exporting SMEs employed one or several of these techniques.

- English is a key language for gaining access to export markets. However, the survey results suggest that the picture is far more complex than the much-quoted view that English is the world language. Russian is extensively used in Eastern Europe (along with German and Polish). French is used to trade in areas of Africa and Spanish is used similarly in Latin America. Longer-term business partnerships depend upon relationship-building and relationship-management. To achieve this, cultural and linguistic knowledge of the target country is essential. (4)

Conclusion – can English be dethroned?

According to Ref. (5) English alone is not enough as a catalyst for business. This was one of the main conclusions of a major conference “Languages mean business”, that was going on in Brussels on 21 September 2007. The event brought together over 250 representatives of small and large enterprises, trade organisations, chambers of commerce, policy makers and language professionals. Together they explored the benefits that language abilities and intercultural skills bring to business enterprises.

Although English will maintain its role as “lingua franca” for international business, there is also increasing demand for other languages such as German or French, with Spanish and Russian also featuring prominently in the ranking. Many companies – particularly large ones – are in need for non-European languages such as Chinese, Arabic and Urdu, as they seek to expand into non-European markets.

According to a recent study in the United Kingdom, the number of people worldwide who are learning English will peak at around 2 billion in the next 10–15 years. Contrary to popular belief, this is actually bad news for monolingual English speakers. A previous study, by the organisation CILT, into the impact of language skills on the UK economy showed that UK companies export as much to Denmark, with a population of 5 million, as they do to Central and South America, with a population of 390 million. (5)

References

1. <http://bartleby.com/224/1501.html> (13.09.2009).
2. R. Sundaram, *The Importance Of The English Language*, <http://ezinearticles.com/?The-Importance-Of-The-English-Language&id=147211> (13.09.2009).

3. http://the_english_dept.tripod.com/esc.html (13.09.2009).
4. <http://www.eubusiness.com/SMEs/foreign-language-skills/> (13.09.2009).
5. <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?aged=0&format=HTML&guiLanguage=en&language=EN&reference=IP/07/1368> (13.09.2009).

Abstract

Conducting business is not always possible in someone's language therefore knowledge of foreign languages is obligatory. According to different references in the article English has now become the so-called “lingua franca” among current world's languages. The knowledge of English is essential when working with computer or doing international business. But it is interesting that although English will maintain its role as “lingua franca” for international business there is an increasing demand for other non-European languages as well.



Noty o autorach

- Katarzyna Kochaniak**, dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Finansów, Katedra Finansów
- Zbigniew Kreft**, prof. UG, dr hab., Uniwersytet Gdański, Instytut Organizacji i Zarządzania
- Ludmila Lysá**, doc. RNDr., PhD, Pedagogická fakulta, Ružomberok, Katedra manažmentu a marketingu
- Paweł Łukasik**, mgr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Zachowań Organizacyjnych
- Pavel Mikuš**, Ing., PhD. Katolícka univerzita v Ružomberku, Pedagogická fakulta, Katedra manažmentu a marketingu v Poprade
- Beata Pawłowska**, dr, Powiślańska Szkoła Wyższa w Kwidzynie
- Maria Płonka**, dr, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Finansów, Katedra Ubezpieczeń; Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
- Barbara Podolec**, prof. nadzw., dr hab., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Statystyki i Demografii; Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Statystyki
- Jacek Rybicki**, prof. dr hab., Uniwersytet Gdański, Instytut Organizacji i Zarządzania
- Danuta Surówka-Marszałek**, prof. nadzw., dr hab., Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Wydział Ekonomii i Zarządzania, Katedra Marketingu
- Grażyna Śmigiełska**, dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
- Barbara Trzaska**, dr, Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji w Opolu, Katedra Marketingu i Logistyki; Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego
- Alenka Vukotić**, Poslovno komercialna šola Celje, Celje, Slovenia
- Jolanta Walas-Trębacz**, dr, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Katedra Zarządzania Strategicznego
- Władysława Zborowska**, doc. dr, Uniwersytet Warszawski, Wydział Zarządzania, Katedra Gospodarki Narodowej

