PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
TOM XI, ZESZYT 13

Determinanty efektywnego zarządzania jednostką gospodarczą

Redakcja naukowa:
Marian Walczak

Łódź 2010

Redaktor naukowy: Marian Walczak

Recenzent: Dorota Iwona Czechowska

Skład i łamanie tekstu: Barbara Lebioda

Redakcja techniczna: Jadwiga Poczyczyńska

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright: SWSPiZ w Łodzi

ISSN 1733-2486

Wydawnictwo
Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości
i Zarządzania w Łodzi:
e-mail: **wydawnictwo@swspiz.pl**
tel. 42 632 50 23, 42 632 50 26 w. 39

www.swspiz.pl/wydawnictwo

Druk i oprawa: Drukarnia „GREEN", Plac Komuny Paryskiej 4, 90-007 Łódź,
tel./fax. 042 632 2713, 0 604 507 082, e-mail: wydawnictwo@post.pl

Spis treści

WSTĘP 5

I. UWARUNKOWANIA EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA – PODEJŚCIE INTERDYSCYPLINARNE

Paweł Trippner
Strategie zarządzania, znaczenie oraz rozwój kapitałowych filarów emerytalnych w Polsce w okresie dekoniunktury
Management strategies, significance and development of capital pension pillars in Poland in the time of downturn 11

Gniewomir Pieńkowski
Rola wiedzy i innowacyjności w kształtowaniu systemów bezpieczeństwa
Role of knowledge and innovation in developing security systems 29

Małgorzata Kociszewska-Panaszek, Adam Banaszek
Przywództwo w organizacji
Leadership in an organization 45

Lech Kościelecki, Stanisław Kucmin
Teoria problemu rodzajów powiązań i czynników oddziaływania w diagnozie struktur organizacyjnych
Theory of problem of kinds of relations and influence factors in the diagnosis of organizational structures 67

Małgorzata Kociszewska-Panaszek
Ekologia w działalności przedsiębiorstw
Ecology in operations of businessem 91

Mariusz Nyk
Wynagrodzenie a pracujący w gospodarce polskiej
Salary and people employed in Polish economy 113

Danuta Janczewska
Tworzenie wartości dystrybucji w procesie zarządzania marketingowo-logistycznego na przykładzie sektora spożywczego
Developing the value of distribution in the process of marketing and logistics managementon the example of food processing sector 131

Lech Kościelecki, Ewa Dłubakowska-Puzio, Kamil Puzio
Zarządzanie relacjami z klientem a budowanie lojalności klienta – studium nad problemem
Managing customer relations and building customer loyalty – a problem study 151

II. RACHUNKOWOŚĆ

Paweł Żuraw
Determinanty etyki zawodowej osób zajmujących się rachunkowością
Determinants of professional ethics of people working in the area of accounting 181

Paweł Żuraw
Zarys ewolucji zwodu księgowego na przestrzeni przemian ustrojowych w Polsce
Outline of the evolution of the profession of accountant over the system transformations in Poland 191

III. Z DOŚWIADCZEŃ ZAGRANICZNYCH

Gniewomir Pieńkowski
Funkcjonowanie systemu reagowania kryzysowego na przykładzie Stanów Zjednoczonych
Functioning of the crisis reaction system on the example of the United States 201

Wstęp

Problematyka nowoczesnego zarządzania współczesną jednostką gospodarczą jest przedmiotem zainteresowania teoretyków i praktyków nie tylko z krajów zachodnich. Znajduje odzwierciedlenie i coraz więcej rozważa się ją także w Polsce, choć stopień implementacji jego koncepcji, metod i narzędzi jest w tym kraju jeszcze zbyt mały w stosunku do potrzeb.

Różni menedżerowie i podmioty z otoczenia jednostki gospodarującej potrzebują informacji w celu realizacji ich zadań, tj. planowania, sterowania odpowiednimi procesami i podejmowania decyzji. Systemy zarządzania, ich narzędzia i metody, właściwie dobrane i zastosowane, mogą dostarczyć informacji, które zaspokoją potrzeby w zakresie zarządzania operacyjnego i strategicznego jednostką gospodarczą i jej segmentami (zakładami, oddziałami, wydziałami itd.). Warunek ten wiąże się jednak z koniecznością korzystania z osiągnięć różnych dyscyplin naukowych i praktyków. Tylko wtedy bowiem możliwe będzie uzyskanie informacji użytecznych dla kierowników różnych dziedzin i szczebli zarządzania jednostka. Zastosowanie narzędzi z różnych dyscyplin i praktyk pozwala na ustalanie różnego typu wielkości i wskaźników, takich jak: koszty, przychody, rentowność wyrobów i usług, sytuacja finansowa jednostki gospodarczej, pozycja na rynku, konkurencyjność inwestycji, ryzyko z nimi związane, kanały dystrybucji, zadowolenie klienta itp.

Poznanie przez polskich menedżerów różnych koncepcji, metod i technik z odpowiednich dyscyplin naukowych lub pogłębienie dotychczas posiadanej wiedzy w tej dziedzinie jest konieczne m.in. dla dokonania prawidłowego wyboru sposobów wyceny, dokumentowania zdarzeń, ewidencji i rachunków ekonomicznych w celu wdrożenia ich w jednostce gospodarczej lub zmodyfikowania dotychczas stosowanych

tradycyjnych sposobów. Obecnie, w warunkach nasilającej się konkurencji, właściwie wszyscy teoretycy jak i praktycy, niezależnie od reprezentowanej dyscypliny, mogą odgrywać istotną rolę w zarządzaniu jednostką gospodarczą poprzez udział w formułowaniu i realizacji jej strategii. Ich zadaniem powinna być także pomoc w przekształcaniu zamierzeń strategicznych w wielkości operacyjne. Nie powinni oni być jedynie biernymi obserwatorami tego co dzieje się w danej jednostce, lecz wnioskodawcami i projektantami jego najbliższej i dalszej przyszłości.

Wdrażanie i konsekwentne stosowanie narzędzi wywodzących się m.in. z marketingu, finansów, rachunkowości, logistyki, ekologii, nauk o wiedzy, organizacji, zasobach ludzkich itd. może zainicjować podejmowanie przez pracowników przedsiębiorstwa czynności usprawniania realizowanych przedsięwzięć, a następnie stymulować do ciągłego doskonalenia wykonywanych czynności, prowadząc w efekcie do efektywniejszego zarządzania jednostką gospodarczą.

Prezentowany Zeszyt 13 Tomu XI periodyku „Przedsiębiorczość i Zarządzanie" zatytułowany *Determinanty efektywnego zarządzania jednostką gospodarczą* stanowi zbiór wiedzy na temat tradycyjnych i najnowszych metod i technik stosowanych przy rozwiązywaniu różnorodnych problemów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Jego celem jest uświadomienie, jakie rodzaje informacji są potrzebne w zarządzaniu bieżącym i strategicznym, jak te informacje mogą być zdobyte oraz jak mogą być zastosowane przez zarządzających i pracowników operacyjnych jednostki gospodarczej.

Intencją Autorów jest prezentacja ważnych, szczegółowych zagadnień zarówno znanych w teorii i praktyce zarządzania różnymi jednostkami gospodarczymi od dłuższego czasu (np. zarządzanie relacjami z klientem, przywództwo w organizacji, determinanty etyki zawodowej osób zajmujących się rachunkowością), jak i najnowszych koncepcji i rozważań typu: ekologia w działalności przedsiębiorstw, wynagrodzenie a pracujący w gospodarce polskiej, rola wiedzy i innowacyjności w kształtowaniu bezpieczeństwa itp.

Publikacja zawiera niejednokrotnie nie tylko opis wybranych zagadnień i ich wpływu na proces zarządzania wraz z przykładami, ale przed-

stawia również ich rozwiązania w konkretnych sytuacjach, przy wykorzystaniu dobranych narzędzi i metod.

Zeszyt może być przydatny zarówno dla studentów starających się poznać zagadnienie zarządzania, zwłaszcza jego narzędzia, pod kierunkiem nauczycieli akademickich, jak i osób samodzielnie zdobywających bądź rozszerzających wiedze w tej dziedzinie. Sprzyja temu sposób przedstawiania zagadnień w poszczególnych opracowaniach. Każde z opracowań rozpoczyna się od określenia jego celu, który Autor stara się osiągnąć, przeprowadzając wiążące rozważania, w dalszej części opracowania.

Marian Walczak

I.

UWARUNKOWANIA EFEKTYWNEGO ZARZĄDZANIA – PODEJŚCIE INTERDYSCYPLINARNE

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XI – Zeszyt 13 – 2010 – ss. 11–27

Paweł Trippner
SWSPiZ w Łodzi

Strategie zarządzania, znaczenie oraz rozwój kapitałowych filarów emerytalnych w Polsce w okresie dekoniunktury

1. CYKLE KONIUNKTURALNE W GOSPODARCE

Cykl koniunkturalny jest to zjawisko występowania w gospodarce danego kraju lub w regionie wahań określonych mierników ekonomicznych. Charakteryzują one poziom koniunktury wokół trendu wzrostu gospodarczego, który jest analizowany w długim okresie [Burda M., Wyplosz C., 2000, s. 46].

Do najczęściej stosowanych mierników ekonomicznych, stosowanych w ocenie aktualnego trendu zalicza się:

- produkt krajowy brutto,
- zatrudnienie,
- poziom cen,
- poziom eksportu,
- poziom importu,
- wielkość nakładów inwestycyjnych,
- dochody i wydatki ludności,
- zyski przedsiębiorstw,
- poziom indeksów giełdowych.

Fazy cyklu koniunkturalnego [Burda M., Wyplosz C., 2000, s. 79]:

- faza ożywienia – rosną: produkcja, zatrudnienie, inwestycje, popyt, ceny, maleje: bezrobocie:
- faza szczytu – koniec wzrostu, ww. wielkości utrzymują się na wysokim poziomie;
- faza kryzysu – rośnie bezrobocie, maleją: produkcja, zatrudnienie, inwestycje, popyt, ceny;
- dno – koniec spadku, wyżej wymienione wielkości pozostają na niskim poziomie.

Cykle koniunkturalne według kryterium długości dzieli się na [Barczak R., 2006, s. 117]:

- krótkie (cykle Kitchina) – trwają one 2–4 lata, związane są ze zmianami zapasów, cen hurtowych, jak również z rozliczaniem operacji bankowych;
- średnie (cykle Juglara i Kuznetsa) – trwają od 8 do 23 lat, ich przyczyną są zmiany wydatków inwestycyjnych, Produktu Narodowego Brutto, inflacji oraz bezrobocia;
- długie (cykle Kondratiewa) – trwają od 40 do 60 lat, związane są z odkryciami lub ważnymi innowacjami technicznymi oraz procesem ich rozprzestrzeniania się na świecie (elektryczność, silnik parowy, koleje, komputery, internet).

2. ARCHITEKTURA SYSTEMU EMERYTALNEGO PO REFORMIE

Punktem wyjścia reformy systemu zabezpieczeń społecznych w Polsce było podzielenie społeczeństwa na trzy grupy, zaś kryterium podziału był wiek [Olszewski 1999, s. 24]:

- osoby urodzone przed 1 stycznia 1949 roku nie zostały objęte reformą. Ich świadczenia będą wypłacane na dotychczasowych zasadach, czyli pozostali oni w systemie repartycyjnym;
- osoby urodzone po 31 grudnia 1948 roku, a przed 1 stycznia 1969 roku same zadecydowały czy pozostać w starym systemie, czy przystąpić do zreformowanego systemu emerytalnego. Decyzja o przystąpieniu do nowego systemu jest nieodwołalna;

- osoby urodzone po 31 grudnia 1968 roku obligatoryjnie muszą stać się członkami zreformowanego systemu.

Fundamentalną decyzją leżącą u podstaw reformy było założenie wypłacania przyszłego świadczenia emerytalnego z trzech niezależnych źródeł. Architektura reformy została oparta na trzech filarach emerytalnych [Sas Kulczycka (red) 1999, ss. 35–26.]:

I Filar – jest to zreformowany ZUS. Ma on charakter repartycyjny. Każdy ubezpieczony posiada własne konto emerytalne, na którym gromadzone są środki finansowe wpływające do zakładu w formie składek. Na indywidualnym koncie ubezpieczonego został zapisany kapitał początkowy na dzień 1 stycznia 1999 roku, mający charakter praw nabytych. Jego wysokość będzie się zmieniała w zależności od wysokości składek wpływających na konto oraz od poziomu waloryzacji dokonywanej przez ZUS.

II Filar – jest to obowiązkowy system emerytalny o charakterze kapitałowym. Podstawą jego funkcjonowania było powołanie do działalności Powszechnych Towarzystw Emerytalnych – PTE, które rozpoczęły zarządzanie Otwartymi Funduszami Emerytalnymi – OFE. Środki do funduszy pochodzą z części składki emerytalnej płaconej do ZUS, który dokonuje ich transferu do OFE. Celem działalności tych ostatnich jest inwestowanie powierzonych środków finansowych w celu ich pomnożenia, przy przestrzeganiu zasady ograniczania poziomu ryzyka inwestycyjnego. Wysokość wypłacanej emerytury jest uzależniona od wysokości zgromadzonego kapitału, uwzględnienia zmniejszającego się poziomu zasobów wraz z wypłacaniem świadczenia oraz statystycznej długości życia.

III Filar – jest to dobrowolne ubezpieczenie o charakterze kapitałowym finansowane indywidualnie przez osoby uważające, że uzyskiwane przez nich świadczenia z filarów obowiązkowych będą zbyt niskie w stosunku do ich oczekiwań. Filar ten może mieć dwie postacie [Olszewski 1999, ss. 26–27]:

Grupowa umowa zawarta przez pracodawcę z towarzystwem ubezpieczeniowym lub funduszem inwestycyjnym. Ma ona postać Pracowniczego Programu Emerytalnego. Środki na ten filar pochodzą z części wynagrodzenia netto pracownika, które jest przez niego przeznaczona

na cel emerytalny. W ramach tego filaru działalność prowadzą Pracownicze Towarzystwa Emerytalne.

Tabela 1. Charakterystyka zasilania kapitałowych filarów emerytalnych w Polsce

X	FILAR	
	II	III
Przynależność	Obowiązkowa dla osób urodzonych po 31 grudnia 1968 roku. Osoby urodzone przed 1 stycznia 1949 roku nie mają prawa udziału w tym filarze.	Dobrowolna. Każdy obywatel ma prawo przystąpić do III filaru.
Metody zwiększania poziomu aktywów	Pozyskiwanie nowych członków, przejmowanie członków od konkurencji wpłaty dotychczasowych członków, skuteczność polityki inwestycyjnej	Pozyskiwanie nowych członków, wpłaty dotychczasowych członków, skuteczność polityki inwestycyjnej.
Początek uczestnictwa	W momencie podjęcia pracy zawodowej i rozpoczęcia opłacania składek ubezpieczeniowych.	Dowolny. Potencjalny klient sam decyduje kiedy rozpocznie opłacanie dodatkowych składek.
Wysokość składki	7,3 % wynagrodzenia brutto.	Sam uczestnik deklaruje wysokość wpłacanej kwoty.
Regularność wpłat	Zgodna z wypłacanym wynagrodzeniem i opłacaniem składek.	Uczestnik ma prawo decyzji co do częstotliwości opłacania składek.
Instytucje działające w ramach filara.	Otwarte Fundusze Emerytalne.	Banki, Biura Maklerskie. Towarzystwa Ubezpieczeniowe, Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych.

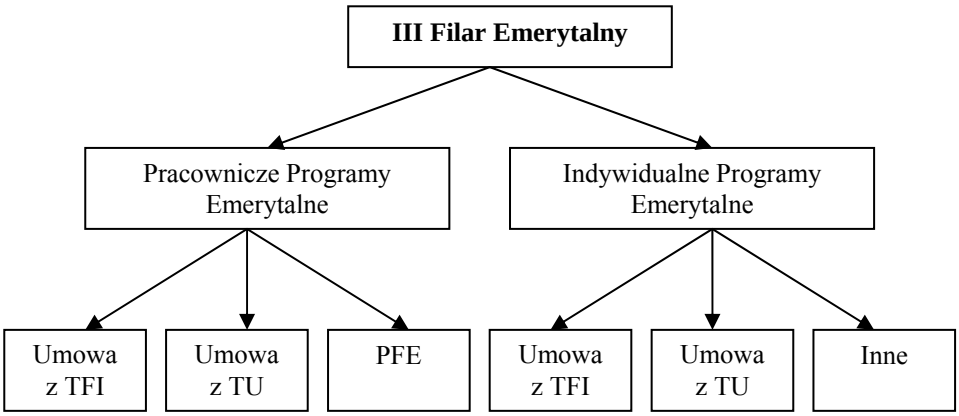
Źródło: opracowanie własne na podstawie Nowak K., Nowe emerytury – reforma systemu ubezpieczeń społecznych, WSB, Poznań, 1999, s. 56.

Indywidualna umowa pracownika z instytucją zajmującą się inwestowaniem powierzonych jej środków finansowych. Są to najczęściej towarzystwa ubezpieczeniowe, fundusze inwestycyjne oraz banki. Pracownik regularnie przeznacza część swojego wynagrodzenia netto dla jednej z wyżej wymienionych instytucji, aby ta dokonała jej alokacji

w sposób maksymalnie efektywny. Przyszły emeryt ma obowiązek określenia typu funduszu, który ma pomnażać jego składki. Wiąże się to z różnym poziomem ryzyka funduszy, co wpływa na bezpieczeństwo inwestycji. We wrześniu 2004 roku w ramach III filaru ubezpieczeniowego wprowadzono nowy produkt o nazwie Indywidualne Konta Emerytalne.

Z uwagi na fakt, że fundusze emerytalne są instytucjami komercyjnymi muszą one pobierać od każdej wpłaconej składki prowizję. Jej wysokość jest uzależniona od stażu osoby ubezpieczonej w funduszu, malejąc wraz z wydłużaniem się stażu. Tak więc z podanej powyżej wielkości 7,30% wynagrodzenia brutto niepełna kwota zostanie przez fundusz emerytalny zainwestowana w celu jej pomnażania. Zostanie ona także zmniejszona o pobraną przez fundusz prowizję. Dodatkowo OFE pobiera miesięczną opłatę za zarządzanie aktywami. Fundusze emerytalne przeliczają wpływające na konto ubezpieczonego kwoty na jednostki rozrachunkowe, stanowiące punkt wyjścia do ustalania kapitału zgromadzonego na koncie przyszłego emeryta.

Rysunek 1. Podział III filara emerytalnego



Źródło: opracowanie własne na podstawie www.knf.gov.pl

3. RYZYKO ZWIĄZANE Z INWESTYCJAMI FINANSOWYMI

Słowo ryzyko pochodzi od włoskiego „riscare", oznaczającego odważyć się [Tarczyński W., Mojsiewicz M., 2001, s. 11]. Jego ponoszenie jest zatem efektem wyboru, nie zaś koniecznością. Przez długi czas utożsamiano dwa pojęcia: ryzyko oraz niepewność. Pierwszym, który usystematyzował i je rozróżnił był F.H. Knight [1921, s. 233]. Stwierdził on, że niepewność mierzalna to właśnie ryzyko, zaś niemierzalna jest niepewnością właściwą. Pojęcia ryzyka należy używać w praktyce gdy zachodzą następujące stany rzeczy [Dziawgo D., 1998, s. 14]:

- rezultat przyszłych działań nie jest znany, ale istnieje możliwość zdefiniowania sytuacji, które mogą wystąpić w przyszłości,
- prawdopodobieństwo wystąpienia przyszłych zdarzeń jest znane.

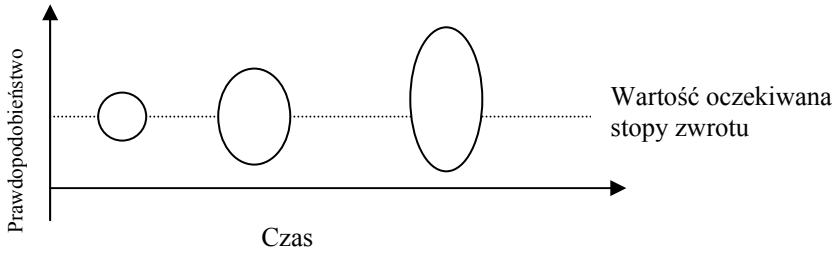
Do podobnych wniosków doszedł Willett. Stwierdził on, że ryzyko obiektywnie współzależne od subiektywnej niepewności. Uznawał on je za stan otoczenia. Uważał, że należy je odnosić co do niepewności określonego skutku, a nie prawdopodobieństwa jego wystąpienia [Willett A.H., 1951, s. 6].

Kolejną, istotną koncepcją dotyczącą ryzyka, wniosła definicja opracowana przez Komisję do Spraw Terminologii Ubezpieczeniowej USA. Zgodnie z nią ryzyko jest niepewnością co do określonego zdarzenia w przypadku gdy występują co najmniej dwa możliwe rezultaty. Jest ono mierzalną niepewnością, czy oczekiwany cel zostanie osiągnięty [Smaga E., 1995, s. 13].

Z kolei zgodnie z teoriami Brighama ryzyko inwestycyjne to prawdopodobieństwo osiągnięcia dochodu mniejszego niż zakładany. Inwestycja jest bardziej ryzykowna gdy wzrasta szansa osiągnięcia niskich bądź ujemnych dochodów [Brigham E.F., Gapenski L.C., 2000, vol. 1, s. 66].

Przy założeniu, że ryzyko jest wyborem, łączy się ono nierozerwalnie z czasem. Wraz z wydłużaniem się horyzontu czasowego inwestycji, poziom ryzyka ulega wzrostowi. Zjawisko to ilustruje rysunek 2.

Rysunek 2. Zależność poziomu ryzyka od czasu



Źródło: Tarczyński W., Mojsiejewicz M., *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

Zgodnie z rysunkiem wydłużanie się okresu inwestycji powoduje coraz mniejsze prawdopodobieństwo zrealizowania oczekiwanej stopy zwrotu. Rośnie natomiast możliwość, że osiągnięte w rzeczywistości stopy zysku będą coraz bardziej odbiegać od wartości oczekiwanej.

Inwestowanie na rynkach pieniężnym i kapitałowym w instrumenty finansowe jest nierozerwalnie związane z ponoszeniem ryzyka. Jego poziom jest uzależniony od rodzaju papieru wartościowego w jaki lokuje kapitał inwestor. Jest ono obok stopy zwrotu drugim najistotniejszym elementem pomagającym podjąć inwestorom decyzję.

Podstawowym źródłem ryzyka jest niepewność stopy zysku z inwestycji w przyszłości. Oznacza to, że oczekiwana stopa zwrotu, określona na podstawie stóp zwrotu osiągniętych przez inwestora w przeszłości będzie się różniła od stóp osiągniętych przez inwestora w przyszłości.

Istnieje, kilka kryteriów podziału ryzyka. Najbardziej ogólnym jest następujący podział [Peumans H., 1965, ss. 106–107]:

- **ryzyko właściwe** – związane z prawem wielkich liczb, odnosi się ono do zjawisk o charakterze katastroficznym;
- **ryzyko subiektywne** – ma ono związek z subiektywnym ocenianiem rzeczywistości przez ludzi;
- **ryzyko obiektywne** – jest to niemożliwość przewidzenia wystąpienia niektórych zdarzeń w przyszłości;

Podział, wprowadzony po raz pierwszy przez Kulpa oraz mający najszersze zastosowanie w praktyce, opiera się na czynnikach kształtują-

cych ryzyko całkowite, w ramach którego wyróżnia się ryzyko systematyczne i niesystematyczne [Kulp C.A., 1928, s. 4–7]:

1. **Ryzyko systematyczne (zewnętrzne)** – wynika z uwarunkowań zewnętrznych, które nie są kontrolowane przez podmiot (inwestorów). Jest ono związane z warunkami ekonomicznymi, panującymi na danych rynkach. Inwestor nie ma możliwości wyeliminowania tego rodzaju ryzyka. W ramach tego ryzyka można wyróżnić następuje jego dalsze, szczegółowe podziały:
   - ryzyko polityczne – są to zdarzenia o charakterze mające wpływ na rynki finansowe. Mogą to być np. wyniki wyborów prowadzące do zmiany rządzącej politycznej opcji;
   - ryzyko sytuacji na GPW – ma związek ze zmianami cen papierów wartościowych. Zmieniają się one zazwyczaj w trendach. Trudnym zadaniem jest ustalenie momentu zmiany trendu np. bessy na hossę lub odwrotnie;
   - ryzyko rynku – polega na zmianach sytuacji na szeroko rozumianym rynku, które to sytuacje wpływają na kondycję i pozycję przedsiębiorstw na nim działających;
   - ryzyko płynności – jest to trudność z zamknięciem inwestycji tj. sprzedażą danego papieru wartościowego i zamiany go na gotówkę. Może to stanowić wynik niskiego popytu na dany papier wartościowy oraz małej liczby akcji danej spółki będących w wolnym obrocie (*free – float*);
   - ryzyko inflacji – wzrost poziomu cen powoduje osłabienie siły nabywczej pieniądza. Może ono spowodować, że osiągnięte zyski z inwestycji nie będą na tyle wysokie by zrekompensować wzrost poziomu cen. W tej sytuacji inwestor pomimo zanotowania nominalnej stopy zysku w ujęciu realnym poniesie stratę;
   - ryzyko stopy procentowej – jest ono wynikiem efektu występowania inflacji. Wraz ze wzrostem inflacji rośnie oprocentowanie lokat bankowych oraz innych bezpiecznych instrumentów finansowych (bonów skarbowych, obligacji). Ze względu na wyższą stopę oprocentowania tych instrumentów oraz ich niskie ryzyko, część inwestorów może wycofywać swój kapitał z giełdy, co

spowoduje nadwyżkę podaży nad popytem, a w konsekwencji spadek cen akcji;

- ryzyko walutowe – dotyczy inwestycji w waluty obce oraz inwestycji rozlicznych w innej walucie niż złotówka. Przykładem mogą być fundusze inwestycyjne inwestujące w akcje i obligacje zagranicą naszego kraju. Stopy zwrotu z inwestycji wyrażane w walucie krajowej oraz obcej będą się różniły. Jeśli nastąpi wzrost kursu złotego do waluty zagranicznej to spowoduje on zmniejszenie się stopy zwrotu inwestora krajowego;
- ryzyko niedotrzymania warunków – dotyczy sytuacji gdy emitent nie wywiąże się ze swoich zobowiązań np. nie wypłaci odsetek od obligacji lub jej nie wykupi. Inwestor w tym momencie ponosi stratę;
- ryzyko reinwestycji – dochody otrzymywane w czasie trwania inwestycji mogą podlegać ponownemu inwestowaniu (przykładem mogą być odsetki od obligacji trzyletnich – są one wypłacane co pół roku). Reinwestycja nie zawsze jest korzystna, gdyż może przynieść inwestorowi niższą stopę zwrotu niż inwestycja podstawowa bądź może on na niej zanotować straty. Obniża to ogólną stopę zwrotu z inwestycji;
- ryzyko kontraktów terminowych – jeśli realizacja opcji bądź kontraktu future nastąpi w niedogodnym dla inwestora momencie to może on zanotować stratę z inwestycji.

2. **Ryzyko niesystematyczne (specyficzne, wewnętrzne)** – dotyczy obszaru działania danego podmiotu. Może być ono przez ten podmiot częściowo kontrolowane oraz mogą być podejmowane próby częściowego bądź całkowitego wyeliminowania tego typu ryzyka. W ramach ryzyka specyficznego należy wyróżnić [Wawiernia A., Jonek-Kowalska I., (2009), s. 75–76]:
   - ryzyko bankructwa – w dobie gospodarki wolnorynkowej częstymi zjawiskami są upadłości przedsiębiorstw. Akcje lub obligacje firmy, która zbankrutowała stają się bezwartościowe;
   - ryzyko zarządzania – organami decyzyjnymi w spółkach są zarządy, które są powoływane przez Walne Zgromadzenia Akcjo-

nariuszy. Ich błędne decyzje mogą mieć wpływ na kondycję finansową przedsiębiorstwa;

- ryzyko operacyjne – dotyczy niepewności co do poziomu zysku, jaki wypracuje firma. Ze względu na występowanie wielu czynników wpływających na sytuację firmy oszacowanie poziomu przyszłego zysku jest trudne (trudne jest także ustalenie wysokości potencjalnej dywidendy wypłacanej przez spółkę);
- ryzyko finansowe – większość firm finansuje swoją działalność przy wykorzystania dźwigni finansowej, czyli kapitałem obcym. Pociąga to za sobą konieczność płacenia odsetek od zaciągniętych zobowiązań. Często wypracowane przez firmę zyski są niewystarczające do obsługi długu, co powoduje ponoszenie przez nie strat na poziomie brutto i netto. Dodatkowym czynnikiem są wahania stóp oprocentowania długu, co może wpływać na koszty jego obsługi.

Kolejnym możliwym podziałem ryzyka jest kryterium uczestnictwa przedsiębiorstwa w rynku kapitałowym. W ramach tego kryterium można wyróżnić 5 podstawowych kategorii ryzyka [Kendall R., 2000, s. 106–108]:

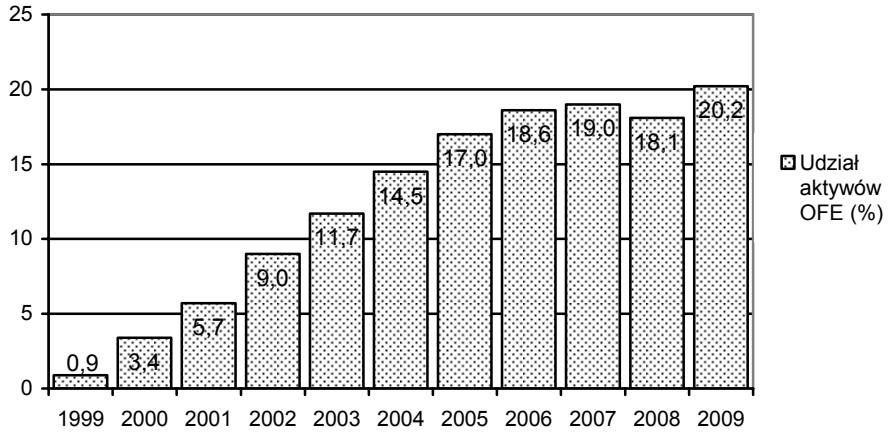
- ryzyko rynkowe – wynika z niego możliwość poniesienia straty w wyniku utraty wartości przez aktywa, w które podmiot zainwestował swój kapitał;
- ryzyko kredytowe – polega na występowaniu strat w sytuacji,gdy dłużnicy podmiotu zaprzestają spłacania swoich zobowiązań;
- ryzyko operacyjne – obejmuje ono obszar konsekwencji wszystkich błędnych decyzji związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa;
- ryzyko prawne – prowadzi do strat finansowych związanych z działalnością firmy niezgodną z obowiązującymi przepisami prawa;
- ryzyko biznesowe – przyczyną jego są negatywne konsekwencje decyzji inwestycyjnych władz przedsiębiorstwa, związanych z jego rozwojem.

W praktyce określanie poziomu ryzyka sprowadza się do zróżnicowania możliwych zysków z tytułu posiadania danego papieru wartościowego. Im to zróżnicowanie jest większe, tym i ryzyko jest większe.

4. ANALIZA POTENCJAŁU FINANSOWEGO ORAZ STRUKTURY II FILARA EMERYTALNEGO W POLSCE

Przedmiotem pierwszej części analizy jest ocena potencjału finansowego instytucji obowiązkowego filara emerytalnego. Zbadana został udział OFE w rynku inwestorów instytucjonalnych w Polsce oraz relacja posiadanych przez nie aktywów do PKB Polski.

Rysunek 3. Udział aktywów OFE w aktywach inwestorów finansowych w Polsce w latach 1999–2009

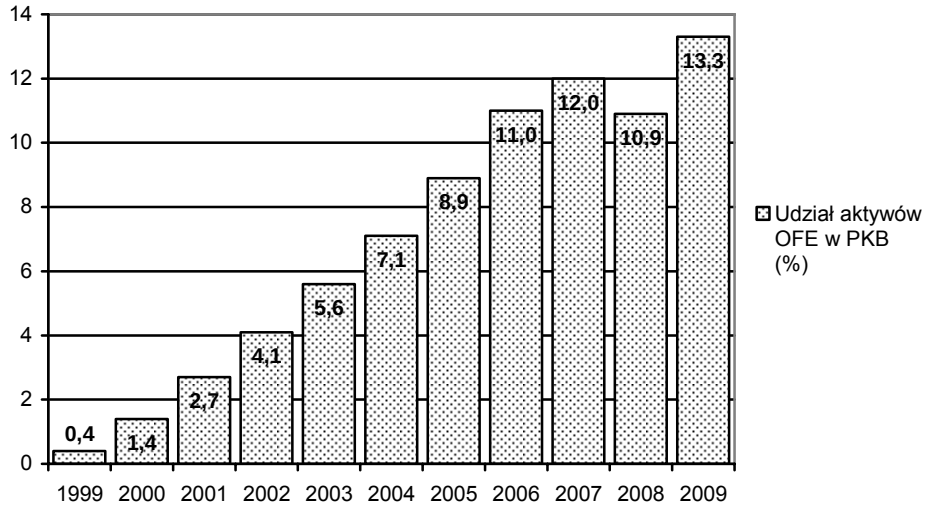


Źródło: opracowanie własne na podstawie www.knf.gov.pl oraz www.izfa.pl

Podmiotami tworzącymi rynek inwestorów zbiorowych w Polsce są banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, fundusze inwestycyjne oraz otwarte fundusze emerytalne. Te ostatnie są najmłodszą kategorią inwestorów na rynku, stąd na koniec 1999 roku ich udział nie przekraczał 1%. Jednakże w kolejnych latach, w wyniku ustawowego zapewnienia funduszom emerytalnym strumienia kapitału, napływającego do ich portfeli pozycja na rynku regularnie wzrastała. Rok 2008 na skutek negatywnych tendencji na rynku giełdowym spowodował spadek udziałów o 1 punkt procentowy (średnio fundusze w swoich portfelach posiadały ponad 30% akcji, dlatego też obniżenie ich cen znacząco wpłynęło na zmniej-

szenie wartości posiadanych przez nie aktywów netto). Rok 2009 oznaczał powrót dotychczasowego trendu i przekroczenie przez rynek OFE granicy 20% udziału w rynku inwestorów zbiorowych w Polsce.

Rysunek 4. Relacja aktywów OFE do PKB Polski w latach 1999–2009



Źródło: opracowanie własne na podstawie : www.knf.gov.pl oraz www.stat.gov.pl

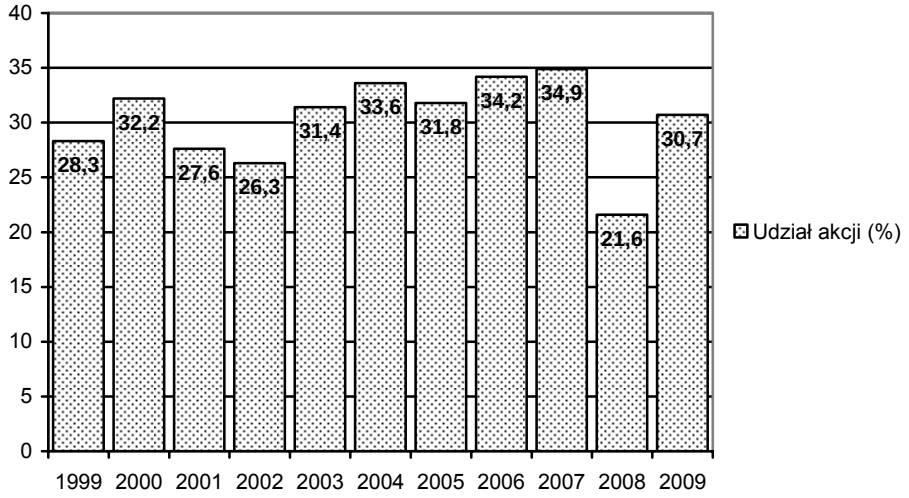
W zakresie relacji aktywów OFE do PKB Polski zaobserwowane zostały podobne tendencje jak te, zaprezentowane na rysunku 3. Koniec 1999 roku, czyli początek funkcjonowania funduszy emerytalnych oznaczał ich śladowe znaczenie w systemie finansowym państwa (udział w PKB na poziomie 0,4%). Następnie obserwowany był regularny i szybki wzrost roli funduszy emerytalnych w systemie finansowym. Najwyższy udział w PKB zanotowano na koniec 2009 roku (13,3%). Rok 2008 przyniósł spadek tej relacji do poziomu niecałych 11%, zaś przyczyną ponownie były spadki cen akcji spółek, notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie (w ciągu roku wartość indeksu WIG-20 uległa obniżeniu o ponad 48%).

Druga część analizy dotyczy stosowanych przez OFE strategii inwestycyjnych. Analizie poddano udział akcji w portfelach OFE w latach

1999–2009, dzięki czemu możliwa jest odpowiedź na pytanie o reakcję zarządzających aktywami funduszy na kryzys finansowy i dekoniunkturę na rynkach finansowych.

Rysunek 5 w sposób obrazowy prezentuje reakcję zarządzającymi aktywami funduszy na sytuację na rynku finansowym, będącą efektem dekoniunktury gospodarczej. W ciągu 2008 roku, gdy stało się jasne, iż kryzys finansowy rozwija się również w Polsce udział akcji w portfelach OFE obniżył się o 13,3 punktu procentowego. Oznaczało to, że akcyjna część portfeli funduszy emerytalnych skurczyła się o 19 miliardów PLN, zarówno na skutek obniżenia rynkowych cen akcji, jak i zmniejszenia zaangażowania w nie na korzyść dłużnych papierów wartościowych, emitowanych przez skarb państwa.

Rysunek 5. Udział akcji w portfelach OFE w latach 1999–2009



Źródło: opracowanie własne na podstawie : www.knf.gov.pl.

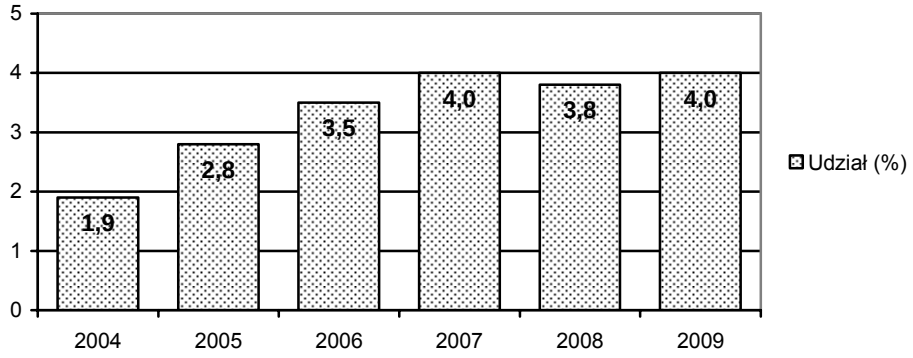
Rok 2009 oznaczał wzrost zaangażowania funduszy w akcje, i przekroczenia ponownie granicy 30% ich udziałów w portfelach, jednakże ten poziom zaangażowania jest nadal niższy niż w 2003 roku, gdy dobiegała końca poprzednia dekoniunktura na rynku giełdowym w Polsce.

Należy również podkreślić, iż tempo spadku aktywów pośredników finansowych w Polsce (OFE i TFI) było najwyższe spośród krajów Europy Środkowej i Wschodniej [Szturo M., 2010, s. 115].

5. OCENA ZNACZENIA DOBROWOLNEGO FILARA EMERYTALNEGO

Pierwszym obszarem analizy jest ocena znaczenia dobrowolnego filara w systemie emerytalnym. Zbadana została relacja pomiędzy aktywami filara dobrowolnego oraz obowiązkowego. Należy pamiętać, iż filar III zasilany jest jedynie z dobrowolnych składek, wpłacanych przez jego uczestników, zaś filar obowiązkowy ma ustawowo zapewniony strumień kapitału, który zasila portfele otwartych funduszy emerytalnych.

Rysunek 6. Udział aktywów instytucji III filara w aktywach OFE w latach 2004–2009



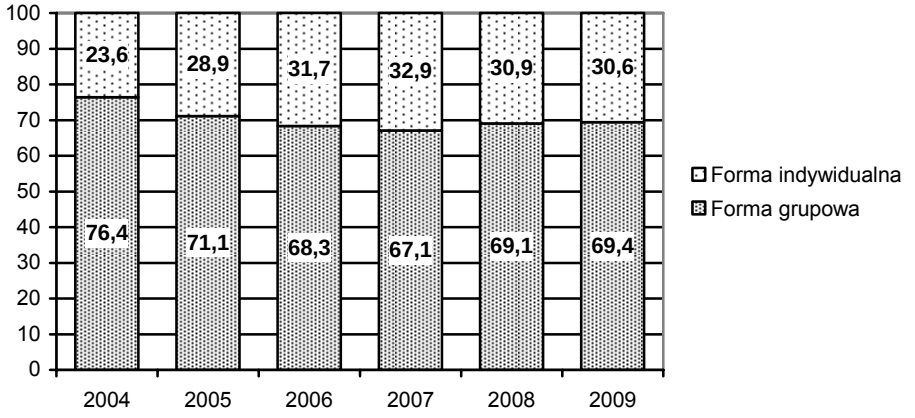
Źródło: opracowanie własne na podstawie www.knf.gov.pl

Rola jaką odgrywa dobrowolny filar w systemie emerytalnym w Polsce jest nadal niedostateczna. W latach 2004–2007 obserwowano wzrost znaczenia dobrowolnej formy oszczędzania (udział w aktywach OFE osiągnął poziom 4%). Jednak rok 2008 przyniósł zmniejszenie znaczenia dobrowolnej formy lokowania kapitału na poczet przyszłych świadczeń. Na koniec tego roku na 1 złotówkę ulokowaną w formie obowiązkowej

przypadało zaledwie 3,8 grosza przeznaczonego na formę dobrowolną, zaś rok 2009 oznaczał powrót do sytuacji sprzed dwóch lat. Należy stwierdzić, iż zachęty stosowane przez ustawodawcę nie przyniosły niestety jak dotąd pożądanych efektów.

Ostatnia część analizy dotyczy podziału dobrowolnego filara pomiędzy formę grupową oraz indywidualną.

Rysunek 7. Podział III filara emerytalnego w Polsce (udziały w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie www.knf.gov.pl

Dominującą formą oszczędzania w filarze dobrowolnym jest nadal forma grupowa. Pomimo, że znaczenie formy indywidualnej (IKE) w badanym okresie wzrastało to nadal w 1 złotówce ulokowanej w tym segmencie systemu emerytalnego niewiele ponad 30 groszy przypada na formę indywidualną. Warto również zauważyć, że znaczenie tej formy w 2008 i 2009 roku uległo obniżeniu (udział spadł o ponad 2 punkty procentowe). Należy stwierdzić, iż zainteresowanie przyszłych emerytów samodzielnych oszczędzaniem na przyszłe świadczenia jest nadal niewielkie.

6. ZAKOŃCZENIE

Podsumowując przeprowadzone analizy należy stwierdzić, iż rola odgrywana w systemie finansowym przez otwarte fundusze emerytalne stale wzrasta. Można się spodziewać, iż z każdym rokiem będzie ona coraz istotniejsza w wyniku obowiązujących uregulowań prawnych w Polsce (OFE mają zapewniony bez względu na jakość polityki inwestycyjnej napływ strumienia kapitału do ich portfeli).

Reakcja zarządzających składem portfeli funduszy na dekoniunkturę gospodarczą, była zgodna z oczekiwaniami, czyli w trosce o stopy zwrotu funduszy znacząco została zmniejszona część akcyjna na rzecz inwestycji w wierzycielskie papiery wartościowe emitowane przez skarb państwa. W efekcie zmniejszono poziom ryzyka, obarczającego portfele OFE i zmieniono strategię zarządzania aktywami na bardziej konserwatywną.

W odniesieniu do filara dobrowolnego konieczne jest sformułowanie wniosku o zbyt małe zainteresowanie nim przez przyszłych emerytów, szczególnie w sytuacji, gdy otrzymywanie satysfakcjonujących świadczeń w przyszłości nie będzie w większości przypadków możliwe bez samodzielnych inwestycji. Oparcie przyszłej emerytury na zaledwie dwóch, obowiązkowych filarach okaże się w wielu przypadkach niewystarczające, zaś stopa zastąpienia ostatniego wynagrodzenie będzie na bardzo niskim poziomie.

LITERATURA

Barczak R., (2006), *Nowe oblicza cyklu koniunkturalnego*, PWE, Warszawa.

Brigham E.F., Gapenski L.C., (2000), *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa, vol. 1.

Burda M., Wyplosz C., (2000), *Makroekonomia-podręcznik europejski*, PWN, Warszawa.

Dziawgo D., (1998), *Credit – rating, Ryzyko i obligacje na na międzynarodowym rynku finansowym*, PWN, Warszawa.

Knight F.H., (1921), *Risk, Uncertainty and Profit*, University of Boston Press, Boston.

Kulp C.A., (1928), *Casualty insurance*, Ronald Press, New York.

Nowak K., (1998), *Polski rynek kapitałowy*, Wyższa Szkoła Bankowości, Poznań.

Peumans H., (1965), Theorie et pratique des calculs d'investissment, Dunod, Paris.

Sas Kulczycka K. (red), (1965), *Instytucje wspólnego inwestowania w Polsce*, WIG PRESS, Warszawa.

Smaga E., (1995), *Ryzyko i zwrot w inwestycjach, Fundacja rozwoju rachunkowości w Polsce*, Warszawa.

Szturo M., (2010), *Rynek usług zarządzania aktywami finansowymi*, CeDeWu, Warszawa.

Tarczyński W., Mojsiewicz M., (2001), *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warszawa.

Wawiernia A., Jonek – Kowalska I., (2009), *Zarządzanie wartością i ryzykiem instrumentów rynku finansowego*, CeDeWu, Warszawa.

Willett A.H., (1951), *The economic theory of risk insurance*, University of Pennsylvania Press, Philadlephia.

Inne źródła:

1. www.gpw.pl
2. www.izfa.pl
3. www.knf.gov.pl
4. www.stat.gov.pl

Management strategies, importance and development of capital pension pillars in Poland during recession

Abstract

The purpose of the submitted article is to analyze the situation on pension market in Poland. The level of the assets, number of members and the structure of the compulsory capital pillar have been analyzed. The structure of pension funds investment portfolios have been analyzed. The 2007–2008 recession influence on shares quantity in portfolios has been estimated. The voluntary pillar has also been analyzed. The level of interest of future pensioners in investing in this pillar and it's the structure have been estimated.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XI – Zeszyt 13 – 2010 – ss. 29–44

Gniewomir Pieńkowski
SWSPiZ w Łodzi

Rola wiedzy i innowacyjności w kształtowaniu systemów bezpieczeństwa

1. WSTĘP

Współczesny świat ulega gwałtownym przemianom, wkracza w nową erę, która narzuca bardzo szybkie tempo przeobrażeń, zmienia warunki życia człowieka, a także przekształca płaszczyzny jego funkcjonowania w dziedzinie gospodarki, kultury oraz nauki. Obecnie stykamy się z wieloma złożonymi procesami i nie zawsze jesteśmy świadomi faktu, jakie znaczenie mają one dla rozwoju w XXI w. Coraz częściej słyszymy o wzrostach i upadkach, o bogatych, którzy się bogacą i o biednych, którzy stają się coraz bardziej biedni. Mówimy więc o rosnącej polaryzacji świata, o zanieczyszczeniu środowiska, o bezrobociu, a także o wielkich firmach odnoszących sukces na całym świecie dzięki wdrażanym innowacjom będących rezultatem rozwoju techniki i technologii. Słyszymy także o fuzjach i przejęciach oraz o wielkim znaczeniu informacji i coraz większym wykorzystaniu ludzkiego umysłu. Wszystko to jest wynikiem jednego głównego procesu zachodzącego obecnie w skali ogólnoświatowej – globalizacji[1]. Dzięki temu w ostatnich latach obserwuje się duży wpływ innowacji na zwiększenie efektywności procesów gospodarowania, jest on rezultatem zwiększających się potrzeb społeczeństwa, któ-

[1] A. Tołoczko, *Zarządzanie wiedzą jako podstawa rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, wyd. PŁ, Łódź 2008, s. 395.

rych zaspokojenie okazuje się możliwe przede wszystkim poprzez właściwe wykorzystanie nauki i jej osiągnięć. Ekonomiści są obecnie zgodni, że wpływ innowacji na gospodarkę jest bardzo istotny. Stwierdza się przy tym, że możliwości oddziaływania innowacji na rozwój społeczno-gospodarczy wynikają z następujących przesłanek:

- koncentracji dużych środków finansowych przeznaczonych na rozwój nauki, co pozwala tworzyć nowoczesne, wysoko wydajne wyposażenie techniczne i kadrowe;
- silnego powiązania nauki z produkcją, rynkiem wewnętrznym i światowym, co powoduje, że podejmowane przedsięwzięcia naukowo-badawcze nakierowane są przede wszystkim na sprostanie potrzebom rynku;
- traktowania innowacji jako procesu, którym należy właściwie zarządzać na każdym poziomie organizacji – przedsiębiorstwa, regionu, państwa. Innowacje tworzą popyt, obniżają ceny, przyspieszają tempo wzrostu danej organizacji i mogą rozszerzać zdolność do realizowania bardziej rentownych inwestycji. Wiele badań przedstawia dowody na rzecz tezy, że wydajność, konkurencyjność, rozwój wymiany handlowej są skorelowane z rozwojem innowacji. Zdolność do tworzenia i absorbowania innowacji jest największym wyzwaniem XXI w.[2]

Podstawą innowacyjności jest wiedza, którą możemy zdefiniować jako zorganizowany zasób informacji, które zapamiętujemy, zapisujemy i magazynujemy w celu wykorzystania dla realizacji naszych celów osobistych, lub w odniesieniu do organizacji – misji i celów organizacyjnych. Wiedza bywa niekiedy rozumiana wąsko, jako wiedza naukowa lub techniczna. Tymczasem chodzi o wszelką użyteczną wiedzę, dotyczącą między innymi rynku, nabywców, pracowników czy rozwiązań instytucjonalnych oraz wszelkich innych elementów rzeczywistości, w której działa firma. Kategoria wiedzy obejmuje więc między innymi: patenty, posiadane i opanowane technologie; prace badawcze i rozwojowe w toku; informacje o ludziach zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej oto-

[2] A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa – Łódź 2001, s. 11. Zobacz także: J. Wolski, *Wykorzystanie E-narzędzi w środowisku pracy sposobem konkurencyjności*, wyd. PŁ, Łódź 2007, s. 216–225; T. Krawczyk, *Monopol na zysk*, Newsweek nr 42/2009, 18 październik 2009, s. VIII.

czeniu; rozpoznanie i analizę otoczenia społecznego, ekonomicznego, prawnego, politycznego itp. oraz prognozy dotyczące przyszłości; sekrety handlowe; *know-how*, którym dysponują pracownicy firmy, dostawcy, dystrybutorzy i inni partnerzy; kulturę przetwarzania informacji, reagowania na nowości, debaty, formułowanie pytań i poszukiwania odpowiedzi. Sposób i stopień organizacji (uporządkowania) posiadanej wiedzy może być bardzo różny. Zależy bowiem zarówno od jej obszaru tematycznego, jak i od podmiotu, który wiedzę posiada i stosuje. Między innymi od bogactwa i zróżnicowania posiadanej wiedzy oraz od stopnia wyrafinowania i sprawności w posługiwaniu się nią[3].

2. WPŁYW WIEDZY NA TWORZENIE EFEKTYWNYCH SYSTEMÓW BEZPIECZEŃSTWA

Nauki o zarządzaniu czerpią inspirację zarówno z rozwoju myśli teoretycznej, powstającej w różnych obszarach kultury, jak i z dokonań praktycznych, powstałych w konkretnych organizacjach. Inspiracje te często mają charakter mód, których fale przepływają przez literaturę o zarządzaniu. Zwykle mody intelektualne mają również źródła merytoryczne, którymi jest konieczność wyszukiwania adekwatnych narzędzi do rozwiązywania tych problemów, które aktualnie uważa się za istotne. Taką modą przełomu wieków stało się zarządzanie wiedzą, która kontynuuje te tradycje w myśleniu o organizacjach, które upatrywały w zarządzaniu informacją kluczowego środka produkcji. Rozwój technologii taniego i szybkiego pokonywania przestrzeni, zarówno do przekazu towarów, jak i danych, uczynił niematerialną część przedsiębiorstwa kluczem sukcesu. Było to zrozumiałe już w czasach Taylora, ale dopiero wraz z komputerami stało się oczywistością. Od dawna próbowano uchwycić tę zmianę w systemie organizacji pracy. Mówiono o roli czasu w zarządzaniu, o wirtualizacji organizacji, o przedsiębiorstwie uczącym się, aby oddać sprawiedliwość podstawowej zmianie XX wieku – jedynym trudnym obszarem zarządzania jest zarządzanie wiedzą czyli zaso-

[3] A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 256.

bem dla którego nieistotna jest przestrzeń, ale czas. Początek mody na zarządzanie wiedzą niektórzy lokują w roku 1980, kiedy to w firmie DEC założono bazę wiedzy pod nazwą XCON. Oni też wskazują na pierwszą konferencję poświęconą zarządzaniu wiedzą jaka odbyła się w 1986 roku oraz pierwszą – wydaną w Europie – książkę o takim tytule. Taka charakterystyka początku tego nurtu w nauce o zarządzaniu wskazuje na dwa charakterystyczne wątki, które często przewijają się w ujęciu tej problematyki.

Po pierwsze, zarządzanie wiedzą związane jest z problematyką baz danych, która rozwijana jest przez praktykę jako narzędzie codziennego zarządzania organizacją.

Po drugie, myśl teoretyczna dotycząca tej problematyki, która rozwija się z pewnym opóźnieniem w stosunku do praktyki, posiada własne wyróżniki, z których najwidoczniejszym jest używanie terminu „zarządzanie wiedzą"[4]. W ten sposób możemy stwierdzić, że zarządzanie i organizacje są historycznie oraz społecznie uwarunkowane czasem i miejscem ich powstawania. Możemy więc zrozumieć ewolucję teorii zarządzania w kategoriach tego, jak ludzie zajmowali się sprawami stosunków między ludźmi a poszczególnymi podmiotami organizacyjnymi w określonym czasie w przeszłości[5].

Oprócz tego nie można jednak zapominać o zasadniczym celu, dla którego postanowiono wprowadzić w życie dokonania subdyscypliny zarządzania wiedzą[6]. W tym momencie należy zauważyć, że znaczna część przedsiębiorstw oraz liczne państwa świata w drugiej połowie XX wieku były zmuszone do przeciwdziałania powstawaniu i rozwojowi, gwałtownych i często powstających sytuacji kryzysowych, których szerokie spektrum obejmowało swoim wpływem wszystkie sfery egzystencji państwa, zarówno na poziomie mikro i makro[7]. Próby zapobiegania im polegały na oparciu tworzonych systemów zarządzania kryzysowego

[4] J. Woźniak, *Zarządzanie wiedzą w firmie szkoleniowej*, wyd. OWSIiZ, Olsztyn, s. 13.

[5] J. A.F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert Jr., *Kierowanie,* PWE, Warszawa 1998, s. 47.

[6] R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000, s. 36.

[7] A. N. Gilbert, P. G. Lauren, *Crisis Management: An Assessment and Critique*, Journal of Conflict Resolution vol. 24/1980, s. 641–664; F. R. Kniffin, *Corporate Crisis Management*, Organization & Environment vol. 1/1987, s. 19–27.

w oparciu o innowacyjność gospodarki, współpracy sektora publicznego z prywatnym oraz tworzenia nowej „jakości społeczeństwa" w ramach kryzysowego zarządzania wiedzą co miało za zadanie doprowadzić do osiągnięcia dwóch celów: jak największej przewagi militarno-gospodarczej, która determinowałby powstanie efektywnego systemu prewencji i odstraszania oraz wykorzystanie innowacyjnego charakteru działań organizacyjno-technologicznych w sferze cywilnej państwa (porównaj: rys. 1 i 2)[8].

Należy zwrócić uwagę, że planowanie tych działań miało znaleźć swoje odzwierciedlenie w tworzonych systemach zarządzania bezpieczeństwem narodowym – opracowanie ściśle określonych procedur zarządzania wiedzą w sytuacji kryzysowej umożliwiło osiągnięcie odpowiednich założeń strategicznych, które nie tylko budowały potencjał militarny, ale także umożliwiały wzrost konkurencyjności państwa w skali światowej w zakresie poszczególnych sektorów gospodarki, które w wyniku połączenia doświadczeń zarządzania bezpieczeństwem narodowym z zarządzaniem wiedzą mogły przejmować nowoczesne technologie, początkowo opracowywane z myślą o sektorze militarnym[9]. Dzięki temu kryzysowe zarządzanie wiedzą mogło lepiej wykorzystywać potencjał tworzonych systemów bezpieczeństwa, które były w ten sposób przystosowywane do zmieniających się warunków organizacyjnych na świecie oraz modelować pozostałe czynniki wpływające na jakość i poziom życia w kraju (porównaj: rys. 1 i 2)[10].

W wyniku przeprowadzenia analizy pojęciowej terminów: zarządzanie bezpieczeństwem narodowym i zarządzanie wiedzą możemy stwierdzić, że ukazują całokształt zadań organizacyjnych przedsiębiorstw i państw, których zasadniczym celem jest uzyskanie zamierzonego celu w postaci umożliwienia stworzenia i rozwoju systemu zarzą-

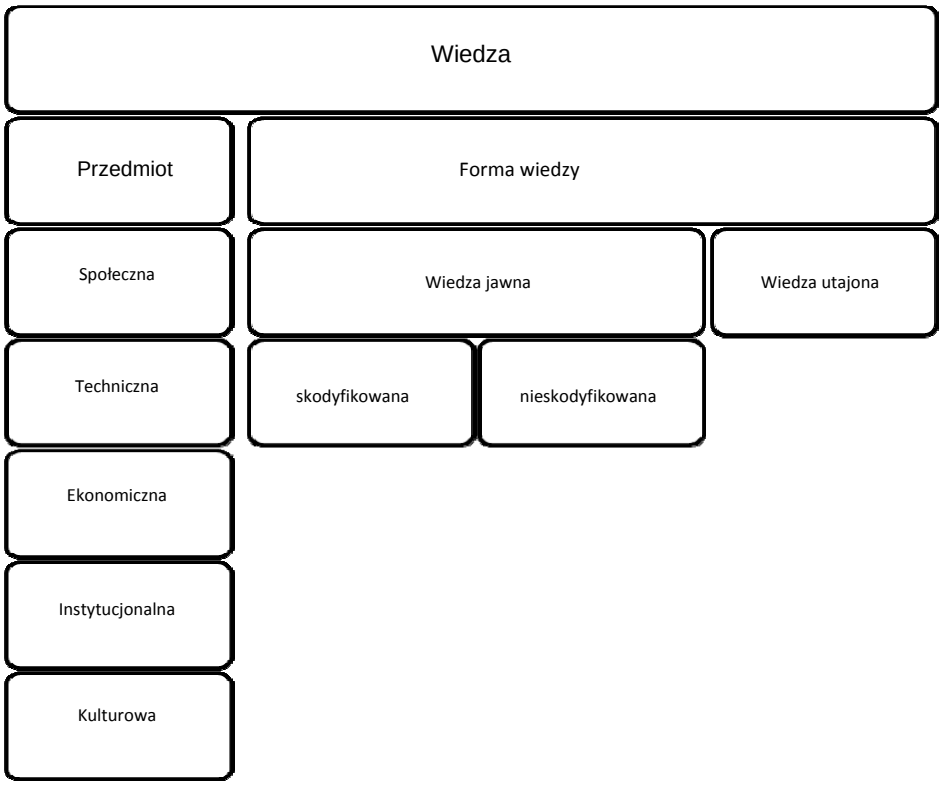
[8] M. Brecher, P. James, *Patterns of Crisis Management*, Journal of Conflict Resolution vol.32/1988 s. 426–456.

[9] H. Fayol, *General and Industrial Management*, IEEE Press, Nowy York 1984, s. 9–18; A. Cabrera, E. F. Cabrera, *Knowledge-Sharing Dilemmas*, Organization Studies vol. 23/2002, s. 687–710.

[10] C. S. Gray, *Strategic Forces, General Purpose Forces, and Crisis Management,* The Annals of the American Academy of Political and Social Science vol. 457/1981 s. 67–77; *S.* L. Hart, *Managing Knowledge in Policymaking and Decision Making,* Science Communication vol.8/1986, s. 94–108.

dzania kryzysowego opartego o innowacyjność w ramach wykorzystania doświadczeń zarządzania wiedzą[11]. W ten sposób możliwe jest zwiększenie wspomnianego już potencjału państwa, co nie tylko podwyższa jego szansę na osiągnięcie sukcesu w zakresie prowadzonych działań społeczno-ekonomicznych, ale także jest kluczowym elementem w tworzeniu i rozwoju podstaw systemu bezpieczeństwa (zobacz: rys. 1)[12].

Rysunek 1. Podział wiedzy

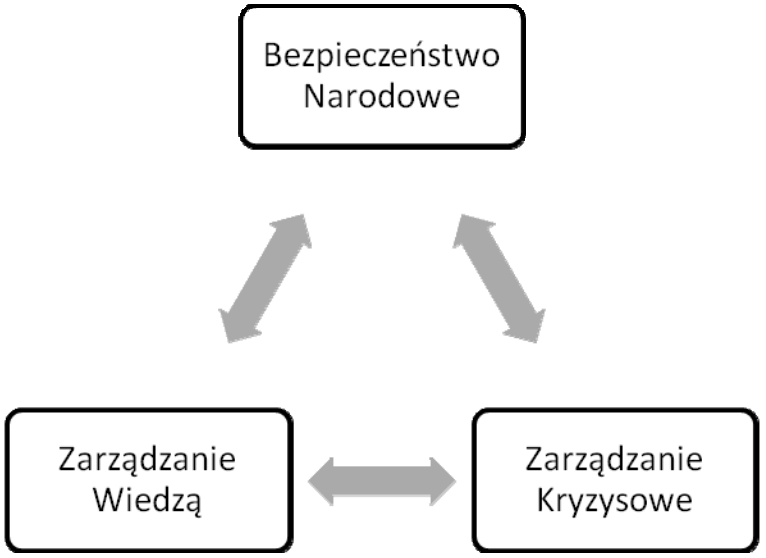


Źródło: A. K. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, op. cit., s. 258.

[11] I. Nonaka, G. von Krogh, S. Voelpel, *Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances*, Organization Studies vol. 27/2006, s. 1179–1208.

[12] P. F. Trumbore, M. A. Boyer, *International Crisis Decisionmaking as a Two-Level Process*, Journal of Peace Research vol. 37/2000, s. 679–697.

Rysunek 2. Sfery organizacyjne bezpieczeństwa narodowego



Źródło: opracowanie własne.

Oprócz tego należy zwrócić uwagę na wpływ zarządzania wiedzą oraz wynikających z niego innowacji, które wpływają na poszczególne sfery życia państwa, a także prowadzą do wzrostu zależności pomiędzy bezpieczeństwem państwa, tworzonymi systemami zarządzania bezpieczeństwem narodowym a skutecznym wykorzystaniem dostępnych nowoczesnych technologii i doskonale wykształconych zasobów ludzkich[13], Możliwość wykorzystania innowacyjnych technologii, opracowywanych przy współpracy podmiotów prywatnych jak i państwowych w zakresie rozwoju systemów bezpieczeństwa umożliwia osiągnięcie przewagi militarno-gospodarczej nad potencjalnym przeciwnikiem[14]. Z drugiej strony

[13] T. E. Backer, *Getting management knowledge used*, Journal of management Inquiry vol. 1 marzec 1992 r., s. 39–42; P. S. Jaya, *Do we really know and profess? Decolonizing Management Knowledge*, Organization, vol. 8/2001, s. 227–233.

[14] J. D. Sorg, *The Transfer of Financial Management Knowledge Innovations*, Science Communication vol. 5 marzec 1984, s. 353–367, L. Karsten, K. van Veen, *From Initiator to Consumer: The Changing Role of Government in the Field of Dutch Management in the Period 1945-95*, Management Learning vol. 36/2005, s. 237–25; N. J. Foss, *The Emerging Knowledge Governance Approach: Challenges and Characteristics*, Organization, vol. 14/2007, s. 29–52. Zobacz także: I. Dominik, *Jak sprzedać pomysł?* Newsweek nr.42/2009 18 październik 2009

wzrost potencjału państwa opartego o wiedzę prowadzi nie tylko do zwiększenia bezpieczeństwa zewnętrznego danego kraju, ale również wywiera zauważalny wpływ na bezpieczeństwo wewnętrzne – zarówno w sferze cywilnej jak i militarnej[15].

Sfera bezpieczeństwa narodowego w tym zakresie jest regulowana tempem powstających rozwiązań innowacyjnych, które są w stanie zapewnić dominację nad potencjalnym przeciwnikiem[16]. Zarówno w skali mikro i makro relacja pomiędzy zaawansowanymi przedsiębiorstwami sektora high-tech a sektorem państwowym, w którym najważniejszą role odgrywa wojsko prowadzi do wykorzystania w trudnych warunkach działań wojskowych dopiero co powstałej technologii[17]. W ten sposób spotykamy się z sytuacją, w której współpraca w ramach istniejących systemów zarządzania bezpieczeństwem narodowym jest w stanie sprawdzić w ekstremalnych warunkach sytuacji kryzysowej dany produkt. Kolejnym etapem modelowania jest umożliwienie wykorzystania już „przestarzałego" produktu dla potrzeb sektora cywilnego. Z kolei zastąpiony zostanie on przez nowszą wersję dla potrzeb zapewnienia bezpieczeństwa państwa. Łańcuch ten ukazuje korzyści, które otrzymują wszystkie sfery życia państwa w zamian za postawienie nacisku na gospodarkę opartą o wykorzystanie wiedzy w tworzeniu innowacyjnych produktów w ramach systemów bezpieczeństwa narodowego (zobacz: rys. 2)[18].

---

s. IV–V; E. Nowak, *Współczesne postrzeganie bezpieczeństwa narodowego,* [w:] Ł. Sułkowski, A. Mariański (red.) *Zarządzanie bezpieczeństwem narodowym,* wyd. SWSPiZ, Łódź 2008, s. 7–18.

[15] J. Wang, *Developing Organizational Learning Capacity in Crisis Management*, Advances in Developing Human Resources, vol.10/2008 s. 425-445, A. Sturdy, *Popular Critiques of Consultancy and a Politics of Management Learning?*, Management Learning vol.40/2009, s. 457-463; K. Ye, Shanshan Wang, J. Yan, H. Wang, B. Miao, *Ontologies for crisis contagion management in financial institutions*, Journal of Information Science vol. 35/2009, s. 548–562.

[16] M. Dasgupta , R.K. Gupta, *Innovation in Organizations: A Review of the Role of Organizational Learning and Knowledge Management*, Global Business Review vol. 10/2009, s. 203-224.

[17] G. Pieńkowski, *Zarządzanie kryzysowe jako najważniejszy element zarządzania bezpieczeństwem*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie Tom X, Zeszyt 3/2009, s. 287–296.

[18] D. C. Perry, M. Taylor, M. L. Doerfel, *Internet-Based Communication in Crisis Management*, Management Communication Quarterly vol. 17/2003, s. 206–232; R. Cappellin, *The Territorial Dimension of the Knowledge Economy: Collective Learning, Spatial Changes, Regional*

3. STRUKTURA ZASOBÓW WIEDZY A SYSTEM ZARZĄDZANIA BEZPIECZEŃSTWEM

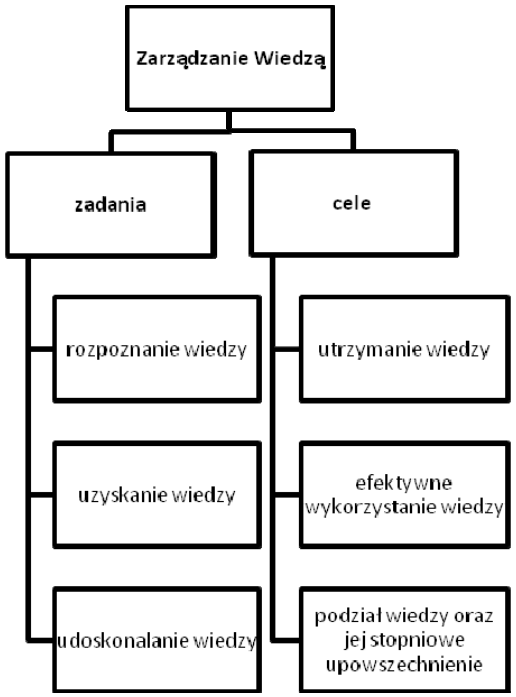
W omawianym zakresie bardzo ważną rolę odgrywa struktura zasobów wiedzy, którą można podzielić na co najmniej cztery „piętra". Na pierwszym znajdują się informacje użyteczne dla danego podmiotu i dotyczące faktów, stanów rzeczy, zdarzeń, wypowiedzi i zarejestrowane opinie. Jest to więc poziom „danych wyjściowych". Są one uporządkowane w pewien sposób na przykład według przedmiotu. Wyróżniamy na przykład wiedzę społeczną (w skali makro i mikro), techniczną, ekonomiczną, instytucjonalną (w tym prawną) i kulturową. Na drugim „piętrze" znajdują się informacje, uogólnienia i przemyślenia, pozwalające na ocenę i interpretację faktów. Ocena taka może na przykład dotyczyć wiarygodności pozyskiwanych informacji oraz ich znaczenia jako wskaźnika szerszego zjawiska (np. liczby wydawanych pozwoleń na budowę jako oznaki pogarszania się koniunktury) lub związku między faktami (osłabienie dolara i wzrost ceny złota). Na drugim „piętrze" formułowane są też prognozy dotyczące przyszłości. Na trzecim kolejnym „piętrze" struktury wiedzy znajdują się wzorce działania i zachowania, czyli innymi słowy zapisy dotyczące sposobów zachowania się w różnych sytuacjach i reagowania na różne zdarzenia oraz następstw tych reakcji. Wiedza taka może pochodzić zarówno z własnego doświadczenia, jak i z badań i analiz zachowania się różnych innych podmiotów zarówno wykonanych we własnym zakresie, jak i zaczerpniętych z zewnątrz i odpowiednio „przetrawionych", czyli zinterpretowanych dla potrzeb podmiotu. Jest to wiec poziom instrumentów i wzorców działania. Na czwartym poziomie zasobu wiedzy znajdują się elementy porządkujące,

---

and Urban Policies, American Behavioral Scientist vol. 50/2007, s. 897–921; Y. Bar-Siman-Tov, *Crisis Management by Military Cooperation with a Small Ally: American-Israeli Cooperation in the Syrian- Jordanian Crisis*, Cooperation and Conflict vol. 17/1982, s. 151–162. Zobacz także: U. Rosenthal, September 11: *Public Administration and the Study of Crises and Crisis Management*, Administration & Society vol. 35/2003, s. 129–143; S. L. Hart, *Managing Knowledge in Policymaking and Decision Making*, Science Communication vol. 8/1986, s. 94–108; R. Rikowski, *The knowledge economy is here – but where are the information professionals?*, Business Information Review vol. 17/2000, s. 157–167; R. K. Pillania, *Leveraging Knowledge: Indian Industry's Expectations and Shortcomings*, Information Development vol. 17/2001, s. 46–50.

czyli takie, które pozwalają łączyć ze sobą elementy zasobu wiedzy i dokonywać świadomych wyborów określonego działania. Jest to poziom wartości, misji, celów strategicznych i wizji przyszłości. Nie każdy podmiot dysponuje wszystkim poziomami wiedzy. Najbardziej prymitywne ograniczają się jedynie do rejestrowania faktów i zdarzeń (zobacz: rys. 3)[19].

Rysunek 3. Zarządzanie wiedzą – cele i zadania



Źródło: opracowanie na podstawie: G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, wyd. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 46.

W wyniku oddziaływania poszczególnych struktur możliwe jest tworzenie systemów zarządzania bezpieczeństwem opartych na wiedzy już na poziomach mikro, gdzie podstawowe czynniki warunkujące zabezpieczenie bezpieczeństwa narodowego są warunkowane uzyskaniem

[19] A. K. Koźmiński, Dariusz Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, op. cit., s. 256–257.

wiedzy oraz jej stopniowym udoskonaleniem[20]. W ten sposób czynniki: polityczno-prawne, ekonomiczne oraz administracyjno-militarne (wykonawstwo) nie tylko oddziaływają wzajemnie na siebie wpływając na tworzenie systemów zarządzania kryzysowego, ale same zostają „zmuszone" do wewnętrznych interakcji i samodoskonalenia w ramach zarządzania wiedzą[21]. W ten sposób już na najniższym poziomie, czynniki strukturalne przez wprowadzenie innowacyjnych działań zgodnych z zaistniałą sytuacją kryzysową prowadzą do przystosowania się organizacji do działania podczas jej zaistnienia. W ten sposób możliwa jest całkowita minimalizacja jej negatywnych efektów (zobacz: rys. 4)[22].

Rysunek 4. System zarządzania kryzysowego oparty na wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

[20] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie w Kryzysie: Koncepcje, Badania, Propozycje*, op. cit., s. 13.

[21] J. A. Stever, *Adapting Intergovernmental Management to the New Age of Terrorism*, Administration & Society vol. 37/2005, s. 379–403; K. Hartley, *Defence Industrial Policy in a Military Alliance*, Journal of Peace Research vol. 43/2006 s. 473–489; M. Brecher, *State Behavior in International Crisis: A Model*, Journal of Conflict Resolution, vol. 23/1979, s. 446–480.

[22] K. C. Beardsley, D. M. Quinn, Bidisha Biswas, J. Wilkenfeld, *Mediation Style and Crisis Outcomes*, Journal of Conflict Resolution vol. 50/2006, s. 58–86.

Dzięki wykorzystaniu doświadczeń zarządzania wiedzą możliwe jest ciągłe implementowanie innowacyjnych działań łączących zmiany w formułowaniu strategii na poziomie wspomnianych już czynników mikro z całymi systemami zarządzania bezpieczeństwem narodowym, które wykorzystując doświadczenia poszczególnych dyscyplin nauki, jako pierwsze w wielu przypadkach potrafią połączyć tak liczne w skali jednego systemu elementy[23]. W ten sposób w zakresie systemów zarządzania bezpieczeństwem zauważalne staje się wspomniane już wzajemne przenikanie pomiędzy poszczególnymi sferami systemu[24].

Warunkuje to prowadzenie działań na szeroką skale, obejmujących nie tylko zabezpieczenie bezpieczeństwa państwa[25]. Ma za zadanie umożliwienie doskonalenia praktycznie wszystkich elementów, których głównym celem jest zwiększenie efektywności gospodarki i bezpieczeństwa narodowego, rozumianego jako zabezpieczenie państwa przed atakiem z zewnątrz ale także wewnętrznych aspektów gospodarczych, społecznych i kulturowych[26].

4. PODSUMOWANIE

Podsumowując możemy stwierdzić, że największym wyzwaniem w zakresie bezpieczeństwa narodowego XXI w. jest stworzenie systemów zarządzania bezpieczeństwem narodowym opartych na wiedzy,

[23] B. Wawrzyniak (red.), *Zarządzanie w Kryzysie: Koncepcje, Badania, Propozycje*, op. cit., s. 13.

[24] C. Rochet, O. Keramidas, L. Bout, *Crisis as change strategy in public organizations*, International Review of Administrative Sciences vol. 74/2008, s. 65–77.

[25] K. Ficoń, *Jakościowy model identyfikacyjny systemu reagowania kryzysowego*, Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej nr 4 (171)/2007, s. 19.

[26] Zobacz także: A. E. Akgün, G. S. Lynn, J. C. Byrne, *Organizational Learning: A Socio-Cognitive Framework*, Human Relations vol. 56/2003 s. 839–868; D. L. Sturges, *Communicating through Crisis: A Strategy for Organizational Survival*, Management Communication Quarterly vol. 7/1994, s. 297–316; K. Cunningham, R. R. Tomes, *Space-Time Orientations and Contemporary Political-Military Thought*, Armed Forces & Society vol. 31/2004, s. 119–140; W. Phillips, R. Rimkunas, *The Concept of Crisis in International Politics*, Journal of Peace Research vol. 15/1978 s. 259–272; C. W. Wali Van Lohuizen, M. Kochen, *Introduction: Managing Knowledge in Policymaking*, Science Communication vol. 8/1986, s. 3–11.

której powstanie ukazało wagę dostępu do technologii informacyjnych i komunikacyjnych. Jej integralną część stanowi sektor B+R, ponieważ to właśnie on jest ważnym źródłem nowej powstającej wiedzy. Wiedza ta może być początkiem łańcucha wartości przekształcającego ją w nowe produkty i technologie tworzące nowe wartości dla sfery produkcji i dalej dla społeczeństwa. Jednym z głównych elementów gospodarki opartej na wiedzy są więc innowacje i związana z nimi działalność badawczo-rozwojowa, która może być ważnym inspiratorem działań zmierzających do rozwijania nowoczesnych systemów zarządzania wiedzą. Innowacja stanowi bardzo ważny czynnik gospodarki opartej na wiedzy, ponieważ wprowadzenie na rynek nowych, udoskonalonych wyrobów i technologii jest warunkiem konkurencyjności we współczesnej gospodarce rynkowej. Współczesne organizacje nie są w stanie przetrwać w dłuższym okresie czasu bez wprowadzania innowacji. Innowacje stają się bowiem istotnym elementem trwałego wzrostu gospodarczego[27]. Oprócz tego nie można zapominać o współpracy pomiędzy poszczególnymi sektorami (zarówno z sektora prywatnego jak i państwowego) z władzami kraju.[28] Działalność taka umożliwia osiągnięcie obopólnych korzyści w postaci ogólnego wzrostu rozwoju państwa, zwiększenia dobrobytu oraz poczucia bezpieczeństwa narodowego[29].

BIBLIOGRAFIA

Abell A., Wingar L., *The commercial connection: Realizing the potential of information skills*, Business Information Review, vol. 22/2005.

Akgün A. E., Lynn G. S., Byrne J. C., *Organizational Learning: A Socio-Cognitive Framework*, Human Relations vol. 56/2003.

[27] A. Tołoczko, *Zarządzanie wiedzą jako podstawa rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, wyd. PŁ, Łódź 2008, s. 396.

[28] K. Perechuda, A. Stosik, *Zarządzanie wiedzą w małej firmie*, wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 16–19.

[29] Zobacz także: A. Abell, L. Wingar, *The commercial connection: Realizing the potential of information skills*, Business Information Review, vol.22/2005, s. 172–181, A. Sturdy, T. Clark, R. Fincham, K. Handley, *Between Innovation and Legitimation— Boundaries and Knowledge Flow in Management Consultancy*, Organization vol.16/2009, s. 627–653.

Backer T. E., *Getting management knowledge used*, Journal of management Inquiry vol. 1 marzec 1992 r.

Bar-Siman-Tov Y., *Crisis Management by Military Cooperation with a Small Ally: American-Israeli Cooperation in the Syrian – Jordanian Crisis*, Cooperation and Conflict vol. 17/1982.

Beardsley K. C., Quinn D. M., Bidisha B., Wilkenfeld J., *Mediation Style and Crisis Outcomes*, Journal of Conflict Resolution, vol. 50/2006.

Brecher M., James P., *Patterns of Crisis Management*, Journal of Conflict Resolution, vol. 32/1988.

Brecher M., State Behavior in International Crisis: A Model, Journal of Conflict Resolution, vol. 23/1979.

Cabrera A., Cabrera E. F., *Knowledge-Sharing Dilemmas*, Organization Studies, vol. 23/2002.

Cappellin R., *The Territorial Dimension of the Knowledge Economy: Collective Learning, Spatial Changes, Regional and Urban Policies*, American Behavioral Scientist, vol. 50/2007.

Cunningham K., Tomes R. R., *Space-Time Orientations and Contemporary Political-Military Thought*, Armed Forces & Society, vol. 31/2004.

Dasgupta M., Gupta R.K., *Innovation in Organizations: A Review of the Role of Organizational Learning and Knowledge Management* , Global Business Review, vol. 10/2009.

Dominik I., Jak sprzedać pomysł? Newsweek nr.42/2009, 18 październik 2009.

Fayol H., *General and Industrial Management*, IEEE Press, Nowy York, 1984.

Ficoń K., *Jakościowy model identyfikacyjny systemu reagowania kryzysowego*, Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej, nr 4 (171)/2007.

Foss N. J., *The Emerging Knowledge Governance Approach: Challenges and Characteristics*, Organization, vol. 14/2007.

Gilbert A. N., Lauren P. G., *Crisis Management: An Assessment and Critique*, *Journal of Conflict Resolution vol. 24/1980.*

Gray C. S., *Strategic Forces, General Purpose Forces, and Crisis Management*, *The Annals of the* American Academy of Political and Social Science, vol. 457/1981.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2000.

Hart S. L., *Managing Knowledge in Policymaking and Decision Making*, Science Communication, vol. 8/1986.

Hartley K., *Defence Industrial Policy in a Military Alliance*, Journal of Peace Research, vol. 43/2006.

Jaya P. S., *Do we really know and profess? Decolonizing Management Knowledge*, Organization, vol. 8/2001.

Karsten L., van Veen K., *From Initiator to Consumer: The Changing Role of Government in the Field of Dutch Management in the Period 1945-95*, Management Learning, vol. 36/2005.

Kniffin F. R, *Corporate Crisis Management*, Organization & Environment vol. 1/1987.

Koźmiński A. K., Jemielniak D., *Zarządzanie od podstaw*, wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Krawczyk T., *Monopol na zysk*, Newsweek, nr 42/2009 18 październik 2009.

Nonaka I., von Krogh G., Voelpel S., *Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary Paths and Future Advances*, Organization Studies, vol. 27/2006.

Nowak E., Współczesne postrzeganie bezpieczeństwa narodowego, [w]: Sułkowski Ł., Mariański A. (red.) *Zarządzanie bezpieczeństwem narodowym,* wyd. SWSPiZ, Łódź 2008.

Perechuda K., Stosik A., *Zarządzanie wiedzą w małej firmie*, wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2003.

Perry D. C., Taylor M., Doerfel M. L., *Internet-Based Communication in Crisis Management*, Management Communication Quarterly, vol. 17/2003.

Phillips W., Rimkunas R., *The Concept of Crisis in International Politics*, Journal of Peace Research, vol. 15/1978.

Pieńkowski G., *Zarządzanie kryzysowe jako najważniejszy element zarządzania bezpieczeństwem*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, Tom X, Zeszyt 3/2009.

Pillania R. K., *Leveraging Knowledge: Indian Industry's Expectations and Shortcomings*, Information Development, vol. 17/2001.

Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa – Łódź 2001.

Rikowski R., *The knowledge economy is here – but where are the information professionals?*, Business Information Review vol. 17/2000.

Rochet C., Keramidas O., Bout L., *Crisis as change strategy in public organizations*, International Review of Administrative Sciences, vol. 74/2008.

Rosenthal U., September 11: *Public Administration and the Study of Crises and Crisis Management*, Administration & Society, vol. 35/2003.

Sorg J. D., *The Transfer of Financial Management Knowledge Innovations*, Science Communication, vol. 5, marzec 1984.

Stever J. A., *Adapting Intergovernmental Management to the New Age of Terrorism*, Administration & Society vol. 37/2005.

Stoner J. A.F., Freeman R. E., Gilbert Jr D. R.., *Kierowanie,* PWE, Warszawa 1998.

Sturdy A., Clark T., Fincham R., Handley K., *Between Innovation and Legitimation—Boundaries and Knowledge Flow in Management Consultancy*, Organization, vol. 16/2009.

Sturdy A., *Popular Critiques of Consultancy and a Politics of Management Learning?*, Management Learning, vol. 40/2009.

Sturges D. L., *Communicating through Crisis: A Strategy for Organizational Survival*, Management Communication Quarterly, vol. 7/1994.

Tołoczko A., *Zarządzanie wiedzą jako podstawa rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, wyd. PŁ, Łódź 2008.

Trumbore P. F., Boyer M. A., *International Crisis Decisionmaking as a Two-Level Process*, Journal of Peace Research vol. 37/2000.

Van Lohuizen C.W., Kochen M., *Introduction: Managing Knowledge in Policymaking*, *Science* Communication, vol. 8/1986.

Wang J., *Developing Organizational Learning Capacity in Crisis Management*, *Advances in* Developing Human Resources, vol. 10/2008.

Wolski J., *Wykorzystanie E-narzędzi w środowisku pracy sposobem konkurencyjności*, wyd. PŁ, Łódź 2007.

Woźniak J., *Zarządzanie wiedzą w firmie szkoleniowej*, wyd. OWSIiZ, Olsztyn.

Ye K., Shanshan W., Yan J., Wang H., Miao B., *Ontologies for crisis contagion management in financial institutions*, Journal of Information Science vol. 35/2009.

The role of knowledge on ability of development of national security system

Abstract

The hereby thesis concerns the role of knowledge on ability of development of national security system. The article shows the transformation of knowledge management. The object of the analysis is to demonstrate the influence of knowledge on development of specific forms of national security system. The aim of the analysis is the research on the actions provided by the government. The aim of the thesis is to present stages of government actions. With regard to the above, I included three issues into the article:

- I analysed the origin of the theory of knowledge management;
- I presented development of knowledge management;
- I showed the influence of knowledge management on ability of development of national security.

I think that this article presents the phenomenon of knowledge management from a certain perspective which makes it possible to understand actions undertaken by government and private sector.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XI – Zeszyt 13 – 2010 – ss. 45–65

Małgorzata Kociszewska-Panaszek
Adam Panaszek
SWSPiZ w Łodzi

Przywództwo w organizacji

„Prawdziwy przywódca nie musi kierować.
Wystarczy, że wskaże drogę".
Henry Valentin Miller

Celem artykułu jest próba oceny i analizy paradygmatów przywództwa w połączeniu z badaniami nad teorią cech. Analiza będzie opierała się na badaniach porównawczych różnych autorów, którzy usiłowali znaleźć odpowiedzi na pytanie co sprawia, iż jedne osoby są dobrymi przywódcami a inne nie. W jaki sposób kontekst kreuje przywódcę bądź przywódca kreuje kontekst. Czy te same cechy można zastosować we wszystkich kulturach, jako uniwersalne rozwiązanie dla skutecznego przywództwa.

Biorąc pod uwagę, iż odmienne wyobrażenia na temat przywództwa można zaobserwować w różnych krajach, dziedzinach i pokoleniach[1], to istotnym wydaje się zrozumienie, jak mają się paradygmaty przywództwa do kultury narodowej, ponieważ wiele organizacji działa w różnych częściach świata, a zatem na ich pracowników oraz klientów mają wpływ rozmaite kultury narodowe i regionalne.

[1] A. Ichikawa, *Leadership as a Form of Culture: Its Present and Future State in Japan,* [w:] R.M. Steers, L.W. Porter, G.A. Bigley (eds.), *Motivation and Leadership at Work,* McGraw-Hill, New York 1996, ss. 455–468.

Kultura to wspólne, wyuczone w ciągu życia wzorce myślenia i zachowania, które są wzmacniane w wyniku presji środowiska[2]. Kulturę organizacyjną tworzą ludzie, wyznaczając wartości, normy, wzory zachowań, wzory procesów myślowych, symbole, mity, język, rytuały. Bezpośredni wpływ na kulturę organizacyjną ma zatem styl działania naczelnego kierownictwa, stosunki kierowników z pracownikami, sposób podejmowania decyzji. Każda organizacja rozwija zatem charakterystyczną dla siebie kulturę, która w głównej mierze jest zdeterminowana kulturą narodową[3]. Ta z kolei, może w istotny sposób wpływać na styl przywództwa, co widać szczególnie w sytuacjach, gdy menedżerowie przenoszą się z jednej kultury do innej, w której obowiązuje inny paradygmat przywództwa.

Etymologia przywództwa odwołuje nas do angielskiego *leadership*, w którym to mamy do czynienia z połączeniem dwóch pojęć: „*leader*" oraz „*ship*". Pierwsze odnosi się do osoby, która w metaforyczny sposób, na statku (*ship*) musi wskazać kierunek. Określenie owego kierunku opiera się na klarownej wizji oraz poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: dokąd mamy zamiar dotrzeć? Dobre przedstawienie wizji, motywowanie jednostek do realizowania założonych celów oraz zapewnienie spójności między członkami grupy, to tylko niektóre spośród zadań, jakie stoją przed leaderem, który pragnie osiągnąć cel.

Literatura przedmiotu dostarcza nam wielu definicji przywództwa. Jeden z ekspertów w tej dziedzinie stwierdza nawet, iż „istnieje tyle definicji przywództwa, ile jest osób, które usiłowały je zdefiniować"[4]. Na przykład, według Hemphill'a i Coons'a przywództwo jest ściśle związane „z zachowaniami jednostki […] która kieruje działaniami grupy, aby osiągnąć wspólny cel"[5].

---

[2] M.R. Czinkota, P. Rivoli, I.A. Ronkainen, *International Business,* wyd. 3, Harcourt Brace&Company, Orlando 1994, s. 264 za B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 19.

[3] M. Kostera, S. Kownacki, A. Szumski, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna,* [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka,* wyd. IV, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 465.

[4] B.M. Bass, Bass &Stogdill's Handbook of Leadership, *Theory, Research, and Managerial Applications,* 3 wyd., The Free Press, New York 1990, s. 11.

[5] J.K. Hemphill, A.E. Coons, *Development of the leader behavior description questionnaire,* [w;] R.M. Stogdill, A.E. Coons (dir.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement,* Bureau of Business Research, Université d'Etat de l'Ohio 1957, s. 7.

Przywództwo może być zatem postrzegane w kontekście stylu bycia samego leadera, jego zachowań lub też procesu motywacyjnego, który stosuje dla osiągnięcia celu. W konsekwencji, opiera się ono na osobowości przywódcy, który posiada właściwe sobie cechy wyróżniające go spośród innych osób, nie będących postrzeganymi jako przywódcy[6].

Jak już zostało wspomniane, przywództwo jest również procesem, który daje leaderowi możliwość motywowania swoich podwładnych. „Możemy mówić o przywództwie w momencie, kiedy jednostki […] wykorzystują […] dostępne im zasoby instytucjonalne, polityczne, psychologiczne i inne, niezbędne do stymulowania, angażowania i motywowania swoich podwładnych"[7]. Podobny punkt widzenia podziela House, który mówi, iż przywództwo „jest umiejętnością wpływania, motywowania i stymulowania podwładnych do udziału w procesie osiągania wspólnego celu i sukcesu organizacji"[8]. Wynika z tego, że przywództwo to „proces polegający na wywieraniu wpływu na działania grupy podwładnych"[9]. Wywieranie wpływu pozwala przywódcy na wykonanie przez podwładnych zadań, które życzy sobie, aby zostały wykonane. Innymi słowy, daje możliwość zrealizowania zamierzonego celu. Potwierdzają to Jacobs i Jacques, którzy również kładą nacisk na pojęcie celu stwierdzając, że przywództwo to „proces, który nadaje sens wspólnemu wysiłkowi, a nawet zwiększa ten wysiłek, aby osiągnąć ów zamierzony cel"[10].

Spośród ogromnej liczby definicji przywództwa najbardziej nośną może wydawać się ta, według której „przywództwo jest sztuką wywie-

---

[6] K.B. Boal, R. Hooijberg, *Strategic Leadership Research : Moving on,* Leadership Quarterly, vol. 11, nr 4, 2001, ss. 515–549.

[7] J.M. Burns, *Leadership,* Harper & Row, New York 1978, s. 18.

[8] R.J. House, P.J. Hanges, S.A. Ruiz-Quintanilla, P. Dorfman, M. Javidan, M. Dickson, *Cultural influences on leadership and organizations,* w W.H. Mobley (dir.), *Advances in Global Leadership,* vol. 1, JAI Press, Greenwich 1999, s. 184.

[9] C.F. Rauch, O. Behling, *Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership,* w J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim, R. Steward (dir.), *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership,* Pergamon Press, Elmsford (N.Y.) 1984, s. 46.

[10] T. O. Jacobs, E. Jaques, *Military executive leadership,* [w:] K.E. Clarc (dir.), *Measures of Leadership,* Leadership Library of America, West Orange 1990, s. 281.

rania wpływu na jedną lub wiele osób, z zamiarem osiągnięcia wspólnego celu, w określonych warunkach", gdyż zawiera ona główne cechy niezbędne do praktykowania przywództwa[11]. Gdybyśmy przeanalizowali tę definicję, to dowiadujemy się z niej, że przywództwo jest sztuką. Tak jak aktor, który pracuje nad rolą, tak i przywódca musi doskonalić swój warsztat, dopracowywać go i dostosowywać do istniejących warunków. Z definicji tej wynika również, iż przywództwo odwołuje się do wywierania wpływu na jedną lub wiele osób. Przywódca musi zatem posiadać zdolność dokonywania wyboru i oceny, jakimi sposobami będzie mógł wywierać wpływ na swoich podwładnych. Niektóre osoby w grupie mogą okazać się uległe na stosowane metody, inne nie. Wywieranie wpływu może mieć charakter dwustronny, to znaczy między leaderem a jednostką, bądź charakter wielostronny pomiędzy leaderem a grupą podwładnych. Wywieranie wpływu może okazać się łatwiejsze w sytuacji, kiedy podwładni dokładnie wiedzą, jaki jest cel działań przywódcy. Ważnym jest zatem, aby przywódca posiadał wizję, którą w jasny sposób przedstawi swoim podwładnym. Fakt, iż cel do zrealizowania jest wspólnym zadaniem dla wszystkich potwierdza, że zarówno leader, jak i jego podwładni czują się razem odpowiedzialni za jego osiągnięcie. Jest to zadanie, którego sukces w głównej mierze zależy od tego czy podwładni przyłączą się do wizji przywódcy, czy też nie.

Nie możemy również zapominać, iż przywództwo ma charakter kontekstualny. Kontekst czyni przywódcą i odwrotnie, przywódca kreuje sytuację. Otoczenie kulturowe, w jakim działa organizacja ma istotny wpływ na metody nacisku, które mogą zostać wykorzystane przez leadera. Jest to kwestia szczególnie ważna w kontekście międzykulturowym. W celu zachowania spójności grupy oraz zaangażowania jednostek do realizacji wspólnych zamierzeń, przywódca powinien brać pod uwagę takie czynniki, jak: wartości, wierzenia, zwyczaje czy tradycje charakterystyczne dla danego miejsca, tudzież środowiska zawodowego.

W tym momencie wydaje się interesującym zwrócenie uwagi na relację, jaka istnieje między wywieraniem wpływu a sprawowaniem władzy. Jak mogliśmy przeczytać powyżej, praktykowanie przywództwa wyma-

[11] B.M. Bass, Bass &Stogdill's Handbook of Leadership, *Theory, Research, and Managerial Applications*, op. cit., s. 12.

ga, abyśmy mogli wywierać wpływ na innych. Owo wywieranie wpływu ma charakter społeczny, gdyż przekłada się ono z jednej jednostki na drugą lub pomiędzy jednostkami tej samej grupy. Może one mieć również charakter strukturalny bądź personalny. Im wyższą pozycję w strukturze hierarchii władzy zajmuje dana jednostka, tym wywierany przez nią wpływ jest większy. Wpływ ten jest w efekcie rezultatem władzy, jaką posiada dana jednostka w strukturze organizacyjnej. Innymi słowy, jeśli istnieje możliwość wywierania wpływu – to znaczy, jeśli jednostce A udaje się nakazanie wykonania zadania przez jednostkę B – to faktycznie, jednostka A sprawuje władzę nad jednostką B.

Dahl definiuje pojęcie sprawowania władzy przez osobę A nad osobą B, jako zdolność osoby A do nakłonienia osoby B, aby wykonała jakieś zadanie, którego by nie wykonała bez interwencji osoby A[12].

Badania, które prowadzili w roku 1958 John R. French oraz Bertram H. Raven dowiodły, iż istnieje pięć głównych źródeł władzy: władza prawomocna, władza nagradzania, władza wymuszenia, władza ekspercka i władza odniesienia.

Pierwszy rodzaj władzy (władza prawomocna) opiera się na fakcie, iż podwładni wierzą, że ich przywódca posiada na tyle duży autorytet, iż może wydawać im polecenia. Ważne jest tutaj zajmowane stanowisko w organizacji a nie cechy przywódcy.

Władza nagradzania opiera się na przekonaniu podwładnych, iż ich przywódca będzie ich nagradzał w zamian za posłuszeństwo i dobrze wykonane zadanie.

Innym rodzajem władzy jest władza wymuszenia, która wiąże się z przekonaniem, że może on ukarać podwładnych, wystosować wobec nich różne sankcje.

Jeśli podwładni postrzegają swojego leadera jako osobę o dużej wiedzy, dużym doświadczeniu, potrafiącą stawić czoło różnym problemom i wyzwaniom, to możemy mówić tutaj o władzy eksperckiej. Natomiast fakt, że podwładni doceniają styl bycia przywódcy, chcieliby być tacy jak on, daje podstawę, aby mówić o władzy odniesienia. Ten rodzaj władzy najbardziej odwołuje się do cech przywódcy.

[12] R.A. Dahl, *The concept of power,* Behavioral Science, vol. 2, nr 3, 1957, ss. 201–215.

A zatem władza jest tutaj powiązana z potencjałem wywierania wpływu na innych, czyli z umiejętnościami, jakimi dysponuje przywódca, aby wprowadzać zmiany, modyfikować wierzenia, postawy, zachowania innych osób. Aby wywierać wpływ, przywódca może stosować różne taktyki. Do najczęściej stosowanych należą: perswazja, inspiracja, konsultacje, współpraca, obietnica korzyści, wymiana poglądów, nacisk.

Zgodnie z definicjami przywództwa przedstawionymi powyżej, przywódca jest osobą, która posiada pewne cechy wyróżniające ją spośród innych osób. Interesujące jest zatem, jakie czynniki i cechy charakteru wpływają na to, że jedne osoby są postrzegane, jako przywódcy, a inne nie.

Wśród wielu czynników psychologicznych przywódcy należy podkreślić rolę poczucia kontroli rzeczywistości. Odwołuje się on do przekonania, iż posiadamy lub nie zdolność reagowania na różne wydarzenia bądź na zachowania innych osób[13]. Osoby posiadające wewnętrzne poczucie kontroli rzeczywistości uważają, iż są w stanie kontrolować i wpływać na wydarzenia, które mają miejsce wokół nich. Natomiast osoby, które posiadają zewnętrzne poczucie kontroli rzeczywistości sądzą, że nie mają żadnego wpływu na wydarzenia, które mają miejsce wokół nich (mówi się wówczas o szczęściu lub przypadku). Badania[14], które przeprowadzono nad tym zjawiskiem wskazują, iż chodzi tutaj o zmienną, która bardziej dotyczy osobowości jednostek niż sytuacji, w jakiej one się znajdują. Jednostki posiadające wewnętrzne poczucie kontroli rzeczywistości są na ogół niezależne, przywódcze, mają rozwiniętą potrzebę samorealizacji, charakteryzują się wysokim zaangażowaniem oraz poczuciem odpowiedzialności. Są to osoby, które cechuje większa wiara we własne możliwości, mają zaufanie do samych siebie oraz wiarę w siłę wywierania nacisku, wpływania i stymulowania zachowań innych osób. Z łatwością wprowadzają w życie różne nowatorskie rozwiązania. W konsekwencji, jak pokazują liczne badania, osoby te

[13] J.B. Rotter, "*Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement", Psychological Monographs: General and Applied,* The American Psychological Association, vol. 80, nr 1, 1966, ss. 1–28.

[14] H.M. Lefcourt, "*Internal-external control of reinforcement : A review"* Psychological Bulletin, vol. 65, 1966, s. 206–220; E.J. Phares, *Locus of Control in Personality,* General Learning Press, Morristown 1976, 217 stron.

są skuteczniejsze, bardziej efektywne, w przeciwieństwie do osób posiadających zewnętrzne poczucie kontroli rzeczywistości[15]. Co za tym idzie, przywódca który usiłuje wywierać nacisk na podwładnych musi być przekonany, iż potrafi zmienić bieg wydarzeń, musi więc charakteryzować się wewnętrznym poczuciem postrzegania rzeczywistości.

Inną ważną cechą przywódczą jest autorytaryzm. Pojęcie to odwołuje nas do przekonania, iż ważnym jest, aby poszczególne osoby w organizacji różniły się zajmowanym stanowiskiem, posiadaną władzą[16]. Przywódca autorytatywny jest osobą, która narzuca swój punkt widzenia. Jest to osoba, która wcale lub prawie wcale nie dopuszcza zdania innych osób. Od swoich podwładnych wymaga szacunku dla zajmowanego stanowiska i oczekuje uległości ze strony współpracowników.

Nie należy zapominać również o optymizmie. Ta cecha powinna być szczególnie bliska przywódcom wizjonerom. Leader optymista potrafi zainspirować podwładnych do realizacji wspólnego zadania[17]. Zwykle jest również gotowy do wielkiego wysiłku i poświęcenia, jeśli tylko ma wizję realizacji zadania. Zupełnie inaczej rzecz się ma w przypadku przywódców pesymistów, którzy ulegają wszelkim przeciwieństwom losu[18].

---

[15] C.R. Anderson, "*Locus of control, coping behaviors, and performance in a stress setting: A longitudinal study*", Jurnal of Applied Psychology, vol. 62, nr 4, 1977, ss. 446–451; D. Miller, M.F.R. Kets De Vries, J.-M. Toulouse, "*Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment*", Academy of Management Journal, vol. 25, nr 2, 1982, ss. 237–253; D. Miller, J.-M. Toulouse, "*Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms*", American Journal of Small Business, vol. 10, nr 3, 1986, ss. 47–62; J.M. Howell, B.J. Avolio, "*Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance*", Journal of Applied Psychology, vol. 78, nr 6, 1993, ss. 891–902.

[16] T.W. Adorno, E. Frenkel-Brunswik, D.J. Levinson, R.N. Sanford, *The Authoritarian Personality*, Harper & Row, New York 1950, 990 stron.

[17] Y. Berson, B. Shamir, B.J. Avolio, M. Popper, "*The relationship between vision strength, leadership style, and context*", Leadership Quarterly, vol. 12, nr 1, 2001, ss. 53–73; M.D. Mumford, J.M. Strange, "*Vision and mental models : The case of charismatic and ideological leadership*", w B.J. Avolio, F.J. Yammarino (dir.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, Elsevier Science, New York 2002, ss. 109–142.

[18] M.F. Scheier i C.S. Carver, "*Optimism, coping, and health: Assessement and implications of generalized outcome expectancies*", Health Psychology, vol. 4, 1985, ss. 219–247.

Dla osiągnięcia celu ważnym jest także, aby przywódca cechował się wiarą w skuteczność swoich działań, co ułatwi mu przyjęcie postaw izachowań niezbędnych do podejmowania decyzji[19]. Nie należy jednak łączyć wiary w skuteczność własnych działań z poczuciem kontroli rzeczywistości, o którym pisaliśmy powyżej. Poczucie kontroli rzeczywistości jest związane z oczekiwaniami, jakie dana osoba może mieć w stosunku do przyczyn i wyników działań, które może obserwować. Tymczasem wiarę w skuteczność własnych działań należy łączyć bezpośrednio ze stylem bycia danej jednostki[20].

Max Weber był jednym z pierwszych socjologów, którzy zainteresowali się osobami charyzmatycznymi. Charyzma jest „połączeniem różnych cech osobowościowych, które pozwalają wpływać na inne osoby, inspirować je, wywierać nacisk, wzruszać"[21]. Możemy wyróżnić sześć cech charakterystycznych dla osób charyzmatycznych. Osoby takie[22]:

- wysławiają się w sposób emocjonalny, stymulując, inspirując i motywując innych;
- są pełne entuzjazmu, motywacji i energii;
- są doskonałymi mówcami, świetnie komunikują się z innymi osobami;
- często są postrzegane jako wizjonerzy;
- mają zaufanie do samych siebie;
- są wrażliwe na reakcje innych.

Cechy charakterystyczne dla przywódcy charyzmatycznego przedstawiono w tabeli 1.

[19] A. Bandura, "*Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change"*, Psychological Review, vol. 84, 1977, ss. 191–215; A. Bandura (dir.), *Self-efficacy in Changing Societies,* Cambridge University Press, New York 1997, 350 stron.

[20] C. Peterson, A.J. Stunkard, "*Cognates of personal control : Locus of control, self-efficacy, and explanatory style",* Applied and Preventive Psychology, vol. 1, 1992, ss. 111–117.

[21] R.E. Riggio, „*Charisma",* w G.R. Goethals, G.J. Sorenson, J.M. Burns (dir.), *Encyclopedia of Leadership,* vol. 1, Sage, Thousand Oaks 2004, s. 158.

[22] Ibidem, s. 159.

Tabela 1. Cechy przywódcy charyzmatycznego

Cechy osobowości	Zachowania	Wpływ na współpracowników
Dominacja Chęć wywierania wpływu Wiara w siebie, pewność siebie Wyrażane wartości	Jego zachowanie jest przykładem dla innych. Przywódca pokazuje, iż jest osobą kompetentną. Leader określa cele do zrealizowania. Ma wysokie oczekiwania wobec swoich podwładnych – jasno je precyzuje. Działa w sposób zdecydowany. Motywuje.	Podwładni wierzą w wizję swojego leadera. Współpracownicy mają do niego zaufanie. Podwładni akceptują bezwarunkowo decyzje i zachowania przywódcy. Są posłuszni, identyfikują się ze swoim przywódcą. Między leaderem a podwładnymi istnieje więź emocjonalna, wysoki stopień wzajemnego zaufania.

Źródło: P.G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice*, 4ème éd., Sage, Thousand Oaks 2007, s. 178.

Przywódców charyzmatycznych można również rozpoznać po sposobie, w jaki podchodzą do sytuacji problematycznych oraz stylu, w jaki owe problemy rozwiązują[23]:

- są oni wrażliwi na otoczenie oraz uczucia wyrażane przez ich podwładnych. Stymulują zmiany. Są postrzegani jako osoby opowiadające się za radykalnymi zmianami;
- potrafią wpływać na wyobraźnię swoich podwładnych stymulując ich do działań, które mają na celu realizację wizji przywódcy. Jednostki identyfikują się ze swoim charyzmatycznym leaderem, a nawet uważają wizję leadera za swoją własną;
- potrafią tak zainspirować podwładnych, aby wzbudzać w nich zaufanie.

Aby uzupełnić analizę wpływu cech osobowości na sposób praktykowania przywództwa ważnym jest również odniesienie się do teorii „Pięciu wielkich czynników osobowości" lub tak zwanego „Modelu Wielkiej Piątki".

[23] J.A. Conger, "*Charismatic Theory"*, w G.R. Goethals, G.J. Sorenson, J.M. Burns (dir.), *Encyclopedia of Leadership,* vol.1, Sage, Thousand Oaks 2004, s. 162

Model ten powstał na bazie ponad 70. lat badań statystycznych i znajduje zastosowanie w różnych kontekstach kulturowych. Pojęcie osobowości może być rozumiane w sposób dwojaki. Z jednej strony, osobowość jest definiowana z punktu widzenia osoby wykonującej jakieś działanie i jest związana z jej tożsamością. Z drugiej zaś strony, jest ona definiowana z punktu widzenia obserwatora (osoby, która obserwuje działania innej osoby) i wówczas odwołuje się do opinii, jaka istnieje na temat tejże osoby. Opinia ta może zostać opisana za pomocą „Modelu Wielkiej Piątki" P.T. Costy i R.R. Mc Crae'ego:

- osoba introwertyczna versus osoba ekstrawertyczna;
- osoba chaotyczna versus osoba sumienna;
- osoba nieustępliwa versus osoba ugodowa;
- osoba niestabilna emocjonalnie versus osoba spokojna i zrównoważona;
- osoba zamknięta na doświadczenia versus osoba otwarta i ciekawa.

Każda z tych cech może znaleźć się na swego rodzaju kontinuum, gdzie na jednym krańcu będziemy mieli do czynienia z osobą chaotyczną, trudną do współżycia, a na drugim krańcu, osobę sumienną. Naukowcy zwracają uwagę, iż takie cechy osobowościowe jak: ekstrawertyczność, sumienność, stabilność emocjonalna czy otwartość są związane z praktykowaniem skutecznego przywództwa[24].

Na początku XX wieku naukowcy wielokrotnie usiłowali znaleźć odpowiedź na pytanie: jakie cechy wyróżniają wielkich przywódców? Dlaczego jedne osoby są wielkimi przywódcami, a inne nie? W ten sposób narodziła się teoria „Wielkich ludzi". Uważano, że niektórzy ludzie rodzą się wyposażeni w cechy, które pozwalają im zostać leaderami. Początkowo badania koncentrowały się na cechach, które wyróżniają przywódców spośród innych osób[25].

W połowie XX wieku teoria ta została zakwestionowana, ponieważ naukowcy doszli do wniosku, iż nie można określić uniwersalnej grupy

[24] T.A. Judge, J.E. Bono, R. Ilies, M.W. Gerhardt, *"Personality and leadership: A qualitative review"*, Journal of Applied Psychology, vol. 87, nr 4, 2002, ss. 765–780.

[25] B.M. Bass, Bass &Stogdill's Handbook of Leadership, *Theory, Research, and Managerial Applications*, op. cit., s. 59; A.G. Jago, *"Leadership : Perspectives in theory and research"*, Management Science, vol. 28, nr 3, 1982, ss. 315–336.

cech, które odróżniałyby przywódców od innych osób i to w dodatku w różnych sytuacjach. Dla przykładu, osoba posiadająca pewne cechy przywódcze mogła okazać się leaderem w jednych okolicznościach, a w innych już nie. Innymi słowy, cechy te były skuteczne tylko w określonym kontekście. Przywództwo odnosiło się zatem do relacji między danymi osobami w konkretnej sytuacji.

Tabela 2. Badania nad teorią cech

Stogdill 1948	Mann 1959	Stodgill 1974	Lord, DeVader i Alliger 1986	Kirkpatrick i Locke 1991
Inteligencja	Inteligencja	Żądza sukcesu	Inteligencja	Dynamizm
Czujność	Męskość	Wytrwałość	Męskość	Motywacja
Bystrość	Elastyczność	Bystrość	Dominacja	Poczucie integralności
Odpowiedzialność	Dominacja	Inicjatywa		Zaufanie
Inicjatywa	Ekstrawertyzm	Wiara w siebie		Umiejętności
Wytrwałość	Ostrożność	Odpowiedzialność		Profesjonalizm
Wiara w siebie		Współpraca		
Towarzyskość		Tolerancja		
		Wywieranie wpływu		
		Towarzyskość		

Źródło : P.G. Northouse, *Leadership: Theory and Practice* ,op. cit., s. 18.

W świetle badań przeprowadzonych w XX wieku należy podkreślić, iż osoba która chce być postrzegana jako przywódca musi posiadać pewne cechy, które sprawią, że tak właśnie będzie odbierana przez innych ludzi. Wśród nich należy wymienić: wysoką inteligencję, uczciwość, wiarę w siebie (pewność siebie), determinację, zdolność integracji i towarzyskość[26].

Jeśli chodzi o inteligencję, to jest to cecha niezwykle pożądana, gdyż pozwala ona przywódcy rozwiązać wiele złożonych problemów, jakie

[26] P.G. Northouse, *Leadership:Theory and Practice*, op. cit., s. 18.

mogą pojawić się w organizacji. Pozwala ona szybko ogarnąć sytuację i określić sposób wyjścia z impasu. Umiejętność dobrej analizy oraz inteligencja strategiczna, to cechy dobrego leadera. Czasami jednak zdarza się, że osoby o dużej inteligencji nie potrafią komunikować się ze swoim otoczeniem. Ważne jest zatem, aby wszelkie informacje były komunikowane w sposób prosty i przejrzysty.

Wiara w siebie to cecha, dzięki której przywódca ma odwagę wyrażania swoich myśli, odkrywania swoich talentów, podkreślania jakości swojej pracy. Cecha ta jest niezbędna podczas praktykowania przywództwa, albowiem to ona sprawia, że zadania, które wydawały się niemożliwe do zrealizowania, stają się wyzwaniem i kończą się sukcesem[27]. Ponieważ przywództwo polega na wywieraniu nacisku na inne osoby, wiara w siebie dodaje przywódcy odwagi w możliwości wpływania na podwładnych. Osoby, które charakteryzują się tą cechą łatwiej podejmują ryzyko, częściej również wykazują inicjatywę[28].

Determinacja związana jest z pragnieniem osiągnięcia celu. Cecha ta zawiera w sobie również inicjatywę, dominację i motywację. Osoba zdeterminowana wykazuje się wytrwałością i umiejętnością pokonywania przeszkód.

Kolejna ważna cecha, to poczucie integracji. Podwładni, którzy mają zaufanie do swojego przywódcy, którzy przyłączają się do jasno określonych celów, którzy przyjmują odpowiedzialność za powierzone im zadania dają dowód integralności. Cecha ta związana jest z uczciwością, wiarygodnością i lojalnością. Przywódca, który integruje wzbudza zaufanie u innych.

Natomiast bycie towarzyskim pozwala przywódcy na nawiązywanie kontaktów opartych na współpracy. Przywódca stara się nawiązywać i podtrzymywać dobre relacje społeczne. Jest wrażliwy na sprawy innych i troszczy się o ich dobrobyt.

---

[27] J. Jaurne, *La loi et la liberté, les origines philosophiques du libéralisme*, Fayard, Paris 2000, s. 270.

[28] L.Y. Abramson, M.E.P. Seligman, J.D. Teasdale, *Learned Helplessness in Humans : Critique and Reformulation*, Journal of Abnormal Psychology 1978, vol. 87, s. 49–74.

Teoria cech proponuje więc portret przywódcy, ale nie bierze pod uwagę kontekstu. W rzeczywistości niektóre osoby mogą posiadać cechy, które czynią z nich przywódców w jednych sytuacjach, a w innych nie. Gayle C. Avery w książce zatytułowanej „Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków" dzieli przywództwo na cztery szerokie zbiory idei. Autor wyróżnia przywództwo klasyczne, transakcyjne, wizjonerskie i organiczne[29].

Cechą charakterystyczną przywództwa klasycznego jest fakt, iż opiera się ono na dominacji jednostki lub wybranej grupy osób. Jednostka lub grupa wydają innym polecenia, aby działali na rzecz osiągnięcia jakiegoś celu, który nie musi być jasno zdeklarowany. Władza przywódcy lub grupy przywódczej wynika tutaj głównie ze strachu bądź z szacunku odczuwanego wobec nich przez podwładnych. W konsekwencji przywództwo klasyczne może przyjmować kształt represyjny lub łagodny albo być połączeniem obu. W paradygmacie tym pracownicy mają niewielką władzę. Są też w niewielkim stopniu, albo wcale nie są odpowiedzialni za wyniki. To głównie przywódca odpowiada i jest rozliczany z wyników działalności organizacji.

Przywództwo to ma charakter przyczynowo-skutkowy. Wszelkie przejawy różnorodności są tutaj ignorowane, gdyż tak naprawdę najważniejsze jest zawsze zdanie przywódcy. Ten rodzaj przywództwa dobrze funkcjonuje w stabilnym, prostym lub biurokratycznym otoczeniu. Ma również zastosowanie w organizacjach, w których wprowadzanie zmian nie wymaga pracowników posiadających wiedzę.

Mimo iż styl klasyczny dominował głównie w XX wieku w organizacjach komercyjnych, to również dzisiaj odnajdujemy go w tradycyjnych organizacjach francuskich, których działanie w dużej mierze opiera się na dominacji przywódcy (grupy przywódców), a także w licznych kulturach azjatyckich[30].

---

[29] G.C.Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009, s. 37

[30] J.R. Schriesheim, M.H. Bond, *Cross-cultural Leadership Dynamics in Collectivism and High Power Distance Settings*, Leadership and Organization Development Journal 1997, vol. 18, nr 4, ss. 187–193.

Tabela 3. Paradygmaty przywództwa

Paradygmaty przywództwa	Klasyczny	Transakcyjny	Wizjonerski	Organiczny
Najważniejszy okres	Od starożytności do połowy lat 70. XX w.	Od lat 70. do połowy lat 80. XX w.	Od połowy lat 80. XX w. Do 2000 r.	Po 2000 r.
Podstawa przywództwa	Dominacja przywódcy przez szacunek i (lub) władzę, służącą wydawaniu poleceń i kontrolowaniu	Wpływ wywierany na członków grupy w kontaktach osobistych oraz uwzględnianie ich opinii i odczuć. Tworzenie odpowiedniego środowiska dla zarządzania	Emocje – przywódca inspiruje członków grupy	Wspólne interpretowanie otoczenia w grupie. Przywódcy mogą się wyłaniać spośród grupy zamiast być formalnie wyznaczani
Źródło zaangażowania członków grupy	Strach przed przywódcą lub szacunek dla niego; dążenie do zdobycia nagrody lub uniknięcia kary	Wynegocjowane nagrody, umowy i oczekiwania	Wspólna wizja, charyzma przywódcy; zindywidualizowane podejście do członków grupy	Popieranie wartości i procesów wspólnych dla danej grupy; chęć samookreślenia się
Wizja	Wizja przywódcy nie jest konieczna, aby zapewnić sobie posłuszeństwo członków grupy	Wizja nie jest konieczna i może nie być nigdy wyartykułowana	Wizja jest najważniejsza; członkowie grupy mogą wnosić własny wkład w wizję przywódcy	Wizja wyłania się w grupie; wizja jest ważnym elementem kultury organizacyjnej

Źródło: G. C. Avery, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków,* op. cit., s. 38.

Oceniając paradygmat przywództwa klasycznego należy zwrócić uwagę na fakt, iż ma ono pewne ograniczenia. Jak wspomnieliśmy, przywództwo to opiera się na przekonaniu, według którego jednostki są zgodne, że przywódca (lub grupa) ma prawo albo nawet obowiązek dyktować innym, co mają robić. Czasami jednak podwładni zaczynają myśleć samodzielnie i dochodzą do wniosku, iż nie potrzebują już takiego przywództwa. Kryzys może również wywołać sytuacja, w której przywódca sam ustępuje ze stanowiska. Pojawiają się wówczas obawy, czy jego następca będzie potrafił umiejętnie kontrolować sytuację, czy wzbudzi szacunek albo strach? Biorąc pod uwagę fakt, iż paradygmat klasyczny opiera się na teorii wielkich ludzi, to może on również prowadzić do sytuacji, w której pomniejsza się umiejętności pracowników. Pracownicy nie mają motywacji do zdobywania wiedzy.

W odróżnieniu od przywództwa klasycznego, w paradygmacie transakcyjnym przywódca konsultuje się z podwładnymi i stara się skłonić ich do realizowania wyznaczonych celów. Władza wynika tu głównie z możliwości nagradzania i wymuszania, cech osobowości, a także umiejętności postępowania z ludźmi i wpływania na nich. Wywieranie wpływu jest związane z przekonaniem pracowników, iż najlepiej jest działać w sposób, jaki życzy sobie przywódca, za co można zostać nagrodzonym[31]. Najczęściej władza pozwalająca przywódcy nagradzać lub wpływać na nich jest związana z formalnie zajmowanym przez niego stanowiskiem. Przywódcy i podwładni rozmawiają ze sobą i negocjują umowy, czyli zawierają „transakcje". W większości przypadków przywódcy transakcyjni posiadają pewną wiedzę, potrafią negocjować, przekonywać i motywować innych oraz są uznawani za najodpowiedniejsze osoby do kierowania grupą w danym momencie. Mimo że na co dzień pracownicy mają niewielką władzę, to mogą oni wycofać poparcie dla swojego przywódcy lub wycofać się z wcześniejszych uzgodnień. Mogą też organizować się w grupy i próbować wywierać wpływ na przywódcę. W sytuacjach konfliktowych pracownicy mogą wyrażać swoje opinie podczas konsultacji. Jednak po ich wysłuchaniu ostateczna decyzja należy zawsze do przywódcy. Odpowiedzialność za wyniki organizacji również spoczywa tutaj na przywódcy.

[31] K.W. Kuhnert, P. Lewis, "*Transactional and transformational leadership : A constructive/developmental analysis*", Academy of Management Review 1987, vol. 12, nr 4, ss. 648–657.

Warto podkreślić, iż paradygmat transakcyjny może okazać się skuteczny w strukturach prostych, biurokratycznych i dywizjonalnych. Jest on odpowiedni dla sytuacji o małym stopniu złożoności, gdzie przywódca tworzy porządek, jest gwarantem przewidywalności oraz dąży do kontroli nad sytuacją. Nie znajduje natomiast zastosowania wśród pracowników wiedzy ceniących autonomię. Zazwyczaj nie sprzyja również innowacjom, koniecznym w dynamicznym, złożonym otoczeniu. Przywódcy transakcyjni dążą na ogół do stworzenia spójnej grupy pracowników, która to grupa będzie zmierzała w kierunku wyznaczonym przez leadera, chociaż zaczynają od wysłuchania opinii członków grupy. Istnieje ryzyko, że podobnie jak w przypadku przywództwa klasycznego członkowie grupy zdadzą się zbytnio na przywódcę[32]. Ponadto, decyzje podejmowane przez przywódcę odnoszą się najczęściej do celów krótkookresowych. Może to oznaczać, że przywódca nie bierze pod uwagę projektów czy zmian, które nie przynoszą natychmiastowych korzyści[33]. Nie ma tu więc mowy o wizji, która jest typowym elementem kolejnego paradygmatu.

Koniec XX wieku to okres, w którym dochodzi do dynamicznych zmian. Organizacje znalazły się w środowisku, które zmusza do podejmowania szybkich decyzji oraz głębszego spojrzenia w przyszłość. Odpowiedzią na owe zmiany stanowiło przywództwo określane jako wizjonerskie, charyzmatyczne, inspiracyjne lub transformacyjne. Jednakowoż wszystkie te określenia zamykają się w paradygmacie wizjonerskim. W tym paradygmacie wizja przywódcy inspiruje pracowników do większych wysiłków. Podwładni odgrywają istotną rolę w realizacji wizji i tworzeniu pożądanej przyszłości. Sukces organizacji jest w dużym stopniu uzależniony od dobrze zarządzających sobą pracowników wiedzy. Biorąc pod uwagę fakt, iż przy realizowaniu wizji przywódca jest zależny od swoich podwładnych, to władza pracowników w tym paradygmacie jest zdecydowanie większa niż w paradygmacie klasycznym czy

[32] G. Gemmill, J. Oakley, *Leadership: An Alienating Social Myth?*, Human Relations 1992, vol. 45, nr 2, ss. 113–129.

[33] B.J. Avolio, B.M. Bass, *Conclusions and Implications,* w B.M. Bass, B.J. Avolio (eds.), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership,* Sage, Thousand Oaks 1994, ss. 202–217.

transakcyjnym. Od przywódców oczekuje się, iż przedstawią klarowną wizję przyszłości, opracują plan celów do realizacji oraz zmotywują członków organizacji do zaangażowania się w realizację wizji. Nie będą bierni, lecz włączą się w działania grupy, będą pracować, aby realizować wspólną wizję. Niebagatelną rolę odgrywa tu zaangażowanie emocjonalne pracowników. Czasem zdarza się również, iż wizje nie wychodzą od przywódców, lecz od samych pracowników. Rola przywódcy polega wówczas na wysłuchaniu różnych opinii, a następnie zjednoczeniu wszystkich członków organizacji wokół jednej inspirującej wizji. W świetle wyników badań przeprowadzonych w 62 krajach, niektóre cechy są powszechnie uznawane za typowe dla przywództwa wizjonerskiego. Są to: wiarygodność, sprawiedliwość, uczciwość, charyzma, optymizm, stanowczość, inteligencja, motywowanie, inspirowanie, zdolność pracy z grupą oraz umiejętność rozwiązywania konfliktów w sposób zadawalający dla wszystkich, pewność siebie, dalekowzroczność[34]. Jakie są wady paradygmatu wizjonerskiego? Nadler i Tuschman podkreślają wyolbrzymione oczekiwania członków grupy wobec przywódców wizjonerskich, co może skutkować rozczarowaniem, jeśli nie uda się osiągnąć zamierzonego celu.[35] Osiągnięcie poparcia dla jednej wizji może okazać się trudne, ponieważ organizacje coraz częściej działają w różnych kulturach narodowych przy rosnącej różnorodności członków grupy[36]. Zwraca się także uwagę na fakt, że skuteczni przywódcy nie muszą być wizjonerami[37].

Wraz z rosnącą liczbą organizacji przyjmujących strukturę sieciową lub organiczną, odpowiedniej zmianie musi ulec koncepcja przywództwa. Przywództwo organiczne opiera się na procesach wspólnej interpre-

---

[34] D.N. Hartog, R.J.House, P.J. Hanges, S.A. Ruiz-Quintanilla, P.W. Dorfman, *Culture Specific and Cross-culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?*, Leadership Quarterly 1999, vol. 10, nr 2, ss. 219–256.

[35] D. Nadler, M. Tushman, *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*, California Management Review 1990, vol. 32, nr 2, ss. 77–97.

[36] G.H. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mino*, McGraw-Hill 1991, London.

[37] J. Collins, *Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve*, Harvard Business Review 2001, vol. 79, nr 1, ss. 67–76.

tacji, a zatem przywódcy nie są tutaj najważniejsi. Możemy mówić tu o organizacjach przywódców, jak i bez przywódców. Oznacza to, że przywództwo niekoniecznie spoczywa w rękach określonych jednostek, chociaż poszczególni członkowie organizacji mogą przez pewien czas podejmować role przywódcze. Ponieważ przywódcy będą działać w kulturowo różnym otoczeniu, to najważniejszymi czynnikami sukcesu będzie wiedza i wykwalifikowana siła robocza. Organizacje organiczne charakteryzują się tym, iż są zawsze gotowe do zmian. Przywódca ma w tym przypadku minimalną kontrolę, natomiast pracowników zachęca do samoprzywództwa i zarządzania sobą. W konsekwencji, przywództwo rodzi się z relacji między członkami organizacji, którzy intensywnie się ze sobą komunikują, starając się zinterpretować szybko zmieniające się otoczenie. W organizacjach organicznych wszyscy wspólnie są odpowiedzialni i rozliczani. Pracownicy uzyskują dużą władzę dzięki własnym kompetencjom, cechom osobowości, umiejętnością postępowania z innymi i posiadanym informacjom. Przywództwo to dobrze funkcjonuje w złożonym, dynamicznym otoczeniu. Paradygmat organiczny skutkuje radykalną zmianą w myśleniu o przywództwie. Pojęcia kontroli, porządku i hierarchii są zastępowane zaufaniem, szacunkiem dla innych członków organizacji oraz akceptacją nieustannych zmian. Samoorganizacja staje się naturalnym zjawiskiem w przedsiębiorstwie, obejmującym elastyczne systemy decyzyjne zdolne sprostać bieżącym zmianom lub antycypować przyszłe zmiany. Formy organiczne m.in. stymulują kreatywność i innowacyjność[38].

Opisane powyżej paradygmaty niekoniecznie muszą występować w danej organizacji w czystej formie. Elementy różnych paradygmatów mogą się pojawiać razem jednocześnie, chociaż jeden z nich dominuje nad pozostałymi. Należy także zauważyć, że żaden paradygmat z osobna nie jest doskonałą receptą na przywództwo w każdych warunkach. Wiele czynników wpływa na skuteczność poszczególnych paradygmatów. Może to być: wielkość organizacji, charakter działalności, czynniki strukturalne i kulturowe.

[38] S.L. Brown, K.M. Eisenhardt, *The art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Organizations,* Administrative Science Quarterly 1997, vol. 42, nr 1, ss. 1–34.

LITERATURA

Abramson L.Y., Seligman M.E.P., Teasdale J.D., *Learned Helplessness in Humans : Critique and Reformulation,* Journal of Abnormal Psychology 1978, vol. 87.

Adorno T.W., Frenkel-Brunswik E., Levinson D.J., Sanford R.N., *The Authoritarian Personality,* Harper & Row, New York 1950.

Afery G. C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków,* PWE, Warszawa 2009.

Anderson C.R., *Locus of control, coping behaviors, and performance in a stress setting: A longitudinal study,* Jurnal of Applied Psychology, vol. 62, nr 4, 1977.

Avolio B.J., Bass B.M., *Conclusions and Implications,* [w:] B.M. Bass, B.J. Avolio (eds.), *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership,* Sage, Thousand Oaks 1994.

Bandura A. (dir.), *Self-efficacy in Changing Societies,* Cambridge University Press, New York 1997.

Bandura A., *Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change,* Psychological Review, vol. 84, 1977.

Bass B.M., Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, *Theory, Research, and Managerial Applications,* 3 wyd., The Free Press, New York 1990.

Berson Y., Shamir B., Avolio B.J., Popper M., *The relationship between vision strength, leadership style, and context,* Leadership Quarterly, vol. 12, nr 1, 2001.

Boal K.B., Hooijberg R., *Strategic Leadership Research : Moving on,* Leadership Quarterly, vol. 11, nr 4, 2001.

Brown S.L., Eisenhardt K.M., *The art of Continuous Change: Linking Complexity Theory and Time-paced Evolution in Relentlessly Organizations,* Administrative Science Quarterly 1997, vol. 42, nr 1.

Burns J.M., *Leadership,* Harper & Row, New York 1978.

Collins J., *Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve,* Harvard Business Review 2001, vol. 79, nr 1.

Conger J.A., "*Charismatic Theory",* [w:] G.R. Goethals, G.J. Sorenson, J.M. Burns (dir.), *Encyclopedia of Leadership,* vol.1, Sage, Thousand Oaks 2004.

Czinkota M.R., Tivoli P., Ronkainen I.A., *International Business,* wyd. 3, Harcourt Brace & Company, Orlando 1994, s. 264 za B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Dahl R.A., *The concept of power,* Behavioral Science, vol. 2, nr 3, 1957.

Gemmill G., Oakley J., *Leadership: An Alienating Social Myth?,* Human Relations 1992, vol. 45, nr 2.

Hartog D.N., House R.J., Hanges P.J., Ruiz-Quintanilla S.A., Dorfman P.W., *Culture Specific and Cross-culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Universally Endorsed?,* Leadership Quarterly 1999, vol. 10, nr 2.

Hemphill J.K., Coons A.E., *Development of the leader behavior description questionnaire,* [w;] Stogdill R.M., Coons A.E. (dir.), *Leader Behavior: Its Description and Measurement,* Bureau of Business Research, Université d'Etat de l'Ohio 1957.

Hofstede G.H., *Cultures and Organizations: Software of the Mino,* McGraw-Hill 1991, London.

House R.J., Hanges P.J., Ruiz-Quintanilla S.A., Dorfman P., Javidan M., Dickson M., *Cultural influences on leadership and organizations,* [w:] W.H. Mobley (dir.), *Advances in Global Leadership,* vol. 1, JAI Press, Greenwich 1999.

Howell J.M., Avolio B.J., *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance,* Journal of Applied Psychology, vol. 78, nr 6, 1993.

Ichikawa A., *Leadership as a Form of Culture: Its Present and Future State in Japan,* [w:] R.M. Steers, L.W. Porter, G.A. Bigley (eds.), *Motivation and Leadership at Work,* McGraw-Hill, New York 1996.

Jacobs T. O., Jaques E., *Military executive leadership,* [w:] K.E. Clarc (dir.), *Measures of Leadership,* Leadership Library of America, West Orange 1990.

Jago A.G., *Leadership : Perspectives in theory and research,* Management Science, vol. 28, nr 3, 1982.

Jaurne J., *La loi et la liberté, les origines philosophiques du libéralisme,* Fayard, Paris 2000.

Judge T.A., J.E. Bono, R. Ilies, M.W. Gerhardt, *Personality and leadership: A qualitative review,* Journal of Applied Psychology, vol. 87, nr 4, 2002.

Kostera M., Kownacki S., Szumski A., *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna,* [w:] A. K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka,* wyd. IV, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.

Kuhnert K.W., Lewis P., *Transactional and transformational leadership : A constructive/developmental analysis,* Academy of Management Review 1987, vol. 12, nr 4.

Lefcourt H.M., *Internal-external control of reinforcement : A review,* Psychological Bulletin, vol. 65, 1966.

Miller D., Toulouse J.-M., *Strategy, structure, CEO personality and performance in small firms,* American Journal of Small Business, vol. 10, nr 3, 1986.

Miller D., Kets De Vries M.F.R., Toulouse J.-M., *Top executive locus of control and its relationship to strategy-making, structure, and environment,* Academy of Management Journal, vol. 25, nr 2, 1982.

Mumford M.D., Strange J.M., *Vision and mental models : The case of charismatic and ideological leadership,* [w:] B.J. Avolio, F.J. Yammarino (dir.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead,* Elsevier Science, New York 2002.

Nadler D., Tushman M., *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change,* California Management Review 1990, vol. 32, nr 2.

Peterson C., Stunkard A.J., *Cognates of personal control : Locus of control, self-efficacy, and explanatory style,* Applied and Preventive Psychology, vol. 1, 1992.

Phares E.J., *Locus of Control in Personality,* General Learning Press, Morristown 1976.

Rauch C.F., Behling O., *Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership,* w J.G. Hunt, D.M. Hosking, C.A. Schriesheim, R. Steward (dir.), *Leaders and*

Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership, Pergamon Press, Elmsford (N.Y.) 1984.

Riggio R.E., *Charisma,* [w:] G.R. Goethals, G.J. Sorenson, J.M. Burns (dir.), *Encyclopedia of Leadership,* vol. 1, Sage, Thousand Oaks 2004.

Rotter J.B., *Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, Psychological Monographs: General and Applied,* The American Psychological Association, vol. 80, nr 1, 1966.

Scheier M.F., Carver C.S., *Optimism, coping, and health: Assessement and implications of generalized outcome expectancies,* Health Psychology, vol. 4, 1985.

Schriesheim J.R., Bond M.H., *Cross-cultural Leadership Dynamics in Collectivism and High Power Distance Settings,* Leadership and Organization Development Journal 1997, vol. 18, nr 4.

Leadership in organization

Abstract

Among numerous definitions of leadership, the most expressive may be the one which states that "leadership is an art of influencing one or many people in order to achieve the common goal, in specific conditions'. Thus leadership is contextual. The context makes one a leader and the other way round: it is the leader that creates situation. The cultural environment of the organization may significantly influence the methods of pressure that the leader could use. It is the issue that is particularly important in intercultural context. In order to keep the group coherent and encourage the individuals to achieve common goals, the leader should take into consideration such factors as values, beliefs, customs or traditions typical of a given place and professional environment.

The leader is also the person, whose features of personality make him stand out of other people. The most common are charisma, intelligence, self-confidence, authoritarianism, optimism as well as determinism. All these features were the subject of many researches. Their analysis is essential , considering some paradigms of leadership described in the following article (classical, transactional, visionary and organic paradigm).

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XI – Zeszyt 13 – 2010 – ss. 67–90

Lech Kościelecki
Stanisław Kucmin

Teoria problemu rodzajów powiązań i czynników oddziaływania w diagnozie typów struktur organizacyjnych

1. WPROWADZENIE

Pojęcie „struktura", obok swego pierwotnego znaczenia – jako „budowa czegoś", jest używane jako synonim pojęcia „system", lub w niektórych naukach (np. socjologia, antropologia kultury), dla określenia pewnych prawidłowości i norm postępowania ludzi[1]. W literaturze dotyczącej organizacji, najbardziej charakterystyczne jest rozróżnianie struktur z punktu widzenia przewagi występowania w nich określonego rodzaju powiązań[2]. W literaturze zarządzania znajduje się wiele określeń organizacji, wśród których można wymienić definicje: społeczne, prakseologiczne, pragmatyczne i systemowe[3], w której społeczna definicja określa organizacje jako grupę społeczną zmierzającą do realizacji celów w sposób zorganizowany. Powiązania odpowiednio wykorzystane nie tylko konsolidują organizację, ale również umożliwiają doskonałą komunikację i przepływ informacji, stając się podstawą działania i podejmowania decyzji. „Więzi wyznaczają także faktyczny sposób strukturalizowania rzeczywistości, umożliwiają określenie charakteru struktury i ułatwiają organizacjom stawanie się szybkimi, elastycznymi, inteligent-

[1] Por. Nalepka A., *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001, s. 15.

[2] Por. Fołtyn H., *Klasyczne i nowoczesne…*, op. cit., s. 119.

[3] Por. Sułkowski Ł., *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych,* wyd. TNOiK „Dom Organizatora", Toruń–Łódź 2002, s. 15.

nymi i nowoczesnymi. Niestety nowoczesnych organizacji jest dziś jeszcze stosunkowo niewiele”[4].

2. IDENTYFIKACJA PROBLEMU STRUKTURY ORGANIZACYJNEJ

Jednym z wielu elementów organizacji jest struktura organizacyjna[5], którą tworzą celowo zorganizowane zasoby ludzkie i rzeczowe. Takie zależności tworzą sieć powiązań określanych jako więzi organizacyjne. Ze względu na ich charakter, więzi te można podzielić na:

- Służbowe – łączące kierowników z ich podwładnymi;
- Technologiczne – łączące stanowiska pracy uczestniczące w jakimś procesie wytwarzania i realizujące poszczególne jego fazy;
- Funkcjonalne – łączące stanowiska i grupy stanowisk (komórki, działy, piony), realizujące równolegle różne funkcje niezbędne do sprawnego działania całej organizacji (np. funkcję produkcyjną, handlową, finansową, personalną);
- Informacyjne – polegające na przekazywaniu sobie informacji niezbędnych do realizacji zadań i podejmowania decyzji[6].

Wzajemne zależności między częściami składowymi oraz stanowiskami przedsiębiorstwa definiowane są jako struktura organizacyjna, która określa podział pracy i pokazuje powiązania pomiędzy różnymi funkcjami i czynnościami oraz opisuje strukturę hierarchii i władzy oraz przedstawia układ odpowiedzialności[7].

Nie tak dawno jeszcze strukturę organizacyjną nazywano „ustrojem organizacyjnym”. „Ustrój organizacyjny jest to uszeregowanie poszcze-

[4] Ibidem, s. 109.

[5] Por. Griffin R.W. *Podstawy zarządzania* … op. cit., s. 343. Struktura organizacyjna, to zestaw elementów, których można użyć do nadania kształtu organizacji, zobacz również; Griffin R.W., McMahan G., *Motivation through Job Design*, w: Grenberg J (red), *Organizational Behavior – the State of the Science*, Lawrance Eribaum Associates, Hilsdale, N.J. 1994 s. 23–44.

[6] Por. Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka.* PWN. Warszawa 1995, s. 52.

[7] Por. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*. PWE. Warszawa 1992, s. 208.

gólnych komórek pracy w sposób pozwalający na osiągnięcie zamierzonego celu drogą najkrótszą, przy najmniejszym nakładzie czasu i środków"[8].

Obecnie strukturę organizacyjną definiuje Jan D. Antoszkiewicz[9]. Postrzega ją jako całość sformalizowanego uporządkowania i zależności (kierowania, podległości i neutralności) komórek organizacyjnych dla wypełnienia misji oraz zasady harmonijnej współpracy pomiędzy poszczególnymi składowymi. Wskazuje również na trzy główne wyznaczniki charakteryzujące strukturę organizacyjną:

- specjalizację[10] – określającą poziom i zakres podziału pracy wewnątrz firmy;
- koordynację[11] – określającą sposób, zakres i metody współpracy pomiędzy komórkami organizacyjnymi;
- formalizację – czyli określenie w sposób formalny delegowanie uprawnień[12] i odpowiedzialności.

James A.F. Stoner i Charles Wankel wskazują jeszcze na dwa inne wyznaczniki, są to[13]:

- normalizacja czynności – mająca na celu normalizowanie umiejętności siły roboczej przez kierowników posługujących się sformalizowanymi metodami doboru, wstępnym instruktażem i programami szkolenia;

---

[8] Nalepka A., za: Bieńkowski S., *Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw,* Akademia Handlowa Kraków 1940, s. 235.

[9] Por. Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z., *Techniki Menedżerskie, skuteczne zarządzanie firmą*. Poltext. Warszawa 2000, s. 87.

[10] Por. Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy ….*, op. cit., s. 226. Specjalizacja pracy, to element struktury organizacyjnej, polegający na powierzeniu poszczególnym osobom wykonania odrębnych fragmentów danego zadania zamiast całości. Zob.: Moskal B.S., *Supervisors, Begone!*, „Industry Week", June 20th 1988; Patterson G.A., *Auto Assembly Lines Enter a New Era*, "Wall Street Journal" Dec. 28th 1988.

[11] Por. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami.* PWN, Warszawa 1996, s. 363. Koordynacja to proces integrowania działań różnych wydziałów organizacji, zob.: Victor B., Blackburn R.S., *Independence: An Alternative Conceptualization*, „Academy of Management Reviev", July 1987, p. 486–498.

[12] Ibidem, s. 360. Delegowanie uprawnień to proces, w toku którego menedżer przekazuje do wykonania innym cześć swoich obowiązków i uprawnień. Zob.: Kahn W., Kram K., *Authority AT Work: Internal Models and Their Organizational Consequences*, „Academy of Management Review", 1994, t. 19, s. 17–50; Leana C. R., *Predictors and Consequences of Delegation*, "Academy of management Journal", December 1986, p. 754–774.

[13] Por. Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie,* op. cit., s. 209.

- Wielkość jednostki roboczej – odnosząca się do ilości pracowników w grupie roboczej.

Z powyższych definicji można wyprowadzić stwierdzenie, że podstawową jednostką struktury organizacyjnej przeznaczoną do wykonywania zadań jest stanowisko pracy. Grupa pojedynczych stanowisk pracy podporządkowana jednemu kierownikowi tworzy komórkę organizacyjną, a więc podstawową jednostkę organizacyjną[14]. Liczba pojedynczych stanowisk pracy podległych bezpośrednio jednemu kierownikowi definiowana jest jako rozpiętość kierowania[15] i ma ona ścisły związek z liczbą szczebli zarządzania[16]. Szczeble zarządzania tworzą hierarchię organizacyjną potocznie nazywaną drabiną organizacyjną[17].

Graficznym odzwierciedleniem struktury organizacyjnej jest schemat organizacyjny zawarty przeważnie w regulaminie organizacyjnym firmy. Schemat ten jest syntetycznym obrazem układu stanowisk i komórek organizacyjnych oraz ich powiązań[18], tworząc statyczną stronę struktury organizacyjnej. Struktura ta uzupełniona zaś o hierarchiczny układ zależności, w tym podejmowanie decyzji, przebieg procesów przetwarzania wyrobów czy świadczenia usług, jak również o sposób przepływu informacji, tworzy dynamiczną stronę struktury organizacyjnej[19].

Formalny obraz struktury organizacyjnej znajduje odzwierciedlenie przeważnie w regulaminie organizacyjnym firmy, w którym zawarty jest opis stanowisk, kompetencji, zakresu działania poszczególnych komórek, uprawnień i odpowiedzialności stanowisk kierowniczych[20].

---

[14] Por. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami.* PWN, Warszawa 1996, s. 73.

[15] Ibidem, s. 358, gdzie pisze, że czynnikami wpływającymi na rozpiętość kierowania są: kompetencja przełożonych i podwładnych, fizyczne rozproszenie podwładnych, zakres pracy kierownika, stopień pożądanej interakcji, zakres występowania standardowych procedur, podobieństwo nadzorowanych zadań, częstość występowania nowych problemów, preferencje przełożonych i podwładnych. Zob.: Justin Martin, *Are You as Good as You Think You Are?*, "Fortune", Sept. 30th 1996, p. 142–152; Dumaine B., *The Bureaurecracy Busters*, "Fortune", June 17th 1991, p. 36–50; Lawler III E., *Substitutes for Hierarchy*, "Organizational Dynamics", summer 1988, p. 4–15.

[16] Por. Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie…… ,* op. cit. s. 237.

[17] Ibidem, s. 236.

[18] Ibidem, s .238.

[19] Por. Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z., *Techniki menedżerskie…*, op. cit., s. 87.

[20] Por. Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie…*, op. cit., s. 238.

3. TYPY STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH

Teoretycy organizacji i zarządzania, ze względu na złożoność pojęcia „struktura organizacyjna", przedstawiają szereg czynników odnoszących się do budowy organizacji, określania celów i zadań, ustalania zasad działania oraz sytuowania ośrodka podejmowania decyzji. Z tego powodu wyróżnia się następujące typy struktur organizacyjnych[21]:

1. Struktury smukłe i płaskie, wyróżnikiem których jest liczba szczebli i związana z nią rozpiętość kierowania oraz wielkość komórek organizacyjnych. W strukturze smukłej istnieje wiele szczebli; komórki organizacyjne są niewielkich rozmiarów, a co za tym idzie – jest mała rozpiętość kierowania. W strukturze płaskiej jest odwrotnie: niewiele jest szczebli zarządzania, za to komórki organizacyjne są rozbudowane, i w związku z tym rozpiętość kierowania jest duża.
2. Struktury scentralizowane i zdecentralizowane, gdzie wyróżnikiem jest usytuowanie centrum decyzyjnego. Uważa się strukturę za scentralizowaną, gdy większość decyzji podejmuje się na szczycie hierarchii, za zdecentralizowaną zaś, gdy kierownicy niższych szczebli posiadają szereg uprawnień.
3. Struktury sformalizowane i niesformalizowane – model wyszczególniony ze względu na koordynację pracy wszystkich elementów struktury. W strukturach sformalizowanych koordynacja jest osiągnięta przy pomocy pisemnych uregulowań, natomiast w niesformalizowanych koordynuje się za pomocą działań niepisanych, i najczęściej jest stosowana w grupie zadaniowej utworzonej *ad hoc.*
4. Struktury proste i złożone – wyodrębniane ze względu na stopień zróżnicowania[22] budowy struktury. Struktura prosta to taka, w której kierowanie i nadzór powierzony jest bezpośrednio kierownikom małych komórek organizacyjnych. W strukturach złożonych zaś, gdzie

[21] Ibidem, s. 241–254.

[22] Wyodrębnia się trzy wymiary zróżnicowania: zróżnicowanie poziome (horyzontalne) ilustrujące podział pracy i jest mierzone liczbą specjalności zawodowych i czasookresem zdobywania kwalifikacji; zróżnicowanie pionowe (wertykalne) dotyczące podziału władzy i jest wyrażane ilością szczebli zarządzania; zróżnicowanie przestrzenne (rozproszone) mówiące o fizycznej odległości między poszczególnymi elementami struktury. Zob. Andrzej K. Koźmiński, Włodzimierz Piotrowski. *Zarządzanie…*, op. cit. s. 243.

liczne komórki i jednostki organizacyjne mają odmienne cele, wartości i horyzonty czasowe, wykorzystywanych jest wiele mechanizmów koordynacyjnych.

5. Struktura liniowa – wyszczególniona ze względu na sposób przekazywania decyzji, w której podwładny ma tylko jednego kierownika i tylko od niego otrzymuje polecenia, natomiast kierownik jest jedynym adresatem informacji przekazywanych przez podwładnego. Kontaktowanie się podwładnego z kierownikami wyższych szczebli może następować wyłącznie za pośrednictwem bezpośredniego przełożonego.
6. Struktura funkcjonalna – opisuje uporządkowanie stanowisk pracy i komórek organizacyjnych w strukturze organizacji, w której podwładny ma kilku przełożonych odpowiedzialnych za pewną określoną funkcję zarządzania. Wymaga to ścisłej koordynacji i współpracy kierowników komórek funkcjonalnych (działów, czy biur). Dotyczy to następujących przykładowych dziedzin: handel, produkcja, kadry, finanse i księgowość, obsługa techniczna itp.
7. Struktura liniowo-sztabowa, w której dąży się do jednoczesnego wykorzystania jedności rozkazodawstwa oraz specjalistycznego wsparcia zarządzania, czyli wykorzystania zasady struktury liniowej i funkcjonalnej. Do wspomagania kierowników liniowych w zakresie zagadnień szczegółowych związanych z zarządzaniem ich komórkami czy działami tworzy się stanowiska i komórki sztabowe. Pomoc takich komórek polega na opiniowaniu, doradzaniu i opracowywaniu projektów rozwiązań, jednak wykorzystanie efektów pracy takich sztabów należy do kierownika liniowego, gdyż tylko on podejmuje decyzje i wydaje polecenia. Może się zdarzyć że decyzja zostanie podjęta przez komórkę sztabową, jednak wyłącznie na zasadzie delegowania uprawnień.
8. Struktura macierzowa – wykorzystuje pojęcie macierzy matematycznej, w której kolumny są odpowiednikami stałych powtarzalnych funkcji, a wiersze oznaczają zmieniające się okresowo zadania, produkty, projekty czy przedsięwzięcia. Każde stanowisko czy komórka organizacyjna ma dwa ośrodki decyzyjne – kierownika funkcji i kierownika zadania. Powoduje to przenikanie podziału struktury według funkcji, z podziałem zmiennym według konkretnych zadań. Prowadzi to do przekazywania informacji i koordynacji prac w ukła-

dzie poziomym, co zmniejsza wykorzystywanie hierarchicznych pionów wydzielonych według funkcji. Taka struktura może być wykorzystywana przez ośrodki badawcze, doradcze, agencje reklamowe, których istota wynika ze sposobu funkcjonowania sprowadzającego się do zdobywania zleceń, na rozwiązywaniu problemów oraz sprzedaży wypracowanych rozwiązań[23].

Istotą typu struktury organizacyjnej czy jej kształtu jest odpowiednie powiązanie celów i zadań organizacji wynikających ze strategii oraz do niej dostosowanych. Ponadto struktura powinna być ramą działań organizacyjnych, kodyfikować działania poszczególnych pracowników, dążyć do zaspokojenia określonego poziomu potrzeb pracowników, uwzględniać specyfikę procesów wykonawczych oraz zapewnić efektywną realizację celów organizacji.

W praktyce poszczególne typy struktur organizacyjnych nie występują w czystej postaci. Ze względu na podział zadań, przeważający rodzaj więzi organizacyjnej oraz smukłość, typologia struktur jest wymieszana. Dlatego też konkretna struktura organizacyjna może być jednocześnie strukturą smukłą, dywizjonalną, sztabowo-liniową, sformalizowaną, scentralizowaną i zróżnicowaną[24].

Współczesne czasy niosą nowe wyzwania również w odniesieniu do organizacji i „szalonego zarządzania, a co za tym idzie, także szalonych struktur[25].

4. WSPÓŁCZESNE SPOJRZENIE NA TWORZENIE STRUKTUR ORGANIZACYJNYCH

Klasyczne funkcje przedsiębiorstwa H. Fayola, a co za tym idzie klasyczne struktury organizacyjne (wieloszczeblowe, sztabowo-liniowe, z podziałem zadań według funkcji) w obliczu dynamicznych zmian otoczenia, nacisku ze strony klientów i rewolucyjnych zmian w informatyce, okazują się nie nadążać za potrzebami i wyzwaniami współczesnych

[23] Por. Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z., *Techniki menedżerskie*…, op. cit. s. 96.

[24] Por. Fołtyn H., *Klasyczne i nowoczesne*…, op. cit., s. 148.

[25] Ibidem, s. 149, za: Śliwa K.R., *O organizacjach inteligentnych*, Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa 2001, s. 69.

czasów. Problemy, których doświadczają nowoczesne organizacje, nie są związane z zadaniami, lecz z procesami[26]. Jak pisze Hanna Fołtyn, różnica pomiędzy zadaniem a procesem jest taka, jak miedzy częścią a całością. Zadanie to fragment pracy, działalność gospodarcza zasadniczo wykonywana przez jedną osobę, natomiast proces to powiązana grupa zadań, których wspólny rezultat stanowi wartość dla klienta[27].

Oczekiwania klienta wymuszają na producencie/usługodawcy nowoczesnego podejścia do zagadnienia procesu.

Współczesna gospodarka rynkowa spowodowała, że mamy do czynienia z rynkiem konsumenta, co oznacza, że producent czy usługodawca chcący utrzymać się na konkurencyjnym rynku w walce o klienta, nie może ograniczyć się do samej fazy produkcji czy fazy przygotowania usługi – musi spowodować, aby jego produkt czy usługa zadowoliły wymagania klienta/konsumenta. Dopiero sprzedany produkt czy usługa stanowi wymierny przychód dla firmy produkcyjnej lub usługowej. Konsekwencją tego jest odwrócenie algorytmu tworzenia struktury organizacyjnej.

W pierwszej kolejności musi nastąpić identyfikacja potrzeb klienta na coraz wyższym poziomie jakościowym. W drugim etapie analizuje się organizację procesu (procedur, receptur, itp.) produkcji lub świadczenia usługi, dzięki któremu można potrzeby klienta zaspokoić. Dopiero w trzecim etapie otrzymuje się formalną strukturę organizacyjną, niezbędną do realizacji procesu, obudowaną zadaniami, czyli stanowiskami (ludzie, ich umiejętności, narzędzia, uprawnienia)[28]. Klienta nie interesuje przecież proces produkcji i jak firma jest zorganizowana od „wewnątrz"[29], czyli – jak się to robi.

Jest to odwrócenie dotychczasowego postępowania, gdzie najpierw tworzona była struktura organizacyjna, a potem następował dobór pracowników, którzy mieli tworzyć zunifikowany produkt lub usługę dla anonimowego klienta.

---

[26] Ibidem, s. 177.

[27] Ibidem, s. 177, za: Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 15.

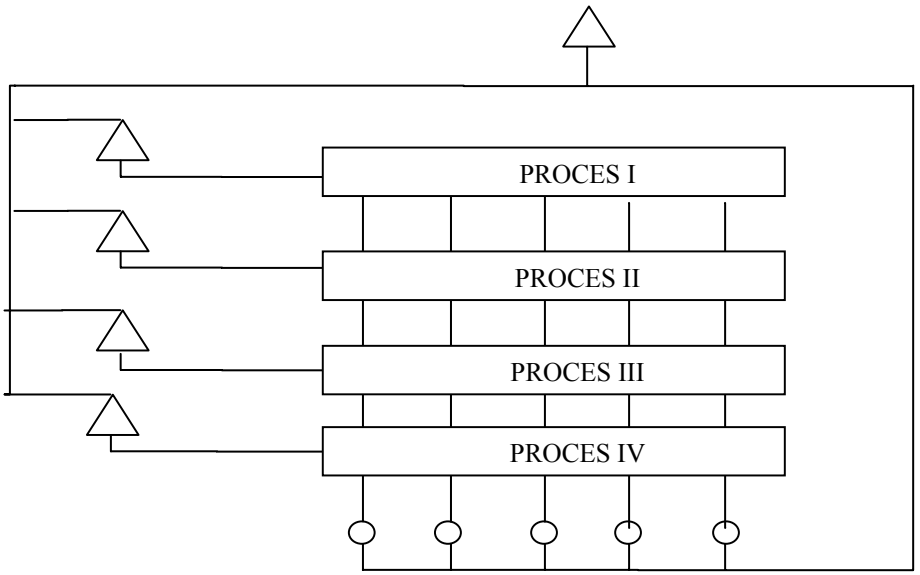
[28] Ibidem, s. 179.

[29] Por. Nalepka A., Kozina A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomiczne w Krakowie, Kraków 2007, s. 107.

Przy procesowym podejściu do struktury organizacyjnej wyróżnia się dwa rodzaje klientów:

- klient zewnętrzny czyli całej organizacji,
- klient wewnętrzny, którym jest inny proces, inny pracownik czy też komórka organizacyjna.

Rysunek 1. Schemat procesowej struktury organizacyjnej



Źródło: Nalepka A., Kozina A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 106.

Zalety takiego rozwiązania to[30]:

- wysoki stopień zdolności dostosowania się organizacji do zmieniających się warunków otoczenia,
- poprawa jakości produktów/usług oraz wzrost zadowolenia klientów poprzez lepsze dostosowanie produkcji do wymagań rynku,
- skrócenie czasu trwania procesów, a dzięki temu krótszy czas realizacji zamówień oraz wzrost wydajności pracy,

[30] Ibidem, s. 107.

- uproszczenie systemów koordynacji – w jednym miejscu i pod jednym kierownictwem są zgrupowane wszystkie działania, umiejętności i specjalistyczna wiedza,
- możliwość realizacji wielu różnorodnych działań,
- mała formalizacja,
- obniżenie kosztów działalności oraz kosztów zarządzania (redukcja etatów kierowniczych),
- skrócenie dróg przepływu informacji i decyzji,
- większa trafność i szybkość decyzji wynikająca z szerokich kompetencji liderów procesu oraz rozwiązywania problemów w miejscu ich powstawania,
- motywacja do współpracy pomiędzy poszczególnymi członkami organizacji,
- większa satysfakcja pracowników z wykonywanych zadań,
- zwiększenie odpowiedzialności za przebieg procesu,
- rozwijanie umiejętności pracowników, a zwłaszcza wyzwolenie inwencji i kreatywności.

Wady:

- wymagane są od pracowników duże zdolności i kwalifikacje oraz duża łatwość w przystosowywaniu się do różnych sytuacji,
- procesy pomocnicze mogą dążyć do autonomizacji i niezależności, do „wywalczenia" przewagi nad procesami podstawowymi,
- ryzyko dublowania zadań podczas realizacji poszczególnych procesów,
- wysokie koszty wdrażania.

Inny rodzaj nowoczesnych struktur organizacyjnych stanowi sieciowa struktura organizacyjna. Jest ona pojęciem wieloznacznym. Literatura przedmiotu wyróżnia dwa podejścia do tego problemu[31]:

- Struktury sieciowe nie są niczym nowym, od dawna funkcjonują w gospodarce i są oparte na wzajemnych relacjach przedsiębiorstw niepowiązanych kapitałowo o charakterze kooperacyjnym[32],

[31] Por. Fołtyn H., *Klasyczne i nowoczesne ……* op. cit., s. 169.

[32] Por. Stabryła A., (red), *Doskonalenie struktur ….* op. cit., s. 60.

- Struktury sieciowe pojawiły się niedawno w wyniku czasowego powiązania komunikacyjnego pomiędzy niezależnymi podmiotami (podmiotami gospodarczymi, ludźmi).

Przy pierwszym podejściu Hanna Fołtyn wyróżnia cztery typy sieci[33]:

1. Sieci zintegrowane – jako zbiór rozproszonych jednostek (przedstawicielstw, zakładów filii), prawnie lub finansowo należących do jednej grupy lub jednego organizmu gospodarczego. Władza jest zlokalizowana w centrali będącej głównym dysponentem zasobów finansowych. Przykładem tego rodzaju sieci są banki, dyrekcje regionalne agencji lokalnych, stacji obsługi, magazynów wielkich dystrybutorów, urzędów pocztowych.
2. Sieci sfederowane – grupa osób prawnych lub fizycznych, których motywem zgrupowania są wspólne interesy oraz chęć ich zrealizowania we własnym zakresie. Przykładem mogą być spółdzielnie i stowarzyszenia.
3. Sieci kontraktowe – powiązane w oparciu o umowy koncesyjne lub franchisingowe zawierane przez niezależne podmioty. Przykładami takich powiązań są sieci: dystrybucji produktów masowych, gastronomii i hotelarstwa.
4. Sieci stosunków bezpośrednich – występują w takich dziedzinach życia, jak polityka czy religia.

W drugim podejściu istotą sieci jest informacja i informatyka, która wiąże nie tylko wewnętrzna strukturę organizacyjną jednego współpracującego przedsiębiorstwa, ale także wiele współpracujących ze sobą niezależnych podmiotów. Warunkiem zaistnienia sieci jest istnienie technologii informatycznej, która może wiązać podmioty na skutek[34]:

- jednorazowej albo stałej ekspansji handlowej niezależnych przedsiębiorstw,
- wprowadzanie nowych komponentów nadzorowanych przez któregoś z partnerów do sieci,
- przekształceń wewnątrz dużego scentralizowanego przedsiębiorstwa.

---

[33] Por. Fołtyn H., *Klasyczne i nowoczesne ……* op. cit., s. 169 - 170.

[34] Por. Stabryła A., (red), *Doskonalenie struktur ….* op. cit., s. 60.

W strukturze organizacyjnej sieci wyodrębnione są[35]:

- wierzchołki operacyjne sieci,
- wierzchołki strategiczne (struktury integrujące),
- połączenia.

Syntetyczne ujęcie sieciowej struktury organizacyjnej przedstawia schemat na rysunku 2.

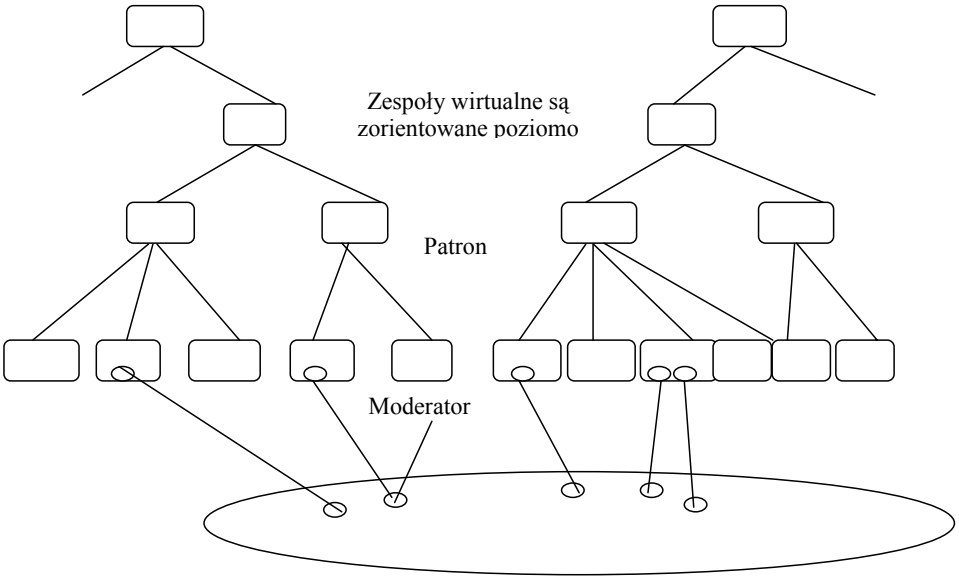
Rysunek 2. Schemat sieciowej struktury organizacyjnej

Źródło: Nalepka A., Kozina A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 108.

Struktura sieciowa zwana jest również organizacja wirtualną. Trudno jest tu wyodrębnić schemat organizacyjny czy hierarchię i zależności służbowe. Podstawą współpracy są związki partnerów oparte na etyce i zaufaniu, a nie formalne związki łączące zazwyczaj jednostki organizacyjne. Syntetyczny schemat organizacyjny wirtualnej struktury przedstawia rysunek 3.

[35] Ibidem, s. 61.

Rysunek 3. Podstawowa struktura zespołu wirtualnego



Źródło: Nalepka A., Kozina A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 110.

Powiązania sieciowe wykazują szereg zalet, do których m.in. należą[36]:

- mniejsze potrzeby kapitałowe,
- elastyczność,
- niższe koszty transakcyjne,
- wykorzystywanie dźwigni zasobów należących do partnerów,
- większa odporność na kryzysy zachodzące w otoczeniu,
- łatwiejszy dostęp do informacji,
- szybsza dyfuzja wiedzy niejawnej,
- wzrost siły oddziaływania,
- większe możliwości osiągnięcia efektu skali,
- niższe koszty działania,
- zwiększona niezawodność,

[36] Por. Stabryła A., (red), *Doskonalenie struktur ….* op. cit., s. 67.

- bliższe kontakty z klientami,
- większa innowacyjność,
- łatwiejszy dostęp do rynków lokalnych,
- lepszy rozkład zadań i ryzyka,
- wzrost szybkości działania,
- większy dostęp do zasobów i umiejętności niezbędnych dla danej organizacji,
- wzrost zasobów informacyjnych i dostępu do zasobów innych.

Wady[37]:

- możliwość ograniczenia lub nawet wyeliminowania mechanizmów rynkowych,
- prawdopodobieństwo wystąpienia działań ukierunkowanych na podwyższenie barier wejścia,
- utrata indywidualnego charakteru przez przedsiębiorstwo działające w sieci,
- prawdopodobieństwo „uwikłania" w sieć, wynikające z nadmiernej liczby zobowiązań i interakcji, możliwość utraty elastyczności poprzez „zakotwiczenie" w nadmiernej liczbie układów,
- możliwość wystąpienia oportunizmu,
- możliwość „rozmycia" odpowiedzialności.

4. CZYNNIKI ODDZIAŁUJĄCE NA PODMIOT GOSPODARCZY

Podmiot gospodarczy, zaspokajając potrzeby społeczne, funkcjonuje w określonej rzeczywistości zwanej otoczeniem, które oddziałuje na przedsiębiorstwo za pomocą sygnałów, a więc czynników, które wpływają na wszystkie sfery życia firmy. Teoretycy próbują opisać otoczenie i wpływające nań czynniki, klasyfikując je na różne sposoby. Powodem jest rozległość otoczenia, zwłaszcza obecnie, w dobie globalizacji wszystkich dziedzin życia, w tym biznesu. Jednym ze sposobów podziału jest wyodrębnienie dwóch poziomów albo kręgów otoczenia[38]. W tym ujęciu

[37] Ibidem, s. 67–68.

[38] Por. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania,* Wydawnictwo C.H. Beck, seria Academia Oeconomica, Warszawa 2002, s. 72. Zob.: Robbins S.P., DeCenzo D.A.,

M. Bielski podzielił otoczenie na: bezpośrednie (zadaniowe) i ogólne[39]. Do bezpośredniego zaliczył czynniki pozostające poza organizacją, do ogólnego zaś zakwalifikował warunki, w jakich firma działa. Inna typologia otoczenia jako najpowszechniej akceptowana to „sieć współpracujących ze sobą organizacji, otoczenie ogólne oraz otoczenie międzynarodowe i globalne"[40].

Przedsiębiorstwo ma również środowisko wewnętrzne, na które składają się jego właściciele, zarząd, pracownicy i fizyczne otoczenie pracy[41]. Szczególnie ważną częścią środowiska wewnętrznego jest kultura organizacji, rozumiana jako zestaw wartości, przekonań, zachowań, obyczajów i postaw, który pomaga członkom organizacji zrozumieć, za czym firma się opowiada, jak działa i co uważa za ważne[42]. Szczególna ważność kultury organizacji dla środowiska wewnętrznego firmy wynika ze wzrostu różnorodności i wielokulturowości w dzisiejszych organizacjach, wynikającego ze zmian demograficznych, dążenia organizacji do podnoszenia jakości siły roboczej, nacisku norm prawnych i wzrostu globalizacji[43].

Podstawy ….. op. cit., s. 251,: Hofstede G, Neujien B., Ohayv D.D., Sanders G., *Measuring Organizational Culture: A Quantitative Study across Twenty Cases*, "Administrative Science Quarterly" June 1990.: O'Reilly III C.A., Chatman J., Caldwell D.F., *People and Organizational Culture*: *A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*, "Academy of Management Journal", September 1991.; Hays L., *Blue Period: Gerstner Is Struggling as He Tires to Change Ingrained IBM Culture*, "Wall Street Journal", May 13th 1994.; Sartain L., *Why and How Southwest Airlines Uses Consultants*, "Journal of Management Consulting", Nov. 1998,; Case J., *Corporate Culture*, "Inc.", Nov !996.

[39] Według Griffina R.W. otoczenie bezpośrednie (zadaniowe) oraz otoczenie ogólne, razem tworzą otoczenie zewnętrzne firmy. Por. *Podstawy zarządzania organizacjami,* Wydawnictwo naukowe PWN, wydanie drugie, zmienione, Warszawa 2004 s. 76.

[40] Por. Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 34.

[41] Por. Griffin R.W. *Podstawy zarządzania organizacjami…,* op. cit, s. 87., zob.: *Ford: The Board Starts to Get Tough*, „Business Week", March 24th 1997, s. 66 – 67; Richman L., *The New Worker Elite,* "Fortune", August 22th 1994, p. 56–66 ; *Temporary Workers Getting Short Shift,* "USA Today", August 11th 1997, p. 1B, 2B.

[42] Ibidem, s. 178. Zob.: Deal T.E., Kennedy A.A., *Corporate Cultures: The Rights and Rituals of Corporate Life,* Addison-Wesley, Reading, Mass. 1982.

[43] Ibidem, s. 200.

Do czynników otoczenia bezpośrednio oddziałujących na firmę, M. Bielski zakwalifikował następujące elementy:

- dostawcy (materiałów, półproduktów, wyposażenia technicznego, kredytów, usług, informacji);
- odbiorcy (wyrobów i usług);
- konkurenci (inne firmy zaspokajające podobne potrzeby lub mający podobne zapotrzebowanie na świadczenia ze strony otoczenia);
- instytucje państwowe i samorządowe bezpośrednio wpływające na firmę (urzędy skarbowe, władze lokalne, itp.) oraz wyznaczane przez nie ograniczenia, normy, warunki;
- lokalny rynek pracy (nadmiar, dostatek, lub niedobór siły roboczej o określonych kwalifikacjach);
- czynniki społeczne – związki zawodowe, samorząd gospodarczy, a także postawy społeczeństwa i jego oczekiwania w stosunku do organizacji;
- czynniki techniczne bezpośrednio oddziałujące na organizację, jak postęp techniczny w danej dziedzinie działalności, presja na unowocześnienie wyrobów lub usług itp.[44]

Dodatkowo w literaturze wyodrębniane są jeszcze takie elementy otoczenia, jak: partnerzy (czyli organizacje, z którymi realizuje się różnego rodzaju wspólne przedsięwzięcia) oraz grupy nacisku dążące do przeforsowania ważnych dla siebie rozwiązań w sferze legislacji lub funkcjonowania jakiejś organizacji[45].

Otoczenie ogólne oddziałujące na firmę, czyli innymi słowy warunki, w jakich firma funkcjonuje, wynikają zarówno z cech nadsystemu społecznego, którego organizacja jest elementem, jak i ze środowiska naturalnego. Są to następujące składniki:

- otoczenie kulturowe – zwierające tradycję kulturową i historyczną danego społeczeństwa, system wartości, norm etycznych i obyczajowych;
- otoczenie techniczno-technologiczne – zawierające oprócz maszyn, urządzeń i infrastruktury także wiedzę techniczną i technologiczną oraz wysoki poziom techniki i tempa jej rozwoju;

[44] Por. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji…*, op. cit. s. 73–74.

[45] Por. Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka…*, op. cit. s. 34–35.

- otoczenie polityczne – obejmujące panujący system sprawowania władzy oraz stopień ingerencji czynników politycznych w inne dziedziny życia społecznego;
- otoczenie prawne – zawierające obowiązujący porządek prawny, stopień szczegółowości norm prawnych, zwłaszcza dotyczących powstawania i funkcjonowania organizacji i sposobów rozstrzygania sporów na drodze prawnej;
- otoczenie ekonomiczne – to model gospodarki, tempo wzrostu ekonomicznego[46], koniunktura gospodarcza[47], polityka monetarna i fiskalna państwa[48], polityka kursu walutowego i inflacja[49], co można ogólnie nazwać „makrootoczeniem";

[46] Por. Bień W. *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa,* wydanie 7 – zaktualizowane i rozszerzone, Difin, Warszawa 2005, s. 23. Jest ilustrowane przez wskaźnik produkt krajowy brutto (w skrócie PKB), stanowiący wartość wytworzonych w danym okresie towarów i usług przeznaczonych do konsumpcji oraz na inwestycje, skorygowana o saldo eksportu i importu.

[47] Por. Bień W. *Zarządzanie finansami…,* op., cit., s. 25. Wyróżnia się cztery fazy cyklu koniunkturalnego: ożywienie, rozkwit, spadek koniunktury, recesja.

[48] Por. Bień W. *Zarządzanie finansami…,* op., cit., s. 31–32. Polityka monetarna państwa to regulowanie za pośrednictwem NBP podaży pieniądza w sposób umożliwiający stabilizację jego siły nabywczej, ale jednocześnie pozwalający na wspieranie rozwoju kraju i nie powodujący zahamowania koniunktury gospodarczej. Z punktu widzenia interesów firmy istotne są decyzje banku centralnego, stanowiące podstawę do kreowania przez banki stóp procentowych. Polityka fiskalna państwa ma decydujący wpływ na sytuację finansową firmy, za pośrednictwem systemu podatkowego, jego stabilności, polityki ulg podatkowych, stosowania taryf celnych. Istotny wpływ na firmę ma polityka budżetowa państwa, zmiany struktury wydatków budżetowych, ograniczenie deficytu budżetowego

[49] Por. Bień W. *Zarządzanie finansami…,* op., cit., s. 34–37. W Polsce od 2000 roku funkcjonuje tak zwany mechanizm kursu waluty w pełni płynnego, co oznacza kształtowanie się kursu złotego pod wpływem aktualnego popytu i podaży walut obcych i doprowadza do dość znacznych wahań kursów walutowych prowadzących do deprecjacji (spadku wartości), lub aprecjacji (wzrostu wartości) złotego w stosunku do walut obcych. Deprecjacja złotego wpływa na wzrost opłacalności eksportu w walutach, w których jego wartość jest realizowana. Rośnie bowiem poziom cen produktów importowanych przyczyniając się do wzrostu krajowej inflacji. Zmniejsza się również w walucie krajowej ciężar odsetek i spłat kredytów zaciąganych w walutach obcych. Aprecjacja złotego powoduje, że wpływy z eksportu inkasowane w walutach obcych ulegają obniżeniu, co powoduje zmniejszenie zysków z eksportu, a nawet straty dla firm eksportowych i w rezultacie wycofanie się z zagranicznych rynków zbytu. Może to być zapowiedzią zmniejszania się

- otoczenie społeczne – w którym można wyodrębnić aspekt demograficzny, edukacyjny i socjologiczny;
- otoczenie naturalne – w skład którego wchodzą: zasoby naturalne, klimat, jakość gleb, system hydrologiczny i stopień degradacji środowiska naturalnego.

W literaturze wyodrębnione jest dodatkowo otoczenie międzynarodowe i globalne, w skład którego wchodzą, po pierwsze: globalna infrastruktura informacyjna, komunikacyjna i finansowa, po drugie: z jednej strony zunifikowane (w skali międzynarodowej i globalnej) gusty, upodobania i potrzeby, z drugiej produkty i technologie, a z trzeciej – międzynarodowe porozumienia i sojusze[50].

5. CECHY OTOCZENIA ORGANIZACJI

Z punktu widzenia zarządzania i struktury organizacyjnej, najistotniejsze są trzy cechy otoczenia: złożoność i zmienność otoczenia, siły konkurencyjne oraz zakłócenia otoczenia[51].

Stopień jednorodności to zakres, w jakim otoczenie albo jest stosunkowo złożone (wiele elementów, duże rozczłonkowanie), albo stosunkowo proste (niewiele elementów, małe rozczłonkowanie). Natomiast stopień zmienności to zakres, w jakim otoczenie jest stosunkowo stabilne czy stosunkowo dynamiczne. Oba te wymiary (złożoności i zmienności) nakładają się na siebie, tworząc poziom niepewności, z jaką organizacja ma do czynienia. Obrazuje to rysunek 4:

Z poniższego rysunku wynikają cztery typy otoczenia:

1. Otoczenie proste i stabilne,
2. Otoczenie proste i dynamiczne,
3. Otoczenie złożone i stabilne,
4. Otoczenie złożone i dynamiczne.

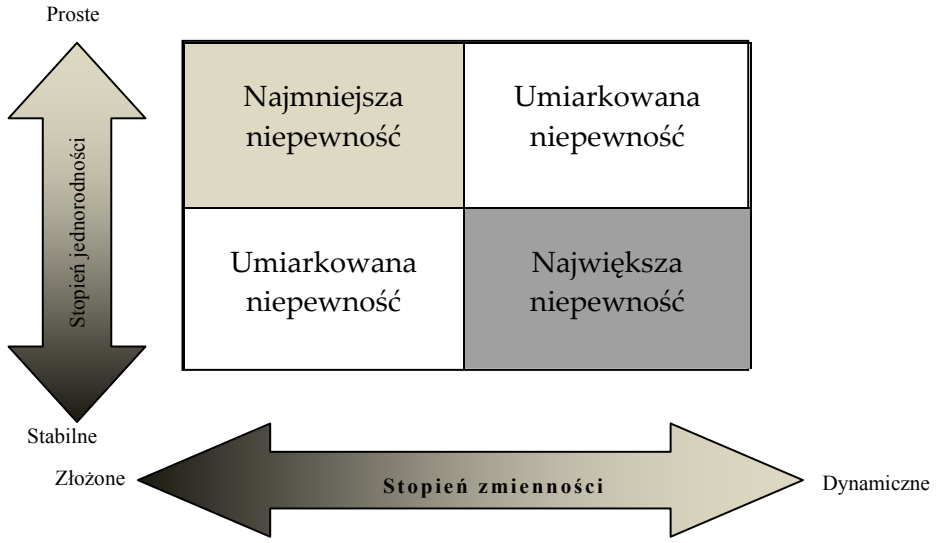
---

skali popytu rynkowego, pogorszenia płynności finansowej, redukcji zatrudnienia, a więc spadku koniunktury, a w dłuższym okresie może doprowadzić do recesji gospodarczej.

[50] Por. Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka…*, op. cit. s. 37.

[51] Por. Griffin R.W. *Podstawy zarządzania organizacjami…,* op. cit, s. 89.; zob: Bluedom A.C., *Pilgrim's Progress: Trends and Convergence In Research on Organizational Size and Environments*, "Journal of Management", t. 19, nr 2, 1993 s. 163–191.

Rysunek 4. Zmienność otoczenia, złożoność i niepewność



Źródło: Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami,* Warszawa 2004, s. 90.

Określony stopień jednorodności i określony stopień zmienności otoczenia wspólnie stwarzają niepewność dla przedsiębiorstwa. Otoczenie proste i stabilne (ad. 1) stwarza najmniejszą niepewność dla firmy i charakteryzuje się następującymi cechami[52]:

- wyroby i usługi na danym rynku prawie nie ulegają zmianom,
- stały zbiór konkurentów i klientów z nielicznymi nowo przybywającymi i ubywającymi,
- stabilne warunki polityczne i społeczne,
- brak nowości technicznych (również w konkurencyjnych dziedzinach),
- stabilne uregulowania prawne, zwłaszcza podatkowe.

Otoczenie złożone i dynamiczne (ad. 4) stwarza największą dla firmy niepewność i charakteryzuje się następującymi cechami[53]:

- wyroby i usługi podlegają ciągłym zmianom,

[52] Por. Glinka B., Hensel P., *Projektowanie organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007, s. 45.

[53] Ibidem, s., 45.

- układ konkurentów wciąż się zmienia, na rynek wkraczają nowi gracze, duże przedsiębiorstwa,
- działania władz są nieprzewidywalne,
- postęp technologiczny następuje szybko, trudno przewidzieć jego dokładny kierunek, wprowadzane są nowe (radykalnie różne od poprzednich) technologie,
- gwałtowne zmiany społeczne, przewartościowania, zmiany postaw.

Umiarkowany stopień niepewności odnosi się do otoczenia prostego, lecz dynamicznego (ad. 2) oraz otoczenia stabilnego, ale złożonego (ad. 3). Można je określić jako zmienne, charakteryzujące się następującymi cechami[54]:

- wyroby i usługi ulegają niewielkim zmianom,
- znaczący konkurenci są ciągle ci sami – od czasu do czasu pojawiają się jednak (i ubywają) inni konkurenci,
- regulacje prawne państwa zmierzają w możliwym do przewidzenia kierunku,
- innowacje techniczne są umiarkowane, stopniowe, możliwe do przewidzenia (każdy krok do przodu opiera się na poprzednim),
- zmiany polityczne i społeczne są powolne, ewolucyjne.

Nie jest to skończona liczba kombinacji. W rzeczywistości, stanów pośrednich pomiędzy skrajnościami, które stanowią otoczenie bardzo proste i praktycznie stabilne oraz otoczenie bardzo złożone i bardzo dynamiczne, jest nieograniczona ilość[55].

Siły konkurencyjne to sposób oceniania przez przedsiębiorstwo otoczenia w pięciu kategoriach zagrożeń: ze strony nowych przedsiębiorstw wchodzących na rynek, rywalizacji ze strony konkurentów, zagrożenia substytutami, siły nabywców oraz siły dostawców.

Zagrożenie ze strony nowych przedsiębiorstw jest tym większe, im mniejsza jest wielkość kapitału potrzebnego do uruchomienia konkurencyjnej firmy. Dlatego zagrożenie wejściem na rynek nowych konkurentów jest dość wysokie, na przykład dla gastronomii, ale całkiem niewielkie dla luksusowego hotelu.

---

[54] Ibidem, s., 46.

[55] Por. Bielski M., *Podstawy teorii organizacji…….*, op. cit., s. 77.

Rywalizacja ze strony konkurentów należy do samej istoty konkurencji pomiędzy firmami dominującymi w danej gałęzi lub rynku zbytu, prowadzącymi między sobą zaciętą walkę cenową, uciekającymi się do porównawczej reklamy, wprowadzającymi nowe produkty, stosującymi rabaty albo polepszającymi warunki gwarancji. Rzadko dotyczy to niewielkich firm działających na lokalnych rynkach zbytu.

Zagrożenie pojawieniem się substytutów to niebezpieczeństwo, że takie zamienniki mogą zastąpić dotychczas sprzedawane wyroby, aby w ten sposób zmniejszyć zapotrzebowanie na nie.

Siła nabywców to zagrożenie wynikające z możliwości wywierania wpływu na producentów/dostawców w ekonomii znane pod nazwą „rynku konsumenta".

Siła dostawców to sytuacja, w której dostawcy mogą wywierać wpływ na potencjalnych nabywców – w ekonomii znane po nazwą „rynku producenta"

Zakłócenia w otoczeniu to przyczyna zaburzeń w funkcjonowaniu organizacji wynikająca z pojawiających się znienacka jakiegoś rodzaju kryzysu.

6. ZAKOŃCZENIE

Wychodząc od ogólnych pojęć teorii organizacji i zarządzania, autorzy starali się, metodą celowego doboru zagadnień, spośród szerokiego zakresu wiedzy o zarządzaniu, stopniowo przybliżyć zagadnienie struktur organizacyjnych i określić, czym jest organizacja. Intencją autorów było przybliżenie tematyki obejmującej pojęcie struktury organizacyjnej, jako elementu teorii organizacji i zarządzania oraz obszarów uwarunkowań tworzenia takich struktur, ze wskazaniem na otoczenie organizacji gospodarczej oraz czynników zewnętrznych mających wpływ na samą organizację, jak i jej strukturę organizacyjną. Ta wiedza jest, zdaniem autorów, niezbędna z punktu widzenia skutecznego i efektywnego osiągania celów przedsiębiorstwa hotelowego chcącego utrzymać się na ścieżce rozwoju.

Dynamicznie zmieniające się otoczenie, w tym silna konkurencja, zmusza kierownictwo jednostki do wkraczania w nowe obszary działal-

ności. Taka aktywność możliwa jest po odpowiednim ukształtowaniu się czynników zewnętrznych, takich jak chociażby odpowiednia wysokość akumulacji finansowej pozwalającej na sfinansowanie kapitałochłonnych inwestycji zaspokajających rosnące potrzeby rynku.

Oczywistym jest, że kierownictwo jednostki gospodarczej nie ma wpływu na czynniki zewnętrzne. Ma jednak wpływ na taką konstrukcję struktury organizacyjnej firmy, która pozwoli nie tylko na zaspokajanie oczekiwań rynku, ale również na zabezpieczenie interesów przedsiębiorstwa.

BIBLIOGRAFIA

Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z., *Techniki Menedżerskie, skuteczne zarządzanie firmą*. Poltext. Warszawa 2000.

Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania,* Wydawnictwo C.H. Beck, seria Academia Oeconomica, Warszawa 2002.

Bień W. *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa,* wydanie 7 – zaktualizowane i rozszerzone, Difin, Warszawa 2005.

Bieńkowski S., *Zagadnienia gospodarki przedsiębiorstw*, Akademia Handlowa Kraków 1940.

Bluedom A.C., *Pilgrim's Progress: Trends and Convergence In Research on Organizational Size and Environments*, "Journal of Management", t. 19, nr 2, 1993.

Deal T.E., Kennedy A.A., *Corporate Cultures: The Rights and Rituals of Corporate Life,* Addison-Wesley, Reading, Mass. 1982.

Dumaine B., *The Bureaurecracy Busters*, "Fortune", June 17th 1991.

Fołtyn H., *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji,* Wydawnictwo Key Text, Warszawa 2007.

Ford: The Board Starts to Get Tough, „Business Week", March 24th 1997.

Glinka B., Hensel P., *Projektowanie organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007.

Griffin R.W. *Podstawy zarządzania organizacjami* . PWN, Warszawa 1996.

Griffin R.W., McMahan G., *Motivation through Job Design,* w: Grenberg J (red), *Organizational Behavior – the State of the Science*, Lawrance Eribaum Associates, Hilsdale, N.J. 1994.

Hammer M., *Reinżynieria i jej następstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Hofstede G, Neujien B., Ohayv D.D., Sanders G., *Measuring Organizational Culture: A Quantitative Study across Twenty Cases*, "Administrative Science Quarterly" June 1990.

Justin Martin, *Are You as Good as You Think You Are?*, "Fortune", Sept. 30th 1996.

Kahn W., Kram K., *Authority AT Work: Internal Models and Their Organizational Consequences, „*Academy of Management Review", 1994.

Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka.* PWN. Warszawa 1995.

Lawler III E., *Substitutes for Hierarchy*, "Organizational Dynamics", summer 1988.

Leana C. R., *Predictors and Consequences of Delegation*, "Academy of management Journal", December 1986.

Moskal B.S., *Supervisors, Begone!*, „Industry Week", June 20th 1988; Patterson G.A., *Auto Assembly Lines Enter a New Era*, "Wall Street Journal" Dec. 28th 1988.

Nalepka A., Kozina A., *Podstawy badania struktury organizacyjnej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomiczne w Krakowie, Kraków 2007.

Nalepka A., *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków 2001.

O'Reilly III C.A., Chatman J., Caldwell D.F., *People and Organizational Culture*: *A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit*, "Academy of Management Journal", September 199 Hays L., *Blue Period: Gerstner Is Struggling as He Tires to Change Ingrained IBM Culture*, "Wall Street Journal", May 13th 1994.

Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

Sartain L., *Why and How Southwest Airlines Uses Consultants*, "Journal of Management Consulting", N Case J., *Corporate Culture*, "Inc.", Nov !996.

Stabryła A., (red), *Doskonalenie struktur*

Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*. PWE. Warszawa 1992.

Sułkowski Ł., *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych,* wyd. TNOiK „Dom Organizatora", Toruń – Łódź 2002.

Śliwa K.R., *O organizacjach inteligentnych*, Oficyna Wydawnicza WSM SIG, Warszawa 2001.

Temporary Workers Getting Short Shift, "USA Today", August 11th 1997.

The New Worker Elite, "Fortune", August 22th 1994.

Victor B., Blackburn R.S., *Independence: An Alternative Conceptualization*, „Academy of Management Reviev", July 1987.

The theory of the problem of relations and influence factors in the diagnosis of organizational structural types

Summary

The elaboration consists of five essential parts that are deeply roooted in the literature of the subject. It is proceeded by introduction and finishes with conclusion. The deduction starts with general concept of organization and management, which is the groundwork of identification of the organizational structural conception. In the elaboration the areas of conditions of organizational structural creation are defined, and the modern scientific look on the structural organization is outlined. The concluding parts of the text define factors influencing the economic subject, as well as characteristic features of the environment of the organization. According to the authors of the elaboration, the introduced scope of the theory of the subject is essential for successful and efficient obtaining of the organization's objectives in the dynamically changing environment.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XI – Zeszyt 13 – 2010 – ss. 91–111

Małgorzata Kociszewska-Panaszek*
SWSPiZ Łódź

Ekologia w działalności przedsiębiorstw

1. ZAGADNIENIA KONKURENCYJNOŚCI I OCHRONY ŚRODOWISKA

We współczesnym piśmiennictwie ekonomicznym pojęcie – konkurencyjność – jest dyskusyjne i wieloznaczne, głównie ze względu na spory metodologiczne oraz swoje osadzenie w odmiennych koncepcjach teoretycznych, takich jak teoria kosztów komparatywnych, współczesna teoria handlu zagranicznego, czy mikroekonomiczne koncepcje przewagi konkurencyjnej. Z jednej strony, od początku lat 1980. odchodzi się od badań konkurencyjności w kontekście krajowym na rzecz badań konkurencyjności poszczególnych segmentów gospodarki: przedsiębiorstw i branż. Zmiana ta jednoznacznie wyartykułowana przez P. Krugmana w dużej mierze odzwierciedla ewolucję w teorii handlu międzynarodowego. Rozwijanie od początku lat 1960. w teorii handlu międzynarodowego nowych ujęć, uzupełniających podejścia neoklasyczne, prowadziło do powstania pojęcia korzyści konkurencyjnych. Uzupełnia ono teorię przewag komparatywnych. Z drugiej strony, obok od dawna stosowanego wynikowego podejścia do konkurencyjności, czyli badań nad konkurencyjnością wynikową, udokumentowaną, konkurencyjnością produktów, są rozwijane dynamiczne ujęcia konkurencyjności – od strony jej uwarunkowań i czynników. Istnieją bowiem dwie warstwy konku-

* Katedra Stosunków Międzynarodowych.

rencyjności – na rynku produktów (dla odbiorców) oraz na rynku czynników (dla producentów). Konkurencyjność produktów jest wynikiem działania procesów produkcyjnych oraz procesów pozaprodukcyjnych. W niektórych branżach fazy pozaprodukcyjne mają zasadnicze znaczenie dla konkurencyjności produktów[1].

W ujęciu statycznym konkurencyjność można zdefiniować jako zdolność do sprostania konkurencji międzynarodowej i utrzymania wysokiego tempa krajowego popytu bez pogarszania bilansu obrotów bieżących, natomiast na rynku międzynarodowym wyraża się ona akceptacją wyrobów danego kraju i powiększaniem się jego udziałów w rynkach eksportowych[2]. Konkurencyjność poszczególnych krajów zależy również od ich zdolności do zachowania równowagi między importem a produkcją krajową na rynku własnym[3]. Jak pisał Balassa, konkurencyjność jest to zdolność do sprzedawania z zyskiem. Takie rozumienie konkurencyjności dotyczy produktów, czyli konkurencyjności dla odbiorców.

Biorąc pod uwagę dynamiczne podejście do zagadnienia konkurencyjności eksponowana jest zdolność do poprawy konkurencyjności, a nie tylko zdolności do konkurowania. Długookresowa zdolność kraju do konkurowania obejmuje: zasoby naturalne, infrastrukturę ekonomiczną, kapitał, technologię, kapitał ludzki, efektywną alokację zasobów, zdolność do generowania innowacji, zdolność do antycypowania zmieniających się warunków krajowych i międzynarodowych, zdolność do oddziaływania na międzynarodowe środowisko ekonomiczne[4]. W literaturze przedmiotu często przytaczaną definicją konkurencyjności jest definicja wg OECD, w której konkurencyjność oznacza, zarówno zdolność firm, przemysłów, regionów, narodów lub ponadnarodowych ugrupowań do sprostania międzynarodowej konkurencji, jak i do zapewnienia relatywnie wysokiej stopy zwrotu od zastosowanych czynników pro-

[1] Por. A. Wziątek-Kubiak, *Problemy oceny konkurencyjności polskiego przemysłu*, [w:] *Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki polskiej*, Rada Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, raport nr 30, Warszawa 1997, s. 45.

[2] Report on the Competitiveness of Community Industry, Brussels 1983, s. 56.

[3] European Economy, Brussels 1985, no. 25, s. 11.

[4] Por. W. Bieńkowski, *The Applicability of Western Measurement Methods to Assess East European Competitiveness*, Comparative Economic Studies, 1988, vol. 30, no. 3.

dukcji oraz relatywnie wysokiego poziomu zatrudnienia opartego na trwałych podstawach. W długim okresie zwiększana konkurencyjność prowadzi do wzrostu globalnej produktywności. Szczególnie wzrost ten jest istotny dla poprawy konkurencyjności na rynkach otwartych na międzynarodową konkurencję, ponieważ doprowadza do długofalowego polepszenia jakości życia oraz kreacji nowych miejsc pracy. Wreszcie wzrost produktywności powoduje lepsze wykorzystanie przewag konkurencyjnych, które nie będą już tylko ograniczane do obecności zasobów naturalnych w gospodarce oraz w światowej konkurencji[5]. Jest to ujęcie konkurencyjności od strony jej czynników, uwarunkowań, a więc dla podmiotów gospodarczych. Syntezę tego podejścia przedstawił Sachs.[6] Zgodnie z rozumieniem konkurencyjności przez Portera, należy określić, w jaki sposób tworzy się przydatne umiejętności i technologie na poziomie sektorów i przedsiębiorstw[7].

Badania uwarunkowań konkurencyjności przedsiębiorstw działających w gospodarce rynkowej umożliwiają wyodrębnienie czynników kształtujących jej poziom. Przyjmując za kryterium charakter podejmowanych decyzji w przedsiębiorstwie, można wyróżnić czynniki konkurencyjności o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym. Te ostatnie wynikają ze stosowania metod oraz narzędzi interwencjonizmu państwowego. Wśród nich najistotniejszą rolę pełnią wszelkie regulacje prawne, które dotyczyć mogą wielu sfer życia społeczno-gospodarczego. Jedną z nich jest kwestia ochrony środowiska naturalnego. Normy ekologiczne stanowią jeden z istotnych czynników kształtujących poziom konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw. Spełnianie w tym zakresie norm stosowanych w krajach unijnych stanowi dla polskich przedsiębiorstw istotny problem, ponieważ trwa proces dostosowawczy polskiego prawa do uregulowań rynku europejskiego, również w tym zakresie.

Niezależnie od sposobu zdefiniowania dynamicznego ujęcia konkurencyjności niezaprzeczalnym pozostaje fakt, że istnieje ścisły związek między ochroną środowiska a konkurencyjnością, oraz, że podmioty

[5] I*ndustrial Structure Statistic*s, 1994, OECD, Paris 1996, s. 17–19.

[6] Por. J. D. Sachs, *Why Competitiveness Counts?*, W; The Global Competitiveness Report 1996, Geneva 1996.

[7] M. E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 196–201.

gospodarujące regulowane są za pomocą norm. W związku z tym konieczny jest sprawnie funkcjonujący system instytucjonalny, który sprawowałby pieczę nad ich przestrzeganiem. W okresie transformacji gospodarki Polski system przestrzegania i respektowania norm ekologicznych przez przedsiębiorstwa znacznie się poprawił ze względu na coraz większe wymogi stawiane producentom w sferze ochrony środowiska, zarówno ze strony władz, jak i konsumentów oraz ze względu na rosnącą świadomość ekologiczną społeczeństwa. Konkurencyjność materializuje się i jest mierzona na poziomie produktów, ale powstaje na poziomie czynników wytwórczych oraz w obrębie istniejących i kształtujących się w danym kraju instytucji i infrastruktury rynkowej. Konkurencyjność produktów jest więc rezultatem konkurencyjności czynników wytwórczych i wynikiem sprawności i rozwoju instytucji rynkowych.

Stan środowiska naturalnego ma bezpośredni wpływ zwłaszcza na niektóre sektory gospodarki, wpływając na konkurencyjność, zarówno całych tych sektorów, jak i podmiotów w nich działających. Wszelkie działania mające na celu poprawę stanu środowiska, a więc działania w zakresie jego oczyszczania i zapobiegania zanieczyszczaniu, wyniki tych działań, metody realizacji zadań oraz związane z nimi nakłady mają wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw. Wzajemne związki szeroko rozumianej problematyki ekologicznej, a zwłaszcza zagadnień związanych z praktycznymi działaniami na rzecz poprawy stanu środowiska naturalnego z konkurencyjnością stanowią zarówno przedmiot rozważań teoretycznych ekonomii ekologicznej, jak i obszar zainteresowania polityki gospodarczej.

Teoretyczne podstawy ekologicznych uwarunkowań konkurencyjności należy wywodzić od znanego w teorii ekonomii ekologicznej pojęcia internalizacji kosztów ekologicznych[8]. W praktyce gospodarczej zasada internalizacji kosztów polega nie tylko na uwzględnianiu kosztów wykorzystywanych elementów środowiska i zasobów naturalnych w działalności gospodarczej (np. opłaty ekologiczne), ale także na wpływie preferencyjnego finansowania, głównie ze źródeł dysponujących publicznymi

[8] Interpretacje kategorii kosztów ekologicznych i internalizacji kosztów można znaleźć we wszystkich ważniejszych opracowaniach z dziedziny ekonomiki ochrony środowiska.

środkami finansowymi, na rzeczywiste koszty w działalności gospodarczej. Środowisko oraz działania w zakresie jego ochrony coraz częściej są traktowane jako czynnik konkurencyjności[9]. Współzależności pomiędzy ochroną środowiska i konkurencyjnością są najczęściej identyfikowane i analizowane w skali mikroekonomicznej, stanowiąc zagadnienia z obszaru zarządzania ekologicznego w przedsiębiorstwie oraz planowania strategicznego jego działalności. W teorii konkurencyjności wskazuje się je jako czynniki i zarazem źródło uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez podmioty gospodarcze. Zwraca się jednocześnie uwagę, że nakłady ponoszone na ochronę środowiska w krótszym okresie powodują lub mogą powodować obniżenie pozycji konkurencyjnej podmiotów gospodarczych, prowadząc do zwiększenia kosztów ich działalności, natomiast w dłuższym okresie zwiększają zdolność konkurencyjną[10].

W skali mikroekonomicznej, zwłaszcza w kontekście ekonomicznych konsekwencji stosowania określonych narzędzi realizacji polityki ekologicznej państwa, w tym instrumentów ekonomicznych, pojawia się inny wymiar związany z preferencyjnym finansowaniem ochrony środowiska, co pośrednio przekłada się na subsydiowanie podmiotów i produktów.[11] Preferencyjne finansowanie inwestycji ekologicznych realizowanych przez podmioty gospodarcze może oznaczać pośrednie, ukryte subsydiowanie ich działalności.

Zdaniem Portera dla polityki gospodarczej kluczowe znaczenie ma rozwijanie badań nad konkurencyjnością rozumianą w sposób dynamiczny: jako zdolność branż i przedsiębiorstw do poprawy pozycji konkurencyjnej oraz zdolności rządu do stworzenia sprzyjających warunków, zwłaszcza instytucjonalnych, na rzecz wzmocnienia konkurencyjności. Znaczenie dynamicznego podejścia do konkurencyjności w Polsce zwiększa liberalizacja obrotów handlowych oraz działania na rzecz inte-

[9] Por. W. Bieńkowski, *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, PWN, Warszawa 1995; P. Jeżowski (red.), Instrumenty ekonomiczne i organizacyjno-prawne ochrony środowiska, SGH, Warszawa 1999; Z. Wysokińska, *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami*, PWN, Warszawa-Łódź 2001; B. Fiedor, *Polityka przemysłowa i handlowa a wspieranie konkurencyjności w warunkach liberalizacji produkcji i handlu*, w: *Polska transformacja. Sukcesy i bariery*, wyd. UŁ, Łódź 2003.

[10] *The Competitiveness of European Industry*, European Commission, Brussels 1999.

[11] Por. *Economic Globalization and the Environment*, OECD, Paris 1998.

gracji z Unią Europejską, także w dziedzinie ochrony środowiska. Spowoduje to zmianę warunków konkurencji polskich producentów na rynku krajowym i unijnym.

Integracja Polski z Unią Europejską wywołuje efekt wypychania niekonkurencyjnych producentów oraz produktów z rynku krajowego, m.in. takich, którzy nie stosują zasad ochrony środowiska. Obserwuje się także efekt wypychania konkurencyjnych produktów i firm na nowe rynki, głównie unijne, a więc rozszerzenie zakresu działania o nowe i dynamicznie rozwijające się rynki: krajowe i zagraniczne. Rozszerzanie się takiego procesu jest uzależnione od możliwości otrzymania, przez konkurencyjne i nowo powstające podmioty, czynników wytwórczych o wysokiej jakości, a także od usprawnienia infrastruktury i instytucji rynkowych, co odzwierciedli się w zmniejszeniu się kosztów transakcyjnych, bezpośrednio wpływających na zmiany konkurencyjności.

2. SYSTEM ZARZĄDZANIA ŚRODOWISKOWEGO – EMAS

Zarządzanie środowiskowe obejmuje te aspekty ogólnej funkcji zarządzania, które dotyczą opracowywania, wdrażania i realizacji polityki i celów środowiskowych jednostki organizacyjnej[12]. Cechą charakterystyczną tego rodzaju zarządzania jest jego zintegrowanie z ogólnym systemem zarządzania przedsiębiorstwem, zarówno na płaszczyźnie ogólnej polityki firmy, praktyk, procedur, procesów, jak i środków. Pojęcie zarządzanie środowiskiem oznacza również zarządzanie użytkowaniem, ochroną i kształtowaniem środowiska naturalnego. Natomiast, jeśli ten rodzaj zarządzania zostanie zintegrowany z ogólnym systemem zarządzania w przedsiębiorstwie, wówczas można go określić mianem zarządzania środowiskowego[13]. Zarządzanie środowiskowe jest również określane jako zasób wiedzy, umiejętności i technik zarządzania przedsiębiorstwem, który zapewnia uzyskanie wysokiej efektywności ekonomicznej produkcji dóbr i usług oraz minimalne obciążenie środowiska

[12] B. Poskrobko, *System zarządzania ochroną środowiska w przedsiębiorstwie*, „Ekonomia i Środowisko" 1999, nr 1–2, s. 65.

[13] B. Poskrobko, *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 1998, s. 10.

przyrodniczego[14]. Według innej definicji zarządzanie środowiskowe to takie działania przedsiębiorstwa, które mają lub mogą mieć wpływ na środowisko. Ma to na celu stworzenie warunków do takiego funkcjonowania przedsiębiorstwa, by mogło w systematyczny i uporządkowany sposób zmniejszyć negatywny wpływ na środowisko naturalne, w jakim funkcjonuje[15].

Szczególną rolę we wdrażaniu i propagowaniu idei zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie odegrała Międzynarodowa Izba Handlowa. Opracowana przez Radę Biznesu tej Izby „Karta Biznesu na rzecz Ekorozwoju", stanowiła podstawę do opracowanych później sformalizowanych systemów zarządzania środowiskowego. Jak również, rosnące w kręgach przedsiębiorców zapotrzebowanie na systemy zarządzania środowiskowego oraz sukces normy zarządzania jakością ISO 9000, skłoniły Międzynarodową Organizację Standaryzacji do stworzenia uniwersalnego modelu zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie, któremu nadano numer norm serii 14000.

Opracowane później na podstawie „Karty Biznesu na rzecz Ekorozwoju" dokumenty dotyczące zarządzania środowiskowego mają charakter norm, regulacji prawnych, których wdrożenie jest dobrowolne. Należą do nich:

- Norma Brytyjska BS 7750 dotycząca systemów zarządzania ekologicznego (od kwietnia 1997 r. norma BS 7750 została zastąpiona Międzynarodową Normą ISO 14000);
- Regulacja UE 1836/93 dotycząca „Zarządzania środowiskowego i systemu audytów" zatwierdzona przez Radę w 1993 r. – EMAS;
- Międzynarodowa Norma ISO 14000 obowiązująca od września 1996 r.

[14] M. Burchard-Dziubińska, *Zarządzanie ekologiczne w przedsiębiorstwie przemysłowym*, w: *Ekologizacja zarządzania firmą – zielone zarządzanie*, (red.) S. Czaja, wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 34.

[15] P. Grudowski, *Jakość, środowisko i bhp w systemach zarządzania*, wyd. AJG, Bydgoszcz 2003, s. 99.

Tabela 1: Normy ISO serii 14000

ISO 14001 – ISO 14004	System zarządzania środowiskiem
ISO 14010 – ISO 14013 – ISO 14015	Audyty ekologiczne
ISO 14020 – ISO 14024	Ekoetykietowanie
ISO 14031	Ocena efektów zarządzania środowiskiem
ISO 14040 – ISO 14043	Analiza cyklu życia produktu - LCA
ISO 14050	Słownictwo i definicje
ISO 14060	Aspekty ekologiczne w normalizacji produktów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Czaja, *Ekologiczne zarządzanie firmą. Wybrane elementy*, w: *Ekologizacja zarządzania…*, op. cit.

Celem tych norm jest ułatwienie rozwiązywania problemów środowiskowych. Mogą być stosowane w każdym przedsiębiorstwie, bez względu na jego wielkość, rodzaj czy metody stosowanych rozwiązań. We współczesnej gospodarce interesującą kwestią staje się określenie uwarunkowań, którymi kierują się przedsiębiorstwa w podejmowaniu decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania środowiskowego.

Normy ISO serii 14000 mogą być wdrażane z różnych przyczyn. Przedsiębiorstwa starają się dostosować do obowiązujących norm ochrony środowiska, chcą ograniczyć obciążenia wynikające z opłat ekologicznych, a także, a może przede wszystkim, kreują swój ekologiczny image – zgodny z wymogami ochrony środowiska. W tym aspekcie sukces ekologiczny ściśle wiąże się z sukcesem rynkowym. Przedsiębiorstwa pragną zyskać w oczach coraz bardziej wymagającego społeczeństwa i klientów, opinię firmy dbającej o środowisko. Można zauważyć także wzrost zainteresowania przedsiębiorstw realizacją przeglądów i audy-

tów środowiskowych, mających na celu określenie stopnia oddziaływania przedsiębiorstw na środowisko naturalne. Przedsiębiorstwa poszukują również możliwości ograniczenia ryzyka odpowiedzialności cywilnej i karnej za szkodliwe oddziaływanie na środowisko, kierując się troską o środowisko.

Coraz większa chęć wdrażania systemu zarządzania środowiskowego wynika również z popularności norm ISO 9000, dotyczących systemów zarządzania jakością. Certyfikaty na zgodność z normą ISO 9000 stały się wizytówką zaufanego wytwórcy lub dostawcy dzięki swej międzynarodowej rozpoznawalności. Podobnie jest w przypadku norm ISO serii 14000. Dla firm, które wdrożyły już system zarządzania jakością, zdobyte doświadczenia są przydatne przy wdrażaniu kolejnego systemu, a droga stopniowej integracji wydaje się optymalną metodą postępowania[16]. Wiele elementów będących przedmiotem wymagań norm dotyczących systemu zarządzania środowiskowego jest podobnych do składników norm serii 9000. Są to m.in.: udokumentowane procedury, kwestie dotyczące organizacji i personelu, realizacja kontroli, prowadzenie zapisów, działania korygujące, audyty oraz przegląd wykonywany przez kierownictwo[17]. Z tego względu przedsiębiorstwa łączą chęć wdrażania systemu zarządzania środowiskowego i uzyskania certyfikatu zgodności z wymaganiami normy ISO 14000 z posiadanym już wcześniej wdrożonym i funkcjonującym systemem jakości.

Podstawowymi motywami w podjęciu decyzji o wdrożeniu systemu zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwach są między innymi wymagania klientów zagranicznych, rosnące wymagania prawne w zakresie ochrony środowiska i gospodarki odpadami, posiadanie systemu jakości zgodnego z normami ISO 9000, strategia korporacji, w skład której wchodzi przedsiębiorstwo oraz proekologiczna świadomość klientów na rynku krajowym[18].

---

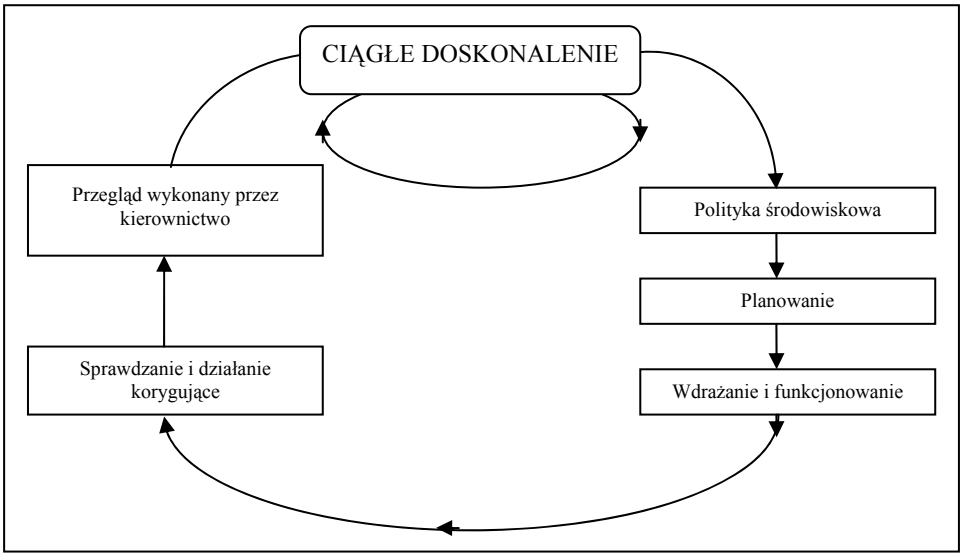
[16] A. Repetski, *Doświadczenia z wdrażania SZŚ*, w: „Problemy Ocen Środowiskowych" 1998, nr 2-3(2), s. 35.

[17] Tamże, s. 34.

[18] Na podstawie: P. Grudowski, R. Pochyluk, J. Szymański, *Metodyka wdrażania i doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego w małych i średnich przedsiębiorstwach. Integracja systemów zarządzania środowiskowego wg norm ISO serii 14000 oraz wytycznych EMAS*

System zarządzania środowiskowego to część ogólnego systemu zarządzania, która obejmuje strukturę organizacyjną, planowanie, odpowiedzialność, zasady postępowania, procedury, procesy i zasoby potrzebne do opracowania, wdrożenia, zrealizowania, przeglądu i utrzymania polityki środowiskowej.[19] Model systemu oparty na tej koncepcji przedstawia poniższy rysunek.

Rysunek 1. Model systemu zarządzania środowiskowego



Źródło: ISO 14001.

Struktura wymagań systemu zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001 dotyczy:

1. Wymagań ogólnych – organizacja musi ustanowić i utrzymać system zarządzania środowiskowego. Wymagania opisane są w normie ISO 14001, a podstawowe zasady w normie ISO 14004.
2. Polityki środowiskowej – ustanawia ona ogólne cele kierunkowe i ustala zasady działania organizacji. Wprowadza cel uwzględniając

i systemu zarządzania jakością wg norm serii 9000. Sprawozdanie końcowe z projektu badawczego KBN nr: 1 H02D 031 14, Gdańsk 2001.

[19] Norma PRPN-ISO 14004, 1997.

szczeble odpowiedzialności środowiskowej i efekty działalności wymagane od organizacji, w odniesieniu do których oceniane będą wszystkie następne działania. Polityka środowiskowa ma zawierać zobowiązanie przedsiębiorstwa do ciągłego doskonalenia oraz zapobiegania zanieczyszczeniom oraz do spełnienia odpowiednich wymagań wynikających z ustawodawstwa i przepisów prawnych dotyczących środowiska, ma stanowić ramy do ustalenia i przeglądów celów oraz zadań środowiskowych, ma być publicznie dostępna oraz powinna być udokumentowana, wdrożona i utrzymywana oraz zakomunikowana wszystkim zatrudnionym.

3. Planowania – jest to nieustanny proces określający wpływ działań przedsiębiorstwa na środowisko. Może obejmować również identyfikację potencjalnej sugestii przepisów, regulacji prawnych i oddziaływań gospodarczych na organizację oraz oszacowanie ich oddziaływania na bezpieczeństwo oraz ocenę ryzyka środowiskowego. Części składowe tego punktu to: aspekty środowiskowe; wymagania prawne i inne; cele i zadania; program zarządzania środowiskiem.
4. Wdrożenia i funkcjonowania – w ramach normy ISO 14001 zaleca się, aby w celu efektywnego wdrożenia, organizacja rozwijała możliwości i mechanizmy wspomagające, potrzebne do zrealizowania polityki, celów i zadań środowiskowych. Elementami tego punktu są: struktura i odpowiedzialność; szkolenie, świadomość i kompetencje; komunikacja; dokumentowanie systemu; sterowanie dokumentacją; sterowanie operacyjne; gotowość i reakcje na sytuacje krytyczne[20].
5. Kontroli i działań korygujących – czyli monitorowanie i pomiary, niezgodności i akcje korygująco-zapobiegawcze, zapisy oraz audit systemu zarządzania środowiskowego.
6. Przeglądów dokonywanych przez kierownictwo – przegląd taki powinien obejmować ewentualną potrzebę zmian polityki, celów i innych elementów systemu w świetle wyników auditów, zmieniających się okoliczności i zobowiązania do ciągłego doskonalenia.

Wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego i uzyskanie certyfikatu na jego zgodność z wymaganiami normy ISO 14001 stało się

[20] Szerzej na ten temat: ISO 14001, pkt. 4.4.

ważnym elementem działalności przedsiębiorstw. Certyfikat świadczy o poprawnym funkcjonowaniu systemu zarządzania środowiskowego i dodatkowo o uzasadnionym przekonaniu jednostki certyfikującej o działaniu certyfikowanego przedsiębiorstwa w zgodzie z obowiązującymi przepisami prawa środowiskowego[21]. Zobowiązuje on organizację do utrzymywania zgodności z prawem, osiągania ciągłej poprawy wyników na rzecz ochrony środowiska oraz zapobiegania zanieczyszczeniom.

Natomiast dysertacja i weryfikacja audytów środowiskowych przez przedstawicieli różnych dziedzin nauki warunkuje uzyskanie globalnej, kompleksowej i obiektywnej oceny oddziaływania na środowisko danego przedsiębiorstwa czy przedsięwzięcia, z możliwością dalszego wykorzystania w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Rezultaty tych opracowań dają świadectwo o jakości realizowanego systemu zarządzania środowiskiem danego przedsiębiorstwa oraz oddziałują na kształtowanie jego wartości.

We współczesnej gospodarce przedsiębiorstwa inwestują w zapobieganie zanieczyszczeniom, przede wszystkim dlatego, że zmuszają je do tego obowiązujące przepisy prawne lub poprawia to ich wizerunek. Jednak decyzja o wdrożeniu systemu zarządzania środowiskowego powinna opierać się w głównej mierze na odpowiedniej analizie ekonomicznej. Analiza kosztów i korzyści stanowi istotny element przy ocenie opłacalności inwestycji. Przedsiębiorstwo powinno zatem zidentyfikować wszystkie koszty i korzyści związane z wdrożeniem systemu zarządzania środowiskowego, przypisać temu wartość pieniężną, jak również ująć uzyskane wartości w prowadzonej przez siebie rachunkowości.

Z istniejącym systemem zarządzania środowiskowego wiąże się wiele korzyści. Zazwyczaj przedsiębiorstwa dostrzegają korzyści odnoszące się do organizacji, profity dla pracowników, jak i dla całego społeczeństwa. W literaturze przedmiotu funkcjonują również podziały na korzyści wewnętrzne i zewnętrzne. Korzyści wewnętrzne bezpośrednio związane są z funkcjonującym systemem zarządzania środowiskowego, natomiast korzyści zewnętrzne wpływają na otoczenie przedsiębiorstwa.

[21] J. Szymański, R. Pochyluk, *Jaka jest skuteczność Systemów Zarządzania Środowiskowego*, w: „Problemy Ocen Środowiskowych" 2001, nr 2(13), s. 48.

Korzyści dla przedsiębiorstwa[22]:

1. Ekonomiczne – można określić w wartościach pieniężnych :
   - korzyści bezpośrednie (zmniejszające koszty działalności) : związane z odzyskaniem surowców wtórnych, z zagospodarowaniem odpadów, zwiększenie efektywności wykorzystywanej infrastruktury itp., oszczędności związane z redukcją zużycia energii, surowców i materiałów stosowanych w procesach produkcyjnych – projektowanie wyrobów i usług w sposób pozwalający ograniczyć zużycie zasobów naturalnych, bez pogorszenia jakości, zmniejszenie wytworzonych zanieczyszczeń, korzyści z tytułu zmniejszonych opłat za gospodarcze korzystanie ze środowiska, eliminacja kar za zanieczyszczenie środowiska, podniesienie zyskowności;
   - korzyści pośrednie : związane ze zwiększeniem bezpieczeństwa na stanowiskach pracy, co wpływa na zmniejszenie ilości wypadków w przedsiębiorstwie, poprawę niezawodności funkcjonujących systemów, a w szczególności redukcję kosztów napraw, zmniejszenie ilości wypłacanych odszkodowań społecznych itp., związane ze zmniejszeniem składek ubezpieczeniowych, będące wynikiem lepszego zabezpieczenia przedsiębiorstwa, wyższej ekologizacji, wynikające z możliwości uzyskania dogodnych kredytów bankowych na inwestycje proekologiczne ; instytucje finansowe opierają swoje decyzje na ocenie ryzyka. Dlatego też systemowe podejście do problemu minimalizacji potencjalnych zagrożeń stawia przedsiębiorstwa w korzystnej sytuacji wobec tych instytucji, ułatwiony dostęp do funduszy ekologicznych, uporządkowanie zarządzania w dziedzinie ochrony środowiska, łatwiejsze wykrywanie i usuwanie wszelkich niezgodności.
2. Korzyści nieekonomiczne – wycena jest skomplikowana lub nawet niemożliwa. Należą do nich: spełnienie oczekiwań klientów, co do kupowanych towarów, wzrost zaufania u klientów, polepszenie pozycji na rynku oraz wzrost udziału na rynku, polepszenie wiarygod-

[22] Por: J. Ejdys, *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie – koszty i korzyści, Sterowanie ekorozwojem*, t. 2, wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 1998.

ności konkurencyjnej na rynkach wewnętrznych, zapewnienie zgodności z obowiązującymi wymaganiami prawnymi (unikanie płacenia kar pieniężnych oraz niekorzystnego wizerunku związanego z łamaniem przepisów ochrony środowiska), ciągłe doskonalenie we wszystkich dziedzinach działalności przedsiębiorstwa, motywacja dostawców i kontrahentów do wprowadzania systemu i regulacji zasady «ciągłego doskonalenia», poprawa stosunków ze społeczeństwem, organizacjami proekologicznymi, organami nadzoru i kontroli[23], szybsze i sprawniejsze uzyskiwanie pozwoleń, decyzji w sprawie działalności przedsiębiorstwa, wzrost samokontroli i odpowiedzialności, wyważenie oraz zintegrowanie interesów ekonomicznych i związanych ze środowiskiem[24].

Korzyści dla pracowników: poprawa warunków pracy, wzrost bezpieczeństwa pracy, satysfakcja z wykonywanej pracy, wzrost odpowiedzialności za wykonywaną pracę będący wynikiem podziału obowiązków i przypisania odpowiedzialności na każdym stanowisku pracy, możliwość podnoszenia swoich kwalifikacji, ciągłego doskonalenia umiejętności, zaangażowanie w proces wdrażania systemu zarządzania środowiskowego zapewni poczucie przydatności, spójności z organizacją, uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji wpłynie na podniesienie jakości i wydajności pracy, świadomość osiągnięcia w przyszłości korzyści finansowych, będących wynikiem redukcji kosztów wytwarzania i funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Korzyści dla społeczeństwa: poprawa stanu środowiska naturalnego, poczucie większego bezpieczeństwa, zmniejszonego ryzyka środowiskowego w razie wystąpienia sytuacji awaryjnych, które mogłyby mieć negatywny wpływ na środowisko, usprawnienie procesu wydawania decyzji, pozwoleń na prowadzenie działalności, współpraca z organami kontroli środowiska, możliwość stworzenia dodatkowych miejsc pracy w związku z wdrażaniem i utrzymaniem systemu zarządzania środowi-

[23] Z badań przeprowadzonych w krajach Europy Zachodniej i USA wynika, że rzetelny plan działań na rzecz ochrony środowiska pozwala na uruchomienie procesu zmiany roli władz z inspektorów egzekwujących wymagania prawne w publicznych konsultantów.

[24] Szerzej na ten temat w: A. Repetski, *Doświadczenia z wdrażania…*, op. cit., s. 36.

skowego, spełnienie oczekiwań klientów, polepszenie relacji ze społeczeństwem[25].

Dla przedsiębiorstw szczególnie istotne są możliwe do osiągnięcia korzyści finansowe, rozumiane jako «uniknięte koszty». Mogą one prowadzić do poprawy wskaźników zyskowności firmy pod warunkiem, że są uwzględnione w prowadzonej przez przedsiębiorstwo rachunkowości. Również potencjalne zmniejszenie opłat i kar ekologicznych – podstawowych instrumentów ekonomicznych w ochronie środowiska, odszkodowań, kosztów napraw może wpłynąć na wzrost zyskowności działań przedsiębiorstwa. Wdrożenie i funkcjonowanie systemu zarządzania środowiskowego może także przynieść korzyści z tytułu poprawy wizerunku firmy na rynku czy poprawy stanu zdrowotnego i bezpieczeństwa pracowników.

Z drugiej strony wdrażanie i funkcjonowanie systemu zarządzania środowiskowego powoduje powstawanie określonych kosztów, które nie występują przy podejmowaniu pojedynczych decyzji. Najczęściej spotykanym w literaturze przedmiotu podziałem kosztów wdrażania systemów zarządzania środowiskowego są koszty bezpośrednie i pośrednie.

Koszty bezpośrednie: koszty opracowania dokumentacji systemu zarządzania środowiskowego, koszty związane z zatrudnieniem pełnomocnika, koszty przeprowadzenia wstępnego przeglądu, koszty szkoleń, np. szkolenia dla audytorów wewnętrznych, szkolenia wstępne, koszty uzyskania certyfikatu, koszty audytów wewnętrznych i zewnętrznych.

Koszty pośrednie: nakłady proekologiczne, koszty związane ze zmianą organizacji firmy, koszty dokonania zmian konstrukcyjnych lub technologicznych na rzecz ograniczenia szkodliwego ograniczenia szkodliwego oddziaływania na środowisko, koszty eksploatacji zainstalowanych urządzeń, nakłady na modernizację i inwestycje, wydzielenie spółki z organizacji[26].

---

[25] A. Bernaciak, W.M. Gaczek, *Ekonomiczne aspekty ochrony środowiska*, wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 333.

[26] Szerzej: A. Matuszak-Flejszman, S*ystem zarządzania środowiskowego – aktualna sytuacja w Polsce*, w: Problemy Ocen Środowiskowych 2000, nr 1(8).

Koszty bezpośrednie i pośrednie powinny być brane pod uwagę przy rachunku ekonomiczno-ekologicznym, obok kosztów inwestycyjnych, monitoringu i kontroli oraz kosztów bieżących. Prowadzony rachunek ekonomiczny działań proekologicznych może oznaczać dla organizacji konieczność dokonania wyboru takiego rozwiązania, które przy mniejszej ekonomicznej efektywności oznaczałoby w praktyce mniejsze straty ekologiczne oraz mniejszą degradację środowiska naturalnego. Przyczyniałoby się to z kolei do zwiększenia wartości reputacji, a tym samym ogólnej wartości przedsiębiorstwa. Są to działania długookresowe, kiedy to cele ekologiczne, ekonomiczne i społeczne współdziałają ze sobą, a trudności stwarza zapewnienie równowagi między dążeniem do osiągnięcia zysku a społeczną odpowiedzialnością za skutki prowadzonej szkodliwej działalności. Działania te pociągają za sobą podejmowanie działań proekologicznych, które zmniejszają rentowność prowadzonej w organizacji działalności.

3. NORMY EKOLOGICZNE W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Według opinii specjalistów badania nad funkcjonowaniem gospodarki pozwalają stwierdzić, że zachowanie podmiotów jest regulowane za pomocą norm. Dotyczy to w równym stopniu ujęcia makroekonomicznego, jak i analizy części składowych całego systemu ekonomicznego oraz postaw indywidualnych i zachowania grupowego. Mechanizmy regulujące aktywizują się wówczas, gdy wyniki funkcjonowania systemu odchylają się od ustalonych norm. Skutkiem ich działania jest to, że następuje wymuszenie zgodności przebiegu procesów ekonomicznych z uprzednio naruszonymi normami. Normy te określić można jako typową wartość jakiejkolwiek zmiennej, charakteryzującej zachowanie się systemu ekonomicznego[27]. Zdaniem specjalistów norma nie powinna być celem, do którego realizacji należy dążyć, ponieważ stanowi przeciętną wartość zmiennej badanego systemu.

[27] Por. J. Kornai, *Regulacja w systemach ekonomicznych za pomocą norm*, w: Postępy cybernetyki 1983, nr 1(6), s. 43–44.

Determinanty konkurencyjności badanego obiektu (przedsiębiorstwa, gałęzi przemysłu, gospodarki narodowej itp.) mogą być zarówno jego czynnikiem wzrostu, co oznacza pozytywny wpływ na konkurencyjność, jak i jego barierą, powodującą spadek poziomu konkurencyjności. W literaturze przedmiotu można spotkać podział determinantów na zewnętrzne, które odnoszą się do otoczenia badanego obiektu i wewnętrzne, a więc te, które tkwią bezpośrednio w tym obiekcie. Konkurencyjność odniesiona do przedsiębiorstwa oznacza, że czynniki zewnętrzne jego konkurencyjności są określone przez uprawnienia wynikające ze stosowania wszelkiego rodzaju norm, według których przedsiębiorstwo musi prowadzić swoją działalność. Niestosowanie się do tych norm pociąga za sobą różnego rodzaju konsekwencje, włącznie z koniecznością zaprzestania działalności. Taka sytuacja może mieć miejsce wtedy, gdy przedsiębiorstwo produkuje niezgodnie z obowiązującymi przepisami technicznymi, ekologicznymi czy prawnymi. Z kolei wewnętrzne czynniki konkurencyjności wiążą się z wszelkimi działaniami wynikającymi z decyzji, które są podejmowane w przedsiębiorstwie.

Przyjęcie klasyfikacji czynników konkurencyjności przedsiębiorstwa według rodzaju podejmowanych decyzji umożliwia wyodrębnienie zewnętrznych czynników konkurencyjności, które wiążą się z decyzjami podejmowanymi niezależnie od woli i niekiedy od interesu przedsiębiorstwa oraz mają ścisły związek z normami. Normy ograniczają samodzielność przedsiębiorstwa, ponieważ są narzucane przez władze publiczne. Szczególne znaczenie odgrywają normy związane z ochroną środowiska naturalnego. Jest kwestią sporną, czy powinny być zaliczone do norm technicznych, czy współtworzą system norm ekonomicznych[28]. Ponieważ pierwotne w tym zakresie jest tworzenie norm technicznych związanych z ochroną środowiska naturalnego, przyjmując hipotezę o istotnym ich wpływie na normy ekonomiczne, można je wymienić obok norm technicznych i prawnych. Stanowią tym samym zewnętrzne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstwa[29].

[28] A. Łukaszewicz, *Kierunki wzbogacania narzędzi polityki ekologicznej*, [w:] Ekonomista 1994, nr 5, s. 590–592.

[29] H. G. Adamkiewicz-Drwiłło, M. Wiszniewska, *Wpływ norm ekologicznych na poprawę konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w perspektywie europejskich procesów integracyj-*

Wśród podstawowych celów związanych z realizacją ekorozwoju, wymienia się między innymi[30]:

- długofalowe wykorzystanie odnawialnych zasobów naturalnych,
- efektywną eksploatację nieodnawialnych źródeł energii,
- utrzymanie stabilności procesów ekologicznych i ekosystemów,
- ochronę przyrody,
- zachowanie i poprawę stanu zdrowia ludzi, bezpieczeństwa pracy i dobrobytu.

Szczególne znaczenie przypisuje się przedsiębiorstwom, które w swojej strategii rozwoju uwzględniają wymagania dotyczące ochrony środowiska naturalnego. Przy narastającej społecznej świadomości ekologicznej konieczność ochrony środowiska znajduje potwierdzenie w rosnącej liczbie uregulowań prawnych, które w pierwszym rzędzie dotyczą przedsiębiorstw. Coraz mniejszą popularnością cieszą się technologie oraz produkty i usługi, przy których wytwarzaniu i świadczeniu nie są brane pod uwagę wymogi ekologiczne. W konsekwencji wzrasta konkurencyjność przedsiębiorstw, które w procesie wytwarzania wykorzystują technologie chroniące środowisko oraz oferują dobra spełniające normy ekologiczne.

W związku z powyższym, konkurencyjność przedsiębiorstwa stosującego się do obowiązujących norm ochrony środowiska naturalnego będzie wzrastała wtedy, gdy oferowane dobra będą spełniały społeczne oczekiwania w tym zakresie, czyli będą charakteryzowały się wysoką jakością ekologiczną. Z tym wiąże się wzrost znaczenia instrumentów, które w zdecydowany sposób będą sygnalizowały ludziom konieczność zmiany ich niewłaściwego sposobu życia, natomiast przedsiębiorstwom zasugerują zmianę nieodpowiednich metod produkcji. W tym celu dąży się do tego, aby w zakresie ochrony środowiska naturalnego powstał skuteczny system zdecentralizowanej gospodarki rynkowej, w której najistotniejszą rolę odgrywać będą mechanizmy alokacji zasobów naturalnych zgodne z rozwojem ekosystemu. Z drugiej strony przepisy

nych, [w:] *Globalizacja gospodarki a ochrona środowiska*, A. Budnikowski, M. Cygler (red.), SGH, Warszawa 2002, s. 475–476.

[30] J. Penc, *Zarządzanie a ochrona środowiska*, w: Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa 1997, nr 7, s. 15.

prawne, presja konsumentów, rosnące koszty usuwania zanieczyszczeń zmuszają przedsiębiorstwa do oceny oraz wyceny technologii produkcji i wytwarzanych dóbr z punktu widzenia wpływu ich działalności na środowisko przyrodnicze. Czyli należy stwierdzić, że zdecentralizowany system proekologicznej gospodarki rynkowej, w połączeniu z rosnącą kontrolą działalności produkcyjnej przedsiębiorstwa w zakresie ochrony środowiska naturalnego, wskazuje na rosnące znaczenie wszelkich norm ekologicznych.

Dla poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw istotne jest kształtowanie zewnętrznego ich postrzegania jako takich, które w swojej działalności uwzględniają realizację celów polityki proekologicznej. Oczywiście wykorzystywanie proekologicznych technologii i produkcja dóbr, które sprzyjają ochronie środowiska naturalnego może wywoływać i najczęściej wywołuje wzrost kosztów i w związku z tym wzrost cen. Jednak badania segmentów rynku konsumentów o predyspozycjach proekologicznych wykazują, że obecni na nim konsumenci skłonni są przedkładać droższe produkty ze znakiem ekologicznym nad tańsze bez takiego znaku[31]. Zatem wzrost cen produktów proekologicznych nie może nie uwzględniać wpływu tego typu działania na decyzje konsumentów.

LITERATURA

Adamkiewicz-Drwiłło H.G., Wiszniewska M., *Wpływ norm ekologicznych na poprawę konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w perspektywie europejskich procesów integracyjnych*, [w:] *Globalizacja gospodarki a ochrona środowiska*, Budnikowski A., Cygler M.(red.), SGH, Warszawa 2002.

Bernaciak A., Gaczek W.M., *Ekonomiczne aspekty ochrony środowiska*, wyd. Akademii Ekonomicznej w Pozaniu, Poznań 2002.

Bieńkowski W., *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej*, PWN, Warszawa 1995.

Bieńkowski W., *The Applicability of Western Measurement Methods to Assess East European Competitiveness*, Comparative Economic Studies, 1988, vol. 30, no. 3.

Burchard-Dziubińska M., *Zarządzanie ekologiczne w przedsiębiorstwie przemysłowym*, [w:] Czaja S. (red.), *Ekologizacja zarządzania firmą – zielone zarządzanie,* wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.

Economic Globalization and the Environment, OECD, Paris 1998.

[31] Oko-Trendsetter suchen Informationen. Burger kamfen umweltbewusser 1994, Nr. 183/184, s. 12.

Ejdys J., *Zarządzanie środowiskowe w przedsiębiorstwie – koszty i korzyści, Sterowanie ekorozwojem*, t. 2, wyd. Politechniki Białostockiej, Białystok 1998.

European Economy, Brussels 1985, no. 25.

Fiedor B., P*olityka przemysłowa i handlowa a wspieranie konkurencyjności w warunkach liberalizacji produkcji i handlu*, [w:] *Polska transformacja. Sukcesy i bariery*, wyd. UŁ, Łódź 2003.

Gradowski P., *Jakość, środowisko i bhp w systemach zarządzania*, wyd. AJG, Bydgoszcz 2003.

Gradowski P., Pochyluk R., Szymański J., *Metodyka wdrażania i doskonalenia systemu zarządzania środowiskowego w małych i średnich przedsiębiorstwach. Integracja systemów zarządzania środowiskowego wg norm ISO serii 14000 oraz wytycznych EMAS i systemu zarządzania jakością wg norm serii 9000*. Sprawozdanie końcowe z projektu badawczego KBN nr: 1 H02D 031 14, Gdańsk 2001.

Industrial Structure Statistics, 1994, OECD, Paris 1996.

Jeżowski P. (red.), *Instrumenty ekonomiczne i organizacyjno-prawne ochrony środowiska*, SGH, Warszawa 1999

Kornai J., *Regulacja w systemach ekonomicznych za pomocą norm*, [w:] Postępy cybernetyki 1983, nr 1(6).

Łukaszewicz A., *Kierunki wzbogacania narzędzi polityki ekologicznej*, [w:] Ekonomista 1994, nr 5.

Matuszak-Flejszman A., *System zarządzania środowiskowego – aktualna sytuacja w Polsce*, [w:] Problemy Ocen Środowiskowych 2000, nr 1(8).

Norma PRPN-ISO 14004, 1997.

Oko-Trendsetter suchen Informationen. Burger kamfen umweltbewusser 1994, Nr. 183/184

Penc J., *Zarządzanie a ochrona środowiska*, [w:] *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 1997, nr 7.

Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.

Poskrobko B., *System zarządzania ochroną środowiska w przedsiębiorstwie*, „Ekonomia i Środowisko" 1999, nr 1-2.

Poskrobko B., *Zarządzanie środowiskiem*, PWE, Warszawa 1998.

Repetski A., *Doświadczenia z wdrażania SZŚ*, [w:[„Problemy Ocen Środowiskowych" 1998, nr 2-3(2).

Report on the Competitiveness of Community Industry, Brussels 1983.

Sachs J.D., *Why Competitiveness Counts?*, [w:] The Global Competitiveness Report 1996, Geneva 1996.

Szymański J., Pochyluk R., *Jaka jest skuteczność Systemów Zarządzania Środowiskowego*, [w:[„Problemy Ocen Środowiskowych" 2001, nr 2(13).

The Competitiveness of European Industry, European Commission, Brussels 1999.

Wysokińska Z., *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami*, PWN, Warszawa-Łódź 2001.

Wziątek-Kubiak A., *Problemy oceny konkurencyjności polskiego przemysłu*, [w:[*Międzynarodowa konkurencyjność gospodarki polskiej*, Rada Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, raport nr 30, Warszawa 1997.

Abstract

The notion of competitiveness is currently very important, fashionable and at the same time controversial issue. Competition being closely connected with the notion of competitiveness is a phenomenon which filters in all the fields of human activity. The processes of globalization and integration which take place in world economy impose search for factors enabling enterprises, branches and economies to achieve high level of competitiveness.

In EU member countries the companies have used, as a standard action, norms of environment and quality management. The implementation of ISO 14001 means, that the given enterprise rationally uses natural resources and tries to level negative effects on environment. The company which applies for ISO 14001 informs that it wants the environment to feel little the negative effects of production and utilization of postproduction contamination. The investments of this kind usually provide savings in future and give the companies advantage over the companies that do not implement such system. This advantage may be connected with environmentally-friendly method of production, which will allow for the lowering of energy, material, payment and ecological fines as well as the way of waste distribution and final product that should be eco- friendly.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XI – Zeszyt 13 – 2010 – ss. 113–130

Mariusz Nyk*
SWSPiZ, Wydział Zamiejscowy w Brodnicy

Wynagrodzenie a pracujący w gospodarce polskiej

1. WSTĘP

Wynagrodzenie jest kategorią ekonomiczną związaną z pracą najemną i towarowym charakterem produkcji. W gospodarce kapitalistycznej, w warunkach przekształcenia się siły roboczej w towar kupowany i sprzedawany na rynku pracy, podstawę kształtowania się poziomu płac w długich okresach stanowi wartość siły roboczej. Krótkookresowe odchylenia poziomu płac od tej wartości są spowodowane sytuacją na rynku pracy, stosunkiem podaży siły roboczej do popytu na nią. Wysoki stopień zorganizowania rynku pracy, a zwłaszcza działalność związków zawodowych, modyfikuje mechanizm kształtowania się płac i wpływa na ich poziom[1].

Niniejsze opracowanie traktuje wynagrodzenie przeciętne jako funkcję liczby pracujących, która jest wypadkową sytuacji na rynku pracy. Obserwacja dotyczy sytuacji w gospodarce polskiej w latach 1995–2007. Celem opracowania jest przedstawienie dynamiki płacy oraz liczby pracujących z uwzględnieniem sektora własności. Efektem niniejszych rozważań jest ukazanie stopnia, w jakim zasób pracujących wyjaśnia kształtowanie się przeciętnej, realnej płacy w Polsce.

Opracowanie ma również na celu przedstawienie zależności występującej pomiędzy stopniem reakcji płacy przeciętnej wobec liczby pracujących, a elastycznością wynagrodzenia ogółem wobec zasobu pracujących.

---

* Katedra Ekonomii.

[1] P. Carlsson, *Kształtowanie wynagrodzeń*, BL Info, Gdańsk 2008, s. 13.

2. PŁACA A LICZBA PRACUJĄCYCH – UJĘCIE TEORETYCZNE

W Polsce mamy do czynienia z niedoskonałym rynkiem pracy. Rynek pracy jest częścią obszaru gospodarki, na którym pod wpływem określonych czynników ekonomicznych kształtuje się popyt i podaż siły roboczej. Wynika z tego, że na tym rynku spotykają się pracodawcy i pracownicy. Pracownicy poszukujący pracy reprezentują sobą podaż pracy. Natomiast pracodawcy, którzy poszukują pracowników, reprezentują popyt na pracę. Pracodawcy chcąc „wynająć" pracowników płacą pewną cenę za ich wysiłek. Płaca jest więc wynagrodzeniem za pracę.

Niedoskonałość rynku pracy wynika z faktu, że kategorie rynku pracy (zatrudnienie, bezrobocie, bierni zawodowo) są kontrolowane przez chociażby związki zawodowe. Zakres kontroli jest zróżnicowany, uzależniony od stopnia uzwiązkowienia, czy też poziomu liberalizmu ustawy o związkach zawodowych. Można stwierdzić, że w krajach gdzie większość pracowników należy do związków zawodowych, mają one rzeczywisty monopol na rynku pracy. Implikacją tego jest fakt, iż wynagrodzenie, podobnie jak na niedoskonałym rynku towarów, stanowi dla przedsiębiorcy punkt na krzywej popytu jego produktów – który maksymalizuje zysk. Podobnie zachowują się członkowie związku zawodowego. Zostają postawieni przed funkcją podaży pracy i mogą wybierać miejsce na krzywej, które najbardziej im odpowiada.

Główną stymulantą sytuacji na rynku pracy jest płaca. Jest ona traktowana jako cena za pracę oraz wyznacznik sytuacji na rynku pracy[2]. Wynagrodzenie jest postrzegane jako współczynnik nadający kierunek funkcji popytu i podaży pracy. Wzrost stawki płacy powoduje, że zapotrzebowanie na pracę zmniejsza się. Dzieje się tak, ponieważ popyt na pracę jest malejącą funkcją wynagrodzenia. Oznacza to, ze rozmiary bezrobocia będą zależały w dużej mierze od elastyczności popytu na pracę wobec stawki płacy rynkowej. Stąd można wyróżnić nieelastyczny popyt oraz elastyczne zapotrzebowanie na pracę wobec wynagrodzenia[3].

---

[2] E. Kwiatkowski, *Bezrobocie, Podstawy teoretyczne*, PWN, Warszawa 2002, s. 180.

[3] W. Samecki, *Wprowadzenie do ekonomiki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005, s. 513.

Omawiając nieelastyczny popyt na pracę należy założyć, ze związki zawodowe doprowadzają do podwyżek płac swoich członków. W krótkim okresie czasu pracodawcy nie mogą zastąpić pracowników parkiem maszynowym. Dlatego zmiany płac pracowników będą miały nieznaczny wpływ na koszty produkcji. Jeśli założy się dodatkowo, że popyt na dobra, produkowane przez członków związku zawodowego, jest nieelastyczny, to popyt na pracę wykonywaną przez pracowników również będzie nieelastyczny. Przyjmując, że wzrost płac nie spowoduje dużego wzrostu podaży pracy, gdyż większość pracowników jest zrzeszona w związkach zawodowych. Przy takich założeniach wnioski są następujące. Gdy popyt na pracę jest nieelastyczny to redukcja zatrudnienia w odpowiedzi na wzrost płac będzie bardzo mała.

Zakładając, że popyt na pracę jest elastyczny, wówczas funkcja popytu na pracę jest elastyczna względem stawki płac. Oznacza to, że wzrost wynagrodzenia wywołuje znaczny spadek zatrudnienia. W takiej sytuacji związek zawodowy, który chce uniknąć powiększenia zasobu bezrobocia zmuszony jest zaniechać żądań podwyżek płac. W skrajnych sytuacjach zgodzić się na umiarkowana, ich obniżkę w celu powstrzymania konkurencji pracowników niezrzeszonych w związkach zawodowych.

Dotychczasowa analiza jest nieco jednostronna. Zakłada bowiem, że związki zawodowe mają do czynienia ze znaczną liczbą pracodawców. W rezultacie oznacza to, że rynek pracy jest zmonopolizowany po stronie podaży pracy, zaś konkurencyjny po stronie popytu. Warto zaznaczyć, iż istnieją takie gałęzie przemysłu, które do tego modelu nie pasują (np. przemysł motoryzacyjny, hutniczy). Wówczas to popyt na pracę (reprezentowany przez pracodawców) osiąga wyłączność na rynku pracy. Negocjacje dotyczące poziomu wynagrodzeń oznaczają, iż żadna ze stron nie będzie zachowywała się biernie. Gdy strona popytowa i podażowa na rynku jest zmonopolizowana trudno przewidzieć, jakie zapadną decyzje dotyczące płac i liczby pracujących. Mamy wówczas do czynienia z bilateralnym (obustronnym) monopolem[4].

W rzeczywistości gospodarczej pracownicy otrzymują zróżnicowane wynagrodzenia. Nawet na rynku doskonale konkurencyjnym płace mo-

[4] Z. Wiśniewski, E. Dolny (red.), *Rynek pracy w Polsce w procesie integracji z Unia Europejską*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2008, s. 14.

gą być zróżnicowane. Przyczyn różnicujących poziom płac można upatrywać w skali zarówno mikro- jak i makroekonomicznej. Do najistotniejszych zaliczyć można[5]:

- niepieniężne korzyści z pracy – wiele osób odczuwa satysfakcję z wykonywania określonego zawodu (np. lekarz, adwokat, nauczyciel). W sytuacji gdy pracownicy cenią sobie wysoko niepieniężne korzyści z pracy, wówczas na danym rynku przy stałym popycie na pracę, podaż pracy wzrośnie, co w konsekwencji doprowadzi do obniżenia stawki płac, która jest akceptowana przez pracujących;
- zróżnicowanie rynków – przyczynia się do zróżnicowania płac między poszczególnymi działami gospodarki. Przy niezmienionej podaży pracy, większy popyt na pracę przyczyni się do wzrostu płac. Natomiast przy stałym popycie, zwiększona podaż pracy spowoduje obniżenie stawek płac;
- kwalifikacje pracowników i ich umiejętności – różne kwalifikacje pracowników powodują zróżnicowanie płac. Wyższe kwalifikacje przyczyniają się do wyższego poziomu wynagrodzeń. Natomiast przy tych samych kwalifikacjach, bardziej wydajny pracownik otrzymuje wyższą płacę;
- dyskryminacja płacowa – zróżnicowanie płac występuje ze względu na płeć, rasę, religię, przynależność do ugrupowań politycznych (tzw. czynnik dyskryminacji społecznej);
- licencje zawodowe – niektóre grupy zawodowe wprowadzają specjalne licencje zawodowe, które uprawniają do wykonywania danego zawodu. Wprowadzane są one po to, aby pracownik posiadał odpowiednią wiedzę popartą egzaminem lub też wykupił limitowane pozwolenia na wykonywanie zawodu (np. taksówkarze). Jednakże licencje mogą być wprowadzane celem sztucznego ograniczenia wejścia na rynek pracy, zmniejszając również podaż pracy w danej branży. Efektem takich działań jest utrzymywanie stawek płac na wysokim poziomie, a niejednokrotnie ich wzrost.

Zgodnie z teorią ekonomii wyróżnia się dwie podstawowe determinanty liczby pracujących. Czynnikiem keynesistowskim jest wielkość

[5] T. Zalega, *Mikroekonomia, Rynek czynników wytwórczych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2006, s. 339.

agregatowego popytu, zaś czynnikiem neoklasycznym jest płaca realna[6]. Na gruncie teorii neoklasycznej zakłada się, że dla zapewnienia stabilności liczby pracujących tempo wzrostu płac realnych powinno być równe tempu wzrostu wydajności pracy. Jeżeli jednak płace realne rosną szybciej niż produktywność pracy, to powstaje tzw. luka placowa, która może być czynnikiem ograniczającym liczbę pracujących.

W nowym podejściu, w zakresie kształtowania płac dominuje pogląd, iż pracownik jest współtwórcą dokonywanych zmian[7]. Współuczestnictwo wyzwala silne działania motywacyjne. Pozwala wykorzystać potencjał oraz gwarantuje wyższy stopień realizacji przez organizację celów, co wpływa na wzrost płac.

W warunkach konkurencji doskonałej nie występują różnice płacowe, gdy pracownicy i płace są takie same. Stawka płacy jest określona przez równoważenie podaży z popytem. Można oczekiwać, że konkurencyjna stawka płacy w kraju X będzie wyższa od stawki płacy w kraju Y o tyle, o ile kraj X przewyższa kraj Y w ilości zasobów naturalnych przypadających na jednego pracownika oraz jakości metod produkcji (m.in. lepsze wyposażenie w kapitał, wyższy poziom wiedzy specjalistycznej).

Natomiast zgodnie z teorią keynesistowską popyt na pracę jest uzależniony od zapotrzebowania na towary, przy założeniu sztywności płac realnych. Wynika z tego, że tworzenie miejsc pracy, zgodnie z teorią Keynesa, jest ściśle skorelowane z wynikiem ekonomicznym przedsiębiorstwa[8].

---

[6] A. Rogut, *Sektorowa elastyczność popytu na pracę*, [w:] W. Kasperkiewicz, E. Kwiatkowski (red.), *Rynek pracy i innowacyjność gospodarki w kontekście integracji Polski z Unią Europejską*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 70.

[7] H. Karaszewska, J. Nieżurawska, *Systemy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach województwa w regionie*, [w:], Z. Wiśniewski, E. Dolny (red.), *Rynek pracy w Polsce w procesie integracji z Unia Europejską*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2008, s. 150.

[8] W. Kwiatkowska, *Zmiany strukturalne na rynku pracy w Polsce*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007.

3. KSZTAŁTOWANIE SIĘ PRZECIĘTNEGO WYNAGRODZENIA ORAZ LICZBY PRACUJĄCYCH GOSPODARCE NARODOWEJ

Wynagrodzenie jest istotnym elementem organizowania procesów gospodarczych. Oznacza to, że proces produkcji, podziału, wymiany i konsumpcji nie może odbywać się bez udziału dobrze opracowanej strategii wynagrodzeń. Płaca jest jednym z wyznaczników świadczącym o kondycji gospodarki. Poprawa koniunktury znajduje swoje odzwierciedlenie w kształtowaniu się wynagrodzeń na wyższym poziomie. Oczywistym jest, iż mechanizm ten działa z pewnym opóźnieniem. Najpierw dobra sytuacji gospodarcza przejawia się w zwiększonym agregatowym popycie. Stymuluje to wyższy poziom produkcji, który z kolei dodatnio determinuje liczbę pracujących.

Zróżnicowanie wynagrodzeń jest niezależne od charakteru ustroju społeczno-gospodarczego. Wynika bowiem z istoty wynagrodzenia jako ekwiwalentu za wykonaną pracę. Skoro prace różnią się pod względem treści i warunków ich wykonywania, a także efektów zależnych od kwalifikacji pracowników, to wynagrodzenia muszą być także zróżnicowane. W krajach Unii Europejskiej stosowana jest zasada jednakowego wynagradzania za pracę jednakowej wartości, co znalazło wyraz również w polskim Kodeksie Pracy (art. 18 3b). Z tym wiąże się zasada niedyskryminowania m.in. przez niekorzystne kształtowanie wynagrodzeń i niesprawiedliwe ich zróżnicowanie.

Jeśli treść pracy i warunki jej wykonywania są jednakowe, to wynagrodzenie powinno być takie samo, niezależnie od lokalizacji miejsca pracy. Rozumowanie takie jest uproszczone, gdyż wynagrodzenie jako koszt pracy zależy również od wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa i efektywności (wydajności)pracownika. Dlatego w żadnym kraju nie ma przepisów gwarantujących pracownikom jednakowe wynagrodzenie w każdym miejscu pracy. Takie zapisy mogą dotyczyć jedynie wynagrodzenia minimalnego.

Przegląd teorii ekonomicznych pozwala na wyodrębnienie kilku grup czynników determinujących kształtowanie się wynagrodzeń[9]. Pierwsza grupa to czynniki mające charakter mikroekonomiczny. Zaliczyć można do nich: kwalifikacje pracowników oraz osób poszukujących pracę; intensywność i czas poszukiwań pracy; oczekiwania i ambicje pracowników; kontakty z pracodawcami. Większość z nich są czynnikami jakościowymi, trudno mierzalnymi. Ponadto mogą w dwojaki sposób wpływać na poziom wynagrodzeń. Relatywnie wysoka liczba osób poszukujących pracy może spowodować, ze stawka płacy na rynku obniży się. Z drugiej zaś strony, oczekiwanie wysokich wynagrodzeń może doprowadzić do zwiększenia liczby osób poszukujących pracy.

Druga grupa stymulant poziomu płacy wynika z przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii wynagrodzeń[10]. Wielkości te również mają charakter mikroekonomiczny, jednak należy je interpretować z perspektywy pracodawcy. Można do nich zaliczyć: strategię przedsiębiorstwa; system szkoleń; strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa; stopień trudności wykonywanej pracy. Wielkości te są w większości mierzalne i mogą posłużyć jako podstawa do relatywizmu, jednak analiza ich wymagałaby badań jakościowych.

Kolejną grupę tworzą czynniki makroekonomiczne. Dotyczą one otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstw oraz mierników świadczących o poziomie rozwoju gospodarczego. Można do nich zaliczyć: poziom produkcji globalnej (PKB), inflację, stopę bezrobocia, zasób liczby pracujących, jak i bezrobotnych, koszty pracy, pakiet socjalny-osłonowy (zasiłki dla bezrobotnych), wydajność pracy, ustawodawstwo chroniące pracowników i regulujące stosunek pracy. Znaczna część z nich może być jednocześnie zmienną określająca poziom wynagrodzeń, jak i wielkością objaśnianą przez kształtowanie się płac.

Dalsze rozważania będą dotyczyły wyłącznie kształtowania płac jako efekt rozmiarów liczby pracujących. Hipotezą dla celów niniejszego opracowania jest fakt, iż pomiędzy zasobem pracujących oraz realnym

[9] J. Żurek (red.), *Przedsiębiorstwo, zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.

[10] S. Borkowska, *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Wydanie II, Kraków 2006, s. 25.

przeciętnym wynagrodzeniem brutto zachodzi ujemna zależność długookresowa. Takie założenie oznacza, że dodatniemu tempu zmian realnego wynagrodzenia powinien towarzyszyć spadek liczby pracujących. Dla uchwycenia trendu posłużą wielkości średnioroczne.

W Polsce mamy do czynienia z ciągłymi przemianami strukturalnymi w gospodarce. Owe zmiany implikują zmiany wielkości i liczby pracujących. Liczba pracujących jest ważnym czynnikiem świadczącym o rozwoju gospodarczym[11]. Pracujący to osoba zatrudniona na podstawie stosunku pracy, właściciele lub współwłaściciele oraz pomagający im członkowie rodzin, agenci, osoby wykonujący pracę nakładczą i członkowie rolniczych spółdzielni produkcyjnych[12].

Z danych tabeli wynika, iż nie obserwuje się stałej tendencji w dynamice liczby pracujących. Początkowo zasób pracujących umiarkowanie zwiększał się. Później (w 1998 roku) liczba pracujących zmniejszała się w relacji do roku poprzedniego. Tendencja spadkowa utrzymywała się aż do roku 2003. W roku 2004 ponownie obserwuje się wzrost liczby pracujących w gospodarce z utrzymaniem tego trendu do końca okresu obserwacji, co było efektem poprawy sytuacji gospodarczej w Polsce.

Nieco odmiennie kształtuje się badana wielkość w odniesieniu do sektorów własności. W sektorze państwowym zasób pracujących rokrocznie się zmniejszał. Było to następstwo postępujących procesów prywatyzacji. Wyjątek stanowi rok 2002, wówczas liczba pracujących zwiększyła się w stosunku do roku poprzedniego o 5,5%. Taka sytuacja oznacza, ze tempo zmian liczby pracujących w gospodarce narodowej, w głównej mierze jest odzwierciedleniem zmian zachodzących w sektorze prywatnym. W sektorze prywatnym, który kieruje się rynkową alokacją zasobów gospodarczych, dla większości badanych lat liczba pracujących zwiększała się w relacji do roku poprzedniego, jako implikacja wyższego poziomu produkcji i rosnącego agregatowego popytu.

[11] W. Kwiatkowska, *Zmiany strukturalne na rynku pracy w Polsce*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007.

[12] *Zatrudnienie i wynagrodzenie w gospodarce narodowej*, GUS, Warszawa 2007.

Tabela 1. Dynamika liczby pracujących w Polsce, z uwzględnieniem sektora własności w latach 1995–2007

Lata	Pracujący		Sektor publiczny		Sektor prywatny	
		rok pop.=100		rok pop.=100		rok pop.=100
1995	15485,7	100,0	5979,7	100,0	9506	100,0
1996	15841,9	102,3	5767,0	96,4	10074,9	106,0
1997	16294,5	102,9	5426,5	94,1	10868	107,9
1998	15921,1	97,7	4671,3	86,1	11249,8	103,5
1999	15691,7	98,6	4338,8	92,9	11352,9	100,9
2000	15159,2	96,6	3988,5	91,9	11170,7	98,4
2001	14670,6	96,8	3702,7	92,8	10967,9	98,2
2002	12803,3	87,3	3905,1	105,5	8898,2	81,1
2003	12640,7	98,7	3780,2	96,8	8860,5	99,6
2004	12720,2	100,6	3695,6	97,8	9024,6	101,9
2005	12890,7	101,3	3660,4	99,0	9230,3	102,3
2006	13220,0	102,6	3635,3	99,3	9584,7	103,8
2007	13771,1	104,2	3619,8	99,6	10151,3	105,9

Źródło: Obliczenia własne na podstawie danych zawartych w Rocznik Statystyczny, GUS, Warszawa 1996-2008.

Z tabeli 2 wynika, że realne wynagrodzenie brutto, w gospodarce rokrocznie zwiększało się, poza 2004 roku – wówczas płaca przeciętna zmniejszyła się o 0,2% wobec okresu poprzedniego. Podobna tendencja utrzymywała się w sektorze prywatnym, zaś w sektorze publicznym dla całego okresu badawczego tempo zmian płac było dodatnie. Końcowy okres obserwacji pozwala zauważyć, że dynamika płac w obu sektorach była zbliżona. Może to oznaczać, że system płacy wydajnościowej (wynagrodzenie uzależnione od efektów) również zaczyna przejawiać się w sektorze państwowym, a nie tylko w prywatnym.

Poniższe dane statystyczne pozwalają na jeszcze jedno spostrzeżenie. Mianowicie, znacznie wyższy poziom płac występował w sektorze publicznym. Taką sytuację zawdzięcza się silnemu lobby związków zawodowych oraz stopniu uzwiązkowienia czy też zapisom w rozporządzeniach dotyczących zapewnień co do wzrostu wynagrodzeń w tzw. „budżetówce", co najmniej o wskaźnik inflacji.

Tabela 2. Dynamika realnej, przeciętnej płacy brutto (według cen z roku 1995) w Polsce w latach 1995–2007, z uwzględnieniem sektora własności

Lata	Kształtowanie się wynagrodzenia			Dynamika rok pop.=100		
	płaca	sek.publ.	sek.pryw.	płaca	sek.publ.	sek.pryw.
1995	849,9	926,9	736,7	100,0	100,0	100,0
1996	897,0	995,1	779,1	105,5	107,4	105,8
1997	951,6	1051,4	853,9	106,1	105,7	109,6
1998	984,6	1086,5	894,5	103,5	103,3	104,7
1999	1026,9	1109,4	957,9	104,3	102,1	107,1
2000	1037,9	1132,1	964,7	101,1	102,1	100,7
2001	1062,5	1160,1	993,4	102,4	102,5	103,0
2002	1070,6	1186,7	990,0	100,8	102,3	99,7
2003	1102,9	1222,9	1021,5	103,0	103,0	103,2
2004	1100,2	1235,9	1012,5	99,8	101,1	99,1
2005	1115,7	1272,3	1019,5	101,4	102,9	100,7
2006	1158,6	1321,2	1063,2	103,8	103,9	104,3
2007	1220,1	1390,1	1127,9	105,3	105,2	106,1

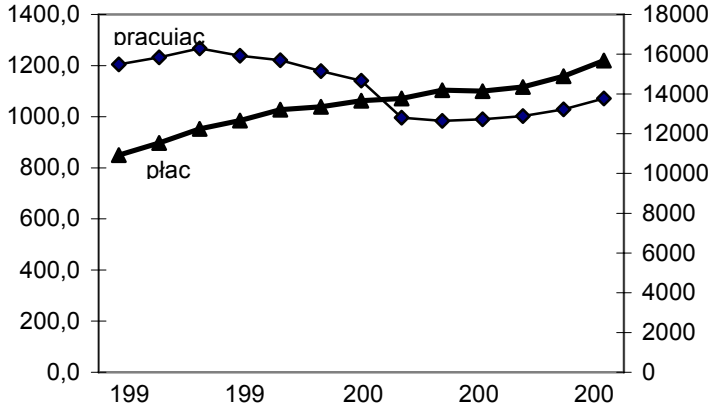
* Płaca w latach 1995–1998 zostały ubruttowiona zgodnie z Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 14 grudnia 1998 r. w sprawie sposobu przeliczania przychodu w związku z wprowadzeniem obowiązku opłacania składki na ubezpieczenie społeczne przez ubezpieczonych (Dz. U. Nr 153 z 1998 r. poz. 1003)

Źródło: Rocznik Statystyczny, GUS, Warszawa 1996–2008.

W latach poddanych obserwacji płaca realna (zweryfikowana o wskaźnik inflacji CPI) charakteryzuje się tendencją rosnącą. Wynagrodzenie przeciętne w 2007 roku (przyjmując ceny z 1995 roku) zwiększyło się blisko o 50% w stosunku do roku 1995. naturalnym jest, iż nie jest to efekt jednej determinanty. Wynagrodzenie jest bowiem stymulowane przez szereg wielkości zarówno o charakterze ilościowym, jak i jakościowym.

Natomiast liczba pracujących nie kształtowało się według stałego trendu w wielkościach bezwzględnych. W początkowej fazie obserwacji wielkość ta stanowiła około 16 milionową populację. Do roku 2001 zasób pracujących zmniejszał się, później z kolei tendencja się odwróciła. W roku 2007 pracujący stanowili około 14 milionów osób.

Rysunek 1. Płaca realna* (w zł, w cenach stałych z 1995 roku) a liczba pracujących (w tys. osób) w Polsce w latach 1995–2007



* Płaca w latach 1995–1998 zostały ubruttowiona zgodnie z Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 14 grudnia 1998 r. w sprawie sposobu przeliczania przychodu w związku z wprowadzeniem obowiązku opłacania składki na ubezpieczenie społeczne przez ubezpieczonych (Dz. U. Nr 153 z 1998 r. poz. 1003).

Źródło: Rocznik Statystyczny, GUS, Warszawa 1996–2008.

Graficzna ilustracja tych wielkości pozwala na sformułowanie wniosku, iż pomiędzy badanymi wielkościami nie występuje stała zależność funkcyjna. Brak takiej zależności może oznaczać, że obserwacja jednej wielkości nie jest następstwem kształtowania się drugiej wielkości ekonomicznej. Jednakże jeśli badany okres podzielimy na „podokresy" to okazuje, że do roku 2001 dostrzega się ujemną zależność (przy czym nie wiemy, która zmienna pełni rolę zmiennej objaśniającej, a która objaśnianej). Natomiast lata 2002–2007 pozwalają na zaobserwowanie tendencji rosnącej zarówno w obrębie płacy, jak i liczby pracujących.

4. PRZECIĘTNA PŁACA JAKO FUNKCJA LICZBY PRACUJĄCYCH

Stan aktywności gospodarczej w danym kraju wpływa niewątpliwie na sytuację na rynku pracy, która z kolei determinuje zmienne objaśniające ten rynek, w tym między innymi stawki płac. Jednakże nie jest to

zależność prosta i jednokierunkowa. Poza tym sama korelacja pomiędzy wynagrodzeniem a wielkościami charakteryzującymi rynek pracy niewiele wyjaśnia. Istotna jest siła wpływu tych wielkości na zmienną objaśnianą (płaca). Warto zaznaczyć, iż także zasób pracujących może określać koniunkturę. Poza tym często zmiany na rynku pracy, powodowane poprawą koniunktury, następują z pewnym opóźnieniem.

Zmiany w poziomie zatrudnienia mogą zarówno dodatnio, jak i ujemnie wpływać, na kształtowanie się płac. Wzrost poziomu zatrudnienia może spowodować, iż wzmożona konkurencja pomiędzy pracownikami doprowadzi do niższych stawek płac. Podobnych skutków można również oczekiwać, gdy liczba pracujących zmniejsza się. Niższy udział pracujących w zasobie siły roboczej dodatnio wpłynie na poziom wynagrodzeń.

Dla celów dalszej analizy przyjęto jako zmienną objaśnianą realne, przeciętne wynagrodzenie brutto. Zaś zmienną objaśniającą stanowi zasób pracujących. Aby dokładniej określić parametry zmiennych w funkcji jako dane wyjściowe przyjęto wielkości kwartalne w badanych latach.

$$\frac{w}{p} = f(L)$$

$\frac{w}{p}$ – przeciętne, realne wynagrodzenie brutto,

L – liczba pracujących.

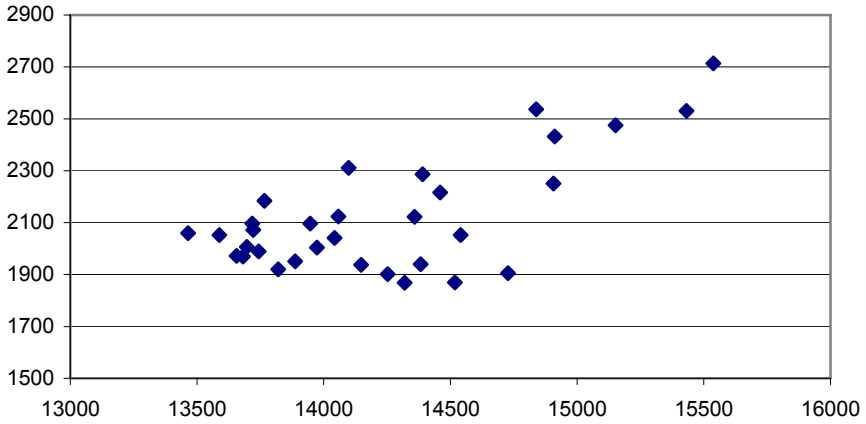
Ilustracja graficzna (rys. 2) potwierdza dotychczasowe przypuszczenia o braku stałej zależności pomiędzy zmiennymi. Nie można założyć, iż zależność ta ma charakter liniowy lub krzywoliniowy. Dlatego dla lepszego dopasowania funkcji trendu wykonano studium przypadku, którego wyniki estymacji znajdują się w tabeli 3.

Obliczenia w tabeli 3 pozwalają na pewne implikacje. Jeśli założymy, iż zależność pomiędzy realną płacą a liczbą pracujących jest liniowa, wówczas korzystając ze współczynnika determinacji Pearsona można oszacować stopień wpływu zmiennej objaśniającej (zasób pracujących) na zmienną objaśnianą[13] (przeciętne, realne wynagrodzenie). Okazuje się, iż w 46% kształtowanie płac jest wyjaśnione przez liczbę pracujących.

[13] W. Starzyńska (red.), *Podstawy statystyki*, Difin, Warszawa 2006, s. 167.

Wielkość ta zawiera się w przedziale świadczącym o umiarkowanym stopniu determinacji.

Rysunek 2. Zależność pomiędzy realnym wynagrodzeniem ($\frac{w}{p}$) a liczbą pracujących (L) w Polsce w latach 1995–2007



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych kwartalnych, *Aktywność ekonomiczna ludności*, Biuletyn GUS, Warszawa 1995–2007.

Przyjmując jednak, że zależność pomiędzy zmiennymi ma charakter krzywoliniowy, nie możemy wówczas skorzystać ze współczynnika Pearsona. Krzywoliniowość charakteryzuje się tym, iż w miarę wzrostu wartości zmiennej niezależnej stosunek przyrostu zmiennej zależnej do przyrostu zmiennej niezależnej jest, średnio biorąc, malejący, rosnący lub dla pewnego przedziału zmienny[14]. Na podstawie analizy przyrostów dokonujemy doboru kształtu funkcji dla badanej zależności. Zależność krzywoliniową można opisać za pomocą funkcji parabolicznej (wielomianowa stopnia 2), wykładniczej czy tez hiperbolicznej. Oszacowanie parametrów wybranych funkcji regresji krzywoliniowej dokonano metodą najmniejszych kwadratów (wyniki w tabeli 3).

[14] W. Ignaczak, M. Chromińska, *Statystyka, Teoria i zastosowanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1999, s. 197.

Tabela 3. Wyniki estymacji parametrów funkcji trendu dla gospodarki polskiej w latach 1995–2007 (dane kwartalne)

Ogólna postać funkcji	Współczynnik determinacji	Empiryczna postać funkcji	Elastyczność wynagrodzeń względem liczby pracujących
Zależność liniowa $f(x)= \alpha_1 x_1 + \alpha_0$ $\alpha \neq 0$	Współczynnik Pearsona $R^2 = 0{,}463$	$\frac{w}{p}(L) = 0{,}2719L - 1751{,}4$	0,2719<1
Zależność nieliniowa (wykładnicza) $f(x)=a^x$, $a \in R_+ \setminus \{1\}$	Współczynnik korelacji krzywoliniowej $R^2 = 0{,}434$	$\frac{w}{p}(L) = 389{,}44^{0{,}0001L}$	$L389{,}44^{0{,}0001\,L-1} <1$
Zależność nieliniowa (wielomianowa, stopnia drugiego) $f(x) = \alpha_1 x_1^n + \alpha_2 x_1 + \alpha_0$ $\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2 \in R; \alpha_1 \neq 0$	Współczynnik korelacji krzywoliniowej $R^2 = 0{,}615$	$\frac{w}{p}(L) = 0{,}0003L^2 - 7{,}3849L + 53436$	0,0006L -7,3849<1

Źródło: Opracowanie własne.

Zakładając, ze występuje zależność pomiędzy zmiennymi o charakterze wykładniczym, nadal stopień determinacji jest na poziomie umiarkowanym (0,434). Jednakże bardziej zadowalający wynik daje założenie o parabolicznej korelacji między płacą a liczbą pracujących. Wówczas zasób pracujących wyjaśnia w ponad 60% kształtowanie przeciętnego, realnego wynagrodzenia. Nie jest to nadal zależność znacząca[15]. Estymacja parametrów pozwala stwierdzić, iż w blisko 40% wynagrodzenie w gospodarce polskiej jest wyjaśniane przez inne czynniki, niż liczba pracujących.

Z tabeli 3 wynika również, iż stopień reakcji (elastyczność funkcji) płac na zmieniający się zasób pracujących jest znikomy (mniejszy od 1). Oznacza to, że względna zmiana liczby pracujących powoduje względnie mniejsze zmiany w zakresie kształtowania się przeciętnego wynagrodzenia w gospodarce.

[15] O silnej zależności mówi się gdy współczynnik determinacji jest większy od 0,9.

Współczynnik korelacji, podobnie jak średnia artmetyczna, jest podatny na wartości skrajne. Może więc zdarzyć się, że jeśli rozszerzymy zakres badań to współczynnik korelacji znacznie się zmieni[16].

Występuje sprzężenie zwrotne pomiędzy poziomem płac a kategoriami rynku pracy, w tym również liczby pracujących. Zasób pracujących i zmiany zachodzące w ich obrębie są zaliczane do mierników koniunktury gospodarczej. Istotny jest jednak nie sam wpływ pewnych kategorii ekonomicznych na inne wielkości makroekonomiczne, lecz ich stopień wpływu. Dlatego określenie umiarkowanego wpływu liczby pracujących na przeciętne, realne wynagrodzenie brutto nie musi oznaczać, iż nie występuje pewna elastyczność wynagrodzenia względem zmian w zasobie pracujących. Należy tu rozróżnić stopień reakcji wypłacanych wynagrodzeń ogółem w gospodarce narodowej od stopnia reakcji przeciętnej płacy względem zmian zachodzących w liczbie pracujących.

Załóżmy, że:

$\frac{w}{p}(L)$ – wyraża przeciętną płacę realną uzależnioną od liczby pracujących,

W – wynagrodzenia ogółem w gospodarce.

Przyjmując, że zachodzi związek pomiędzy elastycznością płacy przeciętnej względem liczby pracujących, a elastycznością wynagrodzeń ogółem wobec zasobu pracujących[17], można wówczas zapisać, wykorzystując rachunek różniczkowy:

$$E_{W(L)} = W'(L) * \frac{L}{W(L)}$$

Można zauważyć, że iloczyn $W'(L) * \frac{L}{W(L)} = W'(L) : \frac{W(L)}{L}$.

Zatem elastyczność wynagrodzenia ogółem jest równa stosunkowi płacy krańcowej (zmiana wynagrodzenia wywołana zmianą liczby pracują-

[16] W. Satrzyńska (red.), op. cit., s. 164.

[17] J. Telep, B. Ćwik, *Podstawy ekonomii matematycznej*, Almamer, Warszawa 2006, s. 108.

cych) do ilorazu płacy przeciętnej (Bowiem $\frac{W(L)}{L}$ stanowi o płacy przeciętnej $\frac{W}{P}$).

Określmy teraz elastyczność płacy przeciętnej względem liczby pracujących:

$$E_{\frac{W}{P}(L)} = \frac{L}{\frac{W}{P}(L)} * \frac{W'}{P}(L)$$

$$E_{\frac{w}{p}(L)} = \frac{L}{\frac{W(L)}{L}} * \frac{W(L)}{L} = \frac{L^2}{W(L)} * \frac{W'(L) * L - W(L) * 1}{L^2}$$

$$E_{\frac{W}{p}(L)} = \frac{W'(L) * L - W(L)}{W(L)} = \frac{L}{W(L)} * W'(L) - 1$$

$$E_{\frac{w}{p}(L)} = E_{w(L)} - 1,$$

Czyli: $E_{\frac{w}{p}(L)} - E_{W(L)} = 1$.

Z powyższych rozważań wynika, że różnica elastyczności wynagrodzenia przeciętnego względem liczby pracujących oraz elastyczności wypłacanych wynagrodzeń ogółem w gospodarce równa jest jedności. Stąd wniosek, iż stopień reakcji wypłacanych wynagrodzeń całkowitych w gospodarce względem zmieniającego się zasobu pracujących ma istotny wpływ na reakcję płacy przeciętnej wobec liczby pracujących.

5. ZAKOŃCZENIE

Kształtowanie się płacy w Polsce w latach 1995–2007 nie jest skutkiem jedynie wybranych wielkości charakteryzujących rynek pracy. Z opracowania wynika, iż liczba pracujących w umiarkowanym stopniu wyjaśnia poziom przeciętnej, realnej płacy. Analizę utrudnia fakt, iż w Polsce mamy do czynienia z niedoskonałym rynkiem pracy. Instytucja

rynku pracy podlega zmianom podyktowanym koniunkturą gospodarki, która to bezpośrednio może oddziaływać na poziom płac.

Dynamika wynagrodzenia była wyższa w sektorze publicznym, niż w sektorze prywatnym. Przy czym pod koniec okresu obserwacji tempo zmian płacy oraz liczby pracujących było porównywalne w obu sektorach.

W sektorze prywatnym wynagrodzenie jest efektem wydajności pracy. Wówczas wynagrodzenie spełnia funkcję motywacyjną. Wyższa efektywność pracy prowadzi do wzrostu wynagrodzeń.

Niewątpliwie na kształt wynagrodzeń miało wpływ wstąpienie Polski do struktur Unii Europejskiej. Napływ kapitału, wzrost inwestycji, migracje oraz programy unijne w dużym stopniu stymulują płace, gdyż pojawiło się zapotrzebowanie na pracowników o wąskich specjalizacjach.

Jednakże głównym zadaniem na najbliższe lata jest nie tylko dbałość o wysoką dynamikę płac w gospodarce, tylko zwiększenie odsetka aktywności zawodowej ludności. Rozwiązania w tym zakresie w dużym stopniu zależą od aktywnej polityki państwa i związanych z tym zmian strukturalnych i instytucjonalnych. Takie zmiany spowodują ożywienie gospodarcze i mogą bezpośrednio stymulować wynagrodzenia.

BIBLIOGRAFIA

Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Wydanie II, Kraków 2006.

Carlsson P., *Kształtowanie się wynagrodzeń*, BL Info, Gdańsk 2008.

Ignaczak W.,, M. Chromińska, *Statystyka, Teoria i zastosowanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 1999.

Kwiatkowski E., *Bezrobocie, Podstawy teoretyczne*, PWN, Warszawa 2002.

Kwiatkowska W., *Zmiany strukturalne na rynku pracy w Polsce*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2007.

Rogut A., *Sektorowa elastyczność popytu na pracę*, [w:] W. Kasperkiewicz, E. Kwiatkowski (red.), *Rynek pracy i innowacyjność gospodarki w kontekście integracji Polski z Unią Europejską*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.

Samecki W., *Wprowadzenie do ekonomiki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2005.

Starzyńska W. (red.), *Podstawy statystyki*, Difin, Warszawa 2006.

Telep J., B. Ćwik, P*odstawy ekonomii matematycznej*, Almamer, Warszawa 2006.

Wiśniewski Z., E. Dolny (red.), R*ynek pracy w Polsce w procesie integracji z Unia Europejską*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2008.

Zalega T., *Mikroekonomia, Rynek czynników wytwórczych*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2006.

Żurek J. (red.), *Przedsiębiorstwo, zasady działania, funkcjonowanie, rozwój*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.

Zatrudnienie i wynagrodzenie w gospodarce narodowej, GUS, Warszawa 2007.

Salary and employees in the Polish economy

Summary

Salary economic category is associated with wage labor and commodity nature of production. In a capitalist economy, in terms of the workforce transformation into a commodity bought and sold on the labor market, the basis for shaping the wage level for long periods is the value of labor. Short-term deviations of wages from this value are due to the labor market situation, the ratio of labor supply to demand. A high degree of organization of the labor market, and especially trade union activities, modifies the mechanism of wage formation and the impact on their level.

The paper treats the average wage as a function of the number of employees, which is the result of the labor market. Observation concerns the situation in the Polish economy in 1995-2007. The aim of this paper is to present the dynamics of wages and the number of workers of different sectors of the property. The result of these considerations is to show the extent to which the working resource explains the formation of an average, real wages in Poland.

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XI – Zeszyt 13 – 2010 – ss. 131–149

Danuta Janczewska
SWSPiZ w Łodzi

Tworzenie wartości dystrybucji w procesie zarządzania marketingowo-logistycznego na przykładzie sektora spożywczego

1. WSTĘP

Dystrybucja jest zbiorem działań, których celem jest dostarczanie klientom produktów w oczekiwanej cenie, w odpowiednim czasie i do właściwego miejsca. Proces ten odgrywa ważną rolę w logistycznym zarządzaniu przedsiębiorstwem ze względu na integrowanie marketingu-mix z zadaniami logistycznymi .Przy sprawnym i efektywnym rozwiązywaniu zadań logistycznych – dystrybucja obok pozostałych elementów marketingu-mix: produktu, ceny, promocji – decyduje o sukcesie rynkowym przedsiębiorstwa. Jako proces logistyczny – dystrybucja obejmuje działania związane z zapewnieniem przemieszczenia produktu od producenta do ostatecznego nabywcy. Specyfika sektora spożywczego nakłada na proces dystrybucji zachowanie określonych warunków w całym jego przebiegu, tworzących tzw. łańcuch bezpieczeństwa żywności. Utrzymanie właściwych parametrów podczas transportu i przechowywania produktów spożywczych umożliwia zaoferowanie i dostarczenie nabywcom towarów o właściwej jakości, niezmienionych walorach smakowych i zdrowotnych. Proces dystrybucji jest obecnie rozumiany nie tylko jako dostarczanie – transportowanie towarów; został obecnie poszerzony o możliwości konfekcjonowania towarów, umożli-

wianie nabywcom dokonywania wyboru najatrakcyjniejszych produktów, dostarczanie informacji o produkcie, obsługę finansowo-księgową, a także zapewnienie innych usług związanych ze sprzedażą. Z punktu widzenia tworzenia wartości dla klienta – można zastosować model łańcucha wartości Portera, dla procesu dystrybucji w sektorze spożywczym ,w którym zadania logistyczne i marketingowe kształtują zarówno samą wartość dodaną, jak i określają standardy poszczególnych składowych procesu.

2. MIEJSCE DYSTRYBUCJI W LOGISTYCZNO-MARKETINGOWEJ DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Przedsiębiorstwo organizuje sprzedaż swoich wyrobów poprzez budowanie systemu dystrybucji , który tworzy nowe wartości dla klienta. Dystrybucja wpływa na inne procesy w przedsiębiorstwie: produkcyjne, zaopatrzeniowe, finansowe i inne. W zakresie produkcji dystrybucja wpływa na dostosowanie technologii i techniki – do wymagań klienta poprzez identyfikację wartości użytkowych dla klienta. W tym zakresie niezbędne jest stosowanie badań marketingowych nie tylko w odniesieniu do produktów nowych, ale również do produktów będących dłuższy czas na rynku. Wyniki badań marketingowych będą w istotny sposób dotyczyły surowców stosowanych w produkcji oraz opakowań. Obecnie w sektorze spożywczym stosowane są innowacyjne surowce, gwarantujące wysokie walory smakowe produktów spożywczych oraz surowce tzw. organiczne, przy których wytworzeniu nie stosowano środków chemicznych (np. organiczna czekolada – niestety nie jest produkowana w Polsce).

Przedsiębiorstwo produkcyjne podejmując działania dystrybucyjne oferuje towary określonym grupom nabywców. Nabywcy oraz ich grupy tworzą rynek charakteryzujący się takimi cechami, jak:

- popyt na dane towary;
- wymagania jakościowe;
- oczekiwania dot. terminów dostaw;

- określone wymagania i oczekiwania usług posprzedażowych, np. usługi montażowe, szkolenie użytkownika, serwis posprzedażowy, serwis pogwarancyjny;
- określone obowiązki dostawcy i odbiorcy.

Logistyka działań dystrybucyjnych [por. Christopher R., 2000, s. 56] na danym rynku obejmuje następujące zagadnienia:

- czas cyklu zamówienia,
- dostępność zapasów,
- ograniczenia wielkości zapasów,
- ograniczenia wielkości zamówienia,
- dostępność składania zamówień,
- częstość dostaw,
- gwarancje pełnej realizacji dostawy,
- zgodność dokumentacji z wymaganiami odbiorcy,
- procedury reklamacyjne,
- wsparcie techniczne realizacji dostaw,
- przepływ informacji na temat stanu realizacji zamówienia.

Obecnie nowym parametrem , istotnym dla nabywcy jest możliwość śledzenia drogi towaru z wykorzystaniem technik informatycznych [Styczyński R., 2009] oraz łączności satelitarnej.

Dystrybucja spełnia trzy funkcje [por. Mruk H. i in. 2005, s. 162]:

a. **transakcyjną** – określaną również jako funkcja koordynacyjna – obejmującą całokształt operacji związanych z zakupem i sprzedażą towarów. Głównym celem tej funkcji jest równoważenie popytu i podaży towarów – co wiąże się z podejmowaniem decyzji w zakresie wyboru rodzaju kanału dystrybucyjnego – jego długości i szerokości oraz budowaniem relacji pomiędzy uczestnikami systemu dystrybucji;
b. **logistyczną** – polegającą na organizacji transportu, magazynowaniu towarów, wprowadzeniu specjalizacji w procesie dystrybucji – opartej na specyficznych wymaganiach poszczególnych grup towarów np. w zakresie transportu i przechowywania (np. artykułów spożywczych). Głównym celem w obszarze funkcji logistycznych jest zorganizowanie sprawnego przepływu towarów od producentów do nabywców. Oznacza to przekształcenie asortymentu produkcyjnego w handlowy;

c. **pomocniczą** – dotyczącą zbierania i przekazywania informacji, prezentacji ofert kupna-sprzedaży, negocjowania kontraktów i umów handlowych, badań marketingowe, budowania relacji z pozostałymi uczestnikami łańcucha dystrybucji.

Współczesne instytucje logistyczno-dystrybucyjne realizują obecnie zadania dodatkowe[1] związane z przepływem strumieni towarów[2]:

- pakowanie,
- konfekcjonowanie,
- magazynowanie,
- transport.

Odzwierciedleniem przemian w okresie transformacji są procesy zachodzące w kanałach dystrybucji, w których pojawiają się kolejne działania, oczekiwane przez klientów: przekazywanie informacji , wspomaganie marketingowe, funkcje księgowe, funkcje kontrolne oraz zapewniające, np. bezpieczeństwo produktu (np. w przypadku produktów spożywczych lub farmaceutycznych).

Kanał dystrybucji definiowany jest jako łańcuch kolejnych działań realizowanych przez poszczególnych uczestników i instytucji, za pośrednictwem których realizowane jest przemieszczanie strumieni towarów związanych z działalnością marketingową. W skład kanału dystrybucji wchodzą następujący uczestnicy – podmioty gospodarcze:

- dostawcy towarów – producenci,
- odbiorcy towarów – nabywcy indywidualni lub instytucjonalni,
- pośrednicy, specjalizujący się w wykonywaniu określonych czynności.

Kanały dystrybucyjne mają za zadanie: przygotowanie produktów – zgodnie z zamówieniem nabywcy, kontrolę zawartych umów, płatności, kontrolę terminowości realizacji dostaw [por. Reformat B. 2003, s. 17][3]. Uczestnicy kanału dystrybucji współpracują ze sobą poprzez określone relacje handlowe patrz rys. 1: {R 1, R 2, ..R n } – i obejmują pozostałe instru-

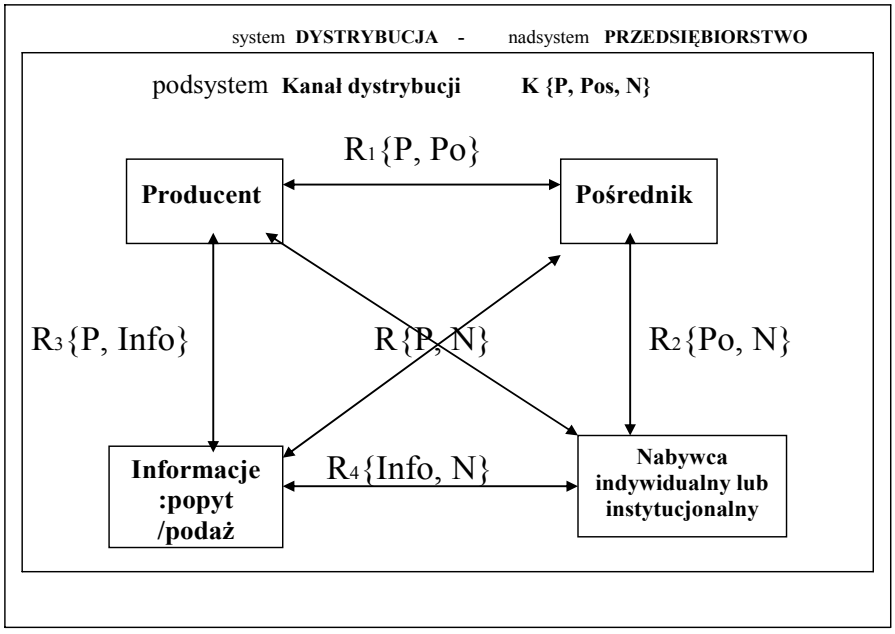
[1] Dodatkowe zadania są oferowane przed Centra Logistyczne, które podejmują się nie tylko dostaw towarów, ale również usług dotychczas nie związanych z przemieszczaniem dóbr – takich jak pakowanie towarów, rozdzielaniem na mniejsze opakowania.

[2] W praktyce zadania dystrybucji są zbieżne z logistyką

[3] Beata Reformat, *Strategie dystrybucji przedsiębiorstw na rynku dóbr konsumpcyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, 2003, s. 17.

menty marketingu- mix stosowane w przedsiębiorstwie. Różnorodne formy współpracy pomiędzy uczestnikami łańcucha dystrybucji – „producentów – pośredników – odbiorców" tworzą system dystrybucji – patrz rys. 1. System DYSTRYBUCJA wchodzi w skład nadsystemu PRZEDSIĘBIORSTWO. Kanał dystrybucji stanowi podsystem DYSTRYBUCJI.

Rysunek 1. Systemowe ujęcie dystrybucji – relacje pomiędzy elementami systemu



Oznakowanie: P – producent , Po – pośrednik ,Info – zbiór informacji o rynku , popyt-podaż , informacje marketingowe , N – nabywcy, R { x, y } – relacje pomiędzy uczestnikami systemu: Kanał dystrybucji: K: { P, Po, N}.

Źródło: Opracowanie własne.

W dłuższym okresie współpracy w kanale dystrybucji relacje pomiędzy uczestnikami systemu dystrybucji handlowe przekształcają się w relacje partnerskie, które stanowią odrębne podsystemy, przybierające często formę organizacji zintegrowanych pionowo, bądź poziomo.

Organizacje dystrybucyjne zorientowane pionowo budują politykę dystrybucji skorelowaną ze strategią marketingową przedsiębiorstwa

wobec rynku. Przykładem takiej strategii może być polityka cenowa producentów, eliminująca dowolny sposób ustalania marży przez poszczególne ogniwa łańcucha dystrybucji (np. Coca-cola, Nestle, Unilever). Uczestnicy kanału dystrybucji: hurtownie, odbiorcy detaliczni, agencje, pośrednicy realizują cele strategiczne producenta, korzystając ze wspólnej promocji, reklamy, czy kampanii informacyjnych.

Organizacje dystrybucyjne zorientowane poziomo realizują własną, niezależną politykę marketingową zaakceptowaną przez przedsiębiorstwa korzystające z tego kanału. Tego typu działania dotyczą producentów mniej znanych na rynku, którzy nie są w stanie narzucić własnej strategii marketingowej w zakresie cen, promocji, etc. Przykłady takich działań dotyczą małych firm, produkujących towary na rynki lokalne.

3. KANAŁY DYSTRYBUCJI, ICH FUNKCJE I ROZWÓJ

Kanał dystrybucyjny obejmuje wszystkie podmioty uczestniczące w sposób bezpośredni lub pośredni w procesie przepływu towarów od wytwórcy do konsumenta[4]. Każdy z uczestników posiada określoną formę organizacyjno-prawną i jest przypisany do odrębnego segmentu rynku. I tak, na rynku dóbr konsumpcyjnych funkcjonują:

- tradycyjne przedsiębiorstwa hurtowe – spełniające funkcje hurtowni, magazynujących duże ilości towarów, zaopatrujące mniejsze jednostki hurtowe, sklepy, markety;
- pośrednicy handlowi – spełniający wyodrębnione funkcje hurtowe, uzgodnione z producentami – np. przedstawicielstwo jednego producenta centralne magazyny dystrybucyjne (spełniające szersze funkcje niż hurtownie), usługi dystrybucyjne – np. konfekcjonowanie;
- detaliczne jednostki handlowe, sieci supermarketów, sklepy specjalistyczne, sklepy patronackie i firmowe.

Rozwój kanałów dystrybucji wiąże się z polityką produktu, cen i promocji. Identyfikacja relacji pomiędzy elementami systemu „dystrybucja" (por. rys. 1) polega na wskazaniu istoty tych relacji i wzajemnych powią-

[4] Beata Reformat, *Strategie dystrybucji przedsiębiorstw na rynku dóbr konsumpcyjnych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2003, s. 21.

zań oraz dokonaniu oceny i wpływu relacji na efektywność procesu dystrybucji. Relacje mogą być wyrażone również poprzez zdefiniowanie funkcji dystrybucji, wynikających z zapewnienia równowagi pomiędzy popytem – a podażą – w zakresie ilości, asortymentu, czasu i miejsca ich produkcji oraz konsumpcji. Zadaniem dystrybucji jest nawiązywanie i realizowanie kontaktów handlowych pomiędzy uczestnikami rynku. Systemy sprzedaży funkcjonujące na rynku charakteryzują się dużym zróżnicowaniem uczestników systemu dystrybucji. Uczestnicy systemu dystrybucji dążą do uzyskiwania jak najkrótszych kanałów dystrybucji – co znacznie podnosi ich skuteczność, efektywność i opłacalność dla producenta. Takie formy kanałów dystrybucji zapewniają obecnie duże organizacje dystrybucyjne: centra logistyczne, sieci hurtowni[5]. Różnorodne formy współpracy pomiędzy uczestnikami łańcucha dystrybucji – producentów – pośredników – odbiorców tworzą system dystrybucji.

Kanały dystrybucji można charakteryzować również poprzez określone procesy i inicjatywy – zmierzające do wzbogacenia ich struktur oraz doskonalenia strategii firm handlowych[6].

Współczesne systemy dystrybucji oparte są na następujących rozwiązaniach[7]:

- dystrybucja własna producenta,
- dystrybucja poprzez specjalistyczne firmy dystrybucyjne,
- dystrybucja oparta na niezależnych hurtowniach,
- dystrybucja przez internet[8].

Sektor spożywczy wykorzystuje powyższe systemy dystrybucji, uzależniając wybór systemu od polityki marketingowej przedsiębiorstwa. Cechy poszczególnych kanałów dystrybucji – na przykładzie sektora spożywczego zostały przedstawione w tabeli 1.

---

[5] Do takich dużych sieci hurtowni należy grupa BOS – obejmująca swoim zasięgiem dużą część Polski – a poprzez fuzje z innymi dużymi sieciami: DLS, Arsenał – dociera praktycznie do odbiorców detalicznych na terenie całego kraju.

[6] Szerzej na ten temat w: I. Rutkowski, *Dystrybucja towarów w marketingu*, Wydawnictwo SGPiS, Warszawa 1988.

[7] B. Słomińska, *Przemiany strukturalne w sferze produkcji i handlu a funkcjonujące systemy sprzedaży*, Marketing i Rynek 11/2001, s. 28.

[8] W. M. Grudzewski , I. K. Hejduk, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Wydawnictwo DIFIN, Warszawa, 2004, s. 224.

Tabela 1. Charakterystyka wybranych kanałów dystrybucji – z punktu widzenia ich struktury i zasięgu działania

Lp	Rodzaj systemu dystrybucji	Cechy charakterystyczne	Przykład przedsiębiorstwa	Zalety	Wady
1	2	3	4	5	6
1	**Dystrybucja własna producenta**	Bezpośrednia realizacja dostaw, budowa centralnych ośrodków dystrybucji, realizacja dostawy do kluczowych odbiorców.	Coca-Cola, producenci wyrobów mięsnych, producenci napojów.	Bezpośredni kontakt z odbiorcą, możliwość natychmiastowej reakcji.	Wysokie koszty realizacji dostaw, koszty logistyki, konieczność utrzymywania dużej liczby pracowników. Konieczność utrzymywania zapasów.
2	**Wyspecjalizowana dystrybucja zewnętrzna**	System sprzedaży oparty na dystrybutorach o zasięgu krajowym, bądź regionalnym, którzy reprezentują producenta na swoim obszarze działania	Mniejsi producenci artykułów spożywczych – np. przetworów owocowo-warzywnych korzystający np. z sieci supermarketów, np. Tesco, Real, Biedronka	Realizacja dostaw do dużej ilości sklepów na terenie kraju lub regionu . Magazynowanie produktów w centrach dystrybucyjnych , ułatwiających zarządzanie logistyką i zapasami	Duże oczekiwania finansowe wobec producentów. Uzależnienie producenta od organizacji dystrybucyjnej.
3	**Dystrybucja poprzez niezależne hurtownie**	System dystrybucji oparty na niezależnych hurtowniach.	Producenci wyrobów cukierniczych, producenci artykułów mleczarskich, alkoholi, napojów	Współpraca z hurtowniami oparta na kontraktach , umowach patronackich gwarantujących odbiory.	Ograniczenia regionalne – uniemożliwienie kontaktów handlowych z innymi uczestnikami na rynkach regionalnych.

Tabela 1 (Cd.)

1	2	3	4	5	6
4	**Internet**	Oparty na wirtualnym składaniu zamówień i nawiązywaniu kontaktów handlowych	Producenci artykułów cukierniczych art. owocowo-warzywne	Oszczędność kosztów – poprzez składanie zamówień „bez konieczności przemieszczania się, wymiana informacji, możliwość składania ofert i prezentacji produktów. Ograniczenie kosztów dystrybucji, szybszy i nieograniczony dostęp do nabywców (24/7).	Brak możliwości sprawdzenia jakości towaru , brak bezpośredniego kontaktu z odbiorcą.

Źródło : Opracowanie własne na podstawie B. Słomińska, *Przemiany strukturalne w sferze produkcji i handlu a funkcjonujące systemy sprzedaży,* Marketing i Rynek 11/2001, s. 29.

Kanały dystrybucji wiążą w specyficzny sposób producenta z klientami, którzy nabywają towary. Relacje powstające pomiędzy uczestnikami procesu nabycia towarów mogą mieć charakter zindywidualizowany – jeżeli nabywca jest zainteresowany dłuższą współpracą, zamówienia i dostawy towarów mają charakter powtarzalny. Przykładem takich relacji mogą być dostawy produktów do sieci handlowych, opartych na długoterminowych umowach handlowych. Kontrakt na dostawy i dystrybucję towarów w takim przypadku ma charakter indywidualny, dotyczy relacji pomiędzy danym producentem i daną siecią handlową[9].

Podczas budowy trwałych relacji dochodzi do działań mających na celu zapewnienia korzyści uczestnikom tego procesu. Na przykładzie sektora spożywczego można zauważyć, że korzyści nie powstają jedynie na bazie transakcyjnej; ich istotnym elementem jest uczenie się obu stron oraz wzrost poziomu zasobów technicznych (wyposażenie techniczne dystrybutora musi gwarantować zachowanie walorów jakościowych i przydatności do spożycia produktów spożywczych).

Innym rodzajem relacji pomiędzy nabywcą a producentem jest kontakt jednorazowy, incydentalny – podczas którego nie dochodzi do powstania trwałych podstaw współpracy handlowej. Taka relacja jest pozbawiona cech indywidualnych, jednakże może przekształcić się w relację indywidualną w przypadku powtarzalności transakcji w kanale dystrybucji. Typologię powiązań z klientem w kanałach dystrybucji przedstawia tab. 2.

Projektowanie kanału dystrybucji wymaga uwzględnienia procesowego charakteru dystrybucji oraz celów polityki marketingowej przedsiębiorstwa , uwzględniających wszystkie pozostałe instrumenty marketingowe: produkt, cenę, promocję.

Kolejne etapy budowy kanału dystrybucji w przedsiębiorstwie spożywczym przedstawiają się następująco:

I. rozpoznaniu rynku – właściwego dla danego kanału dystrybucji,

[9] Przykładem takich indywidualnych relacji może być umowa na dostawy produktów do sieci Carrefour, zawierająca indywidualne warunki dostaw, określenie wymagań jakościowych produktu, opakowania i warunki logistyczne dostaw. Dodatkowym elementem relacji jest weryfikacja standardów producenta podczas indywidualnego audytu u producenta, przeprowadzana przez niezależne laboratorium.

Tabela 2. Poziomy powiązania z klientem w kanałach dystrybucyjnych

Poziom powiązania	Typ powiązania	Orientacja	Stopień indywidualizacji obsługi	Najważniejszy element marketingu	Możliwość osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej
Zerowy	Brak	Nabywca (oferta standardowa)	Bardzo niski	Brak wyróżnienia	Bardzo niska
Pierwszy	Finansowe	Klient (uprawniony do rabatu)	Niski	Cena	Niska
Drugi	Parafinansowe	Klient (uprawniony do ofert parafinansowych)	Niski	Parafinansowe – terminy płatności, wyposażenie	Niska – do średniej
Trzeci	Socjalne	Indywidualny klient	Średni	Komunikacja osobista-szkolenia	Średnia
Czwarty	Strukturalne	Klient-partner	Od średniego do wysokiego	Integracja systemów informatycznych Pracownik przypisany do obsługi klienta	Wysoka
Piąty	Emocjonalne	Indywidualny pracownik firmy	wysoki	Programy motywacyjne	Wysoka
Szósty	marketingowe	Klient - partner	wysoki	Wspólne działania marketingowe-akcje promocyjne, programy lojalnościowe, badania, zakup usług	Wysoka

Źródło : P. Zeller , Cz. Hurka, *Programy motywacyjne dla pośredników*, „Marketing w Praktyce" 2004, Nr 4, s. 16.

II. analiza otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa w danym kanale,
III. wskazaniu nisz dystrybucyjnych,
IV. przeprowadzenie analizy opłacalności danego kanału dystrybucji,
V. ustalenia kanału najbardziej atrakcyjnego dla przedsiębiorstwa,
VI. budowania relacji z klientami,
VII. tworzenie struktur organizacyjnych oraz ich lokalizacja, podpisywanie umów kooperacyjnych oraz uściślania podstaw prawnych funkcjonowania samego kanału[10];
VIII. weryfikacja funkcjonowania kanału dystrybucji.

Obecnie w kanałach dystrybucji na rynku B2B oraz na rynku B2C obserwuje się przyspieszenie procesów integracyjnych – przykładem jest rynek produktów cukierniczych [por. Janczewska, 2007, s. 70], na którym występują procesy zrzeszania się grup hurtowników, detalistów i współpraca pomiędzy łańcuchami hurtowymi. Powstają wyspecjalizowane grupy hurtowe, obejmujące swoim zasięgiem obszar regionu lub kraju. Przykładem koncentracji uczestników procesu dystrybucji artykułów spożywczych jest grupa DLS, działająca na terenie całej Polski.

Spółka Dystrybucja Logistyka Serwis jest firmą handlową zajmującą się handlem hurtowym artykułami spożywczymi. Należy do makroregionalnych dystrybutorów spółki Emperia Holding i jest członkiem Grupy Kapitałowej BOS. Zasięgiem swojego działania obejmuje północno - zachodnią część Polski. Główną działalność zakupową DLS realizuje za pośrednictwem 4 Regionów znajdujących się w Brodnicy (Region Kujawy), Gdańsku (Region Pomorze), Płocku (Region Centrum) i Szczecinie (Region Zachód).

Posiada magazyny w 17 miastach Polski, których łączna powierzchni wynosi 65 000 m^2, na co składa się: 4 000 m^2 powierzchni magazynów chłodni, 31 000 m^2 powierzchni magazynów Cash&Carry oraz 30 000 m^2 powierzchni magazynów serwisowych.

DLS prowadzi dystrybucję zarówno za pośrednictwem magazynów serwisowych, jak i poprzez samoobsługowe Magazyny Cash&Carry. Zatrudnia łącznie ponad 1 000 pracowników, z czego 166 to Przedstawiciele Handlowi i Van-sellerzy docierający bezpośrednio do klientów. Firma dociera do łącznej liczby 15 000 punktów handlowych, wśród których są zarówno małe sklepy spożywcze, duże supermarkety, jak i sieci sklepów spożywczych. W swojej ofercie handlowej posiada ponad 8 000 pozycji asortymentowych. Współpracuje z 400 dostawcami, do których należą zarówno największe koncerny branży spożywczej, jak i mniejsze firmy regionalne.

[10] Szerzej na temat budowy kanałów dystrybucji wypowiada się K.Bilińska-Reformat – Strategie dystrybucji w systemie marketingu przedsiębiorstw branży piwowarskiej, Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach , Katowice 2003

Grupa Kapitałowa BOS, w skład której wchodzi DLS należy do czołówki organizacji handlu hurtowego w Polsce. Grupa zatrudnia 1 750 osób, z czego 192 to przedstawiciele handlowi i van-sellerzy, posiada 40 oddziałów na terenie Polski, w tym 19 hal samoobsługowych oraz dysponuje łączną powierzchnią magazynową przekraczającą 100 000 m^2.

Źródło : http://www.lista.e-sieci.pl/453,DLS.html

W zintegrowanych ogniwach dystrybucji wyrobów spożywczych realizowana jest wspólna polityka cenowa i promocyjna. Jednolita jest również standaryzacja produktu oraz budowa wizerunku – marki dystrybutora. Oprócz cech pozytywnych takich jak: wzmocnienie wizerunku, silne oddziaływanie na nabywców – występują zjawiska negatywne: mało czytelny podział zadań pomiędzy członków grupy, wywieranie presji przez silniejszych członków grupy, brak lojalności, konflikt interesów. Niezbędne staje się utworzenie czytelnych struktur organizacyjnych oraz system działań dystrybucyjnych przypisanych do danych regionów , czy grup nabywców.

Przykładem działań wzmacniających wizerunek dystrybutora w procesie dystrybucji może być wzrost znaczenia marki własnej dystrybutora (*private labels*). Sieci dystrybucyjne wprowadzają wyroby pod własną marką – na rynku wyrobów spożywczych są to np. produkty ARO w sieci Makro-Cash, produkty w marce własnej TESCO lub innych sieci. W Polsce *private labels* budzą wiele kontrowersji, choć obejmują zaledwie 2% rynku towarów FMCG. W Europie udział ten kształtuje się na poziomie 21% – we Francji do 38% w Szwajcarii (*Źródło: AC Nielsen,* za Wiadomości Handlowe, styczeń 2005, s. 12*).* Ogromną popularność *private labels* w Europie i na świecie obserwuje się na targach pod nazwą PLMA[11]. Działania dystrybutorów spowodowały m.in. zmianę oznakowania wyrobów, skąd usunięto nazwę producenta (łącznie z jego adresem i kodem kreskowym EAN). Na opakowaniu z marka *private labels* znajduje się logo, nazwa i adres dystrybutora, który ponosi również od-

[11] W Amsterdamie w dniach 30-31 maja 2007 r. podczas kolejnej edycji targów PLMA ponad 2900 wystawców z całego świata prezentowało m.in. wyroby spożywcze – w tym wyroby cukiernicze: cukierki, czekolady, pieczywo cukiernicze trwałe z nazwą dystrybutorów wprowadzających te wyroby na rynek. Wśród wystawców znalazło się wielu polskich producentów artykułów spożywczych.

powiedzialność za jakość produktu oraz reklamacje. Oznacza to jednocześnie budowanie nowych relacji pomiędzy producentem a dystrybutorem marki własnej ze względu na inny podział obowiązków i odpowiedzialności w procesie dystrybucji. Tworzenie relacji nowego typu, rozwój technologii oraz technik organizatorskich wpływają na doskonalenie procesu dystrybucji – stąd też pojawia się pytanie o ostateczną wartość dla klienta, który jest uczestnikiem tego procesu. Efekty dystrybucji w XXI wieku są oceniane poprzez wartość dla klienta, który ma coraz wyższe wymagania w odniesieniu do jakości, czasu dystrybucji, ceny, etc.

Tworzenie wartości dla klienta staje się obecnie najważniejszym celem przedsiębiorstw, zarówno producentów, jak i dystrybutorów. Wartością dla klienta – odbiorcy w procesie dystrybucyjnym będą niskie ceny towarów, krótki czas dostawy, gwarancja jakości i utrzymania cech użytkowych towaru, dostępność, etc. Utrzymanie wysokich standardów dystrybucji, w tym cech ważnych dla klienta wymaga ponoszenia odpowiednich kosztów procesu dystrybucji, zapewniających ich wysoki poziom. W sektorze spożywczym, w którym przedmiotem dystrybucji są towary nietrwałe czas jest czynnikiem decydującym o sukcesie dystrybutora. Kolejną wartością dla klienta jest cena artykułu spożywczego, która w przypadku niezgodności z oczekiwaniami nabywcy zadecyduje o wyborze nabywcy. Zbyt wysoka cena towaru spożywczego zniechęci nabywcę, a w przypadku produktów nieprzetworzonych brak pozytywnych decyzji zakupowych oznacza stratę finansową dla producenta. Również zbyt niska cena artykułu spożywczego może budzić wątpliwości nabywcy, co do cech organoleptycznych produktu, przydatności do spożycia lub składu surowcowego – i w efekcie zakup nie zostanie zrealizowany.

Z punktu widzenia efektywności systemu dystrybucji najistotniejsze jest określenie a następnie realizowanie wartości dla nabywcy. Do tego celu użytecznym narzędziem może być model łańcucha wartości wg Portera, przedstawiony na przykładzie sektora spożywczego (rys. 2).

Rysunek 2. Łańcuch tworzenia wartości w procesie dystrybucyjnym w sektorze spożywczym

POLE EFEKTÓW – poziomy efektów dystrybucji			
Poziomy efektów	e	**Społeczeństwo globalne – oparte na wiedzy dotyczącej dystrybucji artykułów spożywczych**	
	d	Wzrost świadomości nabywców Czynniki zdrowotne i ekologiczne	zmiany stylu życia zdrowa żywność
	c	Nowe standardy dystrybucji Artykułów spożywczych	nowe wzorce konsumpcji artykułów spożywczych
	b	Upowszechnianie nowych produktów Surowców i technologii	rozprzestrzenienie Konsumpcja globalna
	a	PRZYŚPIESZENIE procesu dystrybucji	nowe zjawiska rynkowe
ŁAŃCUCH TWORZENIA WARTOŚCI W PROCESIE DYSTRYBUCYJNYM			
RODUCENT → DYSTRYBUTOR		**PROCES TRANSPORTU**	**→ RYNEK ODBIORCA**
Poziomy kosztów	**Poziom A** Koszty działalności magazynowania	koszty załadunku i pakowania	koszty transportu i spedycji	koszty rozładunku	koszty badań i organizacji rynku
	Poziom B Koszty kształcenia PRODUCENTA **Artykułów spożywczych**	Koszty budowy Łańcucha dystrybucji **artykułów spożywczych**	Koszty uczenia się NABYWCÓW **artykułów spożywczych**		
	Poziom C **Koszty transferu wiedzy dotyczącej dystrybucji artykułów spożywczych**				
POLE KOSZTÓW I NAKŁADÓW					

Źródło: Opracowanie własne na podst. Białoń L. Janczewska D. *Procesy innowacyjne w kształtowaniu społeczeństwa opartego na wiedzy*, Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego nr 2/2008, Wyd. Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa 2008, s. 109.

Pole kosztów w kanale dystrybucji dotyczy działań zarówno w okresie budowy kanału dystrybucji, jak i w okresie jego funkcjonowania. Koszty w chłodnicze, wodę lub oświetlenie lub zatrudnienie kanale dystrybucji będą kształtowały się w zależności od długości kanału dystrybucji, jego poziomu technicznego oraz wyposażenia , np. w urządzenia specjalistów w dziedzinie dystrybucji żywności. W odniesieniu do artykułów spożywczych monitorowanie parametrów transportu lub magazynowania – jest obecnie jednym z wymogów dystrybutorów sieciowych – stąd też powstaje konieczność wyposażenia kanału dystrybucyjnego w wysokiej

klasy środki łączności i monitoringu. Niezbędne są specjalistyczne środki transportu – samochody – chłodnie, infrastruktura magazynowa i przeładunkowa w tzw. łańcuchu chłodniczym, rejestratory temperatury i wilgotności. Do grupy kosztów zaliczyć należy koszt budowy relacji pomiędzy uczestnikami kanału dystrybucji, w tym również tworzenie relacji typu sieciowego i klastrowego, zapewniających współpracę i kooperację pomiędzy uczestnikami [Łobejko S. 2007, s. 115]. Zmiany w sposobach gospodarowania systemem dystrybucji są wywoływane przez rozwój technologii informacyjnej oraz sieci komputerowych. Jego efektem jest wielopoziomowa transformacja relacji typu kooperacyjnego, dokonująca się w pięciu głównych obszarach:

- wzajemna dostępność kooperantów *(accessibility of partners)*,
- nowe relacje gospodarcze *(new interdependencies)*,
- nowy metabolizm gospodarczy – twórcze współzawodnictwo *(interorganizational metabolism)*,
- współpraca między przedsiębiorstwami *(cooperative competencies)* ,
- tworzenie wartości na styku współpracujących ze sobą organizacji *(interorganizational value creation)*.

Wymienione wyżej obszary są integralnie związane z realizacją systemu zarządzania bezpieczeństwem produkcji żywności HACCP. W zakresie współpracy typu kooperacyjnego odpowiedzialność z tytułu obowiązywania systemu HACCP powinna być egzekwowana w każdym elemencie układu sieciowego. Według I. Hejduk i W. Grudzewskiego [2001, s. 55] dynamiczne zmiany wywoływane rozwojem technologii informacyjnej, sieci komputerowych oraz globalizacją rynków przyczyniają się, do powstawania nowych form organizacyjnych przedsiębiorstw zwanych organizacjami sieciowymi. Dążą one do opanowania rynków lub uzyskania dostępu do zasobów. Zjawiska takie można wskazać w obszarze dystrybucji.

Pole kosztów (rys. 2.)wskazuje iż powstają one w różnym czasie i miejscu. Początek powstawania kosztów, który należy utożsamiać z początkiem powstawania wartości (efektów) związany jest z badaniami marketingowymi – występują one zresztą w całym procesie dystrybucyjnym, ale podporządkowane są różnym celom. Ostatnia faza powstawania kosztów łączy się z wdrożeniami innowacyjnymi w procesie dystrybucji i dotyczy powstawania centrów logistyczno-dystrybucyjnych. Jednak najpo-

ważniejszą pozycją kosztów są inwestycje – w przypadku sektora spożywczego jest to specjalistyczne wyposażenie chłodnicze, urządzenia do wytwarzania tzw. wymuszonej atmosfery, maszyny do konfekcjonowania i paczkowania artykułów spożywczych etc. Występują również koszty związane z komercjalizacją usługi dystrybucyjnej oraz organizowaniem rynku. W przypadku sektora spożywczego – np. organizacja rynku hurtowego wymaga obecnie budowy specjalnych hal, wyposażonych w urządzenia niezbędne do przechowywania, systemy łączności, łącza bankowe, wewnętrzne systemy transportu. Zachodzi tu pytanie, czy faza ta – a w ślad za tym koszty – zaliczyć jeszcze do łańcucha dystrybucji. W związku z realizacją procesu dystrybucyjnego powstają jeszcze koszty w czasie bardziej odległym – jak koszty dokształcania, kształcenia ustawicznego pracowników dystrybucji, czy też koszty uczenia się nabywców, koszty archiwizowania przepływu towarów i zapisy dotyczące sposobu ich przechowywania i transportu[12]. Poziomy kosztów można scharakteryzować następująco:

- Poziom pierwszy kosztów związany jest ściśle z działaniami w poszczególnych fazach (ogniwach) tworzenia wartości dystrybucji. Są to koszty badan marketingowych rynku, koszty badań naukowych i prac rozwojowych związanych z dystrybucją, koszty i nakłady na wdrożenia oraz koszty i nakłady związane z uruchomieniem systemów dystrybucyjnych.
- Drugi poziom kosztów, a raczej nakładów związany jest z tworzeniem infrastruktury dystrybucyjnej obejmującej zarówno infrastrukturę techniczną, informacyjną, transportową i edukacyjną.
- Poziom trzeci – z kształceniem pracowników i klientów.
- Czwarty poziom kosztów związany jest z wprowadzeniem w życie nowych norm postępowania w praktyce dystrybucyjnej, regulacji i przepisów unijnych.
- Piąty poziom – jako efekt drugiego, trzeciego i czwartego wyraża się w zmianie struktury wydatków i przychodów w skali struktury przedsiębiorstwa, grupy przedsiębiorstw, a także w skali regionu, czy państwa.

[12] W przypadku sektora spożywczego obowiązują wymagania identyfikowalności produktu na całej drodze, tzw. „od pola do stołu" oraz udokumentowanie warunków produkcji, przechowywania i przewożenia produktów.

Podejmujący decyzje o realizacji procesów dystrybucyjnych zainteresowani są kosztami poziomu pierwszego i efektami bezpośrednimi, jakie uzyskują dzięki utworzeniu oraz funkcjonowaniu danego kanału dystrybucji.

Pole efektów (por. rys. 2) wydaje się bardziej skomplikowane do zidentyfikowania i skwantyfikowania. Efekty te są różnorodne w czasie i przestrzeni ;łatwe do zidentyfikowania są jedynie efekty bezpośrednio związane z działalnością dystrybucyjną. Można je zaliczyć do kategorii efektów innowacyjnych, ze względu na generowanie nowych procesów , działań oraz nowych relacji. Są to:

- nowe produkty oraz ich nowe zastosowania,
- skrócenie czasu realizacji procesu dystrybucyjnego,
- powstanie nowych relacji i zależności pomiędzy uczestnikami kanału dystrybucji,
- uczenie się nowych metod i sposobów dystrybucji.

Można też prognozować dalsze, bardziej odległe w czasie, innowacyjne efekty w kolejnych ogniwach łańcucha dystrybucyjnego, w których wystąpi zjawisko upowszechniania osiągnięć nowych sposobów dystrybucji (dyfuzja wiedzy). Nośnikami upowszechniania osiągnięć i rozwoju kanału dystrybucji staną się:

- wymiana doświadczeń uczestników kanału dystrybucji,
- prezentowanie nowych standardów dystrybucji w formie umów i kontraktów,
- tworzenie nowych relacji i sieci współpracy pomiędzy uczestnikami kanału dystrybucji,
- publikacje, referaty i wystąpienia na konferencjach i seminariach,
- patenty, licencje.

BIBLIOGRAFIA

Białoń L., Janczewska D., *Procesy innowacyjne w kształtowaniu społeczeństwa opartego na wiedzy*, Postępy techniki Przetwórstwa Spożywczego Nr 2/2008, Wyd. Wyższa Szkoła Menedżerska, Warszawa.

Bilińska-Reformat K., 2003 ,*Strategie dystrybucji w systemie marketingu przedsiębiorstw branży piwowarskiej* ,Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice.

Christopher M., 2000, *Logistyka i zarządzanie łańcuchem dostaw. Strategie obniżki kosztów i poprawy poziomu usług,* Centrum Doradztwa Logistycznego, Wyd. II, Warszawa.

Janczewska D. *Dystrybucja wyrobów cukierniczych jako element przewagi konkurencyjnej na rynku słodyczy*, Przegląd Piekarski i Cukierniczy Nr 8/2007, Wyd. SIGMA NOT, Warszawa, s. 70.

Łobejko S., 2007, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedza i innowacją w przedsiębiorstwi*e, Wyd. SGH, Warszawa.

Mruk H., B. Pilarczyk, H. Szulce, 2005, *Marketing, uwarunkowania i instrumenty*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Reformat B., 2003, *Strategie dystrybucji przedsiębiorstw na rynku dóbr konsumpcyjnych,* Wyd. Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

Zeller P., Hurka Cz., 2005, *Programy motywacyjne dla pośredników,* Marketing w Praktyce Nr 4/2005, s. 16.

Abstract

Creation of value of distribution for customer is realized during the distribution process from producer to client. There is area of cost and expecting effects in each stage of distribution process, where summary value for customer defined the efficiency of process. In article is presented the value chain model for customer in distribution process, based on food industry sector, ecologic raw materials – from point of view of distribution entrepreneurship in context of effects and relations between participants by system analysis. The innovative solutions implemented in present distribution channels make effects as additive advantages for participants of distribution process as growth of knowledge about new food products in each stages of distribution channel and synergy – effect as building the KBE (Knowledge Based Economy).

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XI – Zeszyt 13 – 2010 – ss. 151–178

Lech Kościelecki, Akademia Obrony Narodowej, SWSPiZ
Ewa Dłubakowska-Puzio, Politechnika Koszalińska
Kamil Puzio, SWSPiZ w Łodzi

Zarządzanie relacjami z klientem a budowanie lojalności klienta – studium nad problemem

1. WPROWADZENIE

Panująca sytuacja na rynku, dojrzałość rynków i związany z tym wzrost konkurencji[1], coraz większa ilość sprzedawców, wzrastająca ilość produktów oraz łatwość z jaką przedsiębiorstwa naśladują posunięcia marketingowe konkurentów, oparte przede wszystkim na marketingu transakcyjnym, zmusiły firmy do poszukiwania nowych dróg, nie tyle dotarcia do klienta, co przede wszystkim, do utrzymania aktualnych, aktywnych klientów firmy i stworzenie z nich lojalnych nabywców produktów firmy. W obliczu ogólnego przesytu, szybkich cykli wdrażania nowoczesnych technologii, coraz krótszego cyklu życia produktu oraz zmieniających się determinantów zdobywania przewagi konkurencyjnej i rozwoju możliwości dystrybucyjnych, marketing musiał stać się czymś więcej aniżeli tylko wymyślaniem, opracowywaniem nowych produktów, ich sprzedażą i dystrybucją[2]. Trafnie sytuację określa E.K. Geffroy pisząc, iż dzisiejszego kapryśnego użytkownika nie da się kupić agresywnymi strategiami sprzedaży z dnia wczorajszego. Stworzenie więzi

[1] H. Mruk, B. Pilarczyk, H. Szulce, *Marketing. Uwarunkowania i instrumenty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 231.

[2] Zob.: F. Buttle, *Relationship Marketing*, Paul Chapman Publishing Ltd, London 1996, s. 1.

z klientem, wymaga przepisów dostosowanych do nowych czasów i możliwości. Nową formułą jest *organizowanie stosunków*. Kryje się za tym zręczna kombinacja przyjemności i serwisu, przeżycia i atrakcyjnej oferty, której nie oprą się nawet najbardziej nieczuli użytkownicy. Nowa sprzedaż wytwarza bowiem więź z klientem z wartością dodaną w ludzkim wymiarze[3].

2. MARKETING RELACJI – GENEZA KONCEPCJI

W związku z wagą podniesionego problemu oraz wielością zjawisk społecznych i rynkowych powiązanych z budowaniem nowych trendów w marketingu, wśród teoretyków i praktyków, powstało wiele definicji nowego zjawiska, aktywności marketingowej przedsiębiorstw – marketingu partnerskiego nazywanego również marketingiem więzi, związków, powiązań czy marketingiem relacji. We wszystkich przypadkach mowa jest przede wszystkim o związkach, relacjach czy więziach między firmą i jej klientami, jednakże część definicji mówi również o relacjach z dostawcami i współpracownikami.

Marketing relacyjny definiowany jest jako działania zbliżające do tworzenia i rozwijania długotrwałej lojalności wśród klientów, co zwiększyć ma zyskowność firmy[4]. Oparty jest na wniosku, że tańszym jest utrzymanie dotychczasowego klienta, aniżeli poszukiwanie nowego. Krótkowzrocznym jest myślenie, że nowo pozyskani klienci utrzymają rozwój firmy we właściwym kierunku. Rozsądniejszym rozwiązaniem będzie poświecenie tej samej ilości środków i uwagi do utrzymania istniejącej już bazy danych[5]. Marketing relacyjny opiera się na efekcie „dziurawego wiadra", w pierwszej kolejności istotne jest zadbanie o obecnych klientów, w dalszej poszukiwanie nowych[6].

---

[3] Zob.: E.K. Geffroy, *Clienting*, Palcet, Warszawa 1993, s. 115.

[4] E. Gummeson, *Total Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Burlington 2008, s. 5.

[5] R.D. Reid, D. C. Bojanic, *Hospitality Marketing Management*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2009, s. 59-61.

[6] Z. Waśkowski, *Zastosowanie marketingu partnerskiego na rynku B2B,* „Marketing i Rynek", czerwiec 2006, nr 6/2006, s. 29.

„Typowe działania marketingowe związane z utrzymaniem klientów zmierzają zazwyczaj do:

- utrzymania satysfakcji,
- uproszczenia procesu zakupu,
- zaoferowania produktów substytucyjnych,
- ograniczenia możliwości zmiany sprzedawcy"[7].

Powody opłacalności utrzymywania klientów i pozyskania ich lojalności są prozaiczne. Eksperci uważają, iż utrzymanie dotychczasowego klienta może być 30 razy tańsze od pozyskania nowego. Zadowoleni klienci z reguły ponawiają zakupy, wskazują nowym klientom produkty oraz firmę[8].

Marketing relacji opiera się na następujących kluczowych założeniach:

a) tańsze jest utrzymanie klienta, niże pozyskiwanie nowego;
b) klienci powinni być oceniani na podstawie *wartości życia klienta w czasie (LTV –customer lifetime value);*
c) małe zmiany w poziomie utrzymania klientów przynoszą duże zmiany w przyszłych dochodach firmy;
d) budowanie lojalności ma decydujące znaczenie w budowaniu relacji;
e) budowanie relacji oznacza, że obie strony związku muszą być elastyczne[9].

Trzeba dodać, iż wartość lojalnego klienta w określonym czasie jest największą pozycją w przychodach firmy. Zgodnie z teorią LTV, wartością klienta w czasie określa się ilość pieniędzy, jakie pozostawi on oraz jego rodzina i znajomi, w firmie w ciągu swojego życia[10].

W marketingu relacji wyróżnić można zasadę „6 I" mówiącą o:

- intencji zawarcia unikalnych stosunków (relacji z klientem),
- interakcji z klientami,

---

[7] W. Wrzosek (red.), *Efektywność marketingu*, PWE, Warszawa 2005, s. 95.

[8] M. Ali, *Marketing i public relations w małej firmie*, Helion, Gliwice 2009, s. 342.

[9] J. Blythe, *Marketing*, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi 2006, s. 64.

[10] E. Sieńkowska, *Prawdziwe powody lojalności*, „Marketing w praktyce", lipiec 2009, numer 137, s. 49.

- integracji z klientami,
- informacjach o klientach i dla klientów,
- inwestowaniu w klientów,
- indywidualności dla klientów[11].

Podstawą w procesie zarządzania relacjami z klientem są analizy klientów. Wyróżnić ich można kilka, ale najważniejsze z nich to proste i złożone analizy związane ze sprzedażą, analizy z zakresu obsługi klienta, analizy związane z segmentacją oraz analizy związane z promocją[12]. Dodać w tym miejscu należy, iż marketing relacji, w związku z brakiem wiary klientów indywidualnych w skuteczność relacji z firmą, oraz brakiem wiary w obiecane korzyści, większe sukcesy odnosi w środowisku business to business[13].

W ramach marketingu relacji wyróżnić można kilka jego elementów, części składowych, mających bezpośredni wpływ na kształt działalności marketingowej organizacji. Będą to:

- jakość,
- marketing wewnętrzny,
- komunikacja z klientem,
- programy lojalnościowe,
- struktura organizacji.

„Marketing relacji jest czymś znacznie więcej aniżeli kolejnym elementem mixu marketingowego. Przedstawia nową, oryginalną perspektywę zarządzania i kontaktów przedsiębiorstwa z kluczowymi grupami interesu, postulując nieustanne kształtowanie relacji w kanale dystrybucji, w celu maksymalizacji wartości dla ostatecznego odbiorcy"[14].

Celem marketingu relacji jest pozyskanie i utrzymanie klientów poprzez budowanie relacji z nimi. Przyciągnięcie nowych klientów powinno być postrzegane tylko jako pierwszy krok w procesie marketingo-

[11] Zob.: T. Hennig-Thurau, U. Hansen, *Relationship Marketing*, Springer Verlag, Heidelberg 2004, s. 44.

[12] Zob.: E. Frąckiewicz, E. Rudawska, *Analiza informacji o klientach jako podstawa procesu zarządzania relacjami z klientem*, „Marketing i Rynek", 07/2005, numer 7/2005, s. 22–28.

[13] Zob.: J. Blythe, *Marketing*, op. cit., s. 64.

[14] M. Mitręga, *Rozwój relacji z klientami na skalę masową*, "Marketing w praktyce", 11/2002, nr 57, s. 56.

wym[15]. Budowanie specyficznych więzi między sprzedawcą a nabywcą wiąże się nie tylko z zmianą strategii organizacji, coraz częściej staje się wymogiem do przetrwania firmy na współczesnym rynku. Budowanie relacji, którego celem jest osiągniecie wymiernych korzyści, ma charakter dynamiczny, co oznacza, że efekt w postaci wzrostu rentowności utrzymania klientów i ich lojalności widoczny jest w długim okresie czasu. Wydatki w ramach budowania marketingu relacji traktowane być powinny jak inwestycje, generujące określone przychody w określonym czasie.

Budowanie relacji z klientem odbywać się musi za pomocą różnych sposobów komunikacji indywidualnej, pozwalających na nadawanie wiadomościom indywidualności i skierowanie jej bezpośrednio do wybranego klienta, w przeciwieństwie do tradycyjnej komunikacji marketingowej, charakteryzującej się przekazem informacji bez komunikatu zwrotnego wraz z opinią od klienta. Klient nie akceptuje już tylko pasywnego udziału w procesie zakupu produktów. Klient pragnie być aktywnym partnerem w procesie projektowania – tworzenia – sprzedaży – kupna określonego produktu. Systematyczna komunikacja firmy z klientem dostarczyć może wielu niedocenianych niekiedy informacji oraz wpływa znacząco na poczucie więzi klientem a z firmą, dowartościowuje go, co może zwiększyć wielkość sprzedaży. Czyni klientów bardziej podatnymi na zakupy, poprzez wrażenie, że opinie klienta są dla firmy ważne. Kontakty i dialog z klientem muszą być jednak szczere, ze względu na niezwykłą czułość klienta w aspekcie czystości intencji firmy.

Relacje między sprzedawcą a nabywcą zazwyczaj charakteryzowane są jako relacje konfrontacyjne lub kontradyktoryjne. Marketing relacji charakteryzuje się jednak „zdrowymi" relacjami opartymi na trosce, zainteresowaniu, zaangażowaniu oraz właściwej obsłudze[16]. Istotą jest to, że transakcje ekonomiczne powstają w kontekście relacji interpersonalnych[17]. Relacją w tym przypadku będzie połączenie przynajmniej dwóch podmiotów takich jak: organizacje, ludzie, firmy czy społeczeństwa, któ-

[15] F. G. Crane, *Professional services Marketing*, Routledge Taylor & Francis Group, New York/London, 1993, s. 51.

[16] Zob.: F. Buttle, op. cit., s. 8.

[17] K.H. Wathne, H. Biong, J.B. Heide, *Choice of Supplier in Embedded Markets: Relationship and Marketing Program Effects*, "Journal of Marketing", kwiecień 2001, nr 65, s. 55.

re mają wyznaczone role i zadania, którym odpowiadać będą odpowiednie zachowania innych uczestników relacji[18].

Treść relacji wiążących klienta z firmą tworzą trzy niematerialne elementy:

- zadowolenie klienta, wynikające z dostarczonego produktu oraz z samego kontaktu ze sprzedawcą;
- zaufanie klienta, które jest efektem zadowolenia i pozytywnych doświadczeń;
- zaangażowanie wszystkich stron uczestniczących w wymianie, oferujących sobie pomoc i współpracę[19].

Zachowania relacyjne stoją w opozycji do zachowań konkurencyjnych i można podzielić je na takie, których celem jest rozwój i utrzymanie relacji oraz takie, które są wynikiem satysfakcjonujących relacji, utożsamianych z symptomami lojalności[20]. W tabeli 1 przedstawiono definicje mierników siły relacji.

Siła relacji w różny sposób determinuje długość stosunków z klientem. Przy dużej sile relacji, długość trwania relacji może być niewielka ze względu na przykład na niedostateczną jakość usług, które mogą zakończyć relację. Relatywnie długa relacja może mieć niewielką siłę, ze względu na niedostrzeganie alternatywnych firm przez klientów lub po prostu ze względu na brak alternatywy. Jednakże zasadnicze znaczenie dla relacji klienta z firmą mają tzw. kluczowe zdarzenia. Mimo wielu lat, i wielu satysfakcjonujących klienta rutynowych zdarzeń, odbieranych jako silną relację, zdarzeń, negatywna ocena jednego z kluczowych incydentów, zakończyć może związek z firmą[21].

---

[18] W.T. Ross jr., D.C. Robertson, *Compound Relationships Between Firms*, "Journal of Marketing", 07 007, nr 71, s. 110.

[19] M. Szudzichowski, *Przypływy i odpływy klientów*, „Marketing w praktyce", 06/2006, nr 100, s. 43.

[20] Zob.: P. Stach, *Wpływ postrzeganej jakości oferty usługowej na zachowania relacyjne nabywców usług*, „Marketing i Rynek", 11/2008, s. 7.

[21] J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 147–160.

Tabela 1. Definicje mierników siły relacji

Pojęcie	Definicja
Czas trwania relacji	Okres liczony od pierwszej transakcji klienta z firmą.
Intensywność relacji	Funkcja częstotliwości, z jaką w danym okresie klient kontaktował się z firmą bezpośrednio w punkcie obsługi („face to face"), telefonicznie lub za pomocą Internetu.
Satysfakcja klienta	Sposób, w jaki klient ocenia stopień realizacji swoich oczekiwań wobec procesu wymiany z firmą.
Porównawczy poziom odniesienia	Sposób w jaki klient ocenia prawdopodobieństwo zastąpienia obecnej firmy inną firmą, z którą utrzymywanie transakcji byłoby bardziej korzystne.
Orientacja sprzedawcy na klienta	Sposób w jaki klient ocenia stopień zorientowania pracowników firmy na długookresowe spełnianie jego potrzeb w odróżnieniu od wywierania nacisku na wysoką sprzedaż w krótkim okresie (orientacja firmy na sprzedaż).
Wiedza profesjonalna sprzedawcy	Sposób w jaki klient ocenia poziom fachowej wiedzy personelu obsługi oraz jego zdolności do przekazywania tej wiedzy w trakcie interakcji z klientem.
Zaangażowanie klienta	Pozytywne, obojętne lub negatywne nastawienie emocjonalne klienta wobec kontaktów z firmą.

Źródło: M. Mitręga, *Pomiar relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem*, „Marketing i Rynek", luty 2005, nr 2/2005, s. 4 oraz M. Mitręga, *Miary relacji firma – klient*, „Marketing w praktyce", wrzesień 2003, nr 67, s. 36–38.

Wśród klasycznych relacji między firmą a jej klientami wyróżnia się pięć ich rodzajów:

- relacje podstawowe – przedsiębiorstwo uczestniczy w wymianie, jednakże nie podejmuje działalności posprzedażowej;
- relacja reaktywna – przedsiębiorstwo aktywnie uczestniczy w wymianie, dokonuje jej oraz zachęca klienta do kontaktów w przypadku wyniknięcia jakichkolwiek problemów czy niejasności;
- relacja odpowiedzialna – wkrótce po dokonaniu aktu sprzedaży sprzedawca kontaktuje się z kupującym, sprawdzając, czy produkt spełnia oczekiwania klienta, chcąc jednocześnie uzyskać od klienta informacje dotyczące możliwości ulepszenia produktu;

- relacja proaktywna – firma sprzedająca po dokonaniu przez klienta zakupu kontaktuje się z nim periodycznie, przekazując sugestie dotyczące możliwości wykorzystania produktu lub przekazując informacje o nowych ofertach;
- relacja partnerska – firma współdziała z klientem w sposób nieprzerwalny, szukając rozwiązań na ciągłe dostarczanie klientowi coraz większych wartości[22].

Wszystkie z tych rodzajów relacji wykorzystane być mogą przez przedsiębiorstwa produkcyjne jak i usługowe. Celem marketingu relacji wykorzystującego różne sposoby, taktyki oraz kanały komunikacji z klientami jest takie zbudowanie relacji, by efektem końcowym był lojalny klient.

3. ASPEKT LOJALNOŚCI KLIENTA

W dobie olbrzymiej konkurencji w każdej branży, w sektorze produkcyjnym jak i usługowym, działania firmy mające na celu tylko sprzedaż towaru/usługi klientowi wydają się mocno nielogiczne. „Firmy zmieniają sposób postrzegania swoich relacji z otoczeniem. Punkt ciężkości działań marketingowych podejmowanych przez firmę przesuwa się z dążenia do zawarcia transakcji na zbudowanie więzi klienta z firmą, weryfikowanej jego lojalnością"[23]. Wartość produktu opartego na wiedzy, w przeciwieństwie do produktu materialnego, nie jest zdeterminowana kosztami jego wyprodukowania, ale przez wartość jaką klient jej przypisze[24]. Ścisły związek między zadowoleniem klienta z zakupionych towarów i usług a jego lojalnością wobec firmy jest w dziś dość oczywisty, jednakże nie chodzi tu o samo zadowolenie, a o jego poziom. Określenie „zadowolony" nie gwarantuje jeszcze jego lojalności, „całkowicie

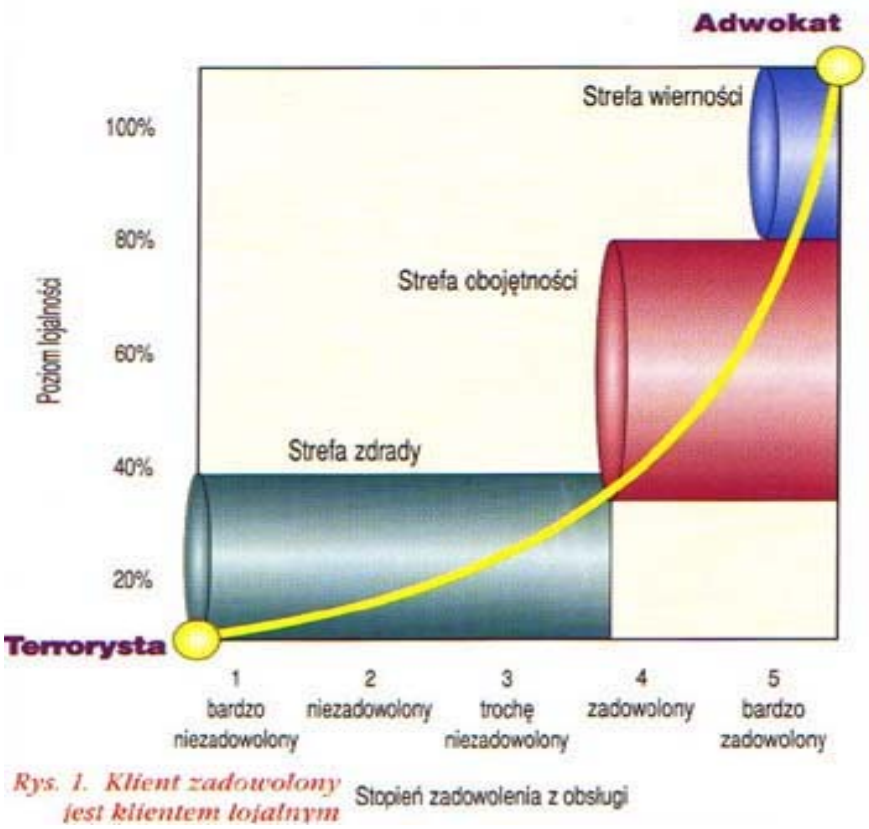
[22] M. Mitręga, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Cedewu, Warszawa 2008, s. 83–84.

[23] Ł. Sułkowski, R. Seliga, *Zastosowanie wybranych elementów marketingu relacji w szkolnictwie wyższym w Polsce*, [w]: *Szanse i wyzwania współczesnego marketingu*, pod red. W. Delugi, J. Chotkowskiego, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego Oddział w Koszalinie, Koszalin 2006, s. 227.

[24] G. Urbanek, *Analiza determinantów kapitału klienta*, „Marketing i Rynek", 04/ 2004, Nr 4/2004, s. 2.

zadowolony" lub „zachwycony" również nie, aczkolwiek jest zdecydowanie bardziej prawdopodobne, że w pełni zadowolony klient zostanie lojalny wobec firmy. Utrzymanie klienta opiera się w dużej mierze na zapewnieniu takiego poziomu obsługi, który pozwoli na zdobycie i utrzymanie jego lojalności. Pamiętajmy, iż tylko klient zadowolony jest klientem lojalnym. Rysunek 1 ilustruje, jak wzrasta lojalność klienta w zależności od stopnia jego zadowolenia z obsługi.

Rysunek 1. Wzrost lojalności klienta



Rys. 1. Klient zadowolony jest klientem lojalnym

Źródło: Customer Loyalty Center – Call Center XXI wieku,www.crm.pl

Według Harvard Business Review zmniejszenie odpływu klientów jedynie o 5% daje firmie dwukrotny wzrost zysku. Nie bez znaczenia jest również fakt, że klient, który korzysta z usług firmy od dłuższego czasu

wie, kiedy, gdzie i w jaki sposób dokonywać zakupu, co w konsekwencji powoduje znaczne obniżenie kosztów jego obsługi. Klient niezadowolony natomiast nie tylko nie skorzysta więcej z usług i produktów firmy, ale jak wykazują badania w większości wypadków opowie o swoich złych doświadczeniach od 9 do 12 osobom. Wniosek nasuwa się sam, w pierwszym rzędzie należy zadbać o jak najwyższą jakość obsługi istniejących klientów, a dopiero później zająć się aktywnym poszukiwaniem nowych.

Podział klientów ze względu na relacje między zadowoleniem a lojalnością pokazany został w tabeli 2 Od satysfakcji klienta do jego lojalności wobec firmy, czy też marki, wiedzie droga poprzez zobowiązanie (firma działa w najlepszym interesie klienta), personalizację (firma okazuje, że rozumie i stara się wyprzedzać potrzeby klienta) oraz uwłasnowolnienie (relacja z firmą odbywa się na zasadach klienta i pod jego kontrolą)[25].

Tabela 2. Podział klientów ze względu na relację między zadowoleniem a lojalnością

Nabywca	Zadowolenie	Lojalność	Zachowanie
Lojalny	Wysokie	Wysoka	Stale korzysta z usług dostawcy, służy pomocą w rozwiązaniu problemów
Dezerter	Niskie lub przeciętne	Niska lub przeciętna	Zrezygnował z usług dostawcy, nieszczęśliwy
Wyrachowany	Wysokie	Niska lub przeciętna	Przychodzi i odchodzi, małe przywiązanie do sprzedawcy
Zakładnik	Niskie lub przeciętne	Wysoka	Nie może zmienić dostawcy, w pułapce

Źródło: K. Fonfara, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 123.

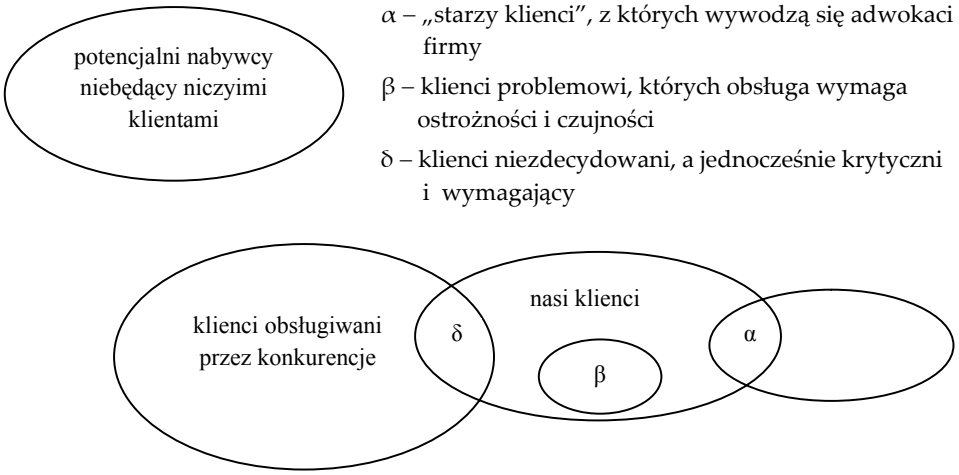
[25] Zob.: G. Urbanek, *Jakość, satysfakcja, lojalność, rentowność – łańcuch przyczynowo-skutkowy*, „Marketing i Rynek", nr 6/2004, s. 5.

We współczesnej gospodarce klienci traktowani są na równi z pozostałymi składnikami kapitału firmy generującymi dochód, dlatego też należy nieustannie kontrolować poziom zadowolenia swoich klientów i nie myśleć, że ich lojalność jest czymś oczywistym[26].

Można powiedzieć, że baza klientów, a już na pewno lojalnych klientów, może być jednym z najcenniejszych aktywów firmy[27] i podstawą stabilnego rozwoju firmy[28].

Klientów nawiązujących kontakt z firmą podzielić możemy na grupy. Każda z grup charakteryzuje się różnym stopniem zacieśnienia relacji z organizacją oraz różnym zaangażowaniem w proces zakupu. Relacje te przedstawione są na rysunku 2.

Rysunek 2. Klienci kapitałem firmy



Źródło: K. Rogoziński, *Nowy marketing usług,* Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998, s. 124.

[26] P. Kotler, *Kotler o marketingu*, Helion, Gliwice 2006, s. 200.

[27] K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998, s. 123–124.

[28] B. Baudler, *Rola zaufania klienta w sukcesie dostawcy*, „Marketing w praktyce", 08/2004, nr 78, s. 18.

Klienci potencjalni określani są przez firmę na podstawie dotychczasowych klientów, czasu dokonania ostatniego zakupu, ilości i częstotliwości zakupów w ogóle, nakładów na obsługę klienta.

Reflektanci należą do grupy wiedzącej o istnieniu firmy i dokonującej próbnego zakupu. Nabywcy dokonujący zakupu po raz pierwszy, są tymi z reflektantów, którzy postanowili w dalszym ciąg korzystać z usług firmy. Nabywcy dokonujący powtórnych zakupów, to klienci zadowoleni ze sposobu zaspokajania ich potrzeb przez firmę, która staje się ich głównym dostawcą tego danych usług. Klienci stali darzą dostawcę pełnym zaufaniem i przyjmują jego system wartości. Rzecznicy (adwokaci) charakteryzują się całkowitą lojalnością i darzą organizację całkowitym zaufaniem. Zburzyć ten stan może tylko poważny błąd dostawcy[29]. Inaczej ujął to A. Payne. Stworzył on drabinę lojalności wskazującą na „przesuwanie" się po niej klientów, co obrazuje ich przywiązanie do firmy i lojalność wobec niej.

Kolejną typologię klientów, oraz relacje między ich zadowoleniem a poziomem lojalności przedstawiła E. Rudawska[30].

„Długotrwałe związki redukują ryzyko, a także koszty transakcji"[31]. Lojalny klient regularnie dokonuje zakupów produktów oferowanych przez firmę, zarówno tych funkcjonujących już na rynku oraz nowych. Propaguje produkty firmy i upowszechnia pozytywne informacje o organizacji. Lojalny klient charakteryzuje się również niepodatnością na działania reklamowe firm konkurencyjnych. „Lojalność z założenia powinna się charakteryzować przede wszystkim trwałością"[32]. Lojalność klienta objawiać się może w co najmniej czterech formach zróżnicowanych pod względem intensywności i gotowości kontynuowania kontaktów klienta z organizacją:

---

[29] Zob.: I. H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE Warszawa 2001, s. 143–146.

[30] Zob. E. Rudawska, *Lojalność klientów*, PWE Warszawa 2005, s. 32–35.

[31] T. Ambler, *Marketing od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999, s. 178.

[32] D. Siemienienko, W. Urban, *Pomiar lojalności klientów z uwzględnieniem pomiaru motywów*, „Marketing i Rynek", 11/ 2007, s. 3.

- lojalność ukryta – pozytywne opinia na temat usługodawcy nie motywuje klienta do kontynuowania wzajemnych relacji;
- lojalność nieautentyczna – mimo złych relacji i negatywnego nastawienia klientów, utrzymują oni kontakt z dostawcą;
- lojalność prawdziwa – klienci są lojalni, pozytywnie nastawieni, rokują na utrzymanie relacji;
- brak lojalności – niezadowolenie klienta z usług powoduje przerwanie kontaktu.

4. ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z KLIENTEM

Lojalność to zjawisko uzależnienia klienta od marki/produktu/firmy[33]. Jedną ze skrajnych form lojalności jest „lojalność nieracjonalna" (*loyalty beyond reason)*, objawiana przez klientów do tak zwanych *lovemarks*. Kluczem do sukcesu tych marek są tajemniczość, zmysłowość i intymność. Według badań najpopularniejszymi markami, adresatami nieracjonalnej lojalności klientów, są Apple, Abercrombie&Fitch oraz Swatch[34]. Producenci starają się, lub też w najbliższym czasie starać się będą, żeby ich marki, produkty zyskały wśród klientów status religii czy choćby symboli religijnych, gdyż to gwarantować może bezdyskusyjne, absolutne oddanie firmie, marce, produktowi. Zależne to jest jednak od czasu oraz siły więzi między stornami relacji. Graficznie pokazuje te zależności rysunek 3.

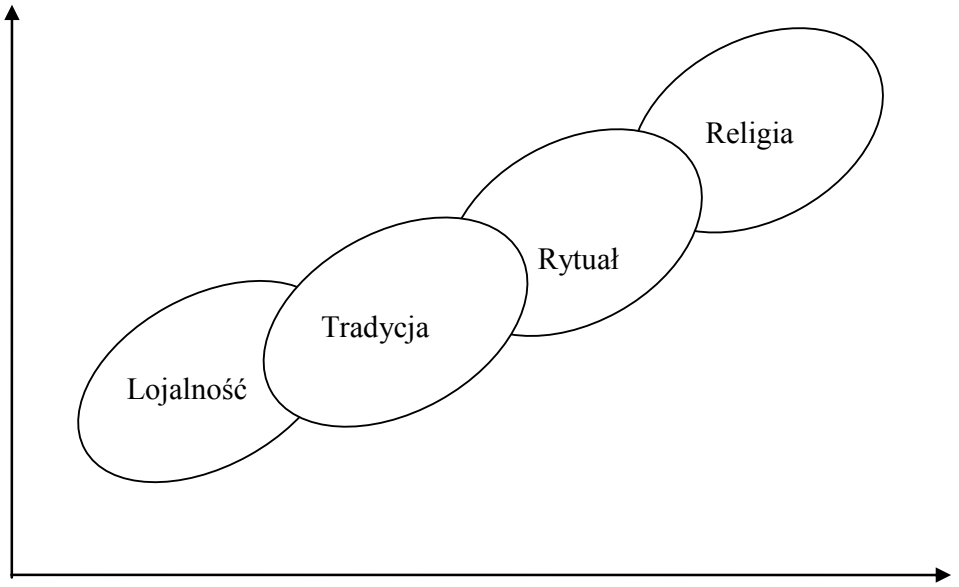
Poniżej przedstawione zostały etapy procesu zarządzania relacjami z klientem:

1. Docieranie do klienta – znajdowanie potencjalnego klienta i zachęcanie go do kontaktu z firmą najczęściej poprzez reklamę telewizyjną, prasową bądź przesyłkę bezpośrednią.
2. Pozyskiwanie klienta – etap, w którym konsument jest w trakcie podejmowania decyzji o zakupie.

[33] W. Wrzosek (red.), *Efektywność marketingu*, PWE Warszawa 2005, s. 97.

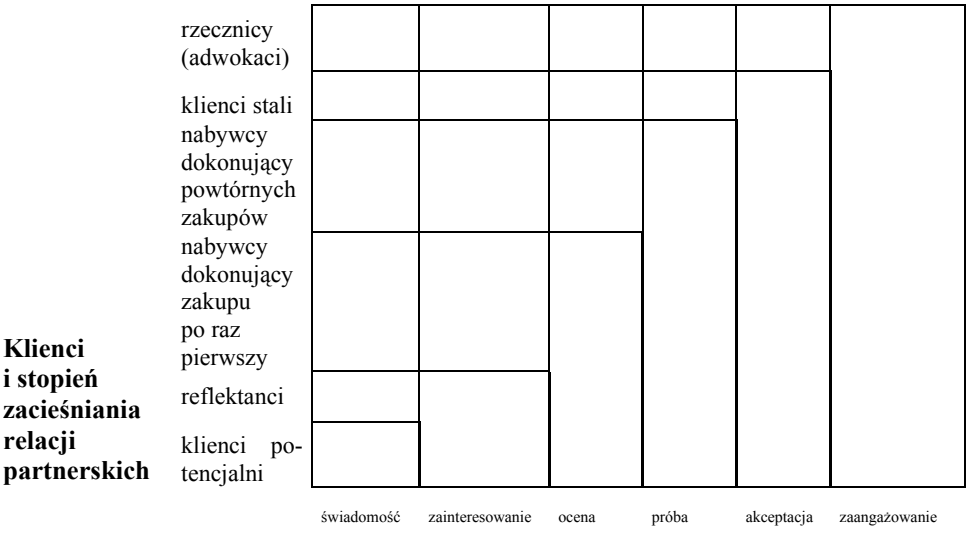
[34] R. Kozielski, J. Drezner, *Zaklinanie emocji*, „Marketing w praktyce", 06/2009, nr 136, s. 35.

Rysunek 3. Lojalność jako punkt wyjścia do tworzenia absolutnego oddania marce/produktowi



Źródło: M. Lindstrom, *Brand sense – marka pięciu zmysłów*, Helion, Gliwice 2009, s. 210.

Rysunek 4. Stopniowanie relacji – intensywność partnerstwa z klientem a proces zakupu



Źródło: I. H. Gordon, *Relacje z klientem, Marketing partnerski,* PWE, Warszawa 2001, s. 143.

3. Powitanie klienta – następuje po dokonaniu przez klienta pierwszego zakupu. Na tym etapie ważne jest, aby stworzyć jak najlepsze podstawy do dalszych relacji.
4. Poznawanie klienta – to wymiana informacji o sobie między dwiema stronami, klientem i przedsiębiorstwem.
5. Rozwój relacji z klientem – stabilizacja relacji przedsiębiorstwa z klientem, które stara się zaspokajać potrzeby klienta.
6. Rozwiązywanie problemów – na tym etapie firma musi dołożyć wszelkich starań, aby rozwiązać problem, który pojawił się między klientem a przedsiębiorstwem, gdyż zaniedbanie tego spowoduje utratę klienta.
7. Odzyskiwanie klienta – poprawa niedociągnięć niedostatków firmy może spowodować odzyskanie klienta, jednakże jest to trudne do naprawienia w przypadku, gdy brakiem były problemy w zakresie obsługi klienta[35].

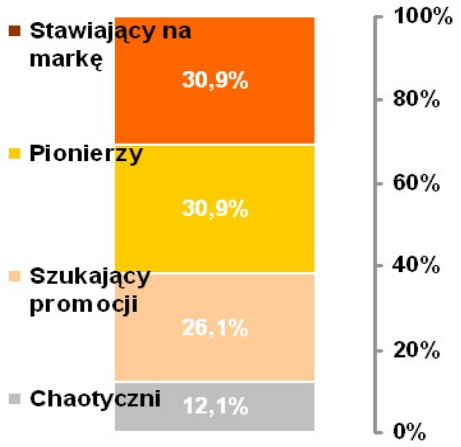
„W istocie bardzo niewielu klientów życzy sobie więzi, chyba, że chce uzyskać od dostawcy coś wyjątkowego. (…) Ludzie nie wierzą, że firma dostarczająca im usługi działa w ich najlepiej pojętym interesie. Nie ma więc żadnej podstawy do relacji. Wiele marek budzi zaufanie, lecz oznacza to jedynie tyle, że konsumenci wierzą, że firma nie będzie na tyle nierozsądna, by przesadzić z ceną lub dostarczyć złą usługę, po prostu z obawy, że utraci klienta"[36]. Przy takiej postawie obu stron nie ma najmniejszych szans zbudowania dwustronnych i dwukierunkowych relacji, wspartych zaufaniem i wiedzą. Wielu klientów oczekuje tylko pojawiających się promocji i wtedy zakupuje produkt czy usługę. Z wyników tegorocznej edycji badania BTL Monitor można wnioskować, że organizowanie różnych form promocji traktowane jest przez konsumentów jak oczywistość – praktyka, której wręcz wymaga się od firm. Promocje stają się jak gdyby wbudowane w produkt czy usługę. Liczy się już nie sama ich obecność, ale forma.

[35] M. Stone, A. Bond, E. Blake, *Marketing bezpośredni i interaktywny*, PWE, Warszawa 2007, s. 170–172.

[36] C. Haring, *Pozwól klientowi zarządzać relacjami*, „Marketing w praktyce", 03/ 2003, nr 61, s. 43.

W roku 2009 – 14% konsumentów na bieżąco śledziło oferty promocyjne i chętnie z nich korzystało, co w porównaniu do 2008 roku daje wzrost o 4%. Mniejszy jest też odsetek odpornych na promocje: obecnie 13% konsumentów twierdzi, że promocja zupełnie na nich nie działa – tymczasem w 2008 roku tak odpowiedziało nieco więcej, bo 16% respondentów[37]. Dzieląc polskich konsumentów według ich nastawienia do promocji w 2009 roku, wyodrębniono cztery grupy (patrz rysunek 4).

Rysunek 4. Podział konsumentów według nastawienia do promocji



Źródło: BTL Monitor 2009/2010.

Szukający promocji – często bywają w sklepach i zdarza im się kupić impulsywnie produkt oferowany w promocji. Promocje traktują jako sposób na oszczędności oraz okazję do wypróbowania nowych produktów. Poszukujący promocji to głównie kobiety z wykształceniem średnim.

Pionierzy – to najczęściej uczniowie i studenci; osoby będące dla znajomych źródłem informacji o nowinkach rynkowych i aktualnych trendach. Uważają się za eksperymentatorów i lubią wypróbowywać najnowsze rzeczy. Są zdania, że produkty objęte promocją są niższej jakości. Pionierami są najczęściej mężczyźni.

[37] ARC Rynek i Opinia, *Polski konsument w czasie kryzysu – oszczędny, ale lojalny*, "MpK-T", nr 273, 15-09-2009, http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=939.

Stawiający na markę – uważają, że markowy produkt jest zawsze lepszy od produktu nieznanej marki. Korzystają z promocji niejako przy okazji – wtedy, gdy dotyczą one produktów tych marek, do których już są przekonani. Nie lubią reklam i nie zbierają kuponów konkursowych. Do grupy tej należą najczęściej mężczyźni, osoby w wieku 35–44 lat, z wyższym wykształceniem, mieszkańcy miast średniej wielkości.

Chaotyczni – osoby bez sprecyzowanych postaw i zachowań wobec działań promocyjnych.

Duży udział procentowy *Stawiających na markę* oraz *Pionierów* wśród polskich konsumentów poddanych badaniu świadczy o tym, że ich mocną stroną, nawet w sytuacji spowolnienia gospodarczego, staje się lojalność. Prawdziwi *Poszukiwacze promocji*, którzy kierują się podczas zakupów niemal wyłącznie impulsem, to tylko 1/4 badanych Polaków[38].

Dlatego też działalność marketingowa firmy, ukierunkowana na stworzenie długookresowych relacji firmy z klientem jest niezbędna, by działalność jej była zyskowna. Generowanie zysku mierzone będzie w długim okresie czasu. Zysk wynikać będzie z trwałej relacji klienta z firmą. Przed tworzeniem takiej relacji z klientem organizacja powinna ustalić jego *wartość życia*, czyli sumę całkowitych przychodów wniesionych przez klienta, pomniejszoną o koszty jego zdobycia i obsługi klienta w czasie.

5. LOJALNOŚĆ KLIENTÓW WARTOŚCIĄ FIRMY

Przez całkowite przychody rozumie się przychody wynikające z zakupów dokonywanych przez klienta, jak również przychody generowane przez klientów, dokonujących zakupów dzięki rekomendacji tego klienta[39]. Niewielu ludzi biznesu, menedżerów traktuje klienta jako dożywotnią inwestycję, a różnica jest dokładnie taka jak między pojedynczym zdjęciem a sekwencją następujących po sobie zdjęć. Gdy menedżerowie zrozumieją długofalowe znaczenie lojalności, głównym ich celem stanie się pozyskanie jak największej ilości klientów oraz utrzymanie zerowej utraty lojalności. W miarę włączania najlepszych klientów do organiza-

[38] Ibidem.

[39] Zob.: E. Rudawska, op. cit., s. 23–25.

cji firmy, wzrastają przychody i udział w rynku. Lojalni klienci przynoszą powtarzającą się sprzedaż i dają rekomendacje innym potencjalnym klientom. Ponieważ subiektywny model wartości firmy jest wtedy silny, może sobie ona pozwolić na bardziej wybiórcze pozyskiwanie klientów i skoncentrować swoje działania na przynoszących największe zyski i potencjalnie najlepszych klientach, w celu dalszego pobudzania rozwoju organizacji[40]. Chęć posiadania w dzisiejszych czasach lojalnych klientów wydaje się oczywista. Właśnie w czasie dekoniunktury szczególna powinna być dbałość o zatrzymanie wiernych klientów. I tu dobrym narzędziem są programy lojalnościowe. Wyniki fali BTL Monitor 2009 wskazują, że potrafią one skutecznie związać konsumenta z marką (ponad 1/3 badanych uczestniczy w swoich programach ponad 5 lat!)[41]. Nie tak oczywistym z kolei jest fakt, czy menedżerowie znają wartość pieniężną lojalności klienta i czy potrafią wartość tę skonfrontować z kosztami pozyskania nowego. Lojalny klient oprócz generowania przychodów i zysków organizacji bezpośrednio, tworzy jeszcze szereg innych wartości pośrednio wpływających jednak wprost na wynik organizacji. Graficznie przedstawia to rysunek 5.

Wynika z tego, że firma zwiększa zyskowność dzięki temu, że stały, lojalny klient zwiększa ilość wydanych w firmie pieniędzy oraz dzięki oszczędnościom będącym efektem obniżenia kosztów. Lojalni klienci wydają więcej pieniędzy w firmie, ponieważ są mniej wrażliwi na wahania ceny w górę, łatwiej akceptują podwyżki, są gotowi zapłacić więcej za produkty firmy, którą znają, aniżeli ryzykować przejście do tańszej, lecz niezbyt pewnej konkurencji. Obniżenie kosztów dotyczy przede wszystkim mniejszych kosztów działalności marketingowej, niższych kosztów obsługi, niższych kosztów pozyskania nowych klientów na miejsce utraconych dzięki wysokiemu poziomowi retencji, niższych kosztów wynikających ze stosowania sprzedaży krzyżowej, niższych kosztów związanych z prowadzeniem działań promocyjnych dzięki pozytywnym rekomendacjom rozpowszechnianym przez lojalnych klien-

[40] Zob.: F.F. Reichheld, T. Teal, *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy*, Helion Gliwice 2007, s. 29– 51.

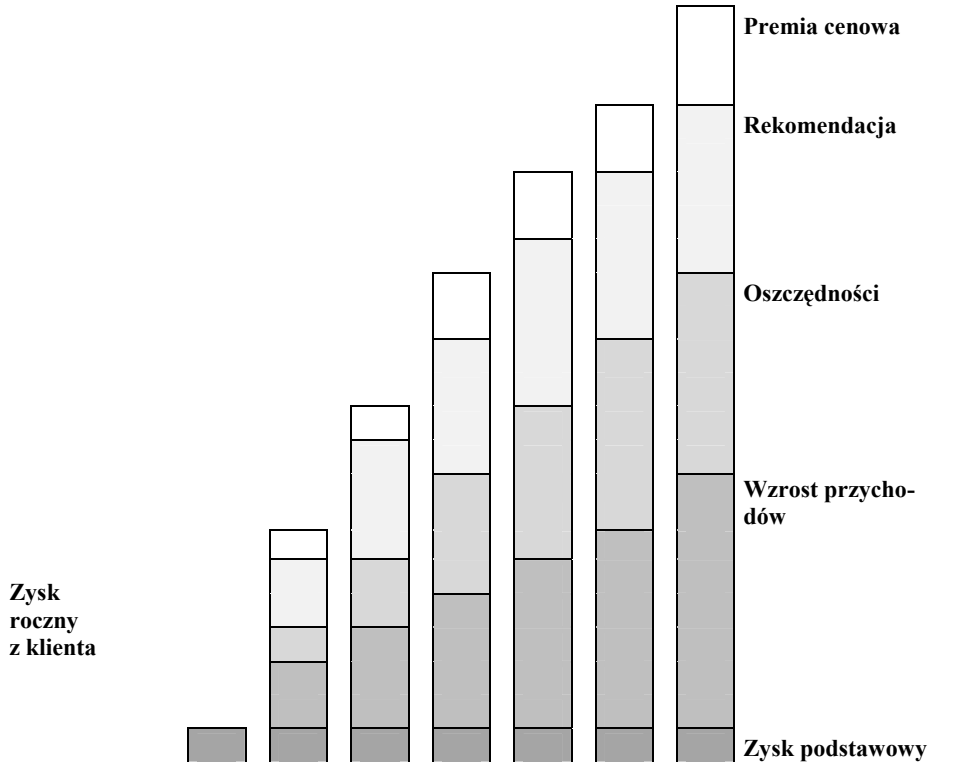
[41] Lojalność ujęta w program - programy lojalnościowe 2009, http://www.arc.com.pl/index.php?o=articles/show/245

tów oraz mniejszych kosztów związanych z koniecznością naprawy źle świadczonej usługi[42]. „Lojalność klientów stanowić może źródło przewagi konkurencyjnej. Zwiększa koszty pozyskania nabywcy przez firmy konkurencyjne oraz stanowi barierę wejścia nowych graczy na rynek"[43].

Robert Sroga proponuje dwa sposoby „zatrzymania" klientów:

- ustanowienie wysokich barier dla dokonywania zmian, uczynienie zmiany zbyt kosztownym, by klient łatwo dokonywał takich wyborów;
- wysokie zadowolenie z obsługi.

Rysunek 5. Dlaczego lojalni klienci przynoszą większe zyski



Źródło: F.F. Reichheld, T. Teal, *Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy,* Helion, Gliwice 2007, s. 76.

42 Zob.: E. Rudawska, op. cit., s. 37 – 38.

43 P. Michalik, *Źródła lojalności*, „Marketing w praktyce", 04/ 2004, Nr 74, s. 20.

Pierwszy ze sposobów, niewiele ma wspólnego z budowaniem niewymuszonej relacji, której efektem ma być lojalność klienta. Drugi natomiast będzie prawdopodobnie najprostszą drogą do lojalność klienta, gdyż jest najtrudniejszą do pokonania przez konkurentów barierą[44].

Udział w części wydawanych przez nabywców pieniędzy, firma zyska poprzez udział w umyśle i jednocześnie sercu nabywcy[45]. Proces utrzymania i pogłębienie lojalności klienta powinien opierać się na kilku zasadach:

- inicjowanie kontaktów firmy z klientem,
- informowanie o inicjatywach,
- zachęcanie klienta do aktywności zakupowej,
- obserwowanie wzorów postępowania,
- oddziaływanie na kluczowe osoby podejmujące decyzje,
- ochrona przed konkurencją[46].

Wypracowanie skutecznej metody „formowania" lojalnych klientów wiąże się z odpowiedzią na kilka zasadniczych pytań dotyczących relacji usługodawcy z klientem i tego czego organizacja oczekuje od klienta.

Odpowiedzi na te pytania pomogą wskazać drogę jaką powinna obrać organizacja by osiągnąć zamierzony cel. Pytania mogą zostać zadane w różnej formie, jednakże odpowiedzi na nie powinny wyglądać następująco:

- klient kupuje więcej tego samego produktu,
- klient kupuje częściej,
- klient kupuje inne produkty z asortymentu firmy,
- klient rekomenduje produkty firmy innym potencjalnym klientom, którzy rozpoczynają zakupy produktów firmy,
- klient kupuje w firmie wszystko czego potrzebuje w granicach oferty firmy, klient kupuje tylko w firmie[47].

---

[44] Zob.: G. Sroga, *Modelowanie lojalności klienta*, „Marketing w praktyce", 03/2004, nr 73, s. 38.

[45] Zob.: T. Wański, *Udział w sercu i kieszeni klienta*, „Marketing w praktyce", 03/2005, nr 85, s. 17.

[46] J. Staszewska, *Wykorzystanie narzędzi relacyjnych w promocji usług turystycznych*, „Marketing i Rynek", nr 7/2007, s. 17.

[47] Zob.: J. Horovitz, Strategia obsługi klienta, PWE Warszawa 1997, s. 112–124.

Segmentacji klientów ze względu na[48] zachowanie wobec marki dokonała M. Bryła, dzieląc klientów na:

- lojalnych – kupujących daną markę, ponieważ uważają ją za najlepszą na rynku, dostarczającą im unikatowych korzyści,
- lojalnych ze względu na wartość ekonomiczną zakupów – kupujących markę, gdyż jest tańsza od konkurentów,
- lojalnych z inercji do marki (rzekomego przywiązania) – kupujących markę „z pokolenia na pokolenie".

Sposobów na skupienie uwagi klienta na firmie istnieje wiele, aczkolwiek niewiele jest sposobów stworzenia z niego klienta lojalnego. Sposoby te, nazywane również programami dostosowywane są w zależności od rodzaju produktów oferowanych przez przedsiębiorstwo. W literaturze traktującej o lojalności klientów znaleźć można następujące programy:

1. Lojalność przez wartości – klienci są lojalni wobec firm i organizacji mających wspólne z nimi wartości, program skierowany być może do klientów wrażliwych na problemy społeczne.
2. Lojalność przez poczucie własnej wartości – tworzenie w oczach klienta wizerunku marki wyjątkowej, skierowanej do wyjątkowych ludzi, marki znanej, rozpoznawalnej. Definicja marki mówi, że jest nią symbol, nazwa, termin lub projekt graficzny, których celem jest identyfikowanie towarów lub usług. Elementy te używane są w reklamach do odróżnienia produktów jednego oferenta od produktów innego[49] i służą utrwaleniu wizerunku firmy wśród odbiorców[50]. Marką nazywana jest również poszczególna pozycja asortymentowa, linia produktu, rodzina produktów lub cały asortyment produktów oferowany przez dane przedsiębiorstwo[51]. W przypadku usług nieskuteczna staje się jednak tradycyjna reklama i tradycyjne kanały przekazu, istotniejsze stają się rekomendacje dotychczasowych klien-

[48] Zob.: M. Bryła, *Lojalność konsumenta w aspekcie współczesnej psychologii*, „Marketing i Rynek", nr 5/2008, s. 16.

[49] L. de Chernatony, *Marka. Wizja i tworzenie marki,* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 34.

[50] Kłeczek R., Kowal W., Waniowski P., Woźniczka J., *Marketing – jak to się robi?*, Ossolineum, Wrocław 1992., s. 243-245.

[51] J. Altkorn, *Strategia marki,* PWE, Warszawa 1999, s. 11.

tów. Czynniki kształtujące lojalność wobec marki w turystyce, pokrywać się będą zapewne z czynnikami decydującymi o lojalności w innych branżach. W turystyce określono 5 takich faktorów:

- redukowanie ryzyka niesatysfakcjonujących doświadczeń;
- emocjonalne zabarwienie, np. związane z doświadczeniami z dzieciństwa;
- powściągliwość przed poznawaniem nowych, nieznanych aspektów odwiedzanych miejsc;
- polecanie, przekazywanie innym swoich pozytywnych doświadczeń;
- wiedza, że w danym miejscu można spotkać ludzi podobnych sobie[52].

3. Lojalność przez kontakty – utrzymywanie kontaktu z klientem jest najprostszym sposobem wzmacniania lojalności, ponieważ wg M. LeBoeuf brak jakiegokolwiek kontaktu, obojętność dostawcy jest powodem zmiany dostawcy przez 68% klientów[53]. Lojalność poprzez rozpoznawanie – chodzi tu oczywiście o rozpoznawanie klienta przez pracowników organizacji, niezwykle istotne w kształtowaniu lojalności klienta, w świecie masowych rynków i kontaktów z klientami. Rozpoznawanie często wystarczy do tego, żeby klienci stali się lojalni, bo to w dzisiejszym bezosobowym, obojętnym świecie sprawia, że czują się kimś szczególnym;
4. Lojalność poprzez rabaty, loterie, konkursy, upominki i nagrody[54] – program ten opiera się przede wszystkim na stosowaniu kart stałego klienta na których sumowane są punkty doliczane podczas każdych kolejnych zakupów. Zebrane punkty wymieniane są na rabaty podczas zakupów lub na nagrody; [55] Tego rodzaju programy nazywane są bodźcowymi. Są niezwykle popularne na świecie i niezwykle skuteczne[56].

---

[52] S. Pike, *Destination marketing organisations*, Elsavier, Burlington 2004, s. 75-76.

[53] A. Stachowicz-Stanusch, M. Stanusch, *CRM. Przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa 2007, s. 56.

[54] A. Śledański, *Nagroda za lojalność*, „Marketing w praktyce", 02/ 2002, Nr 48, s. 24.

[55] Zob.: K. Mazurek-Łopacińska, *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003, s. 317.

[56] A. Łapeta, *Programy bez gwarancji lojalności*, „Marketing w praktyce", 10/2003, nr 68, s. 26.

5. Zaangażowanie i włączanie klienta – chodzi tu zaangażowanie klienta w sprawy firmy lub/i włącznie go do niektórych wspólnych czynności takich jak np.:
   - współwytwarzanie, wykonanie tych czynności, które mógłby wykonać pracownik firmy – gromadzenie danych w consultingu;
   - angażowanie klienta w kontrolę jakości;
   - wpływanie na morale pracowników;
   - włączanie klienta w proces marketingowy - wyrażanie pozytywnych opinii, rekomendowanie produktów[57].

6. MOTYWY ZCHOWAŃ KLIENTÓW

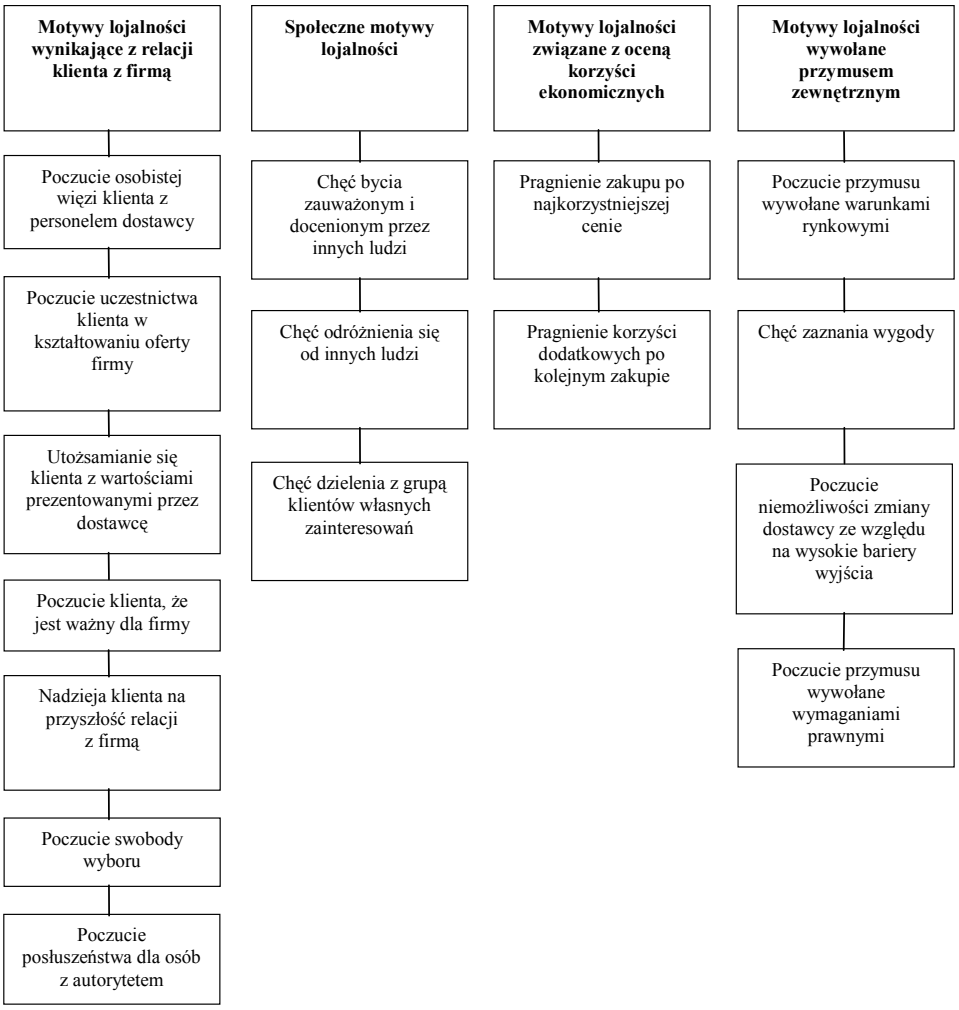
Motywy lojalności klientów wobec firm, marek, produktów, osób pogrupować można w cztery zbiory. Przedstawione one zostały na rysunku 6.

J. Kandapully oraz D. Suhartanoto zbudowali model relacji między firmą, jej wizerunkiem, satysfakcją klienta a jego lojalnością. Według nich wizerunek hotelu, satysfakcja klientów z utrzymania pomieszczeń hotelowych, z posiłków i napoi, a także z ceny za pobyt w hotelu, stanowią podstawowe czynniki determinujące występowanie wśród klientów intencji powtórnego zakupu usługi. Nieco inaczej, według autora niniejszej dysertacji, determinowana jest lojalność klientów, czy też intencja kolejnych zakupów, w przypadku obiektów hotelarskiego o charakterze sanatoryjnym. Model Kandapully'ego oraz Suhartanato przedstawiono na rysunku 7.

Usługobiorca, klient, konsument powinien być priorytetem w prowadzeniu każdej działalności gospodarczej oraz być warunkiem jej sukcesu. Wiele haseł wypowiadanych przez usługodawców, producentów czy ich pracowników, w wyniku ich działań, zmienia się jednak w nic nie znaczące frazesy.

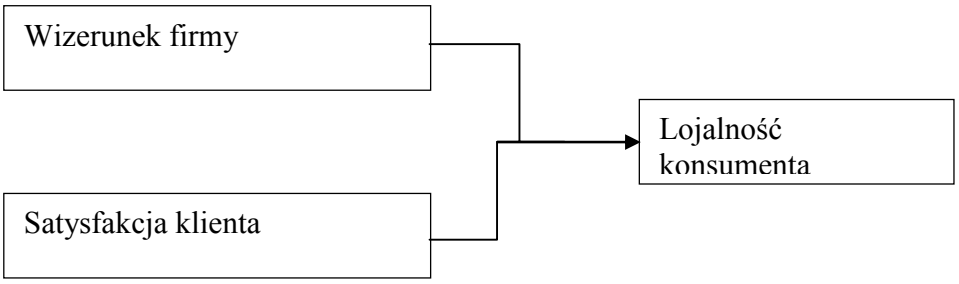
[57] Zob.: K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, op. cit., s. 124–125.

Rysunek 6. Motywy lojalności klienta



Źródło: Opracowanie własne na podstawie W. Urban, D. Siemieniako, *Motywy lojalności klientów*, „Marketing i Rynek", nr 5/2005, s. 2–7.

Rysunek 7. Model relacji pomiędzy wizerunkiem firmy, satysfakcją a lojalnością klientów



Źródło: D. Siemieniako, W. Urban, *Modele lojalności klientów – rola satysfakcji oraz kierunki badań*, „Marketing i Rynek", sierpień 2006, Nr 8/2006, ss. 14-15.

Niezwykle ważna jest zatem nie tylko odpowiednia koncepcja traktowania klienta w organizacji przez jej pracowników, ale przede wszystkim teoretyczne oraz praktyczne przygotowanie personelu do pełnienia odpowiedzialnych obowiązków pracowników obsługi klienta.

* * *

Ze względu na charakter działalności jak i świadczenie określonych usług, uzależnionych w olbrzymiej części od czynnika ludzkiego, odpowiednia postawa organizacji wobec pracowników, a tym samym pracowników wobec klienta, jest *conditio sine qua non* prawidłowego funkcjonowania, przynoszenia określonych korzyści, każdej organizacji. Orientacja na klienta wymaga szczególnego podejścia do firmy. Postawa taka kierować powinna działania firmy na moment nakładania się relacji klient – personel. Jest to moment rozstrzygający, nazywany *chwilą prawdy*.

BIBLIOGRAFIA

Ali M., *Marketing i public relations w małej firmie*, Helion, Gliwice 2009.

Altkorn J., *Strategia marki,* PWE, Warszawa 1999.

Ambler T., *Marketing od A do Z*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1999.

ARC Rynek i Opinia, Polski konsument w czasie kryzysu – oszczędny, ale lojalny, "MpK-T", nr 273, 15-09-2009, http://www.marketing-news.pl/theme.php?art=939.

Baudler B., *Rola zaufania klienta w sukcesie dostawcy*, „Marketing w praktyce", 08/ 2004, nr 78.

Blythe J., *Marketing, Sage Publications*, London, Thousand Oaks, New Delhi 2006.

Bryła M., *Lojalność konsumenta w aspekcie współczesnej psychologii*, „Marketing i Rynek", nr 5/2008, s. 16.

BTL Monitor 2009/2010

Buttle F., *Relationship Marketing*, Paul Chapman Publishing Ltd, London 1996.

Chernatony L., *Marka. Wizja i tworzenie marki*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.

Crane F. G., *Professional services Marketing*, Routledge Taylor & Francis Group, New York/London, 1993.

Customer Loyalty Center - Call Center XXI wieku,www.crm.pl.

Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.

Frąckiewicz E., Rudawska E., *Analiza informacji o klientach jako podstawa procesu zarządzania relacjami z klientem*, „Marketing i Rynek", nr 7/2005.

Mitręga M., *Rozwój relacji z klientami na skalę masową*, "Marketing w praktyce", 11/2002, nr 57.

Geffroy E.K., *Clienting*, Palcet, Warszawa 1993.

Gordon I. H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, PWE Warszawa 2001.

Gummeson E., *Total Relationship Marketing, Butterworth-Heinemann*, Burlington 2008.

Haring C., *Pozwól klientowi zarządzać relacjami*, „Marketing w praktyce", 03/2003, nr 61.

Hennig-Thurau T., Hansen U., *Relationship Marketing*, Springer Verlag, Heidelberg 2004.

Horovitz J., Strategia obsługi klienta, PWE Warszawa 1997.

Kłeczek R., Kowal W., Waniowski P., Woźniczka J., *Marketing – jak to się robi?*, Ossolineum, Wrocław 1992.

Kotler P., *Kotler o marketingu*, Helion, Gliwice 2006.

Kozielski R., Drezner J., *Zaklinanie emocji*, „Marketing w praktyce", 06/2009, nr 136.

Lambin J-J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, PWN, Warszawa 2001.

Lindstrom M., *Brand sense – marka pięciu zmysłów*, Helion, Gliwice 2009.

Lojalność ujęta w program - programy lojalnościowe 2009, http://www.arc.com.pl/index.php?o=articles/show/245.

Łapeta A., *Programy bez gwarancji lojalności*, „Marketing w praktyce", 10/ 2003, nr 68.

Mazurek-Łopacińska K., *Zachowania nabywców i ich konsekwencje marketingowe*, PWE, Warszawa 2003.

Michalik P., *Źródła lojalności*, „Marketing w praktyce", 04/ 2004, nr 74, s. 20.

Mitręga M., Marketing relacji. Teoria i praktyka, Cedewu, Warszawa 2008.

Mitręga M., *Miary relacji firma – klient*, „Marketing w praktyce", wrzesień 2003, nr 67. Stach P., *Wpływ postrzeganej jakości oferty usługowej na zachowania relacyjne nabywców usług*, „Marketing i Rynek", numer 11/2008.

Mitręga M., *Pomiar relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a konsumentem*, „Marketing i Rynek", luty 2005, nr 2/2005.

Mruk H., Pilarczyk B., Szulce H., *Marketing. Uwarunkowania i instrumenty*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.

Otto J., Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie, C.H. Beck, Warszawa 2004.

Pike S., Destination marketing organisations, Elsavier, Burlington 2004.

Reichheld F.F., Teal T., Efekt lojalności. Ukryta siła rozwojowa twojej firmy, Helion Gliwice 2007.

Reid R.D., Bojanic D. C., *Hospitality Marketing Management*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken 2009.

Rogoziński K., *Nowy marketing usług, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu*, Poznań 1998.

Ross jr. W.T, Robertson D.C., *Compound Relationships Between Firms*, "Journal of Marketing", 07/2007, nr 71.

Rudawska E., *Lojalność klientów*, PWE Warszawa 2005.

Siemieniako D., Urban W., *Modele lojalności klientów – rola satysfakcji oraz kierunki badań*, „Marketing i Rynek", sierpień 2006, nr 8/2006.

Siemienienko D., W. Urban, Pomiar lojalności klientów z uwzględnieniem pomiaru motywów, „Marketing i Rynek", nr 11/2007.

Sieńkowska E., *Prawdziwe powody lojalności*, „Marketing w praktyce", lipiec 2009, nr 137.

Sroga G., Modelowanie lojalności klienta, „Marketing w praktyce", 03/ 2004, Nr 73, s. 38.

Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M., CRM. *Przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa 2007.

Staszewska J., *Wykorzystanie narzędzi relacyjnych w promocji usług turystycznych*, „Marketing i Rynek, nr 7/2007.

Stone M., Bond A., Blake E., *Marketing bezpośredni i interaktywny*, PWE, Warszawa 2007.

Sułkowski Ł., Seliga R., *Zastosowanie wybranych elementów marketingu relacji w szkolnictwie wyższym w Polsce*, [w]: Szanse i wyzwania współczesnego marketingu, pod red. W. Delugi, J. Chotkowskiego, Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego Oddział w Koszalinie, Koszalin 2006.

Szudzichowski M., *Przypływy i odpływy klientów*, „Marketing w praktyce", 06/2006, nr 100.

Śledański A., *Nagroda za lojalność*, „Marketing w praktyce", 02/ 2002, nr 48.

Urban W., Siemieniako D., *Motywy lojalności klientów*, „Marketing i Rynek", 05/ 2005, nr 5/2005.

Urbanek G., *Analiza determinantów kapitału klienta*, „Marketing i Rynek", nr 4/2004.

Urbanek G., *Jakość, satysfakcja, lojalność, rentowność – łańcuch przyczynowo-skutkowy*, „Marketing i Rynek", nr 6/2004.

Wański T., *Udział w sercu i kieszeni klienta*, „Marketing w praktyce", 03/2005, nr 85.

Waśkowski Z., *Zastosowanie marketingu partnerskiego na rynku B2B*, „Marketing i Rynek", czerwiec 2006, nr 6/2006.

Wathne K.H., Biong H., Heide J.B., *Choice of Supplier in Embedded Markets: Relationship and Marketing Program Effects*, "Journal of Marketing", kwiecień 2001, nr 65.

Wrzosek W. (red.), *Efektywność marketingu*, PWE ,Warszawa 2005.

The management of relations with the client Versus building of the loyalty of the client – The study of the problem

Summary

The elaboration deals with the development of marketing relations in the context of loyalty building of the client. The development of marketing is connected with aiming at building of relationship between the company and its customers, which eventually influences the client's loyalty

The construction of the elaboration results from generally acepted methodology of contemplations and consists of five essentially connected parts. In the first part the genesis of relative marketing is outlined and it is defined as activity moving in on creating and developing of long lasting loyalty among the clients, which transfers into profitability of the company. The second part deals with the relations of the contentment of the client and his attachment to the firm. The third part of the text touches upon the management of the relationship with the clients. The last, fifth part of the publication, presents the motives of the customers' behaviour towards the company.

In summing up it is stated that the proper atmosphere of the organization towards the client brings about particular benefits and determines the position of the company on the market.

II.

RACHUNKOWOŚĆ

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XI – Zeszyt 13 – 2010 – ss. 181–190

Paweł Żuraw*
SWSPiZ w Łodzi

Determinanty etyki zawodowej osób zajmujących się rachunkowością

Początek XXI w. obnażył problem utraty zaufania do osób odpowiedzialnych za rachunkowość jednostek gospodarczych. Przyczyną tego stanu rzeczy były skandale i afery księgowe, o których coraz więcej zaczęto informować opinię publiczną po upadku koncernu energetycznego Enron w Stanach Zjednoczonych. Zaczęto zastanawiać się nad przyczynami występujących zjawisk, a główny nacisk skierowano w stronę zdewaluowanych wartości ogólnoludzkich, które przestały mieć oparcie na zasadach etyki ogólnej.

Fakty te skłoniły do refleksji nad opracowaniem odpowiednich wytycznych zawodowych (branżowych). Znawcy problematyki etyki zawodowej wskazują, że powinny one uwzględniać sprawy najważniejsze i pomijać nadmierne szczegóły, po to aby nie zatracić ich zasadniczego sensu. Nie mogą one również wynikać wyłącznie z nakazu i praw formalnych, ale przede wszystkim z uporządkowanej hierarchii wartości, których przestrzeganie wiąże się z wewnętrznym i zawodowym przygotowaniem człowieka do wykonywania zawodu, w tym przypadku księgowego. Mówiąc o hierarchii wartości, nie można zapominać, że powinny one uwzględniać ogólnoludzkie zasady moralno-etyczne, które bez wyjątków obowiązują każdego człowieka (zob. [Baj 1996, s. 47]).

* dr inż. Paweł Żuraw – adiunkt w Katedrze Rachunkowości Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi (Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Świdnicy).

W tym kontekście można zadać następujące pytanie: Jaka powinna być moralność księgowego, a uogólniając, jaka powinna być moralność osoby zawodowo zajmującej się rachunkowością? Uzasadnioną staje się zatem analiza psychologii, socjologii i antropologii moralności, będąca przedmiotem zainteresowania **etyki opisowej**. W naukowej i praktycznej refleksji etycznej różnie rozkładane są naciski na określone wartości i zasady moralne. Uwzględniając najprostszą klasyfikację, można wyróżnić kilka obszarów postępowania jednostki, podlegających wartościowaniu oraz regulacjom moralnym. Należą tutaj:

1. Stosunek człowieka do samego siebie, własne aspiracje, stawiane sobie zadania, akceptowany ideał osobowości.
2. Stosunek człowieka do innych jednostek, określany przez wartości i zasady kultury współżycia.
3. Stosunek jednostki do zbiorowości i jej potrzeb, do społeczności grupowej, narodowej i politycznej.
4. Stosunek jednostki do przyrody, do środowiska naturalnego [Michalik 2003, s. 15, 18].

Podejmując rozważania na temat etyki rachunkowości, należy zwrócić uwagę na pojęcie pokrewne, mianowicie **etykę zawodową**. W opinii wielu autorów kategoria etyki zawodowej jest niestety wieloznaczna i mało przejrzysta. Obok niej stosowane są inne pojęcia, na zasadzie równoznaczności lub odrębności (etos zawodowy, kodeksy zawodowe, deontologia zawodowa, moralność zawodowa). W najprostszym rozumieniu **etyka zawodowa jest systemem norm i wzorców regulujących postępowanie przedstawicieli grup społeczno-zawodowych, zasad związanych bezpośrednio z wykonywaną pracą zawodową**. W rozważaniach o etyce zawodowej nie sposób jest pominąć zagadnienia ogólnoludzkich norm moralnych, trwale związanych z danym zawodem i niezależnych od jego historycznych przeobrażeń [Michalik 2003, s. 39].

W obiegowych opiniach twierdzi się, że od przedstawicieli poszczególnych grup zawodowych oczekuje się „czegoś więcej" aniżeli tylko wiedzy fachowej – tzw. sprawności intelektualnej. Znajduje to odzwierciedlenie w składanych przysięgach, czy ustalonych kryteriach, jakim powinien odpowiadać kandydat do danego zawodu (wśród nich jest wiele kryteriów moralnych, dotyczących m.in. cech osobowości). Jednak

zgłębiając tę problematykę można powiedzieć, że **już sam wymóg fachowości i rzetelności zawodowej ma zabarwienie moralne**. Trzeba przyznać, że duża wiedza zawodowa może sprzyjać realizacji określonych wartości moralnych, a ich respektowanie skłaniać może do pogłębiania wiedzy fachowej i jak najlepszego jej wykorzystania. Trzeba mieć świadomość, że z drugiej strony, bogata wiedza merytoryczna może przyczyniać się do nierespektowania niektórych norm prawnych, zawodowych i etycznych. Może ona „pomagać" w sprytny sposób omijać obowiązujące przepisy, które zobowiązują do określonego postępowania.

Nie można od siebie oddzielić obowiązków zawodowych i związanych z nimi obowiązków moralnych. Obowiązki zawodowe obejmują techniczną stronę czynności zawodowych, natomiast obowiązki moralne ujęte w ramach reguł etyki zawodowej odnoszą się do wewnętrznych kwalifikacji człowieka, określają jego postępowanie zawodowe z punktu widzenia dobra i zła moralnego. Obowiązki zawodowe muszą być tożsame z obowiązkami moralnymi.

Zadaniem etyki zawodowej jest ochrona przedstawicieli poszczególnych zawodów przed niebezpieczeństwami moralnymi, przed możliwością nadużyć moralnych wiążących się z charakterem pracy zawodowej [Michalik 2003, s. 59–60, 75].

Jak widać, obecność norm etycznych w zawodzie księgowego jest niezbędna – według niektórych ekspertów obecność ta jest nawet bardziej potrzebna, aniżeli w jakiejkolwiek innej dziedzinie (szerzej [Selimoğlu 2006, s. 201]). Należy podkreślić, że praca osób zajmujących się rachunkowością cieszy się w społeczeństwie dużą autorytatywnością. Zawód księgowego jest powszechnie uważany jako zawód zaufania publicznego.

W świetle poruszanych kwestii można zadać kolejne pytanie: Jakie są przyczyny dokonywanych manipulacji w trakcie wykonywanych obowiązków zawodowych? Niewątpliwie u źródeł takich zachowań stoi natura człowieka i jego nieskrępowana kreatywność, która wyraża się w nieuczciwości, braku lojalności, chciwości, braku skrupułów i odpowiedzialności, a w konsekwencji braku lub nierespektowania etyki zawodowej.

W latach 80. XX w. S. Albrecht przeprowadził badania ankietowe dotyczące genezy popełnianych nadużyć. Sporządził on listę motywów działania sprawców oszustw, dzieląc je na dziewięć grup:

1) chęć (pragnienie) życia ponad stan,
2) nieodparta żądza bogacenia się,
3) wysokie zadłużenie osobiste, nierespektowanie związanego z nim ryzyka,
4) bliskie powiązania z klientami,
5) poczucie, że wynagrodzenie jest niewspółmierne do odpowiedzialności,
6) kombinatorstwo,
7) pokonanie systemu jako wyzwanie,
8) uzależnienie od hazardu,
9) nadmierna presja rodziny lub otoczenia (zob. [Kaczmarek 2007, s. 12])[1].

Czasy współczesne określane są mianem „epoki postmodernistycznej", która charakteryzuje się specyficzną sytuacją społeczno-ekonomiczną i intelektualną w społeczeństwie postindustrialnym, któremu charakter nadaje coraz bardziej skomplikowana i wyrafinowana technologia. Uwydatniają się przez to nie tylko zalety, ale i słabości nowoczesnej gospodarki, a także zagrożenia dla światowego systemu gospodarczego. Postępujące procesy globalizacji, rozwój rynków kapitałowych i ponadnarodowych organizacji oraz związana z tym narastająca złożoność gospodarki, a tym samym rosnące ryzyko biznesu, przyczyniają się do tego, że nie tylko gospodarka, ale i ryzyko podlega globalizacji. Wraz z tymi tendencjami zmieniają się obszary decyzyjne. Korporacje ponadnarodowe tworzą ogromne potencjały naukowo-techniczne i stają się podstawowymi podmiotami międzynarodowego transferu techniki [Mączyńska 2007, s. 241]. To wszystko nie pozostaje również bez wpływu na zachowania w obszarze rachunkowości – zgodne lub niezgodne z prawem.

Na gruncie rachunkowości klasyczną podstawą psychologiczną wymuszającą dokonywanie manipulacji przez księgowych może być presja przełożonych oczekujących konkretnych rezultatów w postaci wartości aktywów firmy, źródeł ich finansowania oraz wyniku finanso-

[1] Autor powołuje się na opracowanie S. Albrechta z 1983 r.

wego. Inną przyczyną może być chęć utrzymania własnych stanowisk, gdzie w obliczu wzrastającej na rynku konkurencji pracownik działu księgowości powinien wykazać się określonym poziomem kreatywności. Pokusą mogą być również wysokie wynagrodzenia w zamian za „wykreowane" wskaźniki liczbowe, które odpowiadają na dany moment przyjętej polityce strategicznej jednostki gospodarczej.

E. Jaworska i I. Majchrzak – autorki artykułu pt. *Etyka zawodowa księgowego* uważają, że księgowy powinien kierować się następującymi zasadami:

- rzetelnością i bezstronnością (obiektywizmem),
- wiarygodnością,
- profesjonalizmem,
- wysoką jakością świadczonych usług,
- przestrzeganiem tajemnicy zawodowej [Jaworska, Majchrzak 2006, s. 124].

Charakterystykę powyższych zasad prezentuje tabela 1.

Zasady etyki księgowego refleksyjnie ujmuje W. Dotkuś, który stwierdza, że odnoszone w takim samym stopniu do kupca prowadzącego ewidencję jak i samego księgowego opisane zostały już w średniowieczu. Powołuje się na słowa Luca Pacioli, który w swoim traktacie, w rozdziale II napisał: „(…) Warto na początek założyć i wyobrazić sobie, że każdy prowadzący kupiec ma jakiś cel. Aby móc ten cel jak najlepiej osiągnąć, dołoży on wszelkich starań w swych poczynaniach. Celem każdego kupca jest osiągnięcie dozwolonego prawem, odpowiedniego zarobku służącego do zaspokojenia jego potrzeb. Z tego powodu kupcy winni zawsze rozpoczynać interesy w imię Boga i jego święte imię, które musi się pojawiać na początku każdego zapisu i być nieustannie obecne w ich myślach"[2].

[2] W. Dotkuś powołuje się na *Tractatus XI particularis de computis et scripturis* autorstwa Luca Pacioliego.

Tabela 1. Charakterystyka podstawowych zasad etyki księgowego

ZASADA	CHARAKTERYSTYKA
Rzetelności i bezstronności	Księgowy powinien wykonywać powierzone zadania w sposób rzetelny, tj. sumiennie, uczciwie i solidnie[3]. Powinien być sprawiedliwy, a nie powinien dopuścić, aby uprzedzenie lub stronniczość, konflikt interesów lub nacisk wywierany przez inne osoby wzięły górę nad jego obiektywizmem.
Wiarygodności	Informacje podawane przez księgowego powinny być wiarygodne, czyli bezstronne. Nie mogą zawierać istotnych błędów, po to, aby ich użytkownicy byli pewni, że wiernie odzwierciedlają to, co starają się przedstawić[4].
Profesjonalizmu	Czynności wykonywane przez księgowych powinny być zgodne z wymogami zapewniającymi dobrą reputację zawodu. Księgowy wykonując powierzone zadania powinien powstrzymywać się od jakichkolwiek działań, które mogłyby przynieść ujmę zawodowi lub go zdyskredytować.
Wysokiej jakości świadczonych usług	Księgowy powinien wykonywać powierzone zadania z należytą starannością, pilnością oraz kompetencjami. Działanie takie wymaga od niego znajomości aktualnych przepisów prawa oraz ustawicznego podnoszenia kwalifikacji.
Przestrzegania tajemnicy służbowej	Księgowy powinien szanować poufność informacji otrzymywanych podczas wykonywania powierzonych zadań. Nie powinien wykorzystywać ich ani ujawniać bez właściwego upoważnienia. Wymóg zachowania tajemnicy zawodowej spoczywa na księgowych nawet po ustaniu powiązań między księgowym a pracodawcą.

Źródło: [Jaworska, Majchrzak 2006, s. 124][5].

Zdaniem W. Dotkusia odwołanie się do prawa i etyki chrześcijańskiej jest od setek lat stosowanym odniesieniem, które miało nie tylko dyscyplinować, ale i uwiarygodniać prowadzone zapisy w księgach. Według niego wiedza jaką posiedli księgowi wykorzystywana dla potrzeb tworzenia informacji o podmiocie lub podmiotach, nie może być „wiedzą tajemną". Transparentność i rzetelność informacji tworzonej przez księ-

[3] Autorki powołują się na *Słownik języka polskiego* z 1989 r.

[4] Autorki powołują się na opracowanie T. Cebrowskiej z 2000 r.

[5] Autorki powołują się na Kodeks Etyki dla Zawodowych Księgowych IFAC.

gowych na potrzeby ekonomistów powinna być bazą dla potrzeb formułowania wniosków, przy jednoznacznym interpretowaniu danych przez obie strony tj. tej tworzącej i tej wykorzystującej informacje. Dążenie do takiego stanu związane jest ze zrozumieniem przez ekonomistów języka jakim posługują się księgowi – języka, który na przestrzeni stuleci zmieniał się, zmienia i wzbogaca [Dotkuś 2005, s. 62, 66].

Podsumowując dotychczasowe rozważania stwierdza się, że **etyka zawodowa księgowego normuje całość profesjonalnej działalności księgowych, formułując ogólne ideały i dyrektywy ich postępowania**. Etyka zawodowa księgowego określa moralną istotę i cel istnienia tego zawodu – jego „powołanie". Wielu autorów utożsamia ją z etosem zawodowym będącym określonym stylem życia opartym na fundamencie aprobowanych **wartości**: etycznych, intelektualnych (wiedza, wysokie kwalifikacje i kompetencje, należyta jakość wykonywanych zadań), psychofizycznych (sprawność działania, odporność na stres, odwaga podejmowania ryzyka i zdolność przewidywania skutków działania) [Michalik 2003, s. 86–87].

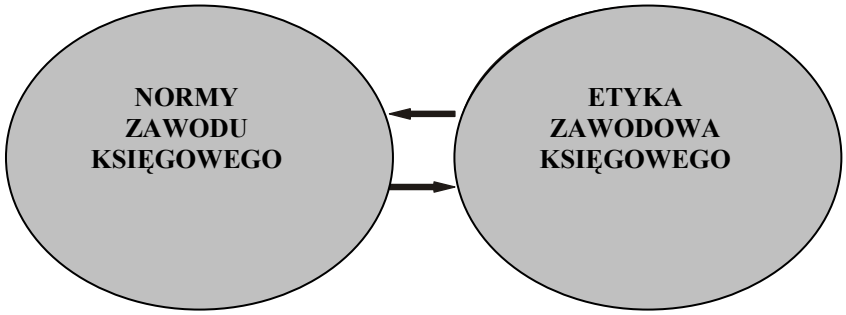
Z pojęciem etyki zawodowej wiąże się inne zagadnienie określane mianem **kultury zawodu**. Obejmuje ona m.in.:

- stosowanie zasad dobrego zachowania w miejscu pracy,
- komunikowanie się zgodnie z zasadami kultury języka, który w ostatnich latach ulega deprecjacji, wulgaryzacji tzw. Amerykanizacji;
- unikanie konfliktów poprzez zapobieganie im, a w sytuacji ich powstania – rozwiązywanie ich;
- umiejętność samooceny w celu korygowania cech charakteru jak np. złość, agresja, które utrudniają kształtowanie prawidłowych stosunków interpersonalnych;
- nawiązywanie właściwych kontaktów z przełożonymi, współpracownikami (klientami);
- stosowanie właściwych form grzecznościowych, dbanie o wygląd zewnętrzny (dostosowanie ubioru, makijażu, fryzury, ozdób itp. do miejsca pracy i sytuacji zawodowej), utrzymywanie higieny osobistej, a także kondycji psychofizycznej i dobrego samopoczucia.

Można powiedzieć, że ktoś, kto posiada tego rodzaju cechy określany jest mianem osoby z klasą [www.adamka…pl/szkola/program-kultura-zawodu.html].

Powyższe informacje wskazują, że etyka zawodowa księgowego ma wiele cech wspólnych z normami zawodu księgowego. Można na tej podstawie powiedzieć, że normy zawodowe i etyka zawodowa to obszary, które przenikają się. Ich analiza świadczy, że są to pojęcia tożsame, dlatego nie powinien dziwić fakt zamiennego ich używania. Niniejsze wnioski przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Związek pomiędzy normami zawodu księgowego i etyką zawodową księgowego



Źródło: opracowanie własne.

Trudno nie dostrzec faktu, że wszystkie czynniki determinujące „pokusę" odstępstwa od przyjętych wzorców, standardów zachowań, są nierozerwalnie związane z przyjmowaną przez człowieka postawą, co jest przedmiotem zainteresowania **etyki**. Etyka ma ugruntowane miejsce w ekonomii, chociaż w praktyce gospodarczej nie zawsze jest ona dostrzegana. Trzeba przyznać, że w ostatnich latach kształtowana jest wizja etycznego prowadzenia działalności gospodarczej w ramach dziedziny powstałej w latach 70. XX w. w Stanach Zjednoczonych, a określanej mianem **etyki biznesu**. Analiza tej dziedziny ekonomii wskazuje, że na jej rozwój wpływały i nadal oddziaływają różne wzorce historyczno-kulturowe. Można powiedzieć, że jedną z jej zasad jest zasada służebno-

ści, będąca uniwersalną przesłanką zalecaną we wszystkich rodzajach, formach i metodach prowadzonej działalności gospodarczej (począwszy od jej organizacji do metod zarządzania). Wyraża się ona w przesłaniu: ***W biznesie i życiu nie myśl sobą – myśl partnerem.***

Kończąc powyższe rozważania należy podkreślić, że zwieńczeniem problematyki etyki zawodowej w polskim środowisku osób zajmujących się rachunkowością jest obowiązujący od 2007 r. Kodeks Zawodowej Etyki w Rachunkowości, którego pierwszym sygnatariuszem jest Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. Słowo „obowiązujący" może być mylące, bowiem Kodeks stosowany jest dobrowolnie przez osoby, które zajmują się rachunkowością. Daje jednak gwarancję rzetelności i uczciwości zawodowej. Chroni przedstawicieli tej grupy zawodowej przed dokonywaniem różnego rodzaju manipulacji w księgach rachunkowych. Stanowi instrukcję etycznego postępowania w pracy zawodowej, a tym samym wskazuje, że osoba, która stosuje się do jego wytycznych jest godna zaufania.

BIBLIOGRAFIA

Baj K. (1996), *Jak określić zasady moralno- etyczne zawodu biegłego rewidenta?*, „Rachunkowość" nr 1.

Dotkuś W. (2005), *Wiedza księgowego – współtwórcy teorii ekonomicznych*, [w:] *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Міжнародний збірник наукових праць.* Випуск 3, ЖДТУ, Житомир.

Jaworska E., Majchrzak I. (2006), *Etyka zawodowa księgowego*, [w:] *Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi*, red. T. Kiziukiewicz, materiały konferencyjne Uniwersytetu Szczecińskiego Katedry Rachunkowości, Akademii Rolniczej Katedry Rachunkowości, PRINT GROUP, Szczecin.

Kaczmarek M. (2007), *Techniki oszustw księgowych* [w:], Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 464, Prace Instytutu Rachunkowości nr 27, *Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Mączyńska E. (2007), *Pułapki ekonomiczne w warunkach nowej cywilizacji – wyzwania dla rachunkowości*, [w:] *Rachunkowość wczoraj, dziś, jutro*, Stowarzyszenie Księgowych w Polsce, Warszawa.

Michalik M. (2003), *Od etyki zawodowej do etyki biznesu*, Fundacja INNOWACJA i Wyższa Szkoła Społeczno-Ekonomiczna, Warszawa.

Selimoğlu K.S. (2006), *Ethics In Turkish Accounting Practices,* [w:] *Mali Cözüm,* materiały konferencyjne, 17. World Congress of Accountants, Instanbul.

www.adamka.pl/szkola/program-kultura-zawodu.html.

Determinants of the professional ethics of people dealing with accountancy

Summary

This article`s aim is an attempt to specify factors influencing the shape of professional ethics of people dealing with accountancy. The reason of taking up present considerations is visible in the latest years tendency of making moral-ethical standards, which members of various occupations should be driven by in their actions. It can be alleged, that this is the result of the demand of the increase of significance of work ethos and responsibility, the loss of which is, unfortunately, one of the biggest flaws of contemporary times.

The article also outlines the idea of the Professional Ethics in Accountancy Code passed in 2007, which makes up the catalogue of essential rules of the professional ethics, which should be obligatory for people professionally dealing with accountancy

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XI – Zeszyt 13 – 2010 – ss. 191–198

Paweł Żuraw*
SWSPiZ w Łodzi

Zarys ewolucji zawodu księgowego na przestrzeni przemian ustrojowych w Polsce

Dokonując retrospekcji w ramach przedstawienia zarysu ewolucji zawodu księgowego na przestrzeni przemian ustrojowych w Polsce należy podkreślić, że księgowość w naszym kraju była już stosowana w XV w. Do Polski umiejętność prowadzenia ksiąg handlowych zaczęła docierać bezpośrednio z miast włoskich lub pośrednio z miast niemieckich. W Gdańsku, jako jedynym do XVIII w. mieście w Polsce, były wydawane podręczniki z księgowości kupieckiej.

Późniejsze uwarunkowania polityczne (rozbiory Polski przez Rosję, Austrię i Prusy) oraz skutki działań wojennych osłabiły do pewnego stopnia rozwój rachunkowości. Druga połowa XIX w. to czas rodzących się stosunków kapitalistycznych, które przyczyniły się do wyodrębnienia zawodu księgowego na okupowanych przez zaborców ziemiach polskich. Najbardziej dogodne warunki do jego kształtowania występowały w Królestwie Polskim, a dokładniej w Warszawie, gdzie w 1907 r. powołano Związek Buchalterów skupiający księgowych również z innych zaborów. W roku 2007 organizacja ta pod nazwą Stowarzyszenie Księgowych w Polsce obchodziła jubileusz 100 lecia istnienia.

Przed wybuchem II wojny światowej ogólne ramy rachunkowości podmiotów gospodarczych ustalał pierwszy polski Kodeks Handlowy

* dr inż. Paweł Żuraw – adiunkt w Katedrze Rachunkowości Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi (Zamiejscowy Ośrodek Dydaktyczny w Świdnicy).

wydany w 1934 r., wzorowany na niemieckim kodeksie spółek handlowych. Przepisy dotyczące prowadzenia rachunkowości były w tamtym okresie bardzo ogólne, co pozwalało przedsiębiorstwom wprowadzać własne, „elastyczne" systemy rachunkowości. W czasie trwania wojny oraz w pierwszym okresie po jej zakończeniu polscy księgowi wzorowali się na rachunkowości niemieckiej. Po wyzwoleniu, kiedy Polska znalazła się w tzw. bloku państw socjalistycznych, nastała era gospodarki centralnie planowanej, a krajowa rachunkowość przejęła metody i wzorce stosowane w Związku Radzieckim. Polegały one na takim prowadzeniu ksiąg rachunkowych, by łatwo było uzyskać sumowalne informacje o wykonaniu zadań planowych, wyznaczanych przez odgórne dyrektywy.

Był to okres blisko pięćdziesięcioletni, w którym wszelkie procesy zarządcze były sterowane odgórnie. W tamtych latach przedsiębiorstwa były postrzegane jako jednostki, które w większej mierze odgrywały rolę polityczną, aniżeli służyły celom ekonomicznym, stąd dostarczanie przez rachunkowość obiektywnych danych dotyczących ich działalności nie miało praktycznie większego znaczenia. Rachunkowość była traktowana jako narzędzie monitoringu władzy i jako źródło informacji statystycznej do celów odgórnego planowania. Gospodarka centralnie planowana charakteryzowała się tym, że przedsiębiorstwa państwowe *de facto* sporządzały sprawozdania finansowe, z tą jednak różnicą, że zasady ich przygotowywania odbiegały od zasad przyjętych w gospodarkach rynkowych.

Dotykając problem warunków pracy, kwestii ergonomicznych (a ściślej komfortu i jakości pracy) jakie towarzyszyły wtedy księgowym, trzeba wyraźnie zaznaczyć, że były one nieporównywalne ze współczesnymi. S. Mierzejewski we *Wspomnieniach księgowego* zamieszczonych w jednym z numerów czasopisma „Rachunkowość" podaje, że począwszy od lat pięćdziesiątych, a także w okresie późniejszym trwającym do lat osiemdziesiątych, techniczne wyposażenie pracowników księgowości obejmowało zwykłe liczydła, a sumator, określany popularnie „kręciołkiem" (z dźwigniami do ręcznego ustawiania liczb i z ręczną korbką, dzięki której, zależnie od liczby i kierunku obrotów, uzyskiwano sumę, różnicę, iloczyn bądź iloraz), był już zaliczany do tzw. małej mechanizacji najnowszej generacji. Czy współczesny człowiek może sobie wyobra-

zić tego rodzaju technologię? W ówczesnych działach finansowo-księgowych pracujący tam mężczyźni nosili na marynarkach tzw. „zarękawki", które ochraniały ich ubiór (a zwłaszcza białe koszule) przed zabrudzeniem kalką lub ołówkiem kopiowym, czyli akcesoriami niezbędnymi w księgowości przebitkowej (długopisy jeszcze wtedy nie były znane). Dodawanie i odejmowanie odbywało się na drewnianych liczydłach, a najbardziej wprawieni księgowi potrafili na nich także mnożyć i dzielić. Trzeba przyznać, że obsługa tych urządzeń wymagała dużej sprawności manualnej, wręcz wysiłku fizycznego. Czy jest to do pomyślenia w czasach współczesnych, kiedy sprawność manualna ograniczona jest elastyczności palców, które z określoną szybkością poruszają się po klawiaturze komputera?

Dużym problemem dla księgowego w tamtych latach były trudności rachunkowego uzgodnienia ksiąg, w tym dzienników i kartotek, prowadzonych metodą przebitkową (przez kalkę). Często zdarzały się sytuacje, kiedy to kontystka, przepisując pobrudzoną przypadkowo kartotekę, omyłkowo wpisywała np. sumę debetową po stronie kredytowej. Wówczas nie można było osiągnąć rachunkowej zgodności ksiąg bez skrupulatnego sprawdzenia wszystkich operacji księgowych z danego okresu sprawozdawczego (nierzadko cały personel działu księgowości pracował nocami, aby znaleźć błąd). W związku z takimi sytuacjami złożenie sprawozdawczości przysparzało problemów, ale i dziś (jak zauważa S. Mierzejewski) wiele działów księgowości pracuje (mówiąc kolokwialnie) „na wczoraj". Jednak skrupulatna, wręcz żmudna praca w tamtych czasach bez zdobyczy współczesnej cywilizacji, jakimi są komputery, uczyła pracowników działów finansowo-księgowych dużej cierpliwości i dokładności. Nakazywała wręcz samodyscyplinę, która gwarantowała eliminację ewentualnych błędów i nieścisłości.

Z biegiem czasu obraz polskiej rachunkowości zaczął się przeobrażać. Zmienił się system polityczno-gospodarczy, a wraz z nim warunki, narzędzia i okoliczności pracy. Kulminacyjnym momentem były zmiany przełomu lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Pojawiła się wówczas potrzeba realistycznego podejścia do pomiaru wyniku finansowego, zwłaszcza w sektorze licznie powstających przedsiębiorstw prywatnych. Istotnym krokiem dostosowującym system rachun-

kowości polskiej do zasad gospodarki rynkowej było wprowadzenie Rozporządzenia Ministra Finansów z 15 stycznia 1991 r. w sprawie zasad prowadzenia rachunkowości, które wzorowane było na Czwartej Dyrektywie EWG. Po raz pierwszy oparto zasady rachunkowości na najważniejszej koncepcji *true and fair view* gwarantującej rzetelny i jasny obraz stanu i sytuacji finansowej podmiotu gospodarczego. Jednak najważniejszym etapem tych przeobrażeń była uchwalona przez Sejm 29 września 1994 r. ustawa o rachunkowości dostosowująca polskie rozwiązania w zakresie rachunkowości do rozwiązań obowiązujących w krajach Europy Zachodniej. Moment ten był na tyle przełomowy, że po długim okresie obowiązywania przepisów podatkowych w zakresie rachunkowości wprowadzono regulacje prawa bilansowego, umożliwiającego opis rzeczywistości gospodarczej podmiotu w kategoriach handlowych (biznesowo-gospodarczych), a nie wyłącznie podatkowych. Zasada *true and fair view* została w ustawie klarownie wyeksponowana. Uznano ją za główny cel rachunkowości, a tym samym stworzono warunki do jej szerszej realizacji w praktyce.

Analiza historii polskiej rachunkowości wskazuje, że w pierwotnej formie profesja księgowego ograniczała się jedynie do funkcji rachunkowych i nie obejmowała spraw związanych z umiejętnościami zarządzania finansami. Refleksyjnie rzecz ujmując, można powiedzieć, że jeszcze kilkanaście lat temu księgowy nie cieszył się specjalnym poważaniem, a tym samym autorytetem w środowisku i społeczeństwie. Jego rola ograniczała się do kontroli zgodności dowodów księgowych, obrazujących operacje gospodarcze w jednostce gospodarczej, nie wiązała się zaś z kreatywnym (w pozytywnym tego słowa znaczeniu) zarządzaniem jej finansami. Stąd też w przeszłości dla celów ewidencji zdarzeń gospodarczych nie występowała potrzeba tworzenia specjalizacji zawodowej. Mówiąc kolokwialnie, raz wyuczony „fach" pozwalał egzystować w zawodzie przez długie lata.

Lata 1994–2000 w procesie ewolucji polskiej rachunkowości to okres zmian w postrzeganiu roli księgowego. Jest to czas odchodzenia od stereotypu księgowego wykonującego *stricte* techniczne funkcje rachunkowości na rzecz osoby odpowiedzialnej za dostarczenie informacji finansowej wspomagającej proces podejmowania decyzji. Początek XXI w. to

również otwarcie polskich księgowych na rozwiązania zawodowe w skali międzynarodowej, a przez to dopasowywanie polskich przepisów do Międzynarodowych Standardów Rachunkowości.

Obecnie zakres czynności księgowego jest szeroki, stąd nieuniknione staje się zdobywanie przez niego specjalizacji. Można powiedzieć, że księgowy staje się „omnibusem" w przedsiębiorstwie – osobą posiadającą elementarną i niezbędną wiedzę o nim. Księgowy to innymi słowy kopalnia wiedzy o jednostce, w której jest zatrudniony. Wydaje się nawet, że „ogarnięcie" przez księgowego przedsiębiorstwa jako całości jest dla niego kwestią honoru i ambicji. Sposób zatrudniania pracowników, prowadzenia rozliczeń publiczno-prawnych, audyt wewnętrzny, doradztwo księgowe, zarządzanie finansami przedsiębiorstw czy controlling to aspekty, które znajdują się w obszarze jego zainteresowania. **Wszystko to wskazuje, że współczesny księgowy musi mieć świadomość permanentnego pogłębiania wiedzy i zdobywania nowych umiejętności, zwłaszcza w sytuacji często zmieniających się przepisów prawnych.**

Przełom XX i XXI w. uwidacznia trendy związane m.in. ze zlecaniem usług księgowych za granicę, tzw. *offshoring*. Światowymi potentatami w tej dziedzinie są Indie i Chiny. Również i w Polsce widocznie zauważalna jest działalność przedstawicielstw światowych koncernów. Powstają one ze względu na dogodne położenie geograficzne naszego kraju, członkostwo w Unii Europejskiej, konkurencyjne koszty pracy, które są niższe niż w krajach Europy Zachodniej. Nie bez znaczenia jest fakt, że w Polsce jest duża liczba osób, które mają wyższe wykształcenie, posługują się językami obcymi, a także są doskonale przygotowane do pracy.

Według przeprowadzonych badań, przykładowo osoby z uprawnieniami do usługowego prowadzenia ksiąg uważają, że oferty dużych centrów księgowych nie są dla nich w pełni satysfakcjonujące. W przypadku specjalistów wysokie wymagania nie idą w parze z atrakcyjnym wynagrodzeniem. Księgowi i konsultanci podatkowi narzekają z kolei na zbyt wąską specjalizację. Potwierdza to Z. Luty, który uważa, że osoby pracujące w centrach księgowych mają jedynie wydzielony odcinek dokumentacyjny obejmujący dekretację faktury czy RW, wykonując tylko tę jedną

czynność. Według niego taka osoba nie realizuje się w pełni jako księgowy, który ogarniałby całość księgowości w firmie, łącznie ze sprawozdawczością i analizą danych finansowych. Z tego punktu widzenia z pewnością nie jest to atrakcyjna praca.

Opierając się na badaniach statystycznych, można stwierdzić, że ogólna liczba pracujących księgowych jest znaczna. W roku 1999 stanowiła ona 2,4% ogółu zatrudnienia w kraju, a w 2003 r. zwiększyła się do 2,9%. W okresie tym odnotowano znaczny, bo 11%, wzrost zatrudnienia księgowych przy ogólnym spadku liczby pracujących. W rezultacie co 35. zatrudniony wykonywał w tamtym okresie zawód księgowego. Takie tendencje sprzyjają niewątpliwie znacznej atrakcyjności tego zawodu i pozwalają na zaliczenie go do elit profesji finansowych w społecznej hierarchii zawodów, co nie powinno również pozostawać bez wpływu na korzystniejsze płace.

Podsumowując rozważania zawarte w artykule trzeba podkreślić, że zawód osób zajmujących się rachunkowością przeszedł duże przeobrażenia. Współczesny księgowy może korzystać z wiedzy znajdującej się właściwie na wyciągnięcie ręki. Ogólnie dostępne programy komputerowe, różnego rodzaju serwisy poruszające problematykę rachunkowości bardzo ułatwiają pracę. Księgowy XXI wieku musi w sposób precyzyjny i wręcz sprytny poruszać się po „gąszczu" przepisów prawnych. Nie może bazować na raz zdobytej wiedzy. Musi ją permanentnie aktualizować. Musi również radzić sobie z tzw. szumem informacyjnym, który towarzyszy mu w pracy. Jest to zadanie trudne, dlatego musi również posiadać odpowiednie cechy charakterologiczne, taki jak: cierpliwość i opanowanie, które gwarantują, że w jego życiu nie nastąpi proces wypalenia zawodowego. Tradycja zawodu księgowego pozwoliła wzbudzić szacunek społeczny. Ów szacunek możliwy jest dzięki ofiarnej pracy pokoleń osób, które starały się zadbać o dobre imię dla tego zawodu. Księgowi doby współczesnej muszą mieć tego świadomość. Nie można przekreślać tego, co zostało wypracowane przez trudne lata rzeczywistości PRL. W celu uwiarygodnienia zawodowej rzetelności polscy księgowi mają możliwość korzystania ze spisanych norm etycznych, które zawarte są Kodeksie Zawodowej Etyki w Rachunkowości. Kodeks jest źródłem prawa honorowego, nie ma wiążącej mocy prawnej. Niemniej

jednak stosowanie się do wytycznych w nim zawartych pomaga realizować podstawowe założenia rachunkowości. Normy etyczne określają sposób pracy księgowych, wspierają ich w takich działaniach, które gwarantują wykonywanie pracy w sposób uczciwy, zgodny z poszanowaniem litery prawa, niekonfliktowy i sumienny.

Niniejszy artykuł jest syntetyczną kompilacją fragmentów pochodzących z następujących źródeł literaturowych (zob. [Messner 2007, s. 3; Hołda, Pociecha 2004, s. 23; Sułowska 2003, s. 726-729[1]; Mierzejewski 2007, s. 53; Dobija 2005, s. 47-49[2]; Zalewski, Pokojska 2007, s. 8; Karpiński, Paradysz 2005, s. 20]).

BIBLIOGRAFIA

Dobija M. (2005), *Struktura i rozwój zawodu księgowego w Polsce. Perspektywa historyczna i stan obecny,* [w:] *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Міжнародний збірник наукових праць*. Випуск 3, ЖДТУ, Житомир.

Hołda A., Pociecha J. (2004), *Rewizja finansowa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Karpiński A., Paradysz S. (2005), *Rynek pracy dla księgowych w Polsce i Unii Europejskiej*, „Rachunkowość" nr 2.

Messner Z. (2007), *Kilka refleksji w Roku Jubileuszu Stulecia Stowarzyszenia Księgowych w Polsce*, „Rachunkowość" nr 3.

Mierzejewski S. (2007), *Wspomnienia księgowego*, „Rachunkowość" nr 5.

Sułowska J. (2003), *Ewolucja systemu rachunkowości polskiej w okresie transformacji systemowej,* [w:] *Historia, współczesność i perspektywy rachunkowości w Polsce*, red. S. Sojak, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Zalewski Ł., Pokojska A. (2007), *Księgowi pilnie potrzebni*, „Gazeta Prawna" nr 140.

[1] Autorka powołuje się na opracowanie A. Beresińskiej, M. Golec, A. Karmańskiej z 1997 r.

[2] Autor powołuje się na opracowanie M. Kostery i K. Obłója z 1993 r.

An outline of an accountant`s job within the space of political changes in Poland

Summary

This article`s aim is to present the most important crucial moments in the process of evolution of the accountant`s job within the space of the last century. The article does not take up the subject matter of changes which appeared in the profession of people dealing with accountancy in the accurate and exhaustive way, for the sake of the volume limit. It touches upon the most crucial facts which exerted an influence on the current shape of the accountant`s job. The article contains among others: memories of a retired accountant who describes the way and character of his job done several years ago and a short profile of doing the job in the present times. The article also presents the dates of passing the key decree and the act normalizing the functioning of the accountancy in Polish economic units in the last two decades.

III.

Z DOŚWIADCZEŃ ZAGRANICZNYCH

Seria SWSPiZ w Łodzi: *PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ i ZARZĄDZANIE*
Tom XI – Zeszyt 13 – 2010 – ss. 201–215

Gniewomir Pieńkowski
SWSPiZ w Łodzi

Funkcjonowanie systemu reagowania kryzysowego na przykładzie Stanów Zjednoczonych

1. WSTĘP

Na pewnym etapie rozwoju państwa, głównym celem instytucji, odpowiedzialnych za zapewnienie bezpieczeństwa państwa jest opracowanie tzw. systemów reagowania kryzysowego. Bez względu na rozwój sytuacji polityczno-ekonomicznej, w której znajduje się dane państwo systemy przybierają podobne kształty[1]. Dlatego SRK – system reagowania kryzysowego możemy zdefiniować jako bardzo złożony, lecz częściowo mobilny system społeczno – administracyjno – gospodarczy, którego najważniejszym zadaniem jest stopniowe, ale skuteczne przeciwdziałanie wszystkim kategoriom powstających zagrożeń kryzysowych, przy pomocy wszelkich dostępnych środków i sił, na bazie przyjętej struktury organizacyjnej, w ramach obowiązującego na danym terytorium porządku prawnego. Określony w ten sposób system reagowania kryzysowego jest oparty na kilku zasadniczych filarach, do których należą: określony porządek prawny i zobowiązania instytucji publicznych, wyspecjalizowane kadry, jasno określone kompetencje organów administracyjnych, strumienie informacji i organa kierownicze; przepływy fizyczne i zasoby materiałowe[2].

Artykuł przedstawia strukturę oraz cele i zadania systemu reagowania kryzysowego Stanów Zjednoczonych. Jego analiza jest ważna pod

[1] B .R. Rubin, B.D. Jones, *Prevention of Violent Conflict: Tasks and Challenges for the United Nations*, Global Governance, Vol. 13/2007 s. 391–408.

[2] K. Ficoń, *Inżynieria zarządzania kryzysowego*, BEL, Warszawa 2007r. s. 227.

względem teoretycznym jak i praktycznym. Ukazuje nam USA jako kraj, który scalając i przekształcając doświadczenia innych państw tworzy system reagowania kryzysowego, który w wielu przypadkach stanowi wykładnię dla innych państw.

2. ZARYS TEORII REAGOWANIA KRYZYSOWEGO

Fundamentami systemu reagowania kryzysowego są: uregulowania prawne i przejrzyste procedury administracyjne;zasoby kadrowe, informacyjne i materiałowo – techniczne;jednostki i oddziały ratownicze oraz transportowe (rys. 1)[3].

Rysunek 1. Filary Systemu Reagowanie Kryzysowego

Źródło: opracowanie na podstawie: Ficoń K., *Inżynieria …*, op. cit., s. 228.

Najważniejszą podstawą dobrego funkcjonowania systemu reagowania kryzysowego są akta, uregulowania prawne oraz decyzje i rozporządzania administracyjne, które w zasadzie odpowiadają za odpowiednie struktury organizacyjne. W konsekwencji tych postanowień, stopniowo powoływane są wyspecjalizowane instytucje oraz organy kiero-

[3]K. Ficoń, *Inżynieria …* op. cit., s. 227.

wania, które zajmują się obsługą strumieni informacyjnych oraz jednostki wykonawcze, najczęściej odpowiedzialne za szybką realizację procesów fizycznych, w oparciu o otrzymywane z urzędów centralnych środki finansowe i posiadane zasoby materiałowe. W określonym momencie rozwoju systemu reagowania kryzysowego ogólne uregulowania prawne mogą okazać się niewystarczające w sytuacjach szczególnie groźnych i niebezpiecznych, np. w przypadku sytuacji kryzysowej na wielką skalę i bardzo dużej liczbie ofiar oraz rozległych zniszczeniach. Z tej przyczyny w wielu społeczeństwach, w takich wypadkach, przewiduje się zawieszenie obowiązujących norm prawnych i wprowadzenie nowych, często rygorystycznych uregulowań, według zaistniałej potrzeby i skutecznego przeciwdziałania rozwojowi zaistniałej sytuacji[4].

Funkcjonowanie systemów reagowania kryzysowego jest często związane z wybuchem wojny, lub lokalnego konfliktu. Podejmowane środki są bardzo ograniczone[5]. Charakteryzują się wtedy brakiem dopracowania, spowodowanym małą ilością czasu na przeanalizowanie wszystkich szczegółów w celu rozwiązania konfliktu, jak i niewystarczającą ilością informacji, potrzebnych do jego szybkiego zakończenia[6]. Wprowadzenie systemu reagowania kryzysowego powoduje konieczność ograniczenia rozprzestrzeniania się go na inne terytoria, pełnego odizolowania przy użyciu wszystkich możliwych środków, łącznie z tymi, które łamią prawa człowieka i całe ustawodawstwo międzynarodowe[7]. Tymczasowe działania, podejmowane przez rządy często opierają się na maksymie Tukidydesa, który powiedział, że „silni działają jak mogą, a słabi cierpią, jak muszą[8]", co w pewnym sensie stanowi poważne zagrożenie dla przetrwania i istnienia niektórych państw na świecie (zobacz: rys. 2)[9].

[4]K. Ficoń, *Inżynieria* ….op. cit., s. 228.

[5]P. Wallensteen, *Understanding Conflict Resolution War, Peace and The Global System*, Sage, Londyn 2002, s. 16–17.

[6] K. Ficoń, *Stosunki międzynarodowe jako cybernetyczny układ ze sprzężeniem zwrotnym*, ZN AMW, nr 3/2005.

[7]C.R. Mitchell, *The Structure of International Conflict*, Macmillan, Londyn 1981, s. 55–59.

[8] N. Chomsky, *Interwencje*, Sonia Draga, Katowice 2008, s. 150.

[9] Ibidem, s. 150.

Rysunek 2 Piramida celów reagowania kryzysowego

Źródło: K. Ficoń, *Inżynieria …* op. cit., s. 229.

Funkcjonowanie Systemu Reagowania Kryzysowego musi być w pewnym stopniu rozpatrywane na tle hierarchicznego systemu bezpieczeństwa, który może być determinowany przez cały szereg potencjalnych zagrożeń. Jeśli przyjmiemy jako podstawę klasyfikacyjną kryterium zasięgu przestrzennego, ogół potencjalnych zagrożeń można podzielić według następujących kategorii: zagrożenia lokalne; zagrożenia sektorowe; zagrożenia regionalne; zagrożenia krajowe; zagrożenia międzynarodowe (rys. 3)[10].

Jedną z głównych determinant systemu reagowania kryzysowego jest jego bardzo duża gotowość operacyjna do szybkich, dobrze zorganizowanych działań we wszystkich warunkach środowiskowych, klimatycznych oraz technicznych. Zasadniczą cechą, wyróżniającą systemy reagowania kryzysowego jest ich wysoka mobilność do działań operacyjnych, przeanalizowana i przygotowana w taki sposób, aby mogła być użyta w różnych warunkach przestrzennych, o każdej porze dnia i nocy. Największe wymogi sprawności operacyjnej sprawiły, że systemy reagowania kryzysowego funkcjonują zazwyczaj w historycznie sprawdzonym trybie, opartego na standardach dowodzenia wojskowego, z za-

[10]K. Ficoń, *Inżynieria …* op. cit., s. 231.

chowaniem ostrych praktyk i procedur, które są przypisane tej formie kierowania w ekstremalnych warunkach sytuacji kryzysowej[11].

Rysunek 3. Podstawowa klasyfikacja systemu zagrożeń

Źródło: K. Ficoń, *Inżynieria zarządzania kryzysowego: podejście systemowe*, op. cit., s. 231.

Stworzenie podstawowego systemu reagowania kryzysowego ma na celu zdefiniowanie zagrożeń oraz stworzenie strategii bezpieczeństwa państwa[12]. Koncepcja kompleksowego lub tak jak uważają inni – całościowego podejścia do systemów reagowania kryzysowego jest atrakcyjna, ponieważ może w pewien sposób ingerować w jeden system całokształtu zagadnień, związanych z utrzymaniem bezpieczeństwa międzynarodowego. Zaczyna się to od stwierdzenia, że w obliczu globalnych wyzwań, do których możemy zaliczyć terroryzm, zorganizowaną przestępczość czy rozwój na masową skalę broni masowego rażenia, bezpieczeństwo straciło swój narodowy wymiar. W ramach rozwoju poszczególnych elementów składowych przewidzianych dla pewnych dziedzin bezpieczeństwa, tworzy się często odrębne systemy reagowania przewidziane dla szczególnych aspektów zabezpieczenia i rozwoju tych systemów[13].

[11]Ibidem s. 232.

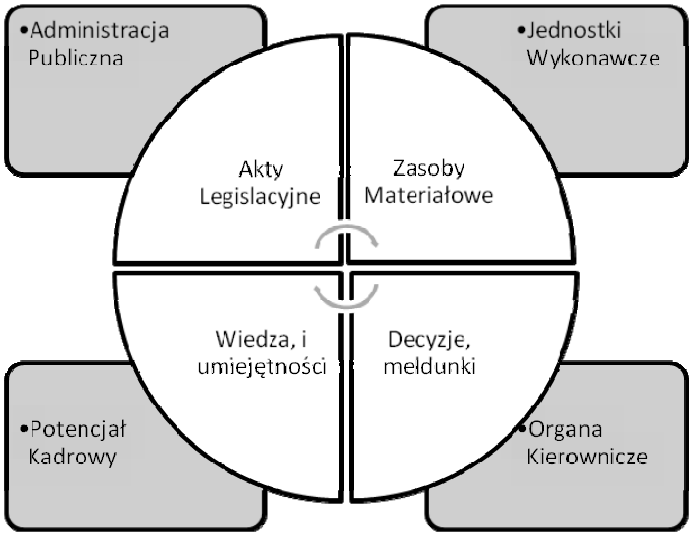
[12] J. Snyder, *Democratization and the Danger of War*, International Security, vol. 20 1/1995, s. 5–16.

[13] R. Kuźniar, *Polityka i Siła*, Scholar, Warszawa 2005, s. 242.

Systemy reagowania kryzysowego należą do klasy olbrzymich i bardzo złożonych systemów społeczno-administracyjnych, które są badane według różnych kryteriów. Z szerokiej gamy przyjętych kryteriów w strukturze systemu reagowania wyróżniamy aktywne oraz pasywne metody działania. Efektywne funkcjonowanie tych elementów warunkuje odpowiednia infrastruktura systemowa[14].

Dziedzinę podmiotowości systemu reagowania kryzysowego reprezentują m.in.: organy administracji publicznej (rządowej, samorządowej);ogół personelu zaliczanego do określonych zasobów kadrowych; specjalistyczne organy decyzyjne i komórki kierownicze; podmioty oraz jednostki wykonawcze realizujące określone procedury. Z kolei w obszarze przedmiotowym możemy wyodrębnić takie elementy jak: podstawy normatywno-prawne i uregulowania legislacyjne; zasoby wiedzy specjalistycznej, umiejętności oraz informacje; zbiory podejmowanych decyzji i poleceń; zasoby materiałowo-techniczne oraz logistyczne (rys. 4)[15].

Rysunek 4. Funkcjonowanie podmiotowo – przedmiotowe systemu reagowania kryzysowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Ficoń, *Inżynieria…*, op. cit., s. 233.

[14]K. Ficoń, *Inżynieria* ….op. cit., s. 233.

[15] Ibidem, s. 233.

3. MODEL ZARZĄDZANIA KRYZYSOWEGO W USA

Amerykańska teoria reagowania kryzysowego, wywodzi swe początki i praktyczne zastosowanie z dawnej przeszłości. Amerykanie przywiązują olbrzymią wagę do doświadczeń historycznych, nawet tych bardzo odległych w czasie. Spowodowane jest to pobudzeniem wyobraźni i możliwością porównania sytuacji ówczesnej i obecnej, co umożliwia wysnucie wniosków o znaczeniu praktycznym[16].

Jednym z pierwszych przykładów, które zostały zapamiętane przez późniejszych kolonistów dotyczyły pożaru w Londynie w 1666 roku, w którym przez kilka dni spłonęło prawie 13 tysięcy domów na obszarze 2/3 miasta[17].

Początek XX wieku przyniósł w Europie rozwój broni chemicznej i przerażenie bombardowaniami obiektów cywilnych. To zachęciło USA do organizowania zrębów instytucji, które później nazwano obroną cywilną. W 1916 r. Kongres uchwalił US. *Army Appropriations Act*, pierwszą legislację z zakresu obrony cywilnej. Założył też Radę Obrony Narodowej (Council National Defense – CND). CND założyła Biuro Przemysłu Wojennego *(War Board Industries)* i zachęciła stany, aby tworzyły stanowe rady obrony, te zaś zachęcano, aby utworzyły lokalne rady obrony. W roku 1939 prezydent Franklin Roosevelt wygłosił oświadczenie o szpiegostwie, w którym wezwał wszystkich obywateli, łącznie z urzędnikami stanowymi i lokalnymi, do informowania FBI o sytuacji, które mogłyby zagrażać bezpieczeństwu państwa. Później Roosevelt założył Urząd Zarządzania podczas Nagłych Wypadków *(Office of Emergency Management* – OEM). Działalność koordynacyjna OEM została zwiększona w czasie światowego kryzysu gospodarczego m.in. o zadania dotyczące ochrony domów oddanych w zastaw. W roku 1941 Roosevelt rozwiązał CND i założył Urząd Obrony Cywilnej *(Office of Civil Defense* – OCD) w ramach Urzędu Planowania na czas Nagłych Wypadków *(Office of Emergency Planning* – OEP). OCD został połączony z istniejącymi dotąd strukturami w sieć 44 stanowych i tysiąca lokalnych rad obrony. W grudniu 1949 r. prezydent

[16] J. Gryz, W. Kitler, *System reagowania kryzysowego*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 82.

[17] Ibidem, s. 82.

Harry S. Truman założył Federalną Administrację Obrony Cywilnej *(Federal Civil Defense Administration* – FCDA). W tym czasie reagowanie na klęski i katastrofy należało do kompetencji samorządów lokalnych[18].

Obrona cywilna w USA przeszła długą drogę częstych zmian organizacyjnych. Występowała jako urząd podległy prezydentowi, następnie na siedem lat (1951–1958) uzyskała samodzielność. Przez kolejne cztery lata jako Urząd Mobilizacji Cywilnej i Obrony podlegała znowu prezydentowi (1958–1961), później przez osiem lat (1961–1968) podlegając prezydentowi, utworzyła Urząd Planowania na Nagłe Wypadki. W latach 1961–1972 jako Urząd Obrony Cywilnej funkcjonowała w składzie Departamentu Sił Lądowych, po czym w latach 1972–1979 działała jako samodzielna Agencja Przygotowania Obrony Cywilnej. W okresie zimnej wojny obrona cywilna przygotowywała się do działania w warunkach wojny jądrowej. Likwidacja skutków klęsk żywiołowych i katastrof wymagających reagowania federalnego i pomocy w odbudowie zapewniała Federalna Administracja Pomocy podczas Katastrof *(Federal Administration Assistance Disaster)* utworzona w Departamencie Budownictwa i Rozwoju Miast. W tym czasie liczne huragany i trzęsienie ziemi w południowej Kalifornii w 1971 r. skupiły uwagę władz na klęskach żywiołowych co pozwoliło ulepszyć podstawy prawne reagowania. Na przykład w 1968 r. *National Flood Insurance Act* poprawił ochronę przed powodziami, a w 1974 r. *Disaster Relief Act* stworzył solidne podstawy ogłaszania przez prezydenta stanu klęski[19].

Prezydent powołał (31 marca 1979 r.) Federalną Agencję Zarządzania w Nagłych Wypadkach *(Federal Emergency Management Agency* – FEMA). Nowa agencja wchłonęła agencje i służby zajmujące się ubezpieczeniami, kontrolą przeciwpożarową, przygotowaniami do pomocy społecznej, służby meteorologiczne, administrację pomocy podczas katastrof i agencję przygotowania obrony cywilnej Departamentu Obrony. Pierwszy dyrektor agencji, John Macy, podkreślał podobieństwa pomiędzy przygotowaniami do klęsk żywiołowych i do obrony cywilnej. FEMA rozpoczęła rozwijanie Zintegrowanego Systemu Zarządzania w Nagłych Wypadkach, który wyposażono w systemy kontroli i ostrzegania wspólne

[18] J. Gryz, W. Kitler, *System …*, op. cit., s. 83.

[19] Ibidem, s. 83–84.

dla nagłych wypadków od małej skali po wojnę. Agencja realizowała w tamtych latach zadania związane z przyjęciem masowego napływu uchodźców kubańskich, wypadkiem radiacyjnym w elektrowni jądrowej Three Mile Island, z likwidacją następstw huraganu Andrew w 1992 r. W roku 1993 prezydent Clinton mianował Jamesa L. Witta na stanowisko nowego dyrektora agencji. Zainicjował on rozległe reformy zmierzające do poprawy ratownictwa i operacji odbudowy oraz skupienia uwagi na pomocy ofiarom klęsk i katastrof. Jednocześnie koniec zimnej wojny pozwolił przenieść ograniczone zasoby agencji z zadań obrony cywilnej na pomoc w usuwaniu skutków klęsk i katastrof. Po 11 września 2001 r. Prezydent G. W. Bush wyznaczył nowego dyrektora Joe M. Allbaugha. Zapoczątkował on działania w przygotowaniu zrębów narodowego systemu ochrony kraju i przetestował agencję w zupełnie nowych warunkach[20].

Agencja skoordynowała swoją działalność z niedawno utworzonym Urzędem Bezpieczeństwa Wewnętrznego *(Office of Homeland Security)* i Urzędem Narodowych Przygotowań FEMA w zakresie szkolenia ratowników i pozyskania sprzętu do reagowania na skutki broni masowego rażenia. W marcu 2003 r. FEMA dołączyła do 22 innych federalnych agencji, programów i biur w składzie Departamentu Bezpieczeństwa Wewnętrznego *(Department of Homeland Security),* kierowanego przez sekretarza Toma Ridge'a. Zapoczątkowało to zintegrowane i skoordynowane podejście USA do problematyki bezpieczeństwa narodowego w nagłych wypadkach i podczas katastrof – zarówno naturalnych, jak i spowodowanych przez człowieka. Dzisiaj FEMA jest jednym z czterech głównych działów DHS. Około 2 tys. pełnoetatowych pracowników w służbie Przygotowań na Nagłe Wypadki oraz w Dyrektoriacie Reagowania jest wspieranych przez ponad 5 tys. stałych rezerwistów – ratowników. Wojna z terroryzmem przyspieszyła prace nad zorganizowaniem w USA – jak się ocenia – najnowocześniejszego i najwydajniejszego w świecie systemu zarządzania reagowaniem kryzysowym. Prezydent Bush w dyrektywie dotyczącej bezpieczeństwa wewnętrznego (HSPD)-5 skierował uwagę na wdrożenie w USA, począwszy od 2004 r., nowego Narodowego Planu Reagowania (NRP), który wprowadza nowe federal-

[20]J. Gryz, W. Kitler, *System …* op. cit., s. 84.

ne struktury koordynacji, zdolności i zasoby do zunifikowanego, wieloaspektowego zarządzania reagowaniem na wszystkie zagrożenia występujące na terenie kraju. To podejście jest unikalne w skali światowej i sięga daleko, jako że po raz pierwszy eliminuje się krytyczne luki i wystawia zrównoważone siły i środki do zarządzania reagowaniem na całe spektrum zagrożeń, od prewencji, poprzez przygotowanie, reagowanie i odbudowę zniszczeń – po atakach terrorystycznych, klęskach żywiołowych i innych nagłych wypadkach[21].

W Stanach Zjednoczonych System Reagowania Kryzysowego reprezentuje najwyższy poziom kierowania strategicznego i funkcjonuje praktycznie w sposób ciągły niezależnie od poziomu zagrożeń i stanu bezpieczeństwa. Głównym jego zadaniem jest ciągłe przeszukiwanie przestrzeni zagrożeń i stosownie do stanu odpowiedniego kryterium procentowego identyfikowanie, klasyfikowanie i diagnozowanie wykrytych zagrożeń. W zależności od stopnia sklasyfikowanych zagrożeń uruchamiany jest ewentualnie System Kierowania Operacyjnego bazujący na doraźnie powoływanych do działań Sztabach Kryzysowych. Rozwinięcie mobilnego stanowiska Systemu Kierowania Operacyjnego powoduje, że przejmuje ono funkcje stacjonarnego Systemu Reagowania Kryzysowego i wykonuje swoje zadania do momentu zażegnania danego niebezpieczeństwa i powrotu do normatywnego stanu bezpieczeństwa, definiowanego jako zadawalający. Wówczas ponownie reaktywowane jest stacjonarne stanowisko kierowania Systemem Reagowania Kryzysowego, a mobilne stanowisko Systemu Kierowania Operacyjnego jest rozwiązywane. Strategiczny System Reagowania Kryzysowego po dokonaniu pełnej identyfikacji, klasyfikacji i diagnozy zaistniałego zagrożenia podejmuje decyzję o nieuchronności zagrożenia. Decyzja ta polega na wypracowaniu binarnej alternatywy:

- neutralizacji (eliminacji) zagrożeń,
- zwalczania skutków zagrożeń[22].

Skuteczna walka z zagrożeniem, zwłaszcza z terroryzmem w państwie wymaga koordynacji – uzgadniania wzajemnego działania, współ-

[21] J. Gryz, W. Kitler, *System …*, op. cit., s. 85.

[22] K. Ficoń, *Inżynieria….*, op. cit., s. 247–250.

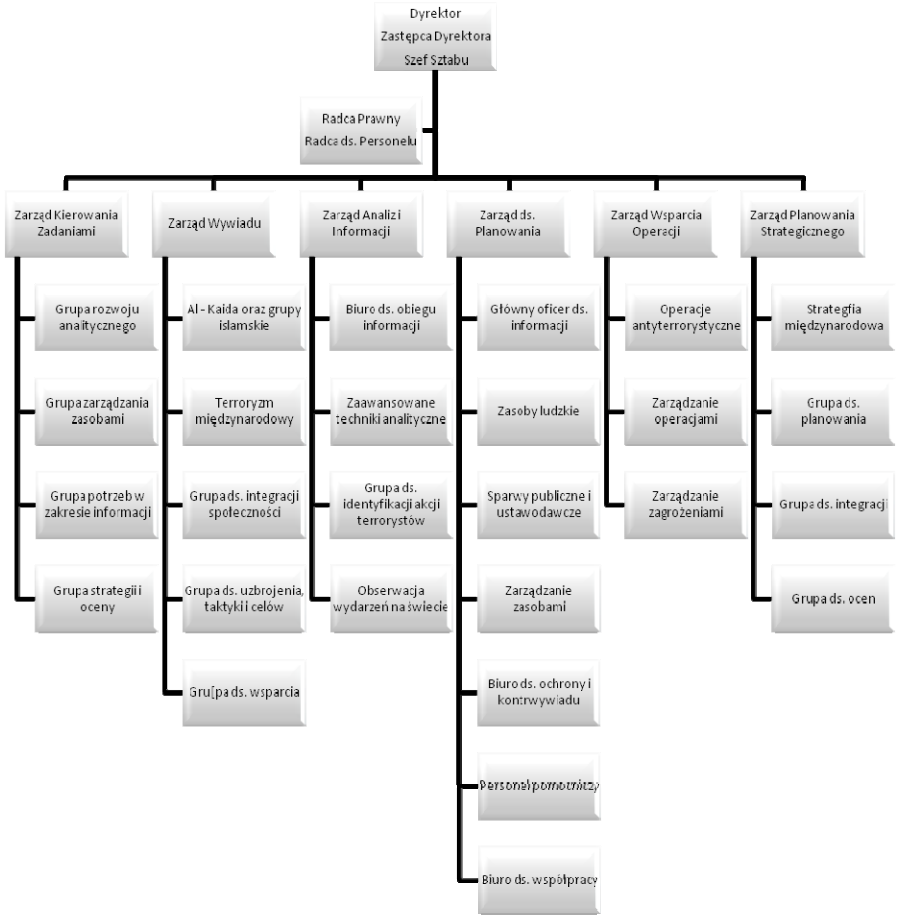
działania – wielu służb w ramach tworzonych systemów zarządzania kryzysowego. W tym celu USA organizuje odpowiednie struktury, które mają za zadanie zapewnić właściwe funkcjonowanie wszystkim elementom wchodzącym w skład tego systemu. Niezwykle istotne jest wcześniejsze przygotowanie – przyjęcie odpowiednich rozwiązań organizacyjnych i prawnych, aby w razie zamachu działać skutecznie, unikając chaosu i destrukcji. Wszystkie podmioty w państwie przewidziane do zwalczania terroryzmu powinny być permanentnie przygotowywane do podjęcia skutecznych działań, udzielania sobie wsparcia i wzajemnej pomocy w działaniach antyterrorystycznych – zgodnie z zadaniami, jakie realizują w ramach struktur państwowych oraz poszczególnych organizacji. Stanowi to gwarancję, że państwo wypełnieni swój konstytucyjny obowiązek zapewnienia bezpieczeństwa swoim obywatelom. (zobacz: rys. 5)[23].

Nie można także zapominać o miejscu w amerykańskim modelu zarządzania kryzysowego sił militarnych, zwłaszcza sił specjalnych, które odgrywają obecnie ważną rolą w tworzonych systemach zarządzania kryzysowego. Należy zauważyć, że obecnie tylko trzy państwa dysponują spójnymi siłami działającymi w ramach tworzonych systemów reagowania kryzysowego i zdobyły znaczące doświadczenie w dziedzinie działań specjalnych: Stany Zjednoczone, Francja i Wielka Brytania. Jedynie te trzy kraje są w stanie prowadzić operacje samodzielnie, ponieważ mają do tego wystarczające środki: wywiad, łączność, transport i logistykę. Związek Radziecki także miał taką zdolność, ale Rosja już raczej nie. Największymi ekspertami pozostają bezsprzecznie Brytyjczycy, zarówno w sferze koncepcyjnej, jak operacyjnej. Jest to zapewne dziedzictwo II wojny światowej, kiedy pod wpływem Davida Stirlinga, założyciela SAS, dokładnie zakreślono pole działania jednostek specjalnych i ich miejsce w systemach reagowania kryzysowego. Kompetencje podzielone były następująco: komandosi działają na szczeblu taktycznym, a elementy tajnych służb pracują po cywilnemu u boku partyzantów. Od tamtej pory, nawet jeśli te sztywne ramy musiały ugiąć się pod wpływem zmian (SAS często działają bez mundurów, zwłaszcza w misjach kontrterrorystycznych lub jako wzmocnienie paramilitarne Secret Service), specjalne

[23] K. Jałoszyński, *Współczesny wymiar antyterroryzmu*, TRIO, Warszawa 2008, s. 219–221.

jednostki brytyjskie były wielokrotnie angażowane i miały liczne okazje wykazać się skutecznością działania[24].

Rysunek 5. Struktura organizacyjna Narodowego Centrum Antyterrorystycznego USA



Źródło: K. Jałoszyński, *Współczesny wymiar antyterroryzmu*, TRIO, Warszawa 2008, s. 220.

[24] E. Denece, *Historia oddziałów specjalnych*, Bellona, Warszawa 2009 s. 218.

Amerykanie oparli swój system bezpieczeństwa o koordynację na najniższych szczeblach administracyjnych – federalnym, stanowym, lokalnym. Opracowanie takiego modelu miało przyśpieszyć skuteczność i wydajność reagowania kryzysowego, aby doprowadzić do sytuacji, w której zmniejszono do minimum rozmiary zniszczeń majątku publicznego i ofiar wśród ludności cywilnej. Trwający wiele lat rozwój systemu bezpieczeństwa narodowego USA obejmował nie tylko jego weryfikację, ale i uzgodnienia sposobów oraz metod jego wykorzystania we współpracy z federalnymi, państwowymi, miejscowymi i innymi organizacjami zajmującymi się zarządzaniem kryzysowym w kraju. W tym systemie wykorzystano najlepsze doświadczenia z praktyk do szerokiego zakresu możliwych zdarzeń multidyscyplinarnego zarządzania kryzysowego, polegające na współpracy sektora publicznego z gospodarką w celu przywrócenia jej sprawności oraz zapewnienia bezpieczeństwa i porządku publicznego[25].

4. PODSUMOWANIE

Koniec dwudziestego wieku oraz początek dwudziestego pierwszego jest nacechowany zwiększoną ilością kryzysów lokalnych, najczęściej o charakterze niemilitarnym, występuje też znaczny wzrost liczby katastrof naturalnych, często wywołanych działalnością człowieka. Narusza to zarówno rzeczywiste, jak i subiektywne poczucie bezpieczeństwa społeczeństw zamieszkujących dane terytorium. Prawdopodobnie rozwój cywilizacji w dużej mierze przyczynił się do wzrostu zagrożeń ludzi i środowiska, a rosnące potrzeby zapewnienia własnego bezpieczeństwa, spowodowały wzmożone zainteresowanie rozpoznawaniem sytuacji kryzysowych.

Sytuacje kryzysowe charakteryzuje stan rzeczywistej bądź odczuwalnej utraty kontroli nad toczącymi się procesami, przy jednoczesnej nieprzewidywalności rozwoju sytuacji i braku koncepcji na skuteczne jej opanowanie. Należy więc ograniczać możliwości powstawania zagrożeń, natomiast same zjawiska, rozumiane jako zagrożenie wystąpienia

[25] J. Gryz, W. Kitler, *System …*, op. cit., 85–86.

sytuacji kryzysowych, to zjawiska powodujące stan niepewności i obaw, czyli naruszające poczucie bezpieczeństwa. Działania władz przesuwają się zatem w kierunku zintensyfikowania przedsięwzięć związanych z wczesnym wykrywaniem oraz reagowaniem na wszelkiego rodzaju zagrożenia, które mogą wywołać sytuacje kryzysowe[26].

System reagowania kryzysowego można określić jako skoordynowany wewnętrznie i tworzący pewną całość dynamicznie się rozwijający układ trzech zasadniczych podsystemów (podsystemu organów zarządzających – aparatu zarządzającego; podsystemu powiązań informacyjnych wewnątrz organizacji; podsystemu metod i działań, czyli reguł funkcjonowania organizacji) realizujących wspólnie jeden zasadniczy cel: obniżenie stopnia oddziaływania czynników sytuacji kryzysowej na funkcjonowanie organizacji, a w przypadku ich wystąpienia minimalizacji ich wpływu i skutków. Samo zarządzanie jest procesem decydowania, które składa się z trzech faz: pozyskiwania, gromadzenia, przetwarzania i dystrybucji informacji. Organ zarządzający jako element systemu reagowania kryzysowego – to uporządkowany wg specjalnych ról, układ trzech elementów (lub ich modyfikacja), z których jeden pełni rolę członu decyzyjnego, drugi członu informacyjnego, a trzeci członu analityczno-koncepcyjnego (sztabowego).

Proces reagowania kryzysowego rozumiany jest jako cykl decyzyjny, obejmujący fazy decyzyjne, etapy i czynności. Związany jest z pozyskiwaniem, przetwarzaniem i wykorzystywaniem informacji. W jego wyniku zostaje podjęta decyzja, wypracowany (sprecyzowany) zamiar, opracowany **model reagowania kryzysowego** oraz zadania dla podmiotów (jednostek) wykonawczych będących w dyspozycji danego organu administracji[27].

[26] Z. Stachowiak, J. Płaczek, *Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 2002, s. 228–230.

[27] W. Nowak, E. Nowak, *Podstawy logistyki w sytuacjach kryzysowych z elementami zarządzania logistycznego*, SWSPiZ, Łodź – Warszawa 2009 s. 159–160.

BIBLIOGRARIA

Chomsky N., *Interwencje*, Sonia Draga, Katowice 2008.

Denece E., *Historia oddziałów specjalnych*, Bellona, Warszawa 2009.

Ficoń K., *Inżynieria zarządzania kryzysowego*, BEL, Warszawa 2007.

Ficoń K., *Stosunki międzynarodowe jako cybernetyczny układ ze sprzężeniem zwrotnym*, ZN AMW, nr 3/2005.

Gryz J., Kitler W., *System reagowania kryzysowego*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007.

Jałoszyński K., Współczesny wymiar antyterroryzmu, TRIO, Warszawa 2008.

Kuźniar R., *Polityka i Siła*, Scholar, Warszawa 2005.

Mitchell C.R., *The Structure of International Conflict*, Macmillan, Londyn 1981.

Nowak W., Nowak E., *Podstawy logistyki w sytuacjach kryzysowych z elementami zarządzania logistycznego*, SWSPiZ, Łodź – Warszawa 2009.

Rubin B .R., Jones B.D., *Prevention of Violent Conflict: Tasks and Challenges for the United Nations*, Global Governance, Vol. 13/2007.

Snyder J., *Democratization and the Danger of War*, International Security, Vol.20 1/1995.

Stachowiak Z., Płaczek J., *Wybrane problemy ekonomiki bezpieczeństwa*, AON, Warszawa 2002.

Wallensteen P., *Understanding Conflict Resolution War, Peace and The Global System*, Sage, Londyn 2002.

The role of crisis management system: U.S. example

Abstract

The hereby thesis concerns the research on the genesis of U.S. crisis management system. The object of the analysis is to demonstrate the influence of an extreme situation on development of specific forms of this type of management. The aim of the analysis is the research on the actions provided by the U.S. government. The aim of the thesis is to present stages of the U.S. government actions. With regard to the above, I included two issues into the article:

- firstly, I presented of the historical background of U.S. crisis management;
- secondly, I presented the development of specific forms of U.S. crisis management;

I think that this article presents the phenomenon of U.S. crisis management from a certain perspective which makes it possible to understand actions undertaken by the U.S. government. Presentation of the international events gives the clear view of the U.S. crisis management.