

KARKONOSKA PAŃSTWOWA SZKOŁA WYŻSZA W JELENIEJ GÓRZE

FRANCISZEK MROCZKO

Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku



KARKONOSKA PAŃSTWOWA
SZKOŁA WYŻSZA
W JELENIJ GÓRZE

Franciszek Mroczko

Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku

Jelenia Góra 2014

RADA WYDAWNICZA
KARKONOSKIEJ PAŃSTWOWEJ SZKOŁY WYŻSZEJ

Tomasz Winnicki (przewodniczący), Grażyna Baran, Izabella Błachno,
Barbara Mączka, Kazimierz Stąpór, Józef Zaprucki

RECENZENT

Józef Kochanowski

PROJEKT OKŁADKI

Barbara Mączka

PRZYGOTOWANIE DO DRUKU

Barbara Mączka

KOREKTA

Magdalena Dunicz

DRUK I OPRAWA

ESUS Agencja Reklamowo-Wydawnicza
ul. Południowa 54
62-064 Plewiska

WYDAWCA

Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa
w Jeleniej Górze
ul. Lwówecka 18, 58-503 Jelenia Góra

ISBN 978-83-61955-33-7

Niniejsze wydawnictwo można nabyć w Bibliotece i Centrum
Informacji Naukowej Karkonoskiej Państwowej Szkoły Wyższej
w Jeleniej Górze, ul. Lwówecka 18, tel. 75 645 33 52

SPIS TREŚCI

WSTĘP	5
1. ISTOTA I CELE PRZEDSIĘBIORSTWA	9
1.1 Pojęcie działalności gospodarczej	9
1.2 Pojęcie przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy	11
1.3 Formy działalności gospodarczej	16
2. PRZEDSIĘBIORSTWO W OTOCZENIU	37
2.1 Pojęcie otoczenia i jego rodzaje	37
2.2 Czynniki wywołujące chaos	46
2.3 Przedsiębiorstwo na rynku	53
2.4 Wpływ innowacji na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw	61
3. PRZEDSIĘBIORSTWA MEDIALNE	65
3.1 Rola mediów w gospodarce	65
3.2 Istota przedsiębiorstwa medialnego	70
3.3 Media w gospodarce opartej na wiedzy	77
3.4 Nowe media	80
3.5 Strategie przedsiębiorstw medialnych	82
4. UWARUNKOWANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI	89
4.1 Istota przedsiębiorczości	89
4.2 Ryzyko i szanse powodzenia	92
4.3 Źródła pomysłów na przedsiębiorczość	94
4.4 Biznes plan przedsiębiorstwa	98

5. MARKETING W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA	107
5.1 Rozwój orientacji rynkowych	107
5.2 Pojęcie marketingu i jego interpretacja	111
5.3 Znaczenie segmentacji rynku	115
5.4 Produkt i jego cykl życia	119
6. ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE ..	125
6.1 Istota jakości	125
6.2 Pojęcie jakości	130
6.3 Jakość w działalności gospodarczej	140
6.4 Satysfakcja i lojalność klienta	146
6.5 Istota zarządzania jakością	150
6.6 Doskonalenie zarządzania jakością	167
7. INNOWACJE ORAZ KAIZEN W PRZEDSIĘBIORSTWIE	173
7.1 Istota i znaczenie innowacji	173
7.2 Rodzaje innowacji	177
7.3 Źródła innowacji	181
7.4 Innowacje oparte na nowej wiedzy	184
7.5 Innowacyjność przedsiębiorstwa	197
7.6 <i>Kaizen</i> a innowacje	202
8. ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM	225
8.1 Istota zarządzania przedsiębiorstwem	225
8.2 Zarządzanie w warunkach turbulencji	231
8.3 Podejście procesowe w zarządzaniu	238
8.4 Dynamiczne zarządzanie przedsiębiorstwem	243
Literatura	258

WSTĘP

Współcześnie obserwuje się dużą dynamikę zmian zachodzących zarówno w skali globalnej, regionalnej jak i lokalnej. Można dostrzec zmiany zachodzące zarówno w sferze politycznej, społecznej, prawnej, demograficznej, w nasilaniu się konkurencji i w sposobach prowadzenia działalności gospodarczej. Dynamiczny rozwój techniki i technologii, a szczególnie systemów informatycznych i telekomunikacyjnych, wykreował nowe możliwości w zakresie produkcji oraz w doskonaleniu dotychczasowych i powstawaniu nowych koncepcji i metod zarządzania. Istotnie modyfikują się warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynkach zarówno globalnych jak i wewnętrznych. Przedsiębiorcy muszą monitorować i skrupulatnie odbierać sygnały dochodzące z otoczenia, wykorzystywać je dla własnych potrzeb, wprowadzać innowacyjne rozwiązania do swoich produktów, modyfikować funkcjonowanie przedsiębiorstwa poprzez zmiany procesów i systemów zarządzania. Powstaje gospodarka oparta na wiedzy, zmienia się znaczenie poszczególnych zasobów przedsiębiorstwa, a kapitał niematerialny zaczyna odgrywać dominującą rolę w przedsiębiorstwie.

Celem tej książki jest przedstawienie najistotniejszych problemów dotyczących przedsiębiorstwa i jego zewnętrznych oraz wewnętrznych uwarunkowań funkcjonowania. Szczególną uwagę zwrócono na potrzeby kreowania o wysokiej jakości rozwiązań innowacyjnych, sposoby i możliwości podejmowania działalności przedsiębiorczej oraz uwarunkowań marketingowych przedsiębiorstwa. Szeroki zakres tego opracowania i naturalne ograniczenia

wydawnicze spowodowały, że podejmowane problemy zostały syntetycznie przedstawione, co może spełniać oczekiwania studentów studiów nieekonomicznych.

Książka składa się z ośmiu rozdziałów, z których pierwszy został poświęcony przybliżeniu podstawowych pojęć z zakresu działalności gospodarczej, istoty i treści pojęcia przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy, a także zostały omówione podstawowe formy działalności gospodarczej. W kolejnym rozdziale dokonano opisu pojęcia i rodzajów otoczenia zwracając uwagę na charakterystykę głównych jego elementy oraz dynamikę zmian. Nacisk położony został na czynniki wywołujące chaos, które przedsiębiorstwo powinno umieć wykorzystywać w swojej działalności. Przedstawione zostały także problemy związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa na konkurencyjnym rynku. Podkreślono istotny wpływ innowacji na rozwój przedsiębiorstwa i wzrost jego konkurencyjności.

Z uwagi na dużą rolę, jaką odgrywają współcześnie media w gospodarce. Tej problematyce poświęcony został rozdział trzeci, w którym przedstawiono funkcję mediów w gospodarce, specyfikę przedsiębiorstw medialnych, ich zadania w gospodarce opartej na wiedzy, w tym działanie nowych mediów oraz przyjmowane strategie przez przedsiębiorstwa medialne.

W rozdziale czwartym przedstawiono problemy związane z przedsiębiorczością. Zwrócono szczególną uwagę na jej istotę, potrzebę kalkulacji ryzyka i szans powodzenia oraz źródła pomysłów na przedsiębiorczość. W zakończeniu tego rozdziału został przedstawiony syntetycznie biznes plan, jego znaczenie, forma oraz zawartość.

Współcześnie nie można przecenić znaczenia marketingu w działalności gospodarczej w turbulentnym otoczeniu. Z tego względu przedstawiony został rozwój orientacji rynkowych, skupiono się na interpretacji pojęcia marketingu, naświetlona została potrzeba dokonywania segmentacji i jej kryteria, a także zwrócono

uwagę na znaczenie kompozycji marketingu mix i cyklu życia produktu na rynku.

Ponieważ jakość odgrywa kluczową rolę w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstwa, problematykę tą ujęto w rozdziale szóstym. Tutaj przedstawiona została istota i pojęcie jakości, jej znaczenie w działalności gospodarczej, w budowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa, satysfakcji klienta i jego lojalności. Duże znaczenie jakości uzasadnia nieco szersze przedstawienie zarządzania jakością, zarówno w układzie historycznym jak i nowoczesnego podejścia do tych zagadnień.

Ważnym sposobem wspomagającym efektywny rozwój przedsiębiorstwa i wzmocnienia swojej pozycji konkurencyjnej jest działalność innowacyjna. Z tego względu w rozdziale siódmym przedstawiona została istota i znaczenie innowacji, jej rodzaje oraz źródła. Szczególną uwagę zwrócono na innowacje oparte na nowej wiedzy, które mogą stać się lokomotywą napędzającą rozwój przedsiębiorstwa. Ponieważ przedsiębiorstwa powinny doskonalić się w sposób ciągły i we wszystkich aspektach, naświetlona została także problematyka *kaizen*.

W ostatnim ósmym rozdziale zostało omówione zarządzanie przedsiębiorstwem. Naświetlono ideę tego zarządzania oraz jego podstawowe funkcje. Wskazano na trudności w podejmowaniu trafnych decyzji w warunkach turbulencji otoczenia. Zasygnalizowano potrzebę stosowania podejścia procesowego w zarządzaniu przedsiębiorstwem niezależnie od przyjętej koncepcji zarządzania. Rozdział ten został zakończony opisem podejścia dynamicznego w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz przedstawieniem kilku przekrojowych koncepcji zarządzania.

Rozdział 1

ISTOTA I CELE PRZEDSIĘBIORSTWA

1.1. Pojęcie działalności gospodarczej

Ważną kategorią prawną oraz ekonomiczną jest pojęcie działalności gospodarczej, które należy wyjaśnić przed omawianiem istoty przedsiębiorstwa i przedsiębiorczości. Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej (u.o s.d.g.)¹ określa, że działalnością gospodarczą jest zarobkowa działalność wytwórcza, budowlana, handlowa, usługowa oraz poszukiwanie, rozpoznawanie i wydobywanie ze złóż, a także działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły (art. 2)². Z definicji tej wynika, że działalność gospodarcza ma charakter zarobkowy, co wiąże się z jej opłacalnością. Oznacza to, że wszelkie działania mające na celu zaspokojenie własnych potrzeb nie mają charakteru działalności gospodarczej. Przykładowo nie jest działalnością gospodarczą przetwarzanie

¹ Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, (u.o s.d.g.), tekst jednolity: Dz. U. z dnia 11 czerwca 2013, poz. 1036.

² Dla celów dydaktycznych należy zaznaczyć, że przepisów u.o s.d.g. nie stosuje się do działalności wytwórczej w rolnictwie w zakresie upraw rolnych oraz chowu i hodowli zwierząt, ogrodnictwa, warzywnictwa, leśnictwa i rybactwa śródlądowego, a także wynajmowania przez rolników pokoi, sprzedaży posiłków domowych i świadczenia w gospodarstwach rolnych innych usług związanych z pobytem turystów (art. 3).

produktów dla własnych celów w gospodarstwie domowym, amatorski połów ryb, łowiectwo itp.

Poszczególne rodzaje działalności gospodarczej można najkrócej wyjaśnić następująco:

- działalność wytwórcza, to nie tylko wytwarzanie produktu materialnego, ale także wydobywanie i przetwarzanie surowców,
- działalność budowlana, to zespół czynności, do których można zaliczyć: projektowanie, budowę, remonty i rozbiórkę budynków,
- działalność handlowa, to zakup lub sprzedaż towarów lub usług i handel można podzielić według wielu kryteriów wyróżniając przykładowo: handel krajowy lub międzynarodowy, hurtowy lub detaliczny, eksport lub import, komis lub agencja itp.,
- działalność usługowa, to różnorodne usługi na rzecz innych producentów, wszelkie czynności przeznaczone dla celów konsumpcji świadczone na rzecz producentów (naprawy urządzeń, remonty, roboty instalacyjne, czynności w zakresie budownictwa, handlu itp.) i społeczeństwa (czynności zaspokajające potrzeby w zakresie oświaty, zdrowia, opieki społecznej, kultury, bezpieczeństwa publicznego itp.).

Interpretacja pojęcia działalności gospodarczej wymaga dodatkowo wyjaśnienia użytych w definicji ustawowej określeń „działalność zawodowa, wykonywana w sposób zorganizowany i ciągły”.

Przez działalność zawodową należy rozumieć profesjonalizm osoby prowadzącej działalność gospodarczą, polegający na posiadaniu kompetencji i umiejętności do wykonywania czynności gospodarczych. Przepisy szczegółowe zwykle określają precyzyjne wymagania w zakresie posiadanych kwalifikacji i stosownie ich udokumentowanie dla określonych rodzajów działalności.

Działalność gospodarcza jest wykonywana w sposób zorganizowany, co oznacza m.in. wybór odpowiedniej formy organizacyjno-prawnej, potrzebę rejestracji, założenia rachunku, opodatkowanie

wania, nawiązania kontaktów z dostawcami i odbiorcami. Zatem działalność przypadkowa, incydentalna polegająca przykładowo na jednorazowej pomocy sąsiedzkiej, koleżeńskej czy grzecznościowej, chociaż może być odpłatna, to jednak nie jest działalnością gospodarczą.

Ciągłość działalności gospodarczej oznacza względnie stałe prowadzenie tej działalności, jednak możliwe jest występowanie przerw np. sezonowych, a nawet prawo dopuszcza zorganizowanie działalności handlowej choćby do jednej transakcji.

1.2. Pojęcie przedsiębiorstwa i przedsiębiorcy

Przedsiębiorstwo, jako złożona organizacja, może być rozpatrywana w kategoriach: organizacyjnej, prawnej i ekonomicznej³. Przedsiębiorstwo jest formą organizacyjną realizacji procesów gospodarczych, stanowi zespół ludzi uprawiających w sposób systematyczny działalność zarobkową. W tym ujęciu przedsiębiorstwo powstało w wyniku oddzielenia zarobkowania od pracy w gospodarstwie domowym.

W aspekcie prawnym przedsiębiorstwo posiada określoną odrębność: produkcyjną, organizacyjną, nakładów i wyników. Posiadanie osobowości prawnej upoważnia przedsiębiorstwo do zawierania umów i zaciągania zobowiązań. Przedsiębiorstwa prowadzone w formie spółek osobowych nie posiadają osobowości prawnej, natomiast w formie spółek kapitałowych posiadają tę osobowość.

W aspekcie ekonomicznym przedsiębiorstwo występuje w ścisłym związku z właścicielem zasobów niezbędnych do prowadzenia określonej działalności. Właściciel (przedsiębiorca) prowadzi dzia-

³ Zob. J. Lichtarski, *Nauka o przedsiębiorstwie*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 47.

łalność gospodarczą z wykorzystaniem pracowników najemnych, według własnego uznania, podejmując ryzyko i na własny rachunek.

Rozwiniętą definicję przedsiębiorstwa prezentuje leksykon menedżera⁴ uznając, że przedsiębiorstwo jest to względnie niezależna jednostka gospodarcza utworzona po to, aby drogą zespolenia czynników produkcji wytwarzać dobra i usługi o charakterze rynkowym. Ponosi przy tym ryzyko i odpowiedzialność zgodnie z przepisami prawa i stosunkami rynkowymi. W sensie prawnym przedsiębiorstwo obejmuje m.in.:

- 1) firmę (nazwę), znaki towarowe i inne oznaczenia, które je indywidualizują,
- 2) księgi handlowe,
- 3) nieruchomości i ruchomości, w tym produkty i materiały,
- 4) patenty, wzory użytkowe i zdobnicze,
- 5) zobowiązania i obciążenia związane z prowadzoną działalnością,
- 6) prawa wynikające z najmu i dzierżawy.

Kluczową kategorią dla ekonomii i prawa gospodarczego jest pojęcie przedsiębiorcy. Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej definiuje przedsiębiorcę jako osobę fizyczną, osobę prawną i jednostkę organizacyjną niebędącą osobą prawną, której odrębna ustawa przyznaje zdolność prawną – wykonująca we własnym imieniu działalność gospodarczą. Ustawa ta dalej za przedsiębiorców uznaje także wspólników spółki cywilnej w zakresie wykonywanej przez nich działalności gospodarczej (art. 4). Kodeks cywilny⁵ w definicji przedsiębiorcy (art. 43) dodatkowo dodaje do działalności gospodarczej także działalność zawodową, co zostało już wcześniej wyjaśnione.

⁴ W. Smid, *Leksykon menedżera*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 290.

⁵ Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. *Kodeks cywilny*, Dz. U. z 1964 r. z późniejszymi zmianami.

Osoba fizyczna jest prawnym określeniem człowieka (prawo cywilne), który po narodzeniu staje się podmiotem praw i zobowiązań. Zatem cechą charakterystyczną każdej osoby fizycznej jest zdolność prawna, tzn. zdolność do bycia podmiotem praw i zobowiązań oraz czynności prawnych. Każdy człowiek od chwili urodzenia nabywa zdolność prawną, natomiast pełną zdolność do czynności prawnych nabywa się z chwilą uzyskania pełnoletniości.

Osoba prawna jest to trwałe zespolenie ludzi i środków materialnych, czyli organizacja lub instytucja, powołana w określonym celu, mogąca przyjmować na siebie prawo majątkowe, podejmować zobowiązania, pozywać lub odpowiadać w sądach. Jest podmiotem prawa cywilnego – posiada osobowość prawną, czyli posiada zdolność prawną oraz zdolność do czynności prawnych, która powstaje z chwilą zarejestrowania statutu.

Na gruncie ekonomicznym za przedsiębiorcę można uznać podmiot, który⁶:

- wnosi do przedsiębiorstwa własny kapitał,
- samodzielnie kieruje przedsiębiorstwem w sensie podejmowania decyzji gospodarczych i finansowych dotyczących przedsiębiorstwa,
- ponosi we własnym imieniu ryzyko gospodarcze i odpowiedzialność prawną związaną ze wszystkimi aspektami działalności przedsiębiorstwa.

Z powyższych określeń wynika, że przedsiębiorcę charakteryzują takie cechy jak: aktywność, twórczość, zdolność do podejmowania ryzyka, ale także rozważa, wyobraźnia, przewidywanie oraz zdolność do szybkiego podejmowania decyzji. Dzięki swojej przedsiębiorczości, tworzy własne miejsca aktywności gospodarczej, jest właścicielem środków produkcji i zarządza swoim przedsiębiorstwem.

⁶ J. Jacyszyn, C. Kosikowski, *Podstawy prawa gospodarczego*, Wyd. Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2001, s. 39.

Zatem przedsiębiorca angażuje kapitał własny w założenie i uruchomienie przedsiębiorstwa chcąc uzyskać wysoką jego rentowność. Stąd celem przedsiębiorstwa jest uzyskanie wysokiej rentowności albo też określa się inaczej – maksymalizacja zysku. Przedsiębiorca sam podejmuje decyzje w zakresie swojej działalności gospodarczej kształtując tym samym rentowność swojego przedsiębiorstwa oraz budując jego pozycję rynkową. Sama rentowność jest ekonomiczną miarą wszelkiej działalności gospodarczej, operacji finansowych i przedsięwzięć inwestycyjnych, czyli miarą efektywności gospodarowania. Rentowność definiuje stosunek wyniku finansowego do zaangażowanego kapitału trwałego oraz obrotowego. Przedsiębiorstwo jest wówczas rentowne, kiedy osiąga zysk, czyli od momentu, gdy przychód równoważy cały zaangażowany kapitał. Rentowność przedsiębiorstwa jest uzależniona od decyzji gospodarczych, które podejmuje przedsiębiorca we własnym imieniu i na własne ryzyko.

Wzmagająca się współcześnie konkurencja wymaga od przedsiębiorców systematycznego rozwoju produktów i wprowadzania kolejnych innowacyjnych rozwiązań. Dzięki takiej strategii przedsiębiorstwo może powiększać swój udział w rynku, a tym samym uzyskiwać wyższe zyski. Ta korzystna sytuacja umożliwia przedsiębiorcy przeznaczenie większej części pozyskanego kapitału na inwestycje i rozwój, co powiększa wartość całego przedsiębiorstwa. Można więc przyjąć, że głównym celem przedsiębiorstwa jest wzrost wartości poprzez maksymalizację jego zysków.

Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej w całej swojej treści operuje pojęciem przedsiębiorcy a nie przedsiębiorstwa. Z uwagi na walory gospodarcze sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), państwo stwarza korzystne warunki dla

funkcjonowania i rozwoju tej przedsiębiorczości. W szczególności poprzez⁷:

- 1) inicjowanie zmian stanu prawnego sprzyjających rozwojowi mikroprzedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców, w tym dotyczących dostępu do środków finansowych pochodzących z kredytów i pożyczek oraz poręczeń kredytowych;
- 2) wspieranie instytucji umożliwiających finansowanie działalności gospodarczej na dogodnych warunkach w ramach realizowanych programów rządowych;
- 3) wyrównywanie warunków wykonywania działalności gospodarczej ze względu na obciążenia publicznoprawne;
- 4) ułatwianie dostępu do informacji, szkoleń oraz doradztwa;
- 5) wspieranie instytucji i organizacji działających na rzecz przedsiębiorców;
- 6) promowanie współpracy mikroprzedsiębiorców, małych i średnich przedsiębiorców z innymi przedsiębiorcami polskimi i zagranicznymi.

W ustawie tej w rozdziale 7 u. o s.d.g. prawodawca odnosi się do sektora małych i średnich przedsiębiorstw i dokonuje podziału przedsiębiorczości na trzy skale wielkości: mikro, małe i średnie.

Za mikroprzedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych⁸:

- 1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz
- 2) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczających równowartość w złotych 2 mln euro.

Za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

⁷ Zob. u.o s.d.g, art. 103.

⁸ Zob. u.o s.d.g, art. 104, 105, 106.

- 1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz
- 2) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczających równowartość w złotych 10 mln euro.

Za średniego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:

- 1) zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz
- 2) osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczających równowartość w złotych 50 mln euro.

1.3. Formy działalności gospodarczej

Jak wspomniano, przedsiębiorcą jest ten, kto prowadzi działalność gospodarczą w formie przedsiębiorstwa. Działalność gospodarcza może być prowadzona w formie⁹:

- indywidualnej działalności gospodarczej – wtedy jest to osoba fizyczna, która prowadząc przedsiębiorstwo, sama występuje jako podmiot stosunków prawnych;
- spółki, w tym:
 - osobowej – niemającej osobowości prawnej, czyli spółki jawnej, partnerskiej, komandytowej lub komandytowo-akcyjnej;
 - kapitałowej – posiadającej osobowość prawną, czyli spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjnej;
- innej – spółdzielni, przedsiębiorstwa państwowego, jednostki badawczo-rozwojowej, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, innych osób prawnych.

⁹ Zob. J. Targalski, A. Francik, *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 23.

Najprostszą organizacyjnie formą prowadzenia działalności gospodarczej jest przedsiębiorstwo prywatne osoby fizycznej. W literaturze można znaleźć także określenia indywidualny przedsiębiorca lub osoba fizyczna wykonująca działalność gospodarczą. Taką działalność osoba fizyczna może rozpocząć w dniu złożenia wniosku o wpis do ewidencji działalności gospodarczej¹⁰, ale może także określić dzień późniejszy. W przypadkach określonych ustawą o swobodzie działalności gospodarczej, przedsiębiorca musi uzyskać zezwolenie lub koncesję do prowadzenia działalności i wówczas może rozpocząć tę działalność po uzyskaniu wpisu do rejestru działalności regulowanej.

Najpowszechniejszą grupę podmiotów gospodarczych tworzą spółki, które działają na podstawie umowy i stanowią związek osób lub kapitału. Wspólnicy spółek zobowiązują się do prowadzenia wspólnej działalności gospodarczej zmierzającej do osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego. Przyjmując ekonomiczne kryterium podziału (wnoszony kapitał i zakres odpowiedzialności wspólników) spółki możemy podzielić na osobowe i kapitałowe (tabela 1.1).

¹⁰ Precyzyjnie ujmując: wpis do Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej.

Podział spółek

Tabela 1.1

Lp.	Rodzaj spółki	Forma spółki	Podstawa prawna	Skrót nazwy
1.	Spółka cywilna	Spółka osobowa, nie posiada osobowości prawnej	art. 860-875 k.c.	Sp. c.
2.	Spółka jawna	Spółka osobowa, nie posiada osobowości prawnej	art. 22-85 k.s.h.	Sp. j.
3.	Spółka partnerska	Spółka osobowa, nie posiada osobowości prawnej	art. 86-101 k.s.h.	Sp. p.
4.	Spółka komandytowa	Spółka osobowa, nie posiada osobowości prawnej	art. 102-124 k.s.h.	Sp. k.
5.	Spółka komandytowo-akcyjna	Spółka osobowa, nie posiada osobowości prawnej	art. 125-150 k.s.h.	S.K.A
6.	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	Spółka kapitałowa, posiada osobowość prawną	art. 151-300 k.s.h.	Sp. z o. o.
7.	Spółka akcyjna	Spółka kapitałowa, posiada osobowość prawną	art. 301-490 k. s. h.	S.A.

Źródło: opracowanie własne.

Spółki osobowe opierają swoją działalność na pracy wszystkich wspólników i wspólnicy ponoszą pełną odpowiedzialność za zobowiązania majątkowe spółki. Problemami tworzenia, organizacji, funkcjonowania, rozwiązywania, łączenia, podziału i przekształcania spółek handlowych reguluje ustawa Kodeks spółek handlowych (k.s.h.)¹¹. Kodeks ten zalicza do spółek osobowych: spółkę jawną, spółkę partnerską, spółkę komandytową i spółkę komandytowo-akcyjną. Dodatkowo Kodeks cywilny (k.c.)¹² w art. 860-875 wprowadził do obiegu gospodarczego spółkę cywilną, która jest także spółką osobową.

Spółki kapitałowe posiadają osobowość prawną i są podmiotem odpowiedzialności do wysokości wydzielonego przez wspólników kapitału. Do spółek tych k.s.h. zalicza: spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością i spółkę akcyjną.

1.3.1. Spółki osobowe

Spółka cywilna nie posiada osobowości prawnej i jako jedyna spośród spółek nie jest przedsiębiorcą w rozumieniu ustawy o swobodzie działalności gospodarczej – przedsiębiorcami są wspólnicy tej spółki. Spółka cywilna powstaje po zawarciu pisemnej umowy, w której wspólnicy zobowiązują się dążyć do osiągnięcia wspólnego celu gospodarczego. W umowie określa się sposób prowadzenia działalności gospodarczej, rodzaju i wysokości wkładów wnoszonych przez wspólników, zasady udziału wspólników w stratach i zyskach, czas trwania i zasady rozwiązania spółki. Wkłady wspólników powinny mieć jednakową wartość. W czasie trwania spółki wspólnik nie może domagać się podziału wspólnego majątku,

¹¹ Ustawa z dnia 15 września 2000r. *Kodeks spółek handlowych* (k.s.h.), Dz. U. 2001, poz. 102.1117, z późn. zm.

¹² Ustawa z dnia 28 kwietnia 1964 r. *Kodeks cywilny* (k.c.). Dz. U 1964. z późn. zm.

rozporządzać udziałem we wspólnym majątku wspólników ani też udziałem w poszczególnych składnikach tego majątku.

Jeżeli umowa nie stanowi inaczej, to wspólnicy są uprawnieni do równego udziału w zyskach bez względu na rodzaj i wartość wkładu. Podobnie za zobowiązania spółki wspólnicy odpowiedzialni są solidarnie całym swoim majątkiem bez ograniczeń. W umowie można wyłączyć niektórych wspólników od udziału w stratach, ale nie można wyłączyć wspólnika od udziału w zyskach. Wspólnik może żądać podziału i wypłaty zysków dopiero po rozwiązaniu spółki, jednakże gdy spółka została zawarta na czas dłuższy, wspólnicy mogą żądać podziału i wypłaty zysków z końcem każdego roku obrachunkowego.

Każdy wspólnik jest uprawniony i zobowiązany do prowadzenia spraw spółki i może spółkę reprezentować. Wspólnik może także wystąpić ze spółki wypowiadając swój udział na trzy miesiące przed zakończeniem roku obrachunkowego. Wspólnikowi zwraca się rzeczy, które wniósł do spółki, wypłaca się wartość jego wkładu oraz część majątku wspólnego. Spółka cywilna może być przekształcona w spółkę jawną, co wymaga zgłoszenia do sądu rejestrowego przez wszystkich wspólników. Spółka cywilna ulega rozwiązaniu z dniem ogłoszenia upadłości wspólnika. Z majątku spółki opłaca się jej długi, a następnie zwraca się wspólnikom ich wkłady i dzieli się majątek wspólny.

Spółka jawna¹³ jest spółką osobową, funkcjonuje na podstawie Kodeksu spółek handlowych i jest powołana do prowadzenia przez wspólników działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa. Spółka jawna oparta jest na niezmiennym składzie osobowym, decyzje podejmowane są przez wspólników jednomyślnie, brak w niej wyspecjalizowanych organów, a każdy wspólnik odpowiada za zobowiązania spółki bez ograniczenia całym swoim majątkiem

¹³ Zob. art. 22-85 k.s.h.

solidarnie ze spółką i wszystkimi wspólnikami. Umowa spółki powinna być zawarta na piśmie, w formie aktu notarialnego, i powinna zawierać: firmę¹⁴ (nazwę) i siedzibę spółki, określenie wartości wkładów wniesionych przez wszystkich wspólników, przedmiot działalności spółki oraz czas jej trwania, jeżeli został oznaczony. Prowadzenie spółki pod własną firmą oznacza występowanie tej spółki w stosunkach prawnych z otoczeniem pod firmą spółki. Spółka jawna powstaje z chwilą uzyskania wpisu do rejestru sądowego.

Wspólnicy spółki jawnej mają prawo do uczestnictwa w zysku, wypłaty odsetek od udziału kapitałowego oraz do partycypacji w majątku spółki w razie jej rozwiązania i likwidacji. Wszyscy wspólnicy mają prawo do równego udziału w zyskach i uczestnictwa w stratach w tym samym stosunku bez względu na rodzaj i wartość wkładu. Wspólnik może żądać corocznie wypłacenia odsetek w wysokości 5% od swojego udziału kapitałowego oraz podziału i wypłaty całości zysku z końcem każdego roku obrotowego. Każdy wspólnik jest uprawniony do prowadzenia spraw spółki, jej reprezentowania oraz wypowiedzenia spółki.

Uczestnictwo w zyskach i stratach spółki przez wspólników jest określone w umowie spółki. Osoba przystępująca do spółki odpowiada za zobowiązania spółki powstałe przed dniem jej przystąpienia a wierzyciel spółki może prowadzić egzekucję z majątku wspólnika w przypadku, gdy egzekucja z majątku spółki okaże się bezskuteczna (subsydiarna odpowiedzialność wspólnika). Jeżeli spółka jest zawarta z jednoosobowym przedsiębiorcą, to przejmuje ona zobowiązania powstałe przy prowadzeniu tego przedsiębiorstwa przed dniem utworzenia spółki.

¹⁴ Firma spółki jawnej powinna zawierać nazwiska lub firmy (nazwy) wszystkich wspólników albo nazwisko albo firmę (nazwę) jednego albo kilku wspólników oraz dodatkowe oznaczenie „spółka jawna”. Dopuszcza się użycie skrótu „sp. j.”. (Zob. art. 24 k.s.h.)

Rozwiązanie spółki jawnej powodują: przyczyny wynikające z umowy spółki, jednomyślna uchwała wszystkich wspólników, ogłoszenie upadłości spółki, śmierć wspólnika lub ogłoszenie jego upadłości, wypowiedzenie umowy spółki przez wspólnika, prawomocne orzeczenie sądu. W takich przypadkach powinna nastąpić likwidacja spółki mająca na celu zakończenie działalności spółki, upłynnienie jej majątku i jego podział po zaspokojeniu zobowiązań.

Spółka partnerska¹⁵ jest spółką osobową, utworzona przez wspólników (partnerów) w celu wykonywania wolnego zawodu¹⁶ w spółce prowadzącej przedsiębiorstwo pod własną firmą. Taka spółka może być zawiązana w celu wykonywania więcej niż jednego wolnego zawodu. Partnerami w spółce mogą być wyłącznie osoby fizyczne uprawnione do wykonywania wolnych zawodów, którzy zrzeszają się w sposób chroniący partnerów przed odpowiedzialnością za działania i zaniechania pozostałych wspólników. Każdy partner ma prawo reprezentować spółkę samodzielnie. Pozbawienie prawa do reprezentowania spółki może nastąpić tylko po podjęciu uchwały większością trzech czwartych głosów w obecności co najmniej dwóch trzecich liczby partnerów. W umowie spółki można powierzyć prowadzenie spraw i reprezentowanie spółki zarządowi.

Firma spółki partnerskiej powinna zawierać nazwisko co najmniej jednego partnera, dodatkowe oznaczenie „i partner” bądź „i partnerzy” albo „spółka partnerska” oraz określenie wolnego zawodu wykonywanego w spółce. Dopuszczalne jest używanie w obrocie prawnym skrótu „sp. p.”

Umowa spółki powinna być zawarta na piśmie i powstaje z chwilą wpisu do rejestru sądowego. Spółka partnerska nie posiada

¹⁵ Patrz Dział II k.s.h. (art. 86-101).

¹⁶ Osoby wykonujące wolny zawód to w szczególności adwokaci, aptekarze, architekci, inżynierowie budownictwa, biegli rewidenty, brokerzy ubezpieczeniowi, doradcy podatkowi, maklerzy papierów wartościowych, księgowi, lekarze, notariusze, pielęgniarki, radcy, rzecznicy patentowi, rzeczoznawcy majątkowi i tłumacze przysięgli.

osobowości prawnej. Partner nie ponosi odpowiedzialności za zobowiązania spółki powstałe w związku z wykonywaniem przez pozostałych partnerów wolnego zawodu w spółce, jak również za zobowiązania spółki będące następstwem działań lub zaniechań osób zatrudnionych przez spółkę na podstawie umowy o pracę lub innego stosunku prawnego, które podlegały kierownictwu innego partnera przy świadczeniu usług związanych z przedmiotem działalności spółki.

Rozwiązanie spółki partnerskiej powodują: przyczyny przewidziane w umowie spółki, jednomyślna uchwała wszystkich partnerów, ogłoszenie upadłości spółki, utrata przez wszystkich partnerów prawa wykonywania wolnego zawodu oraz prawomocne orzeczenie sądu.

Spółka komandytowa¹⁷ jest spółką osobową mającą na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której wobec wierzycieli za zobowiązania spółki co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz), a odpowiedzialność co najmniej jednego wspólnika (komandytariusza) jest ograniczona. Fakt wystąpienia dwóch rodzajów wspólników, o zróżnicowanej odpowiedzialności, jest charakterystyczny dla tej spółki. Komplementariusz odpowiada za zobowiązania spółki całym swoim majątkiem bez ograniczeń, komandytariusz zaś do sumy komandytowej. Kodeks spółek handlowych nie ogranicza ilości w spółce zarówno komplementariuszy jak i komandytariuszy.

Spółka powstaje po zawarciu umowy w formie aktu notarialnego oraz dokonania wpisu do rejestru sądowego. Umowa spółki powinna zawierać: firmę i siedzibę spółki, przedmiot działalności, czas trwania, wartość wnoszonych wkładów przez wspólników, oznaczenie kwoty odpowiedzialności każdego komandytariusza wobec wierzycieli (sumę komandytową).

¹⁷ Dział III k.s.h. (art. 102-124).

Firma spółki komandytowej powinna zawierać nazwisko jednego lub kilku komplementariuszy oraz dodatkowe oznaczenie „spółka komandytowa” lub „sp. k.” Jeżeli komplementariuszem jest osoba prawna, to firma spółki powinna zawierać pełną nazwę tej osoby prawnej. Nazwisko komandytariusza nie może być zamieszczane w firmie spółki. W przypadku zamieszczenia nazwiska lub firmy (nazwy) komandytariusza w firmie spółki, komandytariusz ten odpowiada wobec osób trzecich tak jak komplementariusz.

Spółka komandytowa, chociaż nie posiada osobowości prawnej, to jednak posiada majątek własny (wkłady wspólników i inne składki), stanowiący wyodrębnioną masę majątkową. Wkłady wspólników mogą stanowić świadczenia pieniężne, przedmioty (aport) z określeniem wartości lub też świadczenia niepieniężne.

Prawa i obowiązki wspólników są podobne jak w spółce jawnej z tą różnicą, że ograniczenie odpowiedzialności komandytariusza ograniczają także jego prawa. Reprezentować spółkę może tylko komplementariusz, a komandytariusz tylko jako pełnomocnik. Komandytariusz nie ma prawa, ale i obowiązku, prowadzenia spraw spółki, jednak ma pełne prawo do informacji na temat stanu spraw spółki. Komandytariusz uczestniczy w zysku proporcjonalnie do jego wkładu wniesionego do spółki. Odpowiedzialność komandytariusza w stosunku do osób trzecich jest ograniczona do wysokości sumy komandytowej. W przypadku zawarcia umowy spółki komandytowej z przedsiębiorcą prowadzącym przedsiębiorstwo we własnym imieniu i na własny rachunek, komandytariusz odpowiada także za zobowiązania powstałe przy prowadzeniu tego przedsiębiorstwa, a istniejące w chwili wpisu spółki do rejestru.

Rozwiązanie spółki komandytowej następuje na zasadach właściwych dla spółki jawnej.

Spółka komandytowo-akcyjna¹⁸ to spółka osobowa mająca na celu prowadzenie przedsiębiorstwa pod własną firmą, w której wobec wierzycieli za zobowiązania spółki co najmniej jeden wspólnik odpowiada bez ograniczenia (komplementariusz), a co najmniej jeden wspólnik jest akcjonariuszem. Spółka ta łączy elementy spółki komandytowej oraz spółki akcyjnej. Przepisy dotyczące spółki komandytowej stosuje się tutaj w zakresie stosunku prawnego komplementariuszy zarówno między sobą, wobec wszystkich akcjonariuszy, jak i wobec osób trzecich, a także do wkładów tychże wspólników do spółki, z wyłączeniem wkładów na kapitał zakładowy. Ta forma organizacyjno-prawna powstała z myślą o ochronie przedsiębiorców zamierzających poprzez emisję akcji dokapitalizować swoje przedsiębiorstwo.

Spółka komandytowo-akcyjna odróżnia się od spółki komandytowej możliwością emisji akcji oraz występowaniem w niej rady nadzorczej i walnego zgromadzenia.

Do powstania spółki komandytowo-akcyjnej niezbędne jest sporządzenie i podpisanie statutu przez wszystkich założycieli spółki. Akcjonariusze nie muszą podpisywać statutu, ale muszą wszyscy komplementariusze. Statut spółki komandytowo-akcyjnej powinien być sporządzony w formie aktu notarialnego. Ze względu na przynależność tej spółki do spółek osobowych, nie jest możliwe założenie jednoosobowej spółki komandytowo-akcyjnej.

Statut spółki powinien zawierać: firmę i siedzibę spółki, przedmiot działalności spółki, czas trwania spółki, oznaczenie wkładów wnoszonych przez każdego komplementariusza oraz ich wartość, wysokość kapitału zakładowego, wartość nominalną akcji i ich liczbę ze wskazaniem, czy akcje są imienne, czy na okaziciela, liczbę akcji poszczególnych rodzajów i związane z nimi uprawnienia,

¹⁸ Zob. Dział IV k.s.h. (art. 125-150).

nazwiska i imiona albo firmy (nazwy) komplementariuszy oraz ich siedziby i adresy, organizację walnego zebrania i rady nadzorczej.

Firma spółki komandytowo-akcyjnej powinna zawierać nazwiska jednego¹⁹ lub kilku komplementariuszy oraz dodatkowe oznaczenie „spółka komandytowo-akcyjna” lub w skrócie „S.K.A.”.

Firma komandytowo-akcyjna posiada kapitał zakładowy oraz kapitał udziałowy. Kapitał zakładowy spółki komandytowo-akcyjnej powinien wynosić co najmniej 50 000 złotych i dzieli się na akcje o równej wartości. Ten kapitał zakładowy spółka utrzymuje w całości i nie rozdziela między wspólników. Z kolei kapitał udziałowy jest pojęciem szerszym od kapitału zakładowego i obejmuje także pozostałe fundusze. Komplementariusz może wnieść wkład do spółki na kapitał zakładowy lub na inne fundusze (kapitał udziałowy).

Spółka komandytowo-akcyjna podlega rejestracji w krajowym rejestrze sądowym i z tą chwilą funkcjonuje jako samodzielny podmiot gospodarczy.

Prowadzenie spraw spółki należy do komplementariuszy, którzy działają jako przedstawiciele ustawowi spółki (nie stanowią zarządu spółki). Akcjonariusz nie jest uprawniony do prowadzenia spraw spółki i korzysta z praw podobnych do akcjonariusza spółki akcyjnej.

Walne zgromadzenie spółki komandytowo-akcyjnej jest organem zreszającym zarówno akcjonariuszy jak i komplementariuszy. Każda akcja daje prawo dla akcjonariusza do jednego głosu. Walne zgromadzenie może mieć charakter zwyczajny lub nadzwyczajny.

Zgody wszystkich komplementariuszy wymagają uchwały walnego zebrania w sprawach: powierzenia prowadzenia spraw oraz reprezentowania spółki jednemu albo kilku komplementariuszom, podziału zysku za rok obrotowy w części przypadającej akcjonariuszom, zbycia i wydzierżawienia przedsiębiorstwa spółki lub jego zorganizowanej części oraz ustanowienia na nim prawa użytkowa-

¹⁹ Jeżeli komplementariuszem jest osoba prawna, firma spółki powinna zawierać pełne brzmienie firmy tej osoby prawnej.

nia, zbycia nieruchomości spółki, podwyższenia i obniżenia kapitału zakładowego, emisji obligacji, połączenia i przekształcenia spółki, zmiany statutu, rozwiązania spółki, innych czynności przewidzianych w dziale niniejszym lub w statucie.

Zgody większości komplementariuszy wymagają, pod rygorem nieważności, uchwały walnego zgromadzenia w sprawach: podziału zysku za rok obrotowy w części przypadającej komplementariuszom, sposobu pokrycia straty za ubiegły rok obrotowy, innych czynności przewidzianych w statucie.

W spółce komandytowo-akcyjnej może być ustanowiona rada nadzorcza, jednak gdy liczba akcjonariuszy przekracza dwadzieścia pięć osób, ustanowienie rady nadzorczej jest obowiązkowe. Członków rady nadzorczej powołuje i odwołuje walne zgromadzenie. Komplementariusz albo jego pracownik nie może być członkiem rady nadzorczej. Rada nadzorcza nie powołuje ani nie odwołuje osób zarządzających spółką, a mogą tego dokonywać komplementariusze. Sprawuje ona stały nadzór nad działalnością spółki oraz reprezentuje spółkę w sprawach o odszkodowanie przeciwko komplementariuszom.

Komplementariusz oraz akcjonariusz uczestniczą w zysku spółki proporcjonalnie do wniesionych do spółki wkładów. O pokryciu strat decyduje walne zgromadzenie w drodze podjętej uchwały. Za zobowiązania spółki ponoszą odpowiedzialność komplementariusze, przy czym wierzyciele prowadzą egzekucję w pierwszej kolejności z majątku spółki, a jeżeli ta okaże się bezskuteczna, to także z majątku wspólników. Akcjonariusze spółki komandytowo-akcyjnej nie odpowiadają za jej zobowiązania.

Rozwiązanie spółki komandytowo-akcyjnej powodują: przyczyny przewidziane w statucie, uchwała walnego zgromadzenia o rozwiązaniu spółki, ogłoszenie upadłości spółki, śmierć, ogłoszenie upadłości lub wystąpienie jedyne go komplementariusza, chyba że statut stanowi inaczej, inne przyczyny przewidziane prawem.

1.3.2. Spółki kapitałowe

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością²⁰ (z o. o.) może być utworzona przez jedną albo więcej osób w każdym celu prawnie dopuszczalnym, chyba że ustawa stanowi inaczej. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością jest spółką kapitałową i posiada osobowość prawną. Oznacza to, że spółka, a nie wspólnicy, odpowiada za zobowiązania całym swoim majątkiem. Wspólnicy spółki odpowiadają do wysokości wniesionych wkładów. Spółka funkcjonuje z wykorzystaniem tych wkładów wspólników i podzielonym na udziały kapitale zakładowym. Ryzyko związane z działalnością ponosi spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Istnieje możliwość powoływania jednoosobowych spółek, co w praktyce umożliwia wydzielenie części majątku założyciela do obrotu w spółce, przy jednoczesnym wyłączeniu pozostałego majątku z odpowiedzialności. Z tych względów taka forma działalności gospodarczej jest korzystna z punktu widzenia wspólników spółki.

Spółka z o. o. może być utworzona przez jedną albo więcej osób w każdym celu prawnie dopuszczalnym, ale nie może być związana wyłącznie przez inną jednoosobową spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością (tworzenie piramidy spółek). Spółka z o. o., w odróżnieniu od spółek osobowych, może być powoływana w celach nie tylko gospodarczych, ale także przykładowo w celach: politycznych, kulturalnych, sportowych, czy kierowania działalnością innych jednostek.

Do powołania spółki z o. o. wymaga się: zawarcia umowy spółki, wniesienia przez wspólników wkładów na pokrycie całego kapitału zakładowego, powołania zarządu, ustanowienia rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej, wpisu do rejestru. Umowa spółki z o. o. (lub akt założycielski) powinna być zawarta w formie aktu notarialnego i zawierać: firmę i siedzibę spółki, przedmiot działalności

²⁰ Tytuł III, Dział I, Rozdział 1 k.s.h. (art. 151-300).

spółki, wysokość kapitału zakładowego, informację czy wspólnik może mieć więcej niż jeden udział, liczbę i wartość nominalną udziałów objętych przez poszczególnych wspólników, czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony. Z chwilą zawarcia umowy, powstaje spółka z o. o. „w organizacji”, która jest reprezentowana przez zarząd albo powołanego pełnomocnika. Za zaciągnięte zobowiązania przez spółkę z o. o. w organizacji odpowiada spółka oraz osoby działające w jej imieniu.

Spółka z o.o. nabywa osobowość prawną z chwilą jej zarejestrowania w sądzie rejestrowym. Wniosek o wpis do rejestru, podpisany przez wszystkich członków zarządu powinien zawierać: firmę, siedzibę i adres spółki, przedmiot działalności spółki, wysokość kapitału zakładowego, określenie, czy wspólnik może mieć więcej niż jeden udział, nazwiska, imiona i adresy członków zarządu oraz sposób reprezentowania spółki, nazwiska i imiona członków rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej, jeżeli ustawa lub umowa spółki wymaga ustanowienia rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej, jeżeli wspólnicy wnoszą do spółki wkłady niepieniężne – zaznaczenie tej okoliczności, czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony.

Sąd rejestrowy nie może odmówić wpisania spółki do rejestru z powodu drobnych uchybień, które nie naruszają interesu spółki oraz interesu publicznego, a nie mogą być usunięte bez poniesienia niewspółmiernie wysokich kosztów.

Firma spółki (jej nazwa) może być obrana dowolnie, powinna jednak zawierać dodatkowe oznaczenie „spółka z ograniczoną odpowiedzialnością”, ale dopuszczalne jest używanie w obrocie skrótu „spółka z o.o.” lub „sp. z o.o.”

Wysokość kapitału zakładowego powinien wynosić co najmniej 5000 złotych, a minimalna wartość udziału nie może być niższa niż 50 złotych. Kapitał zakładowy stanowi podstawę działalności spółki, szczególnie w pierwszym okresie jej funkcjonowania, i z tego względu podlega szczególnej ochronie. Umowa spółki stanowi,

czy wspólnik może mieć tylko jeden, czy więcej udziałów. Jeżeli wspólnik może mieć więcej niż jeden udział, wówczas wszystkie udziały w kapitale zakładowym powinny być równe i są niepodzielne.

Spółka z o. o. działa poprzez swoje organy: zarząd, radę nadzorczą, komisję rewizyjną i zgromadzenie wspólników. Zarząd jest organem prowadzącym i organizującym bieżącą działalność spółki, zgromadzenie wspólników jest organem uchwałodawczym, rada nadzorcza i komisja rewizyjna są organami nadzoru.

Wyróżnia się dwa rodzaje zgromadzeń – zwyczajne i nadzwyczajne. Zwyczajne zgromadzenie wspólników powinno odbyć się w terminie sześciu miesięcy po upływie każdego roku obrotowego. Przedmiotem obrad zwyczajnego zgromadzenia wspólników powinno być: rozpatrzenie i zatwierdzenie sprawozdania zarządu z działalności spółki oraz sprawozdania finansowego za ubiegły rok obrotowy, powzięcie uchwały o podziale zysku albo pokryciu straty, udzielenie członkom organów spółki absolutorium z wykonania przez nich obowiązków. Nadzwyczajne zgromadzenie wspólników zwołuje się w przypadkach określonych w kodeksie spółek handlowych lub umowie spółki, a także gdy organy lub osoby uprawnione do zwoływania zgromadzeń uznają to za wskazane.

Rozwiązanie spółki powodują: przyczyny przewidziane w umowie spółki, uchwała wspólników o rozwiązaniu spółki albo o przeniesieniu siedziby spółki za granicę, stwierdzona protokołem sporządzonym przez notariusza, ogłoszenie upadłości spółki, inne przyczyny przewidziane prawem. Rozwiązanie spółki następuje po przeprowadzeniu likwidacji, z chwilą wykreślenia spółki z rejestru. Otwarcie likwidacji następuje z dniem uprawomocnienia się orzeczenia o rozwiązaniu spółki przez sąd, powzięcia przez wspólników uchwały o rozwiązaniu spółki lub zaistnienia innej przyczyny jej rozwiązania. Likwidację prowadzi się pod firmą spółki z dodaniem oznaczenia „w likwidacji”. W czasie prowadzenia likwidacji

spółka zachowuje osobowość prawną. W okresie likwidacji nie można, nawet częściowo, wypłacać wspólnikom zysków ani dokonywać podziału majątku spółki przed spłaceniem wszystkich zobowiązań.

Spółka akcyjna²¹ jest drugą spółką kapitałową, posiadającą osobowość prawną, odrębną od akcjonariuszy jednostką, występującą w obrocie prawnym i gospodarczym. Zawiązać spółkę akcyjną może jedna albo więcej osób. Spółka akcyjna nie może być zawiązana wyłącznie przez jednoosobową spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością. Utworzenie spółki akcyjnej jest możliwe w każdym prawnie dozwolonym celu. Z chwilą zawiązania spółki powstaje spółka akcyjna „w organizacji”, jako forma przejściowa do czasu rejestracji w sądzie. Zgłoszenie do rejestru powinno zawierać: firmę, siedzibę i adres spółki, przedmiot działalności spółki, wysokość kapitału zakładowego, liczbę i wartość nominalną akcji, liczbę akcji uprzywilejowanych i rodzaj uprzywilejowania, informację jaka część kapitału zakładowego została pokryta przed zarejestrowaniem, nazwiska i imiona członków zarządu oraz sposób reprezentowania spółki, nazwiska i imiona członków rady nadzorczej, jeżeli akcjonariusze wnoszą wkłady niepieniężne, zaznaczenie tej okoliczności, czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony, jeżeli statut przewiduje przyznanie uprawnień osobistych określonym akcjonariuszom lub tytuły uczestnictwa w dochodach lub majątku spółki niewynikające z akcji – zaznaczenie tych okoliczności.

Do powstania spółki akcyjnej wymaga się dokonania czynności podstawowych: zawiązania spółki, w tym podpisania statutu przez założycieli, wniesienia przez akcjonariuszy wkładów na pokrycie całego kapitału zakładowego, ustanowienia zarządu i rady nadzorczej, wpisu do rejestru. Statut spółki akcyjnej powinien być sporządzony w formie aktu notarialnego. Statut spółki akcyjnej powinien

²¹ Dział II, rozdział 1 art. 301-490 k. s. h.

określać: firmę i siedzibę spółki, przedmiot działalności spółki, czas trwania spółki, jeżeli jest oznaczony, wysokość kapitału zakładowego oraz kwotę wpłaconą przed zarejestrowaniem na pokrycie kapitału zakładowego, wartość nominalną akcji i ich liczbę ze wskazaniem, czy akcje są imienne, czy na okaziciela, liczbę akcji poszczególnych rodzajów i związane z nimi uprawnienia, jeżeli mają być wprowadzone akcje różnych rodzajów, nazwiska i imiona albo firmy (nazwy) założycieli, liczbę członków zarządu i rady nadzorczej albo co najmniej minimalną lub maksymalną liczbę członków tych organów oraz podmiot uprawniony do ustalenia składu zarządu lub rady nadzorczej²². Jeżeli organizowana jest jednoosobowa spółka akcyjna, to zamiast statutu sporządza się akt założycielski.

W statucie ustalona jest wartość kapitału zakładowego, który spółka powinna utrzymywać przez cały czas swojego istnienia. Minimalna ustalona wielkość kapitału zakładowego wynosi 100 tysięcy złotych. Na pokrycie tego kapitału akcjonariusze wnoszą wkłady pieniężne i niepieniężne (aport).

Organami spółki akcyjnej są: zarząd (prowadzenie spraw spółki i jej reprezentację), rada nadzorcza (czynności nadzorcze i kontrolne) oraz walne zebranie akcjonariuszy (podejmowanie decyzji przez akcjonariuszy).

Spółka akcyjna posiada własny majątek, który jest wyodrębniony od majątku akcjonariuszy i w całości spółka odpowiada za swoje zobowiązania. Akcjonariusze nie odpowiadają za zobowiązania spółki. Akcjonariusze posiadają prawa majątkowe do dywidendy²³, prawo poboru²⁴, oraz prawo do udziału w masie likwidacyjnej²⁵.

²² Szczegóły zawartości statutu spółki akcyjnej określa art. 304 k. s. h.

²³ Prawo do udziału w zysku rocznym spółki.

²⁴ Prawo pierwszeństwa objęcia nowych akcji w stosunku do liczby posiadanych akcji.

²⁵ Majątek pozostały po zaspokojeniu lub zabezpieczeniu wierzycieli, dzieli się między akcjonariuszy w stosunku do dokonanych przez każdego z nich wpłat na kapitał zakładowy.

Zakończenie funkcjonowania spółki akcyjnej następuje przez jej rozwiązanie i likwidację. Otwarcie likwidacji następuje z dniem uprawomocnienia się orzeczenia o rozwiązaniu spółki przez sąd, powzięcia przez walne zgromadzenie uchwały o rozwiązaniu spółki lub zaistnienia innej przyczyny jej rozwiązania. Likwidację prowadzi się pod firmą spółki z dodaniem oznaczenia „w likwidacji”. W czasie prowadzenia likwidacji spółka zachowuje nadal osobowość prawną. W okresie likwidacji nie można, nawet częściowo, wypłacać akcjonariuszom zysków ani dokonywać podziału majątku spółki przed spłaceniem wszystkich zobowiązań. W okresie likwidacji przestaje działać zarząd, a działalnością spółki kierują likwidatorzy. Głównym celem likwidacji jest dokonanie rozliczenia z wierzycielami spółki poprzez ich zaspokojenie lub zabezpieczenie. Pozostały majątek spółki podlega podziałowi pomiędzy akcjonariuszy.

Poza omówionymi formami organizacyjno-prawnymi przedsiębiorczości, działalność gospodarczą można prowadzić w formie spółdzielni, przedsiębiorstwa państwowego, jednostki badawczo-rozwojowej, towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych, innych osób prawnych. Z uwagi na ograniczony cel tego opracowania zostaną przedstawione pokrótce spółdzielnie i przedsiębiorstwa państwowe, odsyłając zainteresowanych do wskazanych aktów prawnych.

Spółdzielnia²⁶ jest dobrowolnym zrzeszeniem nieograniczonej liczby osób o zmiennym składzie osobowym i zmiennym funduszu udziałowym, które w interesie swoich członków prowadzi wspólną działalność gospodarczą²⁷. Spółdzielnia jest zatem organizacją

²⁶ Ustawa z dnia 16 września 1982 r. *Prawo spółdzielcze*. Dz. U. z 2012 r. poz. 951.

²⁷ Spółdzielnia może prowadzić działalność społeczną i oświatowo-kulturalną na rzecz swoich członków i ich środowiska.

gospodarczą, która stara się w pierwszym rzędzie zaspokoić potrzeby swoich pracowników, a później zapewnić zyski akcjonariuszom. Z tego względu, w strategii spółdzielni, utrudniona jest orientacja na klienta. Spółdzielnie odegrały ważną rolę w wielu branżach (handel detaliczny i hurtowy, rolnictwo, banki). Osoby należące do spółdzielni same sprawują zarząd na własne ryzyko, stosując zasadę równości praw i obowiązków. Każdy członek spółdzielni ma takie samo prawo głosu, niezależnie od liczby posiadanych udziałów, zaś udziały w dochodzie określane są wielkością wkładu pracy (a nie jak w spółce wielkością wkładu majątkowego).

Spółdzielnia posiada osobowość prawną po uchwaleniu przez członków założycieli statutu i zarejestrowaniu spółdzielni w sądzie rejestrowym. Spółdzielnia odpowiada za zobowiązania całym swoim majątkiem. Organami spółdzielni są: walne zgromadzenie, rada nadzorcza, zarząd, w spółdzielniach, w których walne zgromadzenie jest zastąpione przez zebranie przedstawicieli – zebrania grup członkowskich.

Spółdzielnia przechodzi w stan likwidacji: z upływem okresu, na który, w myśl statutu, spółdzielnię utworzono, wskutek zmniejszenia się liczby członków poniżej wskazanej w statucie lub w ustawie, jeżeli spółdzielnia w terminie jednego roku nie zwiększy liczby członków do wymaganej wielkości, wskutek zgodnych uchwał walnych zgromadzeń zapadłych większością 3/4 głosów na dwóch kolejno po sobie następujących walnych zgromadzeniach.

Szczegółowe przepisy dotyczące zasad funkcjonowania, likwidacji i upadłości spółdzielni, a także przepisy szczegółowe dla spółdzielni produkcji rolnej, spółdzielni kółek rolniczych, spółdzielni pracy i innych spółdzielni, określa ustawa z dnia 16 września 1982 r. *Prawo spółdzielcze*. Dz. U. z 2012 r. poz. 951.

Przedsiębiorstwo państwowe²⁸ jest samodzielnym, samorządnym i samofinansującym się przedsiębiorcą posiadającym osobowość prawną. Samodzielność i samorządność przedsiębiorstwa państwowego oznacza uprawnienie jego organów do podejmowania decyzji oraz organizowania działalności we wszystkich sprawach, zgodnie z przepisami prawa, w celu wykonania zadań. Ograniczone zostały uprawnienia organów państwowych w zakresie podejmowania decyzji do przypadków przewidzianych przepisami ustawowymi. Samofinansowanie przedsiębiorstwa należy rozumieć jako jego zdolność do pokrywania wszelkich wydatków związanych z jego funkcjonowaniem i rozwojem.

Przedsiębiorstwa państwowe mogą być tworzone jako: działające na zasadach ogólnych lub użyteczności publicznej. Przedsiębiorstwa użyteczności publicznej mają przede wszystkim na celu bieżące i nieprzerwane zaspokajanie potrzeb ludności. W szczególności przedsiębiorstwa te mają na celu produkcję lub świadczenie usług w zakresie: inżynierii sanitarnej, komunikacji miejskiej, zaopatrzenia ludności w energię elektryczną, gazową i ciepłą, zarządu państwowymi zasobami lokalowymi, zarządu państwowymi terenami zielonymi, usług pogrzebowych i utrzymania urządzeń cmentarnych, usług kulturalnych.

Likwidacja przedsiębiorstwa państwowego może nastąpić, jeżeli: przedsiębiorstwo prowadzi działalność gospodarczą ze stratą w ciągu kolejnych sześciu miesięcy, zakazano przedsiębiorstwu działania (prawomocnym wyrokiem sądu lub ostateczną decyzją administracyjną) we wszystkich dziedzinach objętych dotychczasowym przedmiotem działania, a przedsiębiorstwo nie podjęło działalności w innej dziedzinie. Decyzję o likwidacji podejmuje organ założycielski z własnej inicjatywy bądź na wniosek rady pracowniczej

²⁸ Ustawa z dnia 25 września 1981 r. o przedsiębiorstwach państwowych, Dz. U. z 2012 r. poz. 459.

przedsiębiorstwa, o ile minister właściwy do spraw Skarbu Państwa nie zgłosi sprzeciwu, wraz z uzasadnieniem.

Likwidacja przedsiębiorstwa państwowego polega na zadysponowaniu jego składnikami materialnymi i niematerialnymi, wykreśleniu przedsiębiorstwa państwowego z Krajowego Rejestru Sądowego, po zaspokojeniu lub zabezpieczeniu wierzycieli.

Szczegółowe przepisy dotyczące: tworzenia, łączenia, likwidacji, upadłości, organizacji, organów, mienia, działalności i nadzoru przedsiębiorstw państwowych precyzuje ustawa z dnia 25 września 1981 r. *o przedsiębiorstwach państwowych*, Dz. U. z 2012 r. poz. 459.

Rozdział 2

PRZEDSIĘBIORSTWO W OTOCZENIU

2.1. Pojęcie otoczenia i jego rodzaje

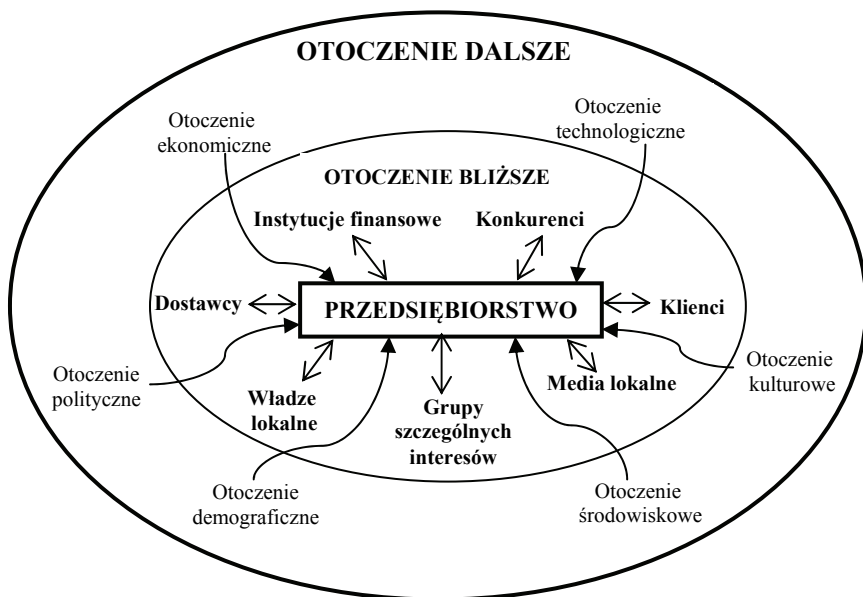
Przedsiębiorstwo, jako podmiot gospodarczy, można wydzielić z większej całości, jaką może być określona branża czy też gospodarka narodowa. W jego skład wchodzi różne elementy, powiązane ze sobą złożonymi relacjami. Poza tym przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonym środowisku zewnętrznym, które z jednej strony stwarza warunki funkcjonowania, a z drugiej zaś umożliwia przedsiębiorstwu zaspokajając określone potrzeby klientów. Takie ujęcie przedsiębiorstwa stanowi istotę podejścia systemowego, w którym przedsiębiorstwo jest traktowane jako system działający w otoczeniu bliższym, w którym zachodzą transakcje rynkowe, oraz w otoczeniu dalszym, które tworzy warunki funkcjonowania tego systemu¹.

Przez samo pojęcie otoczenia, w tym ujęciu należy rozumieć określony zbiór składników, które nie stanowią komponentu samego przedsiębiorstwa, lecz ich zmiana właściwości lub też bezpośrednio oddziaływanie na zasadzie interakcji, wpływają na zmianę

¹ W literaturze przedmiotu można spotkać także określenia otoczenia odpowiednio: strategicznego i operacyjnego, lub ogólnego i bezpośredniego.

warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa i powodują określone zmiany jego wewnętrznych elementów.

Otoczenie dalsze może generować zarówno pozytywne jak i negatywne bodźce wpływające na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, stanowiąc źródło jego rozwoju lub też upadku. Dlatego przedsiębiorstwo powinno zwracać uwagę na zmiany zachodzące w jego otoczeniu i wykorzystywać nadarzające się możliwości rynkowe oraz pilnie obserwować poziom i kierunki nadchodzących zagrożeń. W tym celu nieustannie powinno identyfikować i monitorować trendy zachodzące w otoczeniu, określające kierunki zmian i definiujące pewien obraz przyszłości. Przedsiębiorstwo powinno obserwować wszystkie elementy otoczenia dalszego, które tworzą warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa, jednak nie może ich zmieniać, a jedynie może obserwować i reagować na ich rozwój. Ponieważ decyzje podejmowane w przedsiębiorstwie nie mogą zmieniać tego otoczenia, czynniki negatywne nie mogą być osłabiane, a pozytywne wzmacniane, dlatego jest to trudny komponent funkcjonowania przedsiębiorstwa. Otoczenie dalsze jest źródłem większego ryzyka wystąpienia nieprzyjanych zdarzeń z uwagi na jego dużą turbulencję i obiektywną trudność racjonalnego przewidywania kierunków jego rozwoju. Otoczenie przedsiębiorstwa przedstawia schematycznie rys. 2.1.



Rys. 2.1. Otoczenie przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Pomimo ogromnego znaczenia otoczenia dalszego dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, w literaturze nie ma jednolitego podejścia do klasyfikacji poszczególnych jego elementów². W szczególności można wyspecyfikować sześć głównych elementów otoczenia dalszego: polityczne, ekonomiczne, kulturowe, demograficzne, technologiczne oraz środowisko naturalne.

² Przykładowo K. Skrzyszewska dostrzega potrzebę przedstawiania otoczenia przedsiębiorstwa w przestrzeni grupując elementy otoczenia dalszego na czterech płaszczyznach: międzynarodowej, organizacji międzynarodowych, organizacji regionalnych oraz krajowej. Autorka uznała, że wszystkie czynniki otoczenia przedsiębiorstwa można sprowadzić do czterech rozłącznych zbiorów: władza, ludzie/społeczeństwo, nauka, natura. (Zob. K. Skrzyszewska, *Model wielopłaszczyznowy otoczenia dalszego przedsiębiorstw*, [w:] H. G. Adamkiewicz-Drwiłło (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 15-18.

Otoczenie polityczne to przede wszystkim obowiązujący system prawny oraz różnorodne instytucje państwowe, które wywierają wpływ na funkcjonowanie podmiotów gospodarczych i całego społeczeństwa. Szczególną trudność przedsiębiorcom sprawia duża ilość aktów prawnych regulujących działalność gospodarczą. Przepisy te dotyczą takich problemów jak: zasady podejmowania działalności gospodarczej, rodzaje podmiotów gospodarczych i podstawa ich funkcjonowania, sprawy podatkowe, ochrona konkurencji, bezpieczeństwo produktów, ochrona środowiska naturalnego, odpowiedzialność cywilna, sprawy kredytowe itp. Same przepisy prawne mają za zadanie ochronę interesów przedsiębiorstwa, konsumentów, społeczności lokalnej i całego społeczeństwa. Akty prawne powstają w celu eliminacji nieuczciwej konkurencji, zachowania wysokiej jakości produktów, rozłożenia na podmioty różnorodnych społecznych kosztów itp. Przepisy prawne mogą odstraszać, przy ich mnogości i niejasności, lub zachęcać, przy niskich podatkach i jasno określonych zasadach funkcjonowania, nowych inwestorów do wejścia na określony rynek.

Otoczenie ekonomiczne stanowi o wielkości siły nabywczej określonego rynku. Dla przedsiębiorców niezwykle istotnym jest poziom dochodu potencjalnych klientów, stan posiadanych przez nich oszczędności, poziom zadłużenia, dostępność kredytów, wysokość cen na rynku, koszty utrzymania, stopy procentowe itp. Od wielkości środków pieniężnych, jakimi dysponują potencjalni klienci oraz poziomu cen, będzie zależeć prognozowany popyt na określone produkty. Poza tym ważne jest nastawienie społeczeństwa na oszczędzanie lub konsumpcję, co w dużej mierze zależy od dochodów, ale i kultury społeczeństwa. W społeczeństwach skłonnych do oszczędzania (np. Japonia) przedsiębiorcy mają dostęp do tańszych kredytów, jednak muszą liczyć się ze zmniejszonym popytem wewnętrznym.

Otoczenie kulturowe kształtuje system wartości społeczeństwa. Od stosunku ludzi do otoczenia i do samych siebie, od przyjętych norm i potrzeb, zależy formowanie się warunków funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku. Łatwo sobie wyobrazić, jak wiele w gospodarce zależy od stosunku społeczeństwa do pracy, władzy, środowiska naturalnego, małżeństwa i rodziny, dzieci, szkoły, Kościoła, miejsca pracy czy wreszcie całego świata. Oczywiście społeczeństwo nie jest kulturowym monolitem, składa się z wielu subkultur o podobnym doświadczeniu życiowym i funkcjonujących w podobnych warunkach. Grupy te mają swoje wzorce zachowań, potrzeby i oczekiwania rynkowe, co może stać się kryterium segmentacji rynku.

Otoczenie demograficzne znajduje się w głównym nurcie zainteresowania przedsiębiorstw, ponieważ od wielu atrybutów tego otoczenia zależą parametry rynku. Dla kształtowania rynku ważne są różnorodne dane wynikające z demografii jak np.: liczba ludności, stopa przyrostu naturalnego, struktura wieku, poziom wykształcenia, struktura etniczna mieszkańców, wzorce gospodarstw domowych, cechy regionalne, migracja itp. Na rynku globalnym liczba ludności powiększa się, ale najwięcej dzieci rodzi się w rodzinach ubogich. Wzrastającym potrzebom nie towarzyszy wzrost siły nabywczej, co skutkuje zwiększeniem podaży i konsumpcji żywności. W Polsce w wyniku niskiego przyrostu naturalnego, społeczeństwo się starzeje, co może spowodować wzrost popytu na opiekę społeczną, lekarstwa, sprzęt medyczny oraz zmiany w infrastrukturze budowlanej, komunikacyjnej itp. Wykształcenie społeczeństwa to ważny czynnik kształtujący nie tylko rynek dóbr konsumpcyjnych, ale nade wszystko rynek pracy. Niski poziom wykształcenia może stanowić barierę w dostępie do użytkowania nowoczesnych produktów, a jednocześnie jest bardzo często przyczyną wykluczenia z rynku pracy we współczesnym przemyśle. Struktura gospodarstw domowych ma także istotne znaczenie dla rozwoju rynku. Inne potrzeby ma

osoba samotna, osoby dorosłe mieszkające wspólnie czy wreszcie małżeństwa bezdzietne, z dziećmi w różnym okresie dorastania, z dziećmi, które już się usamodzielniały itp. Każda z tych grup ma inne potrzeby i wzorce zakupów. Generalnie trendy demograficzne, które stosunkowo łatwo zidentyfikować, są pilnie śledzone przez przedsiębiorstwa, ponieważ są dobrym wskaźnikiem zmian zachodzących na rynku.

Otoczenie technologiczne jest czynnikiem bardzo silnie kształtującym rynek. Technika i technologia jest źródłem powstawania nowych produktów, nowych przyzwyczajzeń, stylów konsumpcji oraz nowych zachowań. Zmieniają się i powstają nowatorskie globalne kanały komunikacyjne, tworzą się innowacyjne kanały dystrybucji oraz wzorce konsumpcji. Nowe odkrycia są powodem „twórczej destrukcji”, która eliminuje z życia społecznego poprzednie produkty, powstają nowe innowacyjne przyczyniając się do wzrostu gospodarczego.

Środowisko naturalne jest obecnie niezwykle istotnym elementem otoczenia, silnie wpływającym na warunki funkcjonowania przedsiębiorstw. Wynika to z potrzeby zatrzymania pogarszającego się stanu środowiska naturalnego i odwrócenia tego niekorzystnego trendu w skali globalnej. Oczywiście samo środowisko naturalne ma wymiar globalny, ale przedsięwzięcia związane z jego ochroną powinny być realizowane na każdym poziomie zorganizowania. Państwo utworzyło szereg mechanizmów ekonomicznych, prawnych i społecznych zmierzających do ochrony środowiska naturalnego. Również w edukacji przykładą się dużą wagę do szerokiego zapoznania z zasadami proekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem, do budowy świadomości ekologicznej, która w prostej linii jest uwarunkowana poziomem wykształcenia i znajomością potencjalnych i rzeczywistych zagrożeń. Przedsiębiorstwa powinny stosować wysokie technologie, ażeby racjonalnie korzystać z odnawialnych i nieodnawialnych zasobów naturalnych, oszczędnie gospodarować

energiją, stosować ekologiczne standardy opakowań i podejmować inwestycje proekologiczne.

Przedsiębiorstwo funkcjonujące na rynku wchodzi w określone wzajemne oddziaływania z podmiotami – interesariuszami, które zaliczamy do otoczenia bliższego. Oczywiście, podobnie jak w przypadku otoczenia dalszego tak i dla otoczenia bliższego można wymienić różny skład ich elementów. Jednak dla potrzeb tej pracy do elementów otoczenia bliższego autor zaliczył: klientów, dostawców, konkurentów, władze lokalne, instytucje finansowe, media lokalne oraz grupy szczególnych interesów.

Klienci to najważniejszy element otoczenia bliższego, który decyduje o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Klienci dostarczają do przedsiębiorstwa swoje zasoby (pieniądze) w zamian za produkty przedsiębiorstwa. Klientami dla przedsiębiorstwa mogą być osoby fizyczne oraz różne instytucje np.: inne przedsiębiorstwo, szpital, szkoła itp. Przedsiębiorstwo powinno wytwarzać produkty wysokiej jakości, przynoszące satysfakcję swoim konsumentom. Dla lepszej obsługi klientów należy dokonywać segmentacji rynku i koncentrować swój wysiłek na wybranym segmencie lub niszy rynkowej.

Jakość oraz cena finalnego produktu w dużej mierze zależy od półproduktów oraz surowców, jakie przedsiębiorstwo otrzymuje od dostawców. Ażeby przedsiębiorstwo funkcjonowało w sposób niezakłócony musi być zasilane także w różne usługi, wyposażenie, paliwa oraz elementy kooperacyjne. Optymalizacja wyboru dostawców ma wymiar strategiczny, gdyż jest to obszar oszczędności kosztów, a jednocześnie szansa na innowacje, postęp i rozwój.

Przedsiębiorstwa powinny prowadzić ciągłą analizę konkurencji oraz modyfikować swoją strategię ukierunkowaną na rozwój, pozyskiwanie nowych klientów i ich usatysfakcjonowanie. Przedsiębiorstwo powinno maksymalizować sprzedaż poprzez zwiększanie swojego udziału w danym rynku oraz wychodzenie na nowe rynki i ich zdobywanie.

Warunki funkcjonowania przedsiębiorstw zależą od prowadzonej polityki gospodarczej na szczeblu centralnym, a także od polityki władz lokalnych, które wydając określone przepisy, zgodnie ze swoimi kompetencjami, modyfikują te warunki na swoim obszarze działania. Przepisy te mogą dotyczyć różnego rodzaju ulg, podatków i innych zachęt pobudzających przedsiębiorców do inwestowania.

Przedsiębiorstwa chcąc uzyskać środki finansowe na prowadzenie swojej działalności, korzystają z usług wielu instytucji finansowych takich jak banki i firmy ubezpieczeniowe. Jest to szczególnie istotne, kiedy przedsiębiorstwo ma chwilowe kłopoty z płynnością finansową i chce uzyskać krótkookresowy kredyt na sfinansowanie swojej działalności lub też gdy zamierza rozwinąć swoją działalność i uzyskać pożyczkę długookresową na rozbudowę swojej infrastruktury i zakup urządzeń. Z tych chociażby względów współpraca z instytucjami finansowymi może mieć kluczowe znaczenia dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa.

Chociaż media zawsze interesowały się problemami gospodarczymi, to współcześnie z uwagi na rewolucyjny wręcz rozwój technologiczny masowych środków przekazu, ich rola niepomierne wzrosła. Dzieje się tak także dlatego, że problemy gospodarcze i warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, są bardzo istotne, decydują o jakości naszego życia i leżą w centrum zainteresowania społeczeństwa. W tych okolicznościach transparentność działania przedsiębiorstw i utrzymywanie dobrych kontaktów z mediami, może stać się źródłem sukcesu gospodarczego. Jednocześnie przedsiębiorstwa nierzetelne, wytwarzające produkty niskiej jakości, szybko mogą się znaleźć w centrum zainteresowania mediów, a negatywna ich ocena może przyczynić się do wykluczenia z rynku. Z tego powodu przedsiębiorstwa powołują struktury public relations, których zadaniem jest między innymi utrzymywanie stałych kontaktów ze wszystkimi interesariuszami.

Grupy szczególnych interesów, jako element otoczenia bliższego przedsiębiorstwa, wyodrębnili J. Stoner, R. Freeman i D. Gilbert³ definiując je jako grupy ludzi, organizujące się w celu wykorzystania polityki do propagowania swojego stanowiska dotyczącego określonych zagadnień. Menadżerowie nie mają pewności, czy jakaś doraźnie utworzona grupa nie zacznie przeciwstawiać się ich przedsiębiorstwu. Media mogą kierować uwagę opinii publicznej na działania takich grup, a tym samym nagłaśniać zgłaszane problemy. Do grup tych można zaliczyć grupy ochrony konsumentów oraz grupy ekologiczne, które mogą istotnie wpływać na rynek a także na realizację planowanych inwestycji.

Współcześnie, elementy otoczenia zarówno dalszego jak i bliższego wykazują dużą dynamikę rozwoju. Relacje pomiędzy elementami otoczenia, systemem oraz pomiędzy jego elementami, zachodzą w różnych kierunkach i z różnym natężeniem. Powoduje to ciągłe zmiany w sile i kierunku oddziaływania otoczenia na przedsiębiorstwo stwarzając określoną niestabilność, nieuporządkowanie i chaos. Tak zmieniające się otoczenia H.I. Ansoff nazwał otoczeniem turbulentnym, w którym można wyróżnić cztery zasadnicze tendencje⁴:

- wzrost nowości zmiany, co oznacza, że ważne wydarzenia wpływające na przedsiębiorstwo coraz bardziej odbiegają od tego, co było znane z przeszłości;
- wzrost intensywności otoczenia, świadczący o tym, że utrzymywanie połączeń między przedsiębiorstwami a jego partnerami w otoczeniu pochłania coraz więcej energii i uwagi kierownictwa;
- wzrost szybkości zmian zachodzących w otoczeniu;
- rosnąca złożoność otoczenia.

³ J. Stoner, R. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999, s. 83-84.

⁴ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985, s. 58.

Współcześnie powiązania wynikające z globalizacji⁵ i rewolucyjnego rozwoju technologii powodują istotny wzrost różnego rodzaju powiązań i współzależności pomiędzy przedsiębiorstwami. Produkcja, import, eksport nie są ograniczane granicami państw, a rozwój informatyki, Internetu, urzędów telekomunikacyjnych sprawiają, że informacje stają się ogólnodostępne w wymiarze globalnym. Występują silne powiązania i zależności zachodzące pomiędzy podmiotami (rządy, przedsiębiorstwa, ludzie) i turbulencja zachodząca w jednym miejscu jest odczuwana we wszystkich. W coraz bardziej zglobalizowanym świecie, powiązania te generują „efekt motyla”⁶.

2.2. Czynniki wywołujące chaos

Występujące turbulencje powodują istotny wzrost ryzyka i niepewności życia gospodarczego zarówno na poziomie mikro jak i makro. Współcześnie turbulencja jest zjawiskiem stałym⁷, nie powinna nikogo zaskakiwać – stanowi nową normalność gospodarczą. Każde przedsiębiorstwo ponosi wyższe ryzyko, a do czynników

⁵ Globalizacja jest różnie definiowana i opisywana, ale manifestuje się ściślejszą integracją państw oraz ludzi na świecie, spowodowaną redukcją kosztów transportu i telekomunikacji oraz zniesieniem sztucznych barier w przepływach dóbr, usług, kapitału, wiedzy oraz ludzi. (Zob. J.E. Stiglitz, *Globalizacja*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 26.

⁶ Określenie „efekt motyla” odnosi się do koncepcji, że trzepotanie motyli skrzydeł powoduje drobne zmiany atmosfery, które w ostatecznym rezultacie mogą zmienić tor ruchu tornado lub jego opóźnić, przyspieszyć albo mu zapobiec. W myśl tej teorii, gdyby motyl nie zatrzepotał skrzydłami, trajektoria tornada wyglądałaby zupełnie inaczej. (Zob. P. Kotler, J. Casliotone, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, Klasyka biznesu, Warszawa 2010, s. 28).

⁷ Na miejscu jest tu przywołanie stwierdzenia Heraklita z Efezu (540-480 r. p.n.e.) – *jedyną stałą rzeczą jest zmienność*.

wywołujących chaos i powodujących wzrost ryzyka można zaliczyć⁸:

- postęp techniczny i rewolucja informatyczna,
- przełomowe technologie i innowacje,
- wschodzące gospodarki,
- środowisko,
- wzrost siły klienta.

Najsilniejszym czynnikiem mającym wpływ na zmiany w gospodarce jest postęp w rozwoju sprzętu komputerowego, oprogramowania, telekomunikacji, cyfryzacji i transformacji danych w wymiarze globalnym. Powstanie Internetu stworzyło możliwość zawierania transakcji kupna – sprzedaży, organizacji produkcji, marketingu, rekrutacji, nawiązywania kontaktów – bez ograniczeń przestrzennych. Poczta elektroniczna, witryny, komunikatory ułatwiają komunikację, znajdowanie się ludzi do współpracy i dzielenie się wiedzą. Prawdopodobnie nadal rewolucja informatyczna będzie siłą napędową zmian zachodzących w gospodarce poprzez przetwarzanie w chmurze⁹, w rozproszonych ośrodkach dostępnych z dowolnego miejsca na ziemi.

Przełomowe technologie i innowacje to takie, które dzięki strategii „przełomu” pokonują dotychczasowe. Zmieniają istotnie stan aktualny rynku, wywołują silne zmiany w technologii. Przykładem może być zastosowanie: fotografii cyfrowej, półprzewodników, komputerów osobistych, poczta elektroniczna, kontenerowce itp.

⁸ Zob. szerzej: P. Kotler, J. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, op. cit., s. 33-56.

⁹ Termin „przetwarzanie w chmurze” odnosi się do skomplikowanej, osadzonej w Internecie infrastruktury, w której możliwości informatyczne oferowane są wg potrzeb. Użytkownik ma dostęp do usług komputerowych w internetowej „chmurze”, ale nie musi opanować ani znać się na technologii, która mu to umożliwia. (P. Kotler, J. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji* op. cit., s. 34).

Chaos i turbulencja są powodowane także przez **ekspansję wschodzących rynków** (Brazylia, Rosja, Indie, Chiny – kraje BRIC) oraz zasobnych w gotówkę krajów Bliskiego Wschodu. Na szczególne podkreślenie zasługują Chiny, czwarta gospodarka świata o dużych rezerwach w handlu zagranicznym, rywalizujące ze Stanami Zjednoczonymi o dominację finansową na świecie.

Hiperkonkurencję cechują gwałtowne i głębokie zwroty, pod wpływem których konkurencyjne podmioty muszą wykonywać szybkie ruchy. Kluczem do uzyskania przewagi jest satysfakcja wszystkich interesariuszy¹⁰ i to nie tylko w danym momencie, ale także w odległej przyszłości. Turbulentna sytuacja konkurencyjna wymusza szybkie tempo zmian w reakcji na działania konkurentów, zwiększając szanse na zbudowanie przewagi rynkowej. Z tych względów problem hiperkonkurencji zasługuje współcześnie na większą uwagę.

Ph. Kotler, A. Caslione¹¹ określają, że z hiperkonkurencją mamy do czynienia wtedy, gdy technologie lub oferty są na tyle nowe, że nie pojawiły się jasne reguły ani normy i nie sposób dłużej utrzymać przewagi konkurencyjnej. Tempo przełomowych turbulencji wywoływanych przez hiperkonkurencję napędza globalizacja, atrakcyjne produkty zastępcze, bardziej zróżnicowane gusty klientów, deregulacje i wymyślanie nowych modeli prowadzenia działalności gospodarczej. Współcześnie nie można zdobyć przewagi rynkowej na długo. Przewaga ta cały czas słabnie lub powstaje na nowo i reaguje na strategiczne działania przedsiębiorstw dokonujących przełomów rynkowych mających dużą swobodę w działaniu.

¹⁰ Interesariusze (ang. *stakeholders*) – są to podmioty (osoby, społeczności, instytucje, organizacje, urzędy), które mogą wpływać na przedsiębiorstwo oraz pozostają pod wpływem jego działalności.

¹¹ P. Kotler, J. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, op. cit., s. 44-45.

Do wielce pouczających, świadczących o potrzebie przemysłowych i dynamicznych działań, hiperkonkurencyjnych strategii przełomów Ph. Kotler, A. Caslione zaliczyli¹²:

1. Kluczem do zwycięstwa w każdej dynamicznej interakcji z konkurentem jest satysfakcja wszystkich interesariuszy.
2. Strategiczne przepowiadanie polega na zdobywaniu informacji pomagających prognozować, czego klienci będą potrzebować w przyszłości.
3. Tempo to podstawa przy wykorzystywaniu okazji i reagowaniu na kontrataki rywali.
4. Zaskoczenie zwiększa szanse firmy na oszołomienie konkurenta i zbudowanie przewagi, zanim zdąży przepuścić kontrakt.

W dobie turbulencji sytuacja konkurencyjna ulega zmianie i dominują nie tradycyjni powolni gracze, lecz rzutcy napastnicy ze strategiami ukierunkowanymi na dokonanie przełomu i wyparcie branżowych liderów.

Przedsiębiorstwa budując swoją markę i pozycję rynkową, znajdują się pod ciągłą presją oszczędzania surowców, redukcji zanieczyszczeń i wprowadzania w tym zakresie nowoczesnych rozwiązań technologicznych. Uwzględnienie wszystkich wymogów środowiskowych podnosi koszty prowadzonej działalności, jednak rynek czystej energii, wody, żywności może przynosić wymierne zyski.

We współczesnym marketingu, klient przestał być stroną pasywną oddziaływania przedsiębiorstwa. Klienci dzielą się opiniami na temat przedsiębiorstw, produktów wykorzystując narzędzia internetowe. Producent, który dostarcza produkty niskiej jakości może natychmiast zostać wykluczony z rynku. Z tego też względu przedsiębiorstwa muszą dążyć do najwyższego usatysfakcjonowania

¹² Ibidem, s. 45.

swoich klientów. Obecnie niezadowolony klient może łatwo wpłynąć na postawę bardzo wielu ludzi wywierając negatywny wpływ na rynek nawet dużego przedsiębiorstwa.

Omówione pokrótce czynniki otoczenia powodujące jego turbulencje nie są jedynymi. Przykładowo B. Jasiński do czynników tych zaliczył¹³:

- globalizacja rynków zbytu, powiązana z uniformizacją potrzeb;
- rozwój nowych technologii;
- postępująca konsolidacja przedsiębiorstw: kolejne fale fuzji i przejęć przedsiębiorstw, zwiększenie ich potencjału, narastająca intensyfikacja konkurencji;
- zmiany społeczne: stylu życia, większa mobilność, większa aktywność zawodowa kobiet, zmniejszenie rodzin;
- coraz większą uwagę zwracamy na ekologię;
- wzrastające niepokoje gospodarcze: kryzysy naftowe, walutowe, duża zmienność cyklu koniunkturalnego, skracanie cyklu życia produktów;
- zmiany na mapie politycznej świata;
- spektakularne bankructwa wielkich firm;
- światowy terrorizm.

Turbulencje są współcześnie zjawiskiem nieuniknionym i dlatego najważniejszym jest profesjonalne zarządzanie przedsiębiorstwem. Chaos wprowadza poważne ryzyko, ale też wiąże się z ogromnymi szansami. Sztuka dobrego zarządzania będzie polegała przede wszystkim na zdolności rozpoznawania sygnałów turbulencji zagrożeń oraz umiejętności szybkiego wykorzystania pojawiających się okazji. Podejmowane decyzje powinny być przemyślane, trafne,

¹³ B. Jasiński, *Elastyczność organizacji jako odpowiedź na turbulencję otoczenia* [w] R. Krupski (red.) *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 16.

terminowe i stanowczo wdrażane. Działania przedsiębiorstw w różnych rodzajach otoczenia przedstawiono w tabeli 2.1.

Działania w zróżnicowanym otoczeniu

Tabela 2.1

Obszary działań	Rodzaj otoczenia		
	Względnie stałe	Zmienne	Turbulentne
<i>Produkty</i>	Profil działalności względnie stały, minimalna modyfikacja działalności i wyrobów	Unowocześnienie wyrobów, uzupełnienie o nowe cechy użytkowe i serwis, dość znacznie, lecz przewidywalne	Częstotliwość zmian profilu duża i losowa, szybkie starzenie się wyrobów i pojawienie się nowych na rynku
<i>Innowacje</i>	Nieliczne i nierewolucyjne zmiany, nieprzynoszące przełomu w wartościach użytkowych oraz w metodach wytwarzania i dystrybucji	Innowacje o tendencji rosnącej, przyrostowe, nierewolucyjne, dające się przewidzieć	Duża, zmienna w czasie frekwencja odkryć i wynalazków prowadząca do nowych wyrobów i metod wytwarzania, przyspieszająca zakończenie cyklu życia wielu wyrobów
<i>Rynek towarowy</i>	Popyt, podaż i konkurencja ustabilizowane, względnie stała liczba klientów (odbiorców lub dostawców)	Sytuacja na rynku zmienna, pojawiają się nowi konkurenci, wycofują się zaś starzy, konkurencja umiarkowana, możliwa do przewidzenia	Ostra konkurencja, a także utrzymywanie się recesji, inflacja, rozwój sytuacji na rynku trudny do przewidzenia

<p><i>Stosunki kierownictwa i załogi</i></p>	<p>Stosunki uregulowane, spokój społeczny</p>	<p>Wystąpienie sprzeczności interesów obu stron, renegocjowanie umów zbiorowych przy nie zmiennych postawach i wzorcach zachowań</p>	<p>Zmiany postaw i wzorców zachowań, a także preferencji społecznych, prowadzące do ew. konfliktów. Możliwe strajki i negocjowanie nowych warunków płacy i pracy</p>
<p><i>Stosunki Społeczno-polityczne w otoczeniu</i></p>	<p>Spokój społeczno-polityczny</p>	<p>Niepewność bez oznak niepokojów, objawy zniechęcenia społecznego, w dalszym otoczeniu napięcia i zagrożenia</p>	<p>Duże napięcia w kraju i/lub na arenie międzynarodowej, znaczne zaburzenia w stosunkach handlowych oraz monetarnych</p>
<p><i>Polityka gospodarcza i społeczna</i></p>	<p>Polityka gospodarcza i finansowa państwa stabilna stymulująca rozwój</p>	<p>Polityka gospodarcza i finansowa zmienna, nerwowa, zasady regulacji chwiejne, dorywcze, mało stabilne</p>	<p>Polityka chaotyczna, doraźna i restrykcyjna zależnie od rozwoju sytuacji gospodarczej, stała ingerencja w funkcjonowanie rynku i jednostek gospodarczych. Napięcia w gospodarce</p>

Źródło: A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa 2001, s. 52.

2.3. Przedsiębiorstwo na rynku

Rynek jest zespołem mechanizmów umożliwiających kontakty producentów z konsumentami. Na rynku zachodzą transakcje kupna i sprzedaży na zasadach określonych przez rynek. W gospodarce wolnorynkowej, rynek wiąże sprzedawców i nabywców relacjami podaży i popytu na określone dobra. Rynek to także określona zbiorowość podmiotów gospodarczych zainteresowanych operacjami kupna i sprzedaży. Rynek to także całokształt transakcji kupna i sprzedaży oraz warunków, w jakich one przebiegają. Relacje zachodzące w określonym miejscu i czasie pomiędzy popytem a podażą, kształtują ceny towarów umożliwiając zawarcie transakcji kupna i sprzedaży.

Na rynku mogą występować różne ilości podmiotów oferujących swoje produkty (sprzedawców), jak również ilość kupujących może być różna. W zależności od tych stanów określa się jako:

1. Polipol – liczba sprzedawców jest bardzo duża (nie mogą manipulować cenami).
2. Polipson – liczba nabywców jest bardzo duża (nie mogą pojedynczy kupujący wpływać na zmianę ceny).
3. Oligopol – kilka dużych podmiotów sprzedających obejmuje znaczący udział w rynku i w porozumieniu mogą wywierać wpływ na cenę.
4. Oligopson – kilku nabywców obejmuje istotną część rynku i może mieć wpływ na cenę.
5. Monopol – na rynku działa tylko jeden podmiot sprzedający i on decyduje o globalnej podaży.
6. Monopson – na rynku występuje tylko jeden kupujący i on decyduje o wielkości popytu.

Podziału rynku można dokonać stosując różne kryteria. Przykładowo uwzględniając przedmiot obrotu, możemy mówić o rynku dóbr konsumpcyjnych lub czynników produkcji (ziemia, praca,

kapitał, technologia). Biorąc pod uwagę zasięg geograficzny to możemy mówić o rynku lokalnym, regionalnym, krajowym, międzynarodowym, globalnym. W zależności od ilości oferowanych dóbr i chętnych na ich zakup, rynek możemy podzielić na rynek sprzedawcy i rynek nabywcy. Jeżeli rozpatrujemy rynek o dużym stopniu jednorodności produktów, to mówimy o rynku homogenicznym. W przeciwnym przypadku – o rynku heterogenicznym. Wreszcie przyjmując za kryterium podziału stopień wyrównywania się cen, to wyróżniamy rynek doskonały i niedoskonały.

Z punktu widzenia współczesnych uwarunkowań funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku konsumenta, istotną rolę odgrywają wysoce konkurencyjne rynki, na których występuje duża ilość sprzedających i kupujących. Do obiegu nauk ekonomicznych zostało wprowadzone ważne pojęcie rynku doskonałego. Rynek doskonały to konstrukcja teoretyczna stanowiąca idealną sytuację, do której można porównywać rzeczywistość. Analiza cech rynku doskonałego i porównanie ich z rzeczywistym, dostarcza wartościowych danych dotyczących funkcjonowania gospodarki rynkowej. Rynek doskonały charakteryzuje się kilkoma ważnymi cechami:

1. Występuje bardzo dużo podmiotów sprzedających i nabywców, występuje duże rozproszenie po stronie popytu i podaży. Podmioty dysponują jednakową siłą przetargową i żaden nie może wpłynąć na kształtowanie cen. Ceny wynikają z gry rynkowej pomiędzy podażą i popytem. Podmioty są tylko „biorcami cen”. Nabywcy muszą zaakceptować ceny, jakie występują na rynku, a sprzedający wystawieni na konkurencję ze strony innych podmiotów nie mogą podnieść ceny swoich produktów.
2. Brak barier wejścia na rynek, co oznacza, że nowe podmioty mogą łatwo wejść na określony rynek, mogą bez łatwo wyjść z tego rynku lub też mogą zmienić wykorzystanie swoich zasobów do innych działań rynkowych.

3. Sprzedający i kupujący dysponują pełną wiedzą (przejrzystość, transparenca) o towarach i warunkach transakcji.
4. Dobra o tym samym przeznaczeniu mają jednakowe cechy fizyczne i dla nabywców stanowią jednakową wartość niezależnie od producenta.

Konkurencja monopolistyczna posiada cechy zarówno monopolu jak i konkurencji. Charakteryzuje się tym, że na rynku konkuruje wiele przedsiębiorstw, istnieją niewielkie bariery wejścia i wyjścia. Przedsiębiorstwa wytwarzają niejednorodne produkty i dzięki temu maleje popyt na te produkty wraz ze wzrostem ilości produktu w sprzedaży (krzywa popytu na produkt jest malejąca)¹⁴.

We współczesnych uwarunkowaniach funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku ceny jego produktów nie są jedynymi determinantami stanowiącymi o pozycji konkurencyjnej na rynku. Coraz częściej przedsiębiorstwa koncentrują swój wysiłek na wzroście jakości produktów i jakości obsługi klienta, na podnoszeniu innowacyjności produktów, wartości marki, budowaniu pozycji rynkowej itp. Funkcjonowanie przedsiębiorstwa nie jest już traktowane jako wynik alokacji zasobów w określonym segmencie rynku, lecz jako nieodwracalny proces ciągłej adaptacji do złożonego i turbulentnego otoczenia rynków, klientów, dostawców i zasobów produkcyjnych.

Zjawiskiem charakterystycznym w tych warunkach staje się konkurencja, która decyduje o pozycji przedsiębiorstwa na rynku i może być kształtowana poprzez¹⁵:

1. Cele przedsiębiorstw mogą różnić się między sobą i nie zawsze głównym motywem działania są cele ekonomiczne, takie jak maksymalizacja zysku, wzrost, rentowność czy wydajność.

¹⁴ Jest to charakterystyczne dla monopolu i różni się od konkurencji doskonałej, gdzie krzywa popytu jest pozioma.

¹⁵ Zob. J. Lichtarski, op. cit., s. 306.

2. Przedsiębiorstwa będące w trakcie rozwoju mogą być narażone na specyficzne trudności strukturalne czy finansowe, których nie mogą lub nie potrafią uniknąć.
3. Czynnikiem konkurencji staje się sam system zarządzania. Stosowanie nowoczesnych koncepcji oraz doskonalenie metod zarządzania umożliwia przedsiębiorstwu zarządzanie zmianami.
4. Przedsiębiorstwo często nie może przeciwstawić się pogarszającej się sytuacji na rynku, gdyż jego swoboda decyzyjna jest silnie ograniczona wcześniejszymi decyzjami i zdarzeniami (np. rozpoczęte inwestycje, liczba zatrudnionych, warunki płacy).
5. Struktury i systemy informacyjne przedsiębiorstw mogą nie być wystarczająco sprawne.

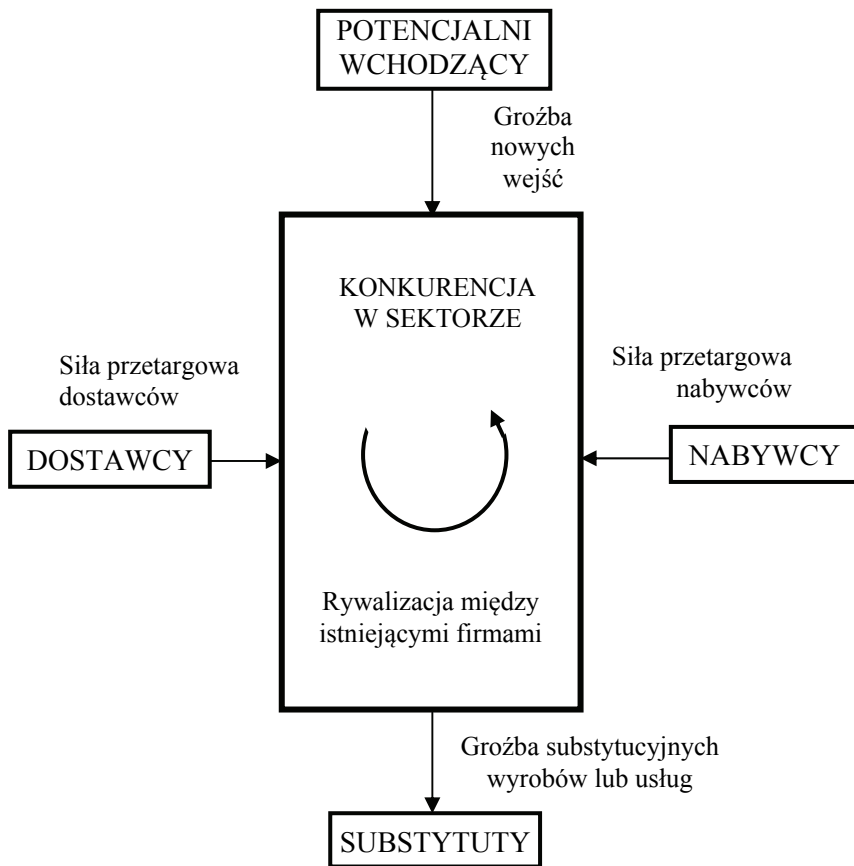
Każde przedsiębiorstwo, chcąc utrzymać się na rynku, powinno mieć opracowaną strategię konkurencji, a więc powinno się określić, w jaki sposób będzie konkurować na określonym rynku, w jaki sposób chce uzyskać przewagę nad innymi podmiotami, jakie stawia sobie cele strategiczne i w jaki sposób zamierza te cele osiągać. Formułowanie strategii konkurencji wymaga uwzględnienia czterech kluczowych czynników, które wyznaczają granice tego, co przedsiębiorstwo może z powodzeniem osiągnąć. Słabe i silne strony przedsiębiorstwa wyznaczają profil jego relatywnych aktywów i umiejętności w porównaniu z konkurentami, w tym zasobów finansowych, poziomu technicznego, stopnia wypromowania marki itp. Silne i słabe strony w połączeniu z wartościami określają wewnętrzne granice strategii konkurencji, którą dana firma może z powodzeniem stosować. Zewnętrzne granice są wyznaczane przez dany sektor i przez jego otoczenie. Okazje i zagrożenia sektora określają środowisko konkurencji, z towarzyszącym jej ryzykiem i ewentualnymi korzyściami¹⁶.

¹⁶ Zob. M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992, s. 16.

Turbulentne otoczenie przedsiębiorstwa wymaga wyrafinowanych sposobów jego oceny. Natężenie konkurencji w określonym sektorze jest uzależnione od wielu uwarunkowań ekonomicznych. M. Porter zaproponował, aby organizacje postrzegały swoje otoczenie w kategoriach pięciu sił konkurencji (rys. 2.2). Znajomość tych sił umożliwia wyspecyfikowanie słabych i silnych stron przedsiębiorstwa oraz dostrzeżenia okazji i potencjalnych zagrożeń wynikających z analizowanego otoczenia. Poza tym wskazuje, jakie strategie mogą przynieść największe korzyści dla tego przedsiębiorstwa.

Pięć sił konkurencyjnych – wejście, groźba substytucji, siła przetargowa klientów, siła przetargowa dostawców i rywalizacja obecnych konkurentów (konkurencja w sektorze) – odzwierciedla fakt, że konkurencja w danym sektorze wykracza znacznie poza dotychczasowych uczestników gry. W zależności od konkretnych warunków wymienionych na rys. 2.2 siły konkurencji mogą rywalizować pomiędzy sobą i wpływać na konkurencję w sektorze w większym lub mniejszym stopniu.

Groźba nowych wejść oznacza trudność, z jaką mogą wchodzić na dany rynek lub jego segment nowe podmioty, które chcą zaistnieć na tym rynku. Nowo wchodzący do sektora wnoszą nowe zdolności produkcyjne i dążą do zdobycia udziału w rynku. W efekcie ceny w sektorze mogą ulec obniżeniu. Zagrożenie nowymi wejściami do danego sektora zależy od istniejących barier wejścia oraz reakcji istniejących konkurentów.



Rys. 2.2. Pięć sił napędowych konkurencji M. Portera

Źródło: M. Porter, op. cit., s. 22.

Bariery wejścia mogą być bardzo różne, np. firmy funkcjonujące w sektorze kontrolują kanały dystrybucji, mogą korzystać z subsydiów państwowych, mogą utrudniać dostęp do surowców, prowadzą zróżnicowaną i zaawansowaną produkcję itp. M. Porter wymienia główne źródła barier wejścia¹⁷:

¹⁷ Zob. M.E. Porter, op. cit., s. 25-50 i dalsze.

- Ekonomia skali. W miarę wzrostu wielkości produkcji obniża się koszt wytworzenia jednostkowego wyrobu. Zmusza to wchodzących na dany rynek do działania na dużą skalę.
- Zróznicowanie wyrobów. Istniejące na rynku firmy mają wyrobioną markę i lojalnych klientów. Jest to efekt dotychczasowej działalności reklamowej, poziomu obsługi klienta, odmienności wyrobów itp. Chcąc przewyciężyć tę lojalność, nowo wchodzący na rynek muszą ponieść dodatkowe wydatki.
- Potrzeby kapitałowe. Zachodzi potrzeba dużego zaangażowania kapitałowego, by móc konkurować z podmiotami, które na rynku już funkcjonują. Kapitał ten jest niezbędny na zakup urządzeń, infrastrukturę, rozruch produkcji itp.
- Koszt zmiany dostawcy. Kupujący ponosi te koszty jednorazowo dokonując wyboru innego dostawcy.
- Dostęp do kanałów dystrybucji. Należy zachęcić istniejące kanały dystrybucji do przyjęcia nowych wyrobów poprzez np. upusty cenowe, co zmniejsza zyski.
- Gorsza sytuacja kosztowa niezależnie od skali. Wchodzący na rynek mają ograniczony dostęp do *know-how* i do innych cech produktów chronionych patentami lub utrzymywanych w tajemnicy. Istniejące firmy mogą zająć najkorzystniejsze źródła surowców, posiadają korzystniejsze lokalizacje, posiadają doświadczenie w produkcji, co obniża koszty (efekt krzywej uczenia się).
- Polityka państwa. Rząd może ograniczyć wejście do sektora za pomocą np. ograniczenia dostępu do surowców albo w niektórych sektorach obowiązek uzyskania licencji.

Zagrożenia pojawienia się produktów substytucyjnych¹⁸ oznacza, w jakim stopniu produkty te mogą zastąpić dotychczas

¹⁸ Produkt substytucyjny jest nabywany zamiast innego, posiada zdolność do zaspokajania określonych potrzeb a jest nabywany po korzystniejszych cenach. Może być zastępowalność bezpośrednia (np. różne gatunki sera)

sprzedawane wyroby na rynku i zmniejszyć na nie zapotrzebowanie. Produkty substytucyjne zakłócają konkurencję i ograniczają potencjalne zyski w danym sektorze. Natężenie zakłóceń zależy od skuteczności zastępowania wyrobów danego sektora pod względem cenowo-efektywnościowym przez substytuty.

Siła przetargowa nabywców to zakres, w jakim nabywcy produktów w danej branży są w stanie wywierać wpływ na dostawców. Nabywcy konkurują z sektorem wymuszając obniżenie cen, zwiększając zakres obsługi czy wreszcie podnosząc jakość produktów. Siła przetargowa nabywców jest duża gdy: nabywcy dokonują zakupu duże ilości wyrobów w porównaniu do oferty sprzedaży; wyroby sprzedawane przez sektor stanowią niewielki koszt dla nabywcy; wyroby sektora są znormalizowane i łatwo znaleźć innego dostawcę; nabywca ma niewielki zysk i poszukuje obniżenia kosztów zakupu; wybór danego sektora nie wpływa na jakość produktów nabywcy; nabywca dysponuje pełną informacją o popycie i bieżących cenach na rynku. Dysponując dużą siłą, nabywcy mogą zdusić rentowność sektora niezdolnego do podnoszenia cen własnych produktów.

Siła przetargowa dostawców to zakres, w jakim dostawcy mogą wywierać wpływ na poszczególnych nabywców. Mogą oni podnosić ceny lub obniżać jakość sprzedawanych produktów. Dostawcy dysponują dużą siłą gdy: są skoncentrowani na danym sektorze przez co mogą wywierać wpływ na ceny oferowanych produktów; nie muszą konkurować z wyrobami substytucyjnymi; sektor nie jest najistotniejszym klientem dla grupy dostawców; wybór dostawcy jest silnie zdeterminowany przez nabywcę; wyroby grupy dostawców są zróżnicowane albo generują koszty zmiany.

lub pośrednia gdy produkt zastępujący posiada wybrane cechy produktu zastępowanego (np. masło i margaryna).

2.4. Wpływ innowacji na poziom konkurencyjności przedsiębiorstw

Konkurencyjność przedsiębiorstw, a więc ich zdolność do utrzymywania swojej pozycji rynkowej, stanowi o kondycji przedsiębiorstwa i jest podstawowym mechanizmem napędowym gospodarki rynkowej. Przedsiębiorstwo konkurencyjne jest zdolne do osiągania sukcesów i zwiększać swój udział w rynku. Konkurencyjność może być rozumiana także jako właściwość, która określa zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności (mierzonej w skali mikro) oraz do skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach oferowania przez konkurentów towarów lub/i usług: nowych, lepszych i tańszych¹⁹ (rys. 2.3). Konkurencyjność można zatem traktować jako gotowość do podjęcia określonych działań z myślą o przyszłości. Oznacza to, że firma zdobywa szansę na osiągnięcie przewagi w przyszłym współzawodnictwie firm²⁰.

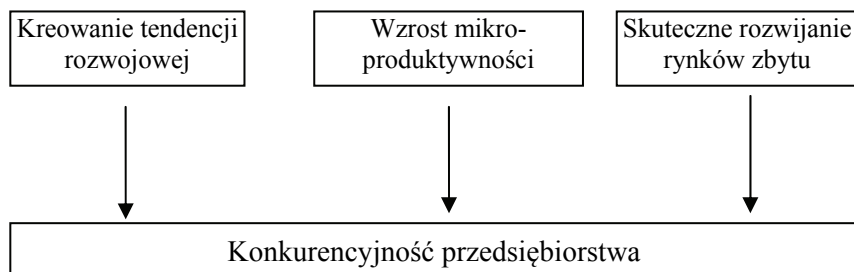
Zdolność do wytworzenia produktu innowacyjnego, a szczególnie z dużą zawartością nowej wiedzy, pozwala przedsiębiorstwu wykreować kluczowe kompetencje i tym samym zdobyć długotrwałą przewagę rynkową.

Nie ulega wątpliwości, że w turbulentnym otoczeniu kluczowym czynnikiem konkurencyjności przedsiębiorstwa są innowacje (zobacz rozdział 7). Jeżeli w przedsiębiorstwie zostanie usankcjonowana kultura i utworzony klimat proinnowacyjny, to twórcze zmiany mogą dotyczyć różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Mogą to być innowacje procesowe (unowocześnienie, uproszczenie procesów), innowacje produktowe (rozwój

¹⁹ H. Adamkiewicz-Drwiłło, *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002, s. 128.

²⁰ K. Rejman, *Wpływ innowacyjności na efektywność współczesnych przedsiębiorstw*, <http://www.p-e.up.krakow.pl/pdf/pe3/rejman3.pdf>, 03.09.2011.

dotychczasowych produktów lub tworzenie całkowicie nowych). Innowacje z zakresu zarządzania (wejście na nowe rynki, wykorzystanie nowych koncepcji i metod zarządzania, poprawa warunków bhp) oraz cała sfera innowacji zmierzających do racjonalizacji i ekonomizacji procesu produkcyjnego (poprawa produktywności, wydajności, udoskonalenie metod pracy, ograniczanie zapasów, efektywniejsze wykorzystanie zasobów). Wszystkie tego rodzaju zmiany prowadzą do wzrostu jakości lub obniżenia kosztów, dzięki czemu konkurencyjność przedsiębiorstwa jest wyższa.



Rys. 2.3. Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa

Źródło: H. Adamkiewicz-Drwiłło, op. cit., s. 128

Innowacyjność współcześnie jawi się jako kluczowy i wiodący czynnik oddziaływania na konkurencję. A. Sosnowska uzasadnia to następującymi przesłankami²¹:

- innowacyjność już w samej nazwie zawiera element nowości i zmiany, ma charakter dynamiczny i rozwojowy;
- innowacyjność jest czynnikiem powiązanim z pozostałymi czynnikami oddziałującymi na wzrost konkurencyjności;
- innowacje silnie oddziałują na kreowanie popytu rynkowego, ten z kolei jest niezwykle ważnym czynnikiem kształtowania konkurencyjności.

²¹ A. Sosnowska, *Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: K. Poznańska, *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2002, s. 10.

O sukcesie współczesnych przedsiębiorstw funkcjonujących w warunkach globalizacji, nasilającej się konkurencji oraz nowych wyzwań, teraz i w najbliższej przyszłości, decydować będzie zdolność do szybkiego wytwarzania i adaptacji nowoczesnych rozwiązań technicznych, technologicznych, organizacyjnych i zarządczych. Ta zdolność do tworzenia i absorbowanie innowacji, stanowi o głównej sile kreatywności przedsiębiorstwa, którą jest aktywność innowacyjna w obszarach leżących w sferze jego zainteresowania. Kreowanie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa jest warunkiem sprostanienia współczesnym wyzwaniom wynikającym z postępu technicznego oraz technologicznego, zachodzących zmian potrzeb i oczekiwań rynku, rozwoju handlu światowego i globalizacji rynków, a także skracania cyklu życia produktów. Aktywność innowacyjna przedsiębiorstwa, jej ciągle kreowanie, staje się kompetencją strategiczną podmiotów gospodarczych, stanowiąc o ich elastyczności, skłonności i zdolności do przeprowadzenia zmian podnoszących potencjał gospodarczy, a więc decydujący o utrzymaniu przewagi konkurencyjnej.

Kreatywność jest to proces rozwijania i wdrażania nowatorskich pomysłów w celu rozwiązania problemów lub zaspokojenia potrzeb²². Kreatywność jest kompozycją trzech elementów: wiedzy, umiejętności twórczego myślenia i motywacji. Chociaż kreatywność ujawnia się często w indywidualnych działaniach, to jednak współcześnie najważniejsze znaczenie w procesie wytwarzania innowacji mają twórcze interdyscyplinarne zespoły pracowników. Dzisiaj trudno już liczyć na „wystrzałowe” odkrycia pojedynczych osób, wszak rozliczne uwarunkowania procesu rozwoju, preferują szeroką wiedzę zespołową nie tylko techniczną, ale także ekonomiczną oraz z bardzo wielu innych, czasami odległych, dyscyplin naukowych.

²² M. Buckingham, C. Cuffman, *Po pierwsze: złam wszystkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*. MT Biznes, Warszawa 2001, s. 123.

Dlatego właśnie pozyskanie twórczych ludzi i grupowanie ich w dobrze przemyślane zespoły, to podstawowy krok w kierunku zwiększenia kreatywności przedsiębiorstwa. Tworzone w przedsiębiorstwie zespoły pracujące nad ideą i rozwojem projektu muszą posiadać odpowiedni skład, uwzględniający zróżnicowaną kompozycję wiedzy, umiejętności technicznych oraz stylów myślenia. Takie zespoły będą dysponować wytrawną głęboką wiedzą, ale potrzebne jest także świeże, nieskrępowane, nie przytłoczone dotychczasowymi ograniczeniami spojrzenie nowicjusza, które może stać się katalizatorem kolejnych pomysłów. Zespół musi poruszać się w obszarze zakreślonym przez rzeczywiste potrzeby firmy, zdefiniowane w jej strategii, jednakże sposób realizacji tej strategii, będzie podlegał swobodnemu wyborowi zespołu. Członków zespołu należy nieustannie zachęcać do poszukiwania optymalnych sposobów realizacji strategii oraz poszukiwania i wypracowania propozycji przekształcania nieoczekiwanych wydarzeń w możliwe do wykorzystania szanse.

Kreowanie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa zależy od bardzo wielu cech organizacji, do których w szczególności można zaliczyć²³: akceptacja przez kierownictwo podejmowania ryzyka; stosowanie nowych pomysłów i metod działania; nieskontrolowany przez menedżerów i swobodny przepływ informacji; nieskrępowany dostęp do wiedzy, klientów, partnerów, pomiaru porównawczego, wspólnot naukowych; wspieranie dobrych pomysłów przez patronów ze ścisłego kierownictwa; nagradzanie innowatorów²⁴.

²³ Harvard Business Essentials, *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, MT Biznes, Czarnów 2005, s. 148.

²⁴ Zob. szerzej w F. Mroczko, *Kreowanie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw*. Rozdział 2.12. Redakcja naukowa H. G. Adamkiewicz-Drwiłło. *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości. Determinanty i narzędzia zdobywania przewagi konkurencyjnej*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 169-175.

Rozdział 3

PRZEDSIĘBIORSTWA MEDIALNE

3.1. Rola mediów w gospodarce

Media odgrywają niezwykle doniosłą rolę w rozwoju społeczeństwa. T. Flew określił¹, że media w istotny sposób przyczyniły się do powstania państw narodowych, koncepcji tożsamości narodowej oraz pojęć obywatelstwa, demokracji i związanych z nim wolności człowieka, a także do rozwoju kultury politycznej, sfery publicznej oraz kapitalistycznych przedsięwzięć komercyjnych. Dla ludzi na całym świecie stanowią one źródło informacji i rozrywki, pomagając jednocześnie w zrozumieniu lokalnych, narodowych i globalnych uwarunkowań społecznych i kulturowych. W perspektywie historycznej media stanowiły nieodłączny element rozkwitu i upadku imperiów, dyplomacji, wojen, rozprzestrzeniania się języków i norm kulturowych oraz procesów, które dziś ogólnie określa się mianem globalizacji i nowoczesności.

Media w gospodarce odgrywają także ważną rolę zarówno w wymiarze ekonomiki mediów jak i makroekonomii. Sam rynek reklamy silnie wiąże rozwój mediów z rozwojem całej gospodarki.

¹ T. Flew, *Media globalne*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 1.

Media rozwijają się szybciej niż cała gospodarka w okresach wzrostów, ale też pierwsze odczuwają dekoniunkturę. Współcześnie produkty medialne stanowią stale rosnącą część produktu krajowego brutto (PKB). Na szczególną uwagę zasługuje dynamiczny rozwój mediów elektronicznych tworzących usługi i treści cyfrowe². Makroekonomiczna polityka gospodarcza wpływa na kształtowanie warunków funkcjonowania przedsiębiorstw medialnych. Szczególną rolę odgrywają takie uwarunkowania jak: dostępność kredytów, polityka fiskalna i monetarna państwa.

Istotny wpływ na warunki funkcjonowania przedsiębiorstw medialnych wywiera globalizacja. Termin ten już został wcześniej przybliżony, ale w tym miejscu należy szczególnie podkreślić takie jej uwarunkowania jak: niespotykany postęp w tworzeniu i przekazywaniu informacji, powstanie światowego rynku medialnego, umiędzynarodowienie produkcji medialnej, wymiana dóbr medialnych i usług wewnątrz korporacji, istotne ograniczenie wpływu władzy na media, rozwój demokracji, wolności wypowiedzi oraz praw człowieka. Mechanizmy rynkowe popytu i podaży działają równie skutecznie na rynkach medialnych jak i na pozostałych. Obserwuje się intensywny rozwój telewizji cyfrowej, różnorodność dostępnych stacji radiowych, serwisów internetowych, powstawanie, ale także i upadek tytułów prasowych zgodnie z prawami rynku.

W procesie gospodarowania niezbędne są czynniki produkcji (zasoby), do których zalicza się zwykle: pracę, kapitał rzeczowy, bogactwa naturalne (ziemię). Współcześnie, obok klasycznych czynników produkcji wymienia się czwarty – często uznawany za najważniejszy czynnik – informację. Informacja stała się zasobem kluczowym, najbardziej pożądanym i wzbudzającym wielkie emocje. Do informacji stosują się podstawowe prawa rynku, chociaż rynek ten podlega istotnym regulacjom prawnym i często interwen-

² Dziś sektor podmiotów tworzących usługi i treści cyfrowe osiąga 5 proc. PKB, a do 2015 r. ma wzrosnąć aż do 7 proc. PKB.

cjonizmowi państwowemu³. Wzrost znaczenia informacji jest konsekwencją wzrostu zapotrzebowania na to dobro w warunkach szybkich zmian, przebiegających w nieprzewidzianym kierunku oraz z nieprzewidzianym nasileniem. Drugim istotnym czynnikiem wzrostu znaczenia informacji jest niezwykle intensywny rozwój technik i technologii jej gromadzenia, przetwarzania i przesyłania. Informacja stała się poszukiwanym dobrem, które się wytwarza, podlega procesom wymiany i konsumpcji – utworzył się rynek informacyjny. Na rynku tym mamy do czynienia z ekonomicznymi kategoriami: podażą, popytem, dystrybucją i ceną.

Ekonomia wprowadza kategorię rzadkości dóbr,⁴ która legła u podstaw efektywnego⁵ gospodarowania i całej ekonomii. Ekonomia postrzega procesy gospodarcze jako pewną całość składającą się z elementów powiązanych prawami ekonomicznymi.

Działem ekonomii, który koncentruje swoją uwagę na wybranym gospodarce sektorze to ekonomika. Obok wielu innych działów ekonomiki⁶ należy zauważyć taką dziedzinę, która łączy ekonomię z rynkowymi problemami funkcjonowania współczesnych mediów – ekonomikę mediów. Ekonomika mediów zajmuje się mediami, jako sektorem gospodarki oraz procesami gospodarowania w tym sektorze. Również ekonomika mediów kieruje się ogólną i fundamentalną

³ W największym stopniu dotyczy to mediów elektronicznych z uwagi na ograniczoną dostępność częstotliwości nadawania programów telewizyjnych i radiowych.

⁴ Z uwagi na nieograniczone potrzeby ludzkie oraz mniejszą ilość zasobów wprowadza się pojęcie rzadkości zasobów (dóbr). Dobra rzadkie występują w ograniczonej ilości (są w niedoborze).

⁵ Efektywność oznacza, że z określonej ilości zasobów należy dążyć do maksymalizacji wytworzonych dóbr dobrze zaspokajających potrzeby społeczne. Efektywność opisuje relację uzyskanych efektów do poniesionych nakładów.

⁶ Najbardziej popularnymi są: ekonomika usług, turystyki i transportu, ekonomika przemysłu, rolnictwa i pracy, ekonomika bankowości, pieniądza i gospodarki żywnościowej.

ekonomiczną zasadą ograniczoności zasobów i potrzebą racjonalnego gospodarowania.

Ekonomika mediów zajmuje się problemami wpływu uwarunkowań ekonomicznych i finansowych na rozwój i jakość funkcjonowania różnorodnych przedsiębiorstw medialnych na współczesnym rynku⁷.

Można wyspecyfikować następujące obszary zainteresowania ekonomiki mediów:

- sposoby zaspokajania społecznych potrzeb informacyjnych i rozrywkowych;
- oczekiwania reklamodawców i społeczeństwa w zakresie dostępu do informacji, alokacja dóbr medialnych;
- efektywne wykorzystanie czynników (alokacja dóbr rzadkich) determinujących produkcję dóbr i usług medialnych;
- relacje ekonomiczne zachodzące pomiędzy przedsiębiorstwami medialnymi, audytoriami, reklamodawcami i społeczeństwem;
- operacje ekonomiczne (biznesowe i finansowe) podejmowane przez firmy produkujące, dystrybuujące i sprzedające produkty i usługi medialne;
- procesy racjonalnego gospodarowania w zakresie produkcji, podziału, wymiany i konsumpcji produktów medialnych;

⁷ Rzetelność poznawcza nakazuje przytoczenia także opinii ojca „ekonomiki mediów” R. Picarda, który uważał, że z technicznego punktu widzenia nie ma czegoś takiego jak „ekonomika mediów”, bo prawa ekonomii odnoszące się do innych dziedzin mają także zastosowanie do mediów. Jednakże R. Picard dostrzega także odmienność rynków medialnych od innych pisząc „ekonomika mediów jest specyficznym przełożeniem teorii i praw ekonomii na przemysł medialny”. Ta oczywiście „specyfika” jest źródłem właśnie ekonomiki mediów (przyp. FM). (Zob. B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego. Kraków 2011, s. 105-106).

- sposoby maksymalizacji korzyści wynikających z decyzji dotyczących użycia posiadanych zasobów i dostarczania usług niematerialnych (informacji i wiedzy)⁸.

Z powyższych stwierdzeń wynika, iż wyodrębnienie ekonomiki mediów z ogólnej teorii ekonomii uzasadnione jest specyfiką produktów medialnych, a zatem i praw obowiązujących w tym sektorze⁹. Poza tym konieczność kształcenia ekonomistów wyposażonych w głęboką wiedzę z obszaru specyfiki tej branży, a także kształcenia dziennikarzy, wydawców, zarządzających mediami, reklamą i public relations, wystarczająco uzasadnia potrzebę wydzielenia ekonomiki mediów z ogólnej teorii ekonomii¹⁰.

Produkcja medialna polega na przekształcaniu posiadanych zasobów na produkty medialne. Niezbędne zasoby w produkcji medialnej są podobne jak i w przedsiębiorstwach, ale z uwagi na dużą specyfikę przedsiębiorstw medialnych wydaje się, że głównym zasobem w produkcji medialnej jest kapitał intelektualny pracowników przedsiębiorstwa. To właśnie ten kapitał może stać się źródłem

⁸ Zob. szerzej w: F. Mroczo, *Wybrane aspekty ekonomiki mediów i działań pozarynkowych*, [w:] M. Ursel, A. Woźny (red.) *Media w regionie – region w mediach*, KPSW, Jelenia Góra 2013, s. 214-242.

⁹ Przykładowo, funkcjonowanie międzynarodowego rynku programów telewizyjnych i filmowych, na którym produkty sprzedawane są po cenach zazwyczaj nieprzekraczających kosztów produkcji i dodatkowo silnie zróżnicowanych na rynkach poszczególnych krajów. W odniesieniu do innych dóbr uznano by taki rynek za dumpingowy, ale rynek programów nie jest za taki uważany. (Zob. T. Kowalski, B. Jung, *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 12).

¹⁰ Wymagania współczesnego rynku produktów medialnych implikują potrzebę kształcenia nie tylko w zakresie poznania wpływu praw rynku na funkcjonowanie firm medialnych i gospodarstw domowych (poziom mikroekonomii), lecz także w szerszym rozpoznaniu głównych agregatów ekonomicznych takich jak ceny, inflacja, bezrobocie, PKB itp. (poziom makroekonomii). Znajomość tych aspektów ekonomiki mediów staje się obecnie podstawą poprawnego zarządzania firmami medialnymi (*media management*).

powstania i wzrostu kluczowych czynników sukcesu, zdobycia kluczowych kompetencji, wytwarzania innowacyjnych produktów i budowania pozycji rynkowej przedsiębiorstwa medialnego.

3.2. Istota przedsiębiorstwa medialnego

Na rynku mediów funkcjonują przedsiębiorstwa medialne¹¹. Przedsiębiorstwa medialne są to zorganizowane podmioty gospodarcze, wyodrębnione pod względem prawnym, organizacyjnym i ekonomicznym, w których zachodzą procesy przekształcania posiadanych zasobów na materialne i niematerialne produkty medialne (towary i usługi). Specyfiką przedsiębiorstw medialnych jest to, że z jednej strony odgrywają one istotną rolę społeczną, poprzez organizację różnorodnych dyskusji na społecznie ważne tematy, z drugiej zaś występują jako podmioty gospodarcze nastawione na sprostanie prawom rynku.

Przedsiębiorstwa wytwarzające podobne produkty medialne tworzą różnorodne branże przemysłu medialnego. Do przedsiębiorstw medialnych zaliczają się stacje telewizyjne, czy radiowe, wydawnictwa książkowe, takie które zajmują się kolportażem prasy czy też dystrybucją sygnału telewizyjnego (telewizja kablowa), chociaż równie dobrze możnaby je zakwalifikować do grupy przedsiębiorstw odpowiednio: handlowych czy telekomunikacyjnych.

¹¹ Powszechnie używana jest także nazwa „firma medialna” jako synonim „przedsiębiorstwa medialnego”. Należy w tym miejscu wyjaśnić, że zgodnie z *Kodeksem cywilnym*, firmą osoby fizycznej jest jej imię i nazwisko, zaś osoby prawnej jest jej nazwa. Mówiąc najogólniej firma jest nazwą przedsiębiorstwa, pod którą działa przedsiębiorca. Art. 43 k.c. precyzuje m.in. ustalenia: firmę ujawnia się w rejestrze; firma powinna odróżniać się od firm innych przedsiębiorców; nie może wprowadzać w błąd co do osoby przedsiębiorcy i przedmiotu działalności, miejsca działalności i źródeł zaopatrzenia. (Zob. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964r. z późn. zm., *Kodeks cywilny*, art. 43).

Funkcjonujące przedsiębiorstwo medialne dostarcza na rynek swoje produkty. Przedsiębiorstwa medialne podlegają tym samym cyklom co przedsiębiorstwa w innych branżach. Wyróżnia się cztery fazy cyklu życia przedsiębiorstwa medialnego¹²:

- wprowadzenie,
- wzrost,
- dojrzałość,
- spadek.

Faza wprowadzenia jest zależna od wielkości firmy i kapitału oraz sektora medialnego, na który zamierza wejść dane przedsiębiorstwo. Z odmiennymi problemami w tej fazie spotyka się małe wydawnictwo niż duża korporacja medialna. W fazie wprowadzenia głównym celem przedsiębiorstwa jest walka o przetrwanie i utrzymanie się na rynku.

Faza wzrostu w branży medialnej cechuje się niską płynnością finansową i dużymi wahaniami produkcji. Nasila się konkurencja w sektorze.

W fazie dojrzałości następuje stabilizacja obrotów przedsiębiorstwa, występuje najwyższa sprzedaż i osiągnięcie wysokich zysków. Doskonali się innowacyjnie proces produkcyjny. Stabilizuje się konkurencja.

Faza spadku to kumulacja negatywnych zjawisk osłabiających pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Następuje spadek popytu na określone dobro, obniżają się zyski.

Przedsiębiorstwa przechodząc przez te fazy ulegają istotnym przeobrażeniom. Zmieniające się uwarunkowania zewnętrzne, oraz różnorodne czynniki wewnętrzne powodują zmiany w stylu zarządzania, rozbudowuje się struktura organizacyjna, zmienia się stopień formalizacji zarządzania, przyjmowane są kolejne cele i strategie zarządzania. Nie ma żadnych reguł, jak długo przedsiębiorstwo

¹² Zob. B. Nierenberg, op. cit., s. 113-115.

może znajdować się w danej fazie. Jeżeli określone przedsięwzięcie nie uzyskuje wystarczającego powodzenia, to może cofnąć się do poprzedniej fazy. Wreszcie w każdej fazie rozwoju, na wskutek błędnych decyzji, jest możliwe bankructwo firmy.

Jeżeli przyjąć, że celami organizacji medialnej są¹³:

- posiadanie podstaw do istnienia i działania w długim okresie,
- zdobywanie jak największego udziału w rynku, jakkolwiek jest on w konkretnym przypadku definiowany, przy zachowaniu pożądanej stopy zysku,
- ekonomicznie efektywne świadczenie usług, to teoria angażowania środków finansowych daje się zastosować w szerokim kontekście analizy rynkowej otoczenia organizacji medialnej.

Takie przedsiębiorstwa medialne, jako podmioty gospodarcze są ukierunkowane na osiągnięcie głównego celu, jakim jest maksymalizacja zysków i rozwój. W tym kontekście przedsiębiorstwa te będą koncentrować się na takiej produkcji, która sprosta wymaganiom konkurencyjnego rynku. Źródłem przychodów może być rynek odbiorców (np. czytelników, słuchaczy, widzów, użytkowników Internetu) oraz rynek reklamowy. Równowaga na rynkach medialnych zachodzi wówczas, gdy podaż dób i usług medialnych równoważy popyt przy akceptowanej przez klienta cenie.

W sektorze tym występują jednak także takie podmioty, których misją jest propagowanie określonych wartości (np. media religijne, publiczne). Tego typu podmioty są najczęściej dodatkowo zasilane z innych pozarynkowych źródeł i w istotnym stopniu wyłamują się z praw obowiązujących na konkurencyjnym rynku. Cele tych firm są odmienne i niezwiązane z celami rynkowymi.

W swojej działalności rynkowej media mają określone ograniczenia wynikające z ich ogromnego wpływu na otoczenie. Przykładowo, z perspektywy ekonomicznej opłacalną mogłaby stać się

¹³ T. Kowalski, B. Jung, op. cit., s. 37.

produkcja filmów z dużym nasyceniem przemocy, agresji, ksenofobii czy wreszcie pornografii. Jednakże społeczny rezultat takiej produkcji prawdopodobnie byłby dramatyczny. W konsekwencji należałoby się liczyć ze wzrostem agresji, nietolerancji, rozpadem rodziny itp. Zatem państwo prowadzi w tym zakresie politykę ograniczania korzyści rynkowych przedsiębiorstw medialnych osiągniętych w wyniku tego typu działań.

Produktem przedsiębiorstw medialnych są dobra medialne, które różnią się od produktów innych firm sprzedawanych na rynku na zasadach ekonomii. Produkty medialne, podobnie jak wiedza w przedsiębiorstwie, nie zużywają się w procesie konsumpcji i to niezależnie od wielkości np. widowni. Przeciwnie, dobra medialne w procesie konsumpcji rozwijają się – np. koncert wzbogaca się o kolejne doświadczenia.

Sam rynek medialny nie jest jednolity i w zależności od przyjętego kryterium segmentacji można mówić o rynku światowym, krajowym, regionalnym czy też lokalnym (kryterium geograficzne). Uwzględniając kryterium produktowe, to należy w nim wyróżnić takie rynki składowe jak: telewizyjny, radiowy, wydawniczy, prasowy, informatyczny, filmowy itp.

T. Flew¹⁴ dzieli rynek organizacji medialnych na trzy rodzaje:

- rynek treści – liczy się umiejętność tworzenia lub dystrybucji materiałów, które muszą być na tyle atrakcyjne dla widzów, słuchaczy, czytelników czy użytkowników, by byli oni skłonni poświęcić pieniądze lub czas w zamian za dostęp do nich,
- rynek zasobów finansowych – to zdolność do finansowania przez media swojej bieżącej działalności oraz nowych inwestycji w technologię, platformy dystrybucji, lub rozszerzenie geograficznego zasięgu działalności,

¹⁴ Zob. T. Flew, op. cit., s. 11-13.

- rynek publiczności/czytelników/użytkowników – media konkurują zarówno o pieniądze konsumentów, jak i czas oraz uwagę poświęconych przez nich na odbiór treści oferowanych przez organizacje medialne.

Przedsiębiorstwa medialne konkurują ze sobą na rynku zarówno poprzez ofertę swoich produktów i usług, ale także na rynku reklamowym. Sam produkt medialny jest obciążony wysokim ryzykiem, ponieważ jest on zwykle nowością na rynku i trudno przewidzieć, jaki wygeneruje popyt i czy nie zostanie odrzucony. Cecha ta jest charakterystyczna także dla innowacji komercyjnych opartych na nowej wiedzy. Współczesne uwarunkowania rynkowe wymagają podejmowania takiego ryzyka i wytwarzania innowacyjnych produktów medialnych.

Przedsiębiorstwa medialne funkcjonują na rynkach medialnych w systemowych powiązaniach z innymi podmiotami. Określona liczba producentów, sprzedawców i nabywców dóbr medialnych operująca na danym rynku tworzy jego strukturę. W zależności od struktury, zasad funkcjonowania i działań można wyodrębnić różne formy rynku: monopol, monopson, oligopol, konkurencja monopolistyczna i konkurencja doskonała. W obecnej rzeczywistości, w obliczu dużego zapotrzebowania na produkty przedsiębiorstw medialnych oraz ogromnego wzrostu możliwości technologicznych, większość przedsiębiorstw funkcjonuje w formach sytuujących się pomiędzy monopolem a konkurencją doskonałą. W polskiej rzeczywistości na rynkach medialnych funkcjonuje wiele podmiotów, panuje silna konkurencja, oferta jest coraz ciekawsza, co sugeruje ewolucję w kierunku rynku doskonałego. Syntetyczny opis struktury organizacyjnej, zasad funkcjonowania oraz działań rynkowych zestawiono w tabeli 3.1.

Podobnie jak w innych branżach gospodarki, tak i media funkcjonują w ciągle zmieniającym się otoczeniu. Turbulencja zmian dotyczy w szczególności nowych mediów, gdzie postęp technolo-

giczny inicjuje powstawanie coraz to nowszych, precyzyjnie ukierunkowanych, pełniejszych i szybszych sposobów przekazu. Powstaje wiele różnorodnych gier niezwykle realistycznie odzwierciedlających rzeczywistość. Odbiorcy treści medialnych indywidualizują swoje oczekiwania, a firma medialna powinna je rozpoznać i starać się dostarczyć taki produkt na rynek. Wiele mediów funkcjonujących na rynku, w obliczu dużej konkurencji, koncentruje swój wysiłek na wybranym segmencie rynku medialnego. W wyniku takiego działania, ograniczona zostanie widownia dla firmy medialnej, co zmniejszy ich dochody.

Struktura, zasady funkcjonowania oraz działania rynku medialnego

Tabela nr 3.1

Lp.	Element rynku	Problemy	Charakterystyka
1.	Struktura organizacyjna rynku	Koncentracja	Liczba i względna wielkość nabywców i/lub sprzedawców na określonym rynku.
		Zróżnicowanie produktu	Zróżnicowanie produktów przez poszczególne przedsiębiorstwa medialne.
		Bariery wejścia	Prawne lub ekonomiczne warunki, które muszą być spełnione, aby nowe podmioty mogły podjąć działanie na określonym rynku.
		Koszty struktury	Koszty, które określają przede wszystkim relacje zachodzące pomiędzy kosztami stałymi produkcji a kosztami całkowitymi.
		Integracja pionowa rynku	Stopień, w jakim poszczególni uczestnicy rynku mogą go kontrolować.

2.	Zasady funkcjonowania rynku	Zachowania cenowe	Praktyki stosowane przez przedsiębiorstwa dotyczące ustalania cen i hierarchii wpływów z tym związanej.
		Strategie produktów	Podjęcie decyzji dotyczących: zawartości i jakości mediów, ich obecności na rynku, zakresu podobieństwa i różnic w stosunku do innych mediów, konkurencji, podziału stref wpływów.
		Udział badań i formułowanie celów rozwojowych	Określenie obiektywnej potrzeby doskonalenia produktów medialnych, stosowanie badań audytoryjnych, poszukiwanie nowych produktów.
		Reklama	Skłonność danej struktury do mniej lub bardziej intensywnych działań marketingowych, związanych z utrzymaniem lub poprawą sytuacji rynkowej medium, polityka promocyjna, sponsorowanie itp.
3.	Działania rynkowe	Efektywność techniczna i alokacyjna	Zdolność struktury do wykorzystania rzadkich i ograniczonych zasobów; stopa zysku.
		Postęp	Rozwój lub stagnacja określonego rynku medialnego.
		Zasoby pracy	Zdolność rynku do zachowania i utrzymania zasobów pracy lub absorpcji nowych zasobów w określonym czasie.
		Równość	Osiągnięcie lub nieosiągnięcie przeciętnych korzyści przez poszczególne firmy, stabilność cen.

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. Kowalski, B. Jung, op. cit., s. 25-26.

Należy oczekiwać istotnych zmian w przemyśle wydawniczym, w którym coraz silniej przebijają się na rynku e-gazety i e-książki,

a wydania papierowe stopniowo są wypierane. Jest to uzasadnione z ekonomicznego punktu widzenia, ponieważ wersje elektroniczne są tańsze i łatwiej (taniej) można prowadzić ich dystrybucję z wykorzystaniem sieci.

3.3. Media w gospodarce opartej na wiedzy

Znaczenie ekonomiki mediów wynika bezpośrednio z roli mediów we współczesnej gospodarce opartej na wiedzy. Oparcie ekonomii na wiedzy oznacza pojawienie się nowych źródeł przewagi konkurencyjnej, takich jak¹⁵: innowacyjność, efektywny sposób obsługi klienta, reputacja firmy i marka produktu, lepsze projekty, technologie, umiejętność zdobywania nowych rynków itp. Konkurencyjność zależy od tego, w jaki sposób przedsiębiorstwa organizują i wykorzystują *know-how*, które może pochodzić z różnych źródeł. Ponieważ wiedza stanowi podstawowy zasób w gospodarce opartej na wiedzy, to trzeba tym zasobem odpowiednio zarządzać. Przez zarządzanie wiedzą należy rozumieć zarządzanie w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, to w głównej mierze zarządzanie pracownikami, którzy tę wiedzę posiadają.

W gospodarce opartej na wiedzy media spełniają kluczową rolę w budowaniu społeczeństwa informacyjnego. Mają do spełnienia misję polegającą na współdziałaniu z innymi ośrodkami wiedzy w zakresie skutecznego przekazu informacji kształtujących cechy takiego społeczeństwa. Te cechy to według M. Morawskiego¹⁶:

- dominacja sektora usług w gospodarce, a w nim rosnący udział usług opartych na wykorzystaniu wiedzy i informacji;

¹⁵ Zob. G. Urbanek, *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008, s. 21.

¹⁶ Zob. M. Morawski, *Zarządzanie wiedzą. Organizacja-system-pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006, s. 29.

- kluczowa rola informacji w procesach gospodarczych;
- poszerzenie dostępu do informacji, rozwój innowacji społecznych osłabiający wielkie i sztywne struktury biurokratyczne;
- dominacja specjalistów wykorzystujących wiedzę i naukowców w strukturze zawodowej;
- wzrost znaczenia wiedzy teoretycznej, jako źródła innowacji i postępu;
- zwiększenie możliwości zbierania, przetwarzania i przesyłania informacji, traktowanej jako odwzorowanie stanów otoczenia i własnych w świadomości ludzi i pamięci komputerów;
- rosnący odsetek ludzi posiada umiejętność posługiwania się i wykorzystywania technologii informacyjnych, stanowiących podstawę zatrudnienia, utrzymania i codziennej egzystencji;
- rozwój technologii informatycznych zmieniających metody zarządzania, wytwarzania i kontroli jakości, procesy finansowe i życie codzienne;
- zakres stosowania technologii informacyjnych, w tym środków transmisji danych, stanowi wskaźnik rozwoju cywilizacyjnego i kulturowego;
- zmniejszanie się znaczenia tradycyjnych gałęzi przemysłu, nastawionych na produkcję standardową dla masowego klienta;
- zwiększanie znaczenia nowoczesnych technologii i organizacji opartych na wiedzy;
- nastawienie przedsiębiorstw na inicjowanie i wytwarzanie pomysłów przy większym znaczeniu zasobów niematerialnych; wiedza tworzy wartość dodaną ukrytą w innych zasobach;
- przyspieszenie rozwoju technologii informatycznych, biotechnologii, robotyki, automatyki, genetyki i nanotechnologii;
- rozwój nowych teoretycznych koncepcji organizacji i zarządzania, w tym organizacja ucząca się, sieciowa, wirtualna,

inteligentna; zarządzanie kompetencjami, wiedzą, kapitałem intelektualnym, wartościami;

- stopniowa dezintegracja spójnego i koherentnego społeczeństwa, zachodząca pod wpływem czynników demograficznych, biologicznych, ekonomicznych oraz organizacyjnych;
- rosnące różnice pomiędzy członkami społeczeństwa, wynikające z dostępu do wykształcenia, wiedzy i informacji, później przekładające się na skrajne postawy i zachowania.

Analiza przedstawionych cech wskazuje jak wzrosła jest misja mediów oraz rozległa ich rola i zadania w budowaniu społeczeństwa informacyjnego zdolnego do tworzenia gospodarki opartej na wiedzy. W procesie tym dużego znaczenia nabiera rozwój technologii informacyjnych, które umożliwiają nieograniczony i szybki zbiór, analizę oraz przesyłanie informacji wywierającej istotny wpływ na życie społeczne i całą gospodarkę.

Media we współczesnej gospodarce tworzą określone produkty medialne (programy, książki, gazety, filmy itp.), których odbiorcami są czytelnicy, słuchacze, widzowie czy użytkownicy nowych mediów¹⁷ (konsumenci, klienci). Poza tym media udostępniają innym podmiotom gospodarczym (reklamodawcom) dostęp do ich klientów poprzez publikację reklam, których odbiorcami są także reklamodawcy.

Umożliwiając dostęp do dużej ilości różnorodnych informacji związanych z funkcjonowaniem i kształtowaniem różnych rynków, media wywierają bezpośredni wpływ na funkcjonowanie całego rynku dóbr i usług. Media stwarzają możliwość szybkiego przekazu różnych informacji, co daje możliwość podejmowania racjonalnych decyzji menedżerskich. Sama komunikacja umożliwia nieograniczony kontakt osób bezpośrednio zainteresowanych, ale też może mieć

¹⁷ Funkcjonowanie nowych mediów jest zjawiskiem słabo rozpoznany. Nowe media umożliwiają produkcję i przekaz przedsiębiorcom oraz osobom fizycznym w postaci portali, stron internetowych, blogów itp.

(w miarę potrzeb) charakter sieciowy z pominięciem pośrednich ośrodków. Ma to ogromne znaczenie w procesie kreowania wizerunku instytucji i jej produktów, wymiany dóbr oraz utrzymywania biznesowych kontaktów z wieloma podmiotami oraz bezpośrednio z klientami.

Z uwagi na ułatwiony dostęp do informacji o oferowanych produktach i usługach zwiększa się przejrzystość rynków. Niezmiennie ważna jest rola mediów w przestrzeni reklamy i prezentacji produktów oraz samych firm na dużym obszarze a nawet całym świecie. Tą drogą, między innymi, zwiększają się możliwości pozyskiwania kolejnych partnerów biznesowych oraz możliwości porównywania różnych cech produktów oferowanych w różnych regionach czy sektorach. Praktycznie trudno jest odnaleźć obszary gospodarki, które byłyby obojętne na działania mediów, a wraz z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy rola mediów będzie systematycznie wzrastać.

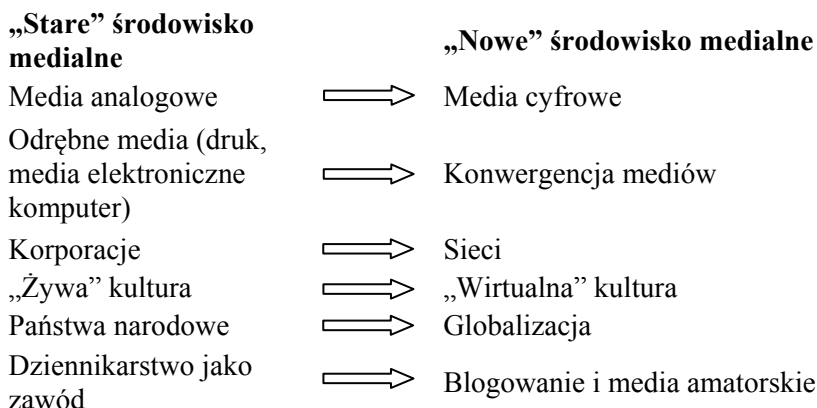
Z powyższych rozważań wynika, że ekonomika mediów jest silnie związana z ekonomią, informacją i wiedzą, wywiera zasadniczy wpływ na budowę społeczeństwa informacyjnego. Media chcąc efektywnie osiągać zakładane cele muszą rozpoznawać i zgłębiać istotę funkcjonowania rynków medialnych, kalkulować swoje nakłady i oczekiwane zyski, rozpoznawać i optymalizować kanały dystrybucji informacji, co może stwarzać podstawy do podejmowania racjonalnych decyzji menedżerskich.

3.4. Nowe media

Rozwój technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych powodował narodziny nowych mediów uwarunkowanych techniką cyfrową oraz procesami zależności sieciowych i konwergencji. Cezurą w rozwoju nowych mediów stał się okres rozpowszechnienia Internetu w skali globalnej, powstanie telefonii komórkowej,

komunikatorów i portali internetowych, oraz wielu nowoczesnych form dystrybucji dźwięku, druku i obrazu. Te osiągnięcia techniki istotnie zmieniły przestrzenny, czasowy i społeczny wymiar wymiany informacji. Nastąpił istotny wzrost możliwości przetwarzania, obróbki, przechowywania i dystrybucji wszystkich form przekazu w nieograniczonej przestrzeni fizycznej. Rozwój szczególnie technologii medialnych spowodował bezprecedensowy wzrost globalnych przepływów medialnych. Produkty medialne osiągnęły zasięg globalny, stały się ogólnodostępne, mogą być przetwarzane i dystrybuowane bez istotnych barier dostępu na poszczególne rynki. Dużą elastyczność i otwartość komunikatorów internetowych stwarza możliwość powstania, ograniczonej tylko dostępnością kodów, sieciowej dystrybucji w skali globalnej.

Ciekawy, chociaż dyskusyjny, scenariusz zmian relacji społecznych, gospodarczych i kulturalnych w kontekście rozwoju nowych mediów oraz oczekiwanego przejścia od „starych” do „nowych” środowisk medialnych przedstawił T. Flew¹⁸ (rys.3.1).



Rys. 3.1. Scenariusz przechodzenia od „starych” do „nowych” środowisk medialnych

Źródło: T. Flew, op. cit., s. 29.

¹⁸ Zob. T. Flew, op. cit., s. 29-31.

Media cyfrowe obok dużej pojemności przekazu przyczyniły się także do obniżenia kosztów produkcji medialnych. Niewspółmiernie niższe są ceny związane z utrzymaniem bloga niż przykładowo gazety, a koszt reklamy na YouTube jest minimalny w porównaniu z reklamą telewizyjną.

B. Nierenberg¹⁹ zauważa, że nowe technologie medialne pozwalają na dotarcie do najbardziej niezwykłych i nietypowych produktów oraz weryfikację ich użyteczności. Pierwsze zapewniają coraz sprawniejsze wyszukiwarki. Drugie portale społecznościowe, rozmaite fora i blogi, które ułatwiają podjęcie decyzji konsumenckich, odnoszących się do produktów należących do „długiego ogona”²⁰. Zmniejsza się dysonans pozakupowy, a zwiększa się indywidualizacja wyboru. W rezultacie ukształtowała się naturalna krzywa popytu, której nie deformują wąskie kanały dystrybucji, niedobór informacji czy ograniczona przestrzeń na półkach. Kształt tej krzywej jest znacznie mniej uzależniony od rozmaitych hitów na rynkach medialnych, niż dotąd sądzono.

3.5. Strategie przedsiębiorstw medialnych

Każde przedsiębiorstwo, które chce dobrze funkcjonować na rynku obecnie, ale i w przyszłości, niezależnie od charakteru i skali jego działań, powinno się opierać na strategii. Strategia pochodzi od greckiego słowa *strategos*, czyli człowiek posiadający koncepcję i zdolności do odnoszenia zwycięstwa nad przeciwnikiem. Strategia stanowi pewną koncepcję integrującą cele i zadania przedsiębiorstwa. Jest planem, który podejmuje kierownictwo przedsię-

¹⁹ B. Nierenberg, op. cit., s. 221.

²⁰ Według Ch. Andersona „długi ogon” to po prostu kultura, której nie dotyczy kwestia ekonomicznego niedostatku.

biorstwa, aby wyznaczyć najlepszą drogę prowadzącą do pożądanej pozycji rynkowej w przyszłości.

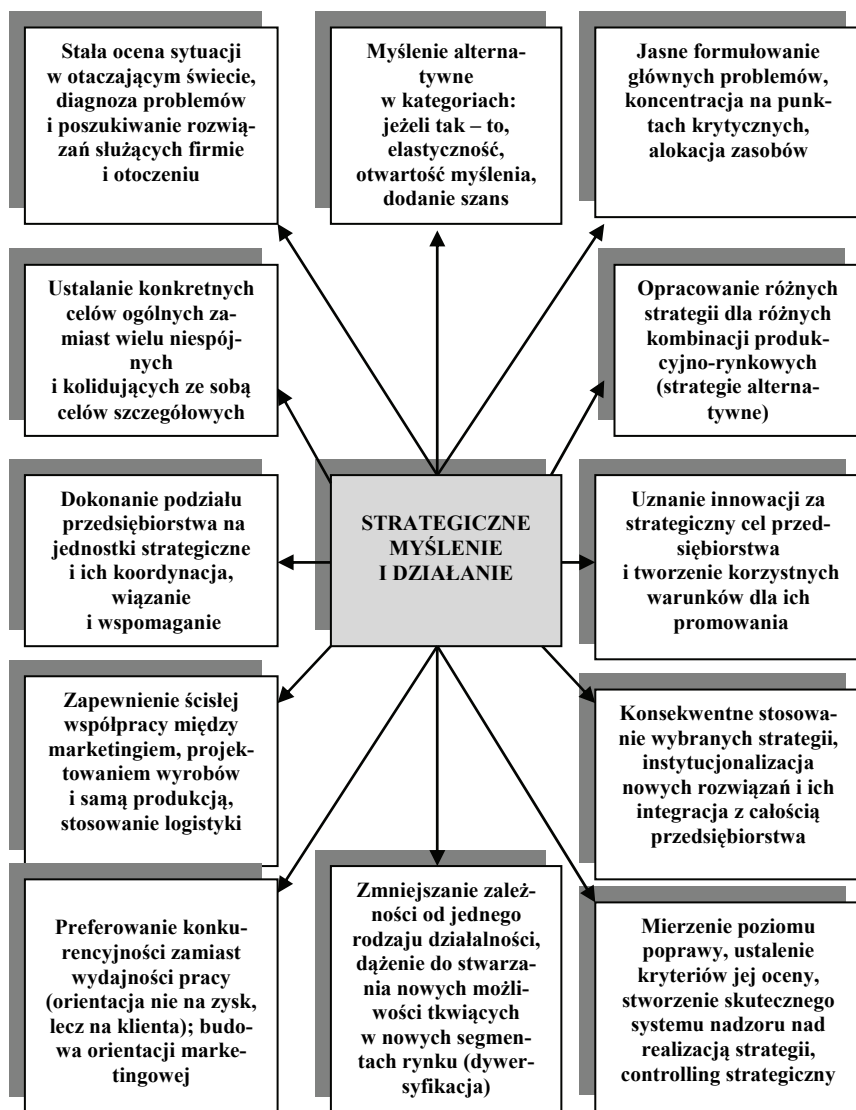
Strategia jest długofalowym planem działania i rozwoju²¹. K. Oblój napisał, że strategia to przemyślana, ogólna koncepcja działania, której realizacja zapewnia organizacji przewagę na rynku, mimo inteligentnego przeciwdziałania konkurencji²². Autor uważa, że istota skutecznej strategii polega na tym, że tworzy ona unikalność firmy i pozwala zarówno pracownikom, jak i aktorom otoczenia w sposób wyraźny odróżnić daną firmę od wszystkich konkurentów²³. Aby przedsiębiorstwo mogło się rozwijać, strategia musi zakładać orientację rynkową, stałe uczenie się organizacji i wprowadzenie zmian programowych. Strategia wytycza cele przedsiębiorstwa i pozwala je osiągać poprzez wykorzystanie szans i wynikających ze zmian zachodzących w otoczeniu.

W każdym przedsiębiorstwie ważnym jest strategiczne myślenie i sprawowanie funkcji kierowniczych. Pozwala to doskonalić struktury organizacyjne i podejmować różnorodną działalność, co syntetycznie obrazuje rys. 3.2.

²¹ J. D. Antoszkiewicz, Z. Pawlak. *Techniki menedżerskie-skuteczne zarządzanie firmą*. Wyd. Poltext, Warszawa 2001, s. 155.

²² K. Oblój, *Strategia sukcesu firmy*. Wyd. PWE, Warszawa 1998, s. 67.

²³ Ibidem, s. 32.



Rys. 3. 2. Reguły strategicznego myślenia i działania

Źródło: W. M. Grudzewski, I. K. Hejduk (red.),
Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna,
 Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 64.

Przedsiębiorstwo dążące do uzyskania przewagi rynkowej i zdobycia pozycji lidera powinno opracować swoją, własną, unikatową strategię w zależności od sytuacji rynkowej i rodzaju działalności. Istnie wiele rodzajów strategii, a w literaturze przedmiotu wymienia się różnorakie klasyfikacje strategii, które przedstawia rys 3.3.



Rys. 3. 3. Rodzaje strategii przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Dokonując analizy otoczenia przedsiębiorstw medialnych, wyraźnie widać, że zacieranie się granic państwowych spowodowało zniesienie barier rozpowszechniania swoich produktów przez firmy medialne. Przedsiębiorstwa te uzyskały możliwość osiągnięcia korzyści wynikających z ekonomii skali. Dodatkowo procesy globalizacji i konwergencji potęgują wykorzystanie możliwości skali. Produkt medialny może być obecnie wielokrotnie

sprzedawany dla różnego audytorium, a także w różnych formatach technicznych.

Analizując strategie postępowania firm medialnych, G. Doyle wskazuje na trzy drogi rozwoju, mające największe znaczenie z punktu widzenia możliwości oferowanych przez nowe rynki i nowe technologie, a mianowicie²⁴:

- połączenia poziome (horyzontalne) – dotyczą zwykle firm działających na tym samym obszarze w łańcuchu wartości²⁵ lub w tej samej branży, w celu poszerzenia udziału rynkowego, racjonalizacji wykorzystania zasobów i osiągnięcia korzyści z ekonomii skali; firmy o podobnym profilu działalności mogą łączyć np. funkcje menedżerskie, zadania związane z promocją, marketingiem, sprzedażą, reklamą, administrowaniem itp., mogą też zwiększać specjalizację pracy w ramach bardziej rozbudowanej struktury;
- połączenia pionowe (wertikalne) – związane są z opanowywaniem w ramach jednej struktury poszczególnych ogniw łańcucha wartości w taki sposób, aby przy udziale kontroli ze strony zarządu firmy zachodziły wszystkie fazy szeroko rozumianej produkcji medialnej; podstawową zaletą tej formy integracji jest ograniczanie kosztów transakcyjnych oraz zwiększanie stopnia kontroli wszystkich operacji realizowanych w związku z działalnością w określonej branży;
- połączenia boczne (diagonalne) – zachodzą w przypadku firm, które decydują się rozszerzyć swoją działalność o zupełnie nowe produkty i usługi; w tym zakresie istnieje bardzo wiele możliwych związków, które mogą zachodzić zarówno pomię-

²⁴ Zob. T. Kowalski, B. Jung, op. cit., s. 47-49.

²⁵ Przez łańcuch wartości należy rozumieć dodawanie wartości do produktu w procesie produkcji, poczynwszy od zakupu wszelkich elementów niezbędnych do realizacji produkcji, wykonanie operacji wytwórczych, aż po sprzedaż finalnemu klientowi.

dzy firmami działającymi w branżach medialnych, jak i między nimi a tymi, dla których jest to zupełnie nowy obszar aktywności; jest to typowa strategia różnicowania (dywersyfikacji) produkcji i usług, której przesłanką jest przekonanie, że wahania koniunkturalne łatwiej jest znieść, jeżeli działa się w wielu branżach.

Każda z wymienionych strategii może być realizowana w skali krajowej jak i ponadnarodowej, co wyraża się w tendencji do internacjonalizacji produktów, usług i firm medialnych. Stosując wskazane strategie przedsiębiorstwa medialne zmierzają do pełnego wykorzystania posiadanych zasobów, ograniczania ryzyka, do osiągnięcia nie tylko korzyści ekonomii skali, ale także ekonomii zakresu, wynikających z procesów konwergencji i globalizacji.

Przedsiębiorstwa medialne mogą przyjmować na rynku równe warianty działania²⁶:

- Zgodnie z tendencjami występującymi na rynku (*mainstream*) – działanie w myśl zasady „nie wiemy, czy to co robimy, jest potrzebne, wiemy jednak, że nie możemy z tego zrezygnować, bo inni też to robią”. Przedsiębiorstwa medialne dostosowują się do obecnych zjawisk rynkowych. Taka strategia „głównego nurtu” ma wadę braku indywidualizmu.
- Oferowanie produktu medialnego poprzez „marsz w górę rzeki” (*upstream*). Działanie to polega na dążeniu do posiadania zasobów o podstawowym znaczeniu dla wykonywanej działalności (np. dla prasy może to być posiadanie nowoczesnej drukarni, dla telewizji – nabycie praw dystrybucyjnych, zakup nowej technologii itp.).
- Marsz w „dół rzeki” (*downstream*). Przedsiębiorstwo zwiększa swój wpływ na rynek poprzez nabycie lub kontrolę innych firm wykonujących taką samą działalność.

²⁶ Zob. T. Kowalski, B. Jung, op. cit., s. 49-54.

- Zwiększenie skali działalności (*up-scale*) – oferowanie większej ilości produktów lub usług (np. zwiększony nakład pracy, zwiększenie czasu nadawanie przez telewizję, wyjście na nowe rynki).
- Zwiększenie zakresu produkcji i usług (*up-scope*) – obejmowanie różnych dziedzin i branż mediów (prasy, radia, telewizji, itp.).

Mechanizmy rynkowe dokonują weryfikacji trafności przyjętych przez media strategii. Zwiększenie sprzedaży, poprawa wskaźników oglądalności lub słuchalności, osiągnięcie nie gorszej od oczekiwanej stopy zwrotu z poniesionych inwestycji będą zazwyczaj potwierdzeniem słuszności postępowania firmy medialnej.

Rozdział 4

UWARUNKOWANIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

4.1. Istota przedsiębiorczości

Pojęcie przedsiębiorcy zostało przedstawione bliżej w podrozdziale 1.2, a termin ten jest zespolony z pojęciem przedsiębiorczości. Przez przedsiębiorczość należy rozumieć proces prowadzenia działalności gospodarczej przedsiębiorstwa obejmujący następujące składniki¹:

- 1) rozpoznanie szans i możliwości działania na rynku, (prowadzenia działalności gospodarczej),
- 2) opracowanie planu działalności (biznes planu) i zgromadzenie niezbędnych zasobów,
- 3) założenie przedsiębiorstwa,
- 4) prowadzenie przedsiębiorstwa przez kolejne fazy jego rozwoju (zarządzanie przedsiębiorstwem).

Kluczowym, i pewnie najważniejszym przedsięwzięciem w działalności przedsiębiorczej, jest wykreowanie pomysłu na inicjatywę gospodarczą. Dobre rozeznanie sytuacji na rynku i odpowiednie wpisanie się z trafnym pomysłem, to klucz do sukcesu

¹ J. Targalski, *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2003, s. 8-9.

przedsiębiorcy. Jest to zadanie trudne i wymaga skumulowania pewnej wiedzy, doświadczenia oraz podjęcia często ryzykownej decyzji. Niemniej jednak, podjęcie takich działań może skutkować osiągnięciem sukcesu i swobodą w działalności gospodarczej. Pomysł na swój własny biznes jest kluczowym i strategicznym przedsięwzięciem w działalności gospodarczej.

Założenie własnego przedsiębiorstwa wymaga poświęcenia pewnego czasu na sformalizowanie swoich zamierzeń. Jednak bariera „urzędnicza” nie może być przeszkodą w podejmowaniu inicjatywy gospodarczej tym bardziej, że istnieje już możliwość zarejestrowania przedsiębiorstwa na zasadzie „jednego okienka”. Należy tu przedstawić jedno ogólniejsze spostrzeżenie: jeżeli przedsiębiorca nie jest w stanie pokonać bariery związanej z wypełnieniem odpowiednich formularzy, odwiedzenia urzędu gminy, urzędu statystycznego, banku, czy urzędu skarbowego i załatwić stosunkowo proste sprawy związane z założeniem przedsiębiorstwa, to nie posiada kwalifikacji do podjęcia działalności gospodarczej. Epatowane w mediach bariery w procesie założenia przedsiębiorstwa są przesadne i nie wpływają w swej istocie na poziom przedsiębiorczości.

Po udanym założeniu przedsiębiorstwa przedsiębiorca zarządza swoim przedsiębiorstwem. Ta wydawałaby się oczywista sytuacja nie musi trwać długo. W miarę uzyskiwanego powodzenia na rynku i rozwoju przedsiębiorstwa, właściciel (przedsiębiorca) może scedować stopniowo zarządzanie na kadre profesjonalnych menedżerów.

Istota przedsiębiorstwa i jego charakterystyka została przedstawiona w rozdziale 1. Przedsiębiorstwo nie jest na rynku wartością niezmienną i trwałą. Podobnie jak wszystkie organizacje, produkty czy organizmy żywe, posiada swój „cykl życia”. Cykl życia przedsiębiorstwa jest silnie uwarunkowany zmianami zachodzącymi w jego otoczeniu. Począwszy od fazy wykreowania pomysłu i założenia przedsiębiorstwa, poprzez dynamiczny wzrost (w przypadku

trafnego pomysłu) i fazę dojrzałości². W każdej z tych faz istnieje możliwość upadłości. Zły pomysł, błędne decyzje podejmowane w okresie wzrostu lub dojrzałości, mogą skutkować wykluczeniem z rynku i bankrutstwem przedsiębiorstwa. Należy pamiętać, że nawet najlepszy pomysł i dobrze przemyślana działalność gospodarcza nie będzie rozwijać się w sposób jednostajny, wzrostowy. Każda firma przechodzi przez okres prosperity, ale też nie omijają jej niepowodzenia. Z tych względów cykl życia przedsiębiorstwa nie przedstawia zwykle liniowego obrazu wzrostu. Występują zarówno wzrosty jak i okresy stagnacji lub nawet spadków i wszystkie te zmiany są możliwe w każdej fazie cyklu życia przedsiębiorstwa. Oznacza to, że przedsiębiorstwo, które podjęło błędną decyzję na pewnym etapie swojego cyklu życia, nie jest skazane na niepowodzenie, może szybko podjąć decyzję korygującą, która wyprowadzi firmę z trudnej sytuacji. Jednocześnie może też być tak, że przy braku powodzenia przedsiębiorstwo może przejść do wcześniejszej fazy cyklu życia albo też może zbankrutować i podlegać procedurze likwidacji.

Znajomość cyklu życia przedsiębiorstwa umożliwia podejmowanie trafnych decyzji związanych z konkretną fazą cyklu życia. Pozwala na rozpoznanie sygnałów sytuacji kryzysowej oraz szans dochodzących z otoczenia, a także możliwości wynikających z posiadanych zasobów oraz wewnętrznych uwarunkowań. W miarę rozwoju przedsiębiorstwa, modyfikuje się struktura organizacyjna, zmienia się zaangażowanie właściciela, modyfikuje się cele i strategię zarządzania.

² Przedstawione fazy cyklu życia przedsiębiorstw nie są jedynymi. Przykładowo N. Curchill, V. Lewis, *The Fine Stages of Small Business Growth*, Harvard Business Review 1983, określają fazy rozwoju: powstanie (założenie przedsiębiorstwa, przetrwanie na rynku, sukces (z nastawieniem na konsumpcję lub z aktywnym nastawieniem na wzrost), dynamiczny wzrost (ekspansja), dojrzałość.

Ważnym jest, ażeby właściciel przedsiębiorstwa potrafił synchronizować cele własne z celami przedsiębiorstwa, umiał wykorzystać wszystkie instrumenty marketingowe, potrafił wdrażać innowacyjne rozwiązania, a także umiał analizować otoczenie i przetwarzać identyfikowane sygnały na skuteczne działania rynkowe.

4.2. Ryzyko i szanse powodzenia

Każdy przedsiębiorca musi skalkulować ryzyko i szanse powodzenia planowanej działalności gospodarczej. Na wstępie należy skonstatować, iż nie ma działalności gospodarczej wolnej od ryzyka. Ryzyko jest powszechnym i „normalnym” zjawiskiem w działalności gospodarczej, które podlega ocenie i określeniu swoich możliwości i szans powodzenia.

Istnie bardzo wiele wymiarów ryzyka: począwszy od ryzyka finansowego (możliwość utraty środków finansowych zaangażowanych w działalność gospodarczą, poprzez ryzyko osobiste związane z utratą zaufania do siebie, stresu i pogorszenia stosunków rodzinnych, aż po ryzyko utraty pozycji społecznej (alienacja i utrata wiarygodności).

Ryzyko wynika ze zmian zachodzących w otoczeniu jak i zmian wewnątrz przedsiębiorstwa. Ryzyko należy kalkulować i oceniać biorąc pod uwagę niezbędne do poniesienia koszty oraz oczekiwane korzyści.

Po stronie kosztów trzeba zapisać³:

- nakłady pieniężne ponoszone na założenie firmy,
- koszty operacyjne ponoszone do czasu uzyskania rentowności,
- czas i wysiłek (energię), podjęte w związku z zamierzoną, czy prowadzoną już działalnością.

³ Zob. J. Targalski, op. cit., s. 23.

Po stronie korzyści można zapisać:

- możliwość osiągnięcia zysku – źródłem tego zysku może być bieżąca działalność operacyjna lub też w wyniku dokonanych inwestycji i wzrostu wartości przedsiębiorstwa,
- samodzielność, niezależność i wolność posiadania,
- szansę osiągnięcia sukcesu, wyższej pozycji społecznej i uznania w środowisku, a także bezpieczeństwa socjalnego,
- pobudzające przedsiębiorców wyzwania rynku – wyniki firmy powinny być adekwatne do zaangażowanego kapitału. Im więcej angażujemy kapitałów a długi jest czas zwrotu nakładów, to mamy większe ryzyko.

Przedsiębiorca powinien systematycznie dokonywać oceny poziomu ryzyka i podejmować działania ukierunkowane na jego minimalizację. Systematyczna obserwacja otoczenia, dokonywanie analiz sytuacji rynkowej, podejmowanie przemyślanych decyzji to droga do zmniejszenia ryzyka. Szczególną uwagę przedsiębiorca powinien skoncentrować na zmiany w technice i technologii branży, zasobność segmentu rynku, na którym sprzedawane są produkty, zmiany w stylach życia oraz zmiany zachodzące w systemie prawnym mające wpływ na konkurencję.

Ryzyko w działalności gospodarczej nie jest parametrem stałym. Ma ono tendencję do powiększania się, gdy zachodzi sytuacja kryzysowa w całej gospodarce. Ryzyko wzrasta także przy rosnącej inflacji, która rozregulowuje rynek i zasadniczo utrudnia działania inwestycyjne. Również ryzyko wzrasta, gdy następują zmiany przepisów prawnych szczególnie dotyczących sfery podatków oraz wynikające z prowadzonej polityki fiskalnej.

Ogólnie przyjmuje się, że jeżeli oszacujemy ryzyko na poziomie 20%, to traktujemy przedsięwzięcie jako mało ryzykowne. Jeżeli przedział ryzyka zawiera się 20-50% to należy dokonać poprawek w planie i dokonać próby obniżenia poziomu ryzyka. Ryzyko oszacowane na poziomie powyżej 50% sugeruje potrzebę głębokiej

restrukturyzacji planów, a nawet poszukiwania innych aktywności gospodarczych.

4.3. Źródła pomysłów na przedsiębiorczość

Poszukując pomysłów na przedsiębiorczość, należy wnikliwie obserwować rynek i poszukiwać albo niezaspokojonych potrzeb klientów albo też możliwość lepszego ich zaspokajania. W poszukiwaniu pomysłów nie ma co liczyć na oślnienie ani przypadek, ale skupić się na obserwacji rynku. Generalnie pomysł na przedsiębiorczość, pochodzący z obserwacji rynku, może mieć źródła:

- znalezienie niezaspokajanej potrzeby i poszukiwanie sposobu jej zaspokojenia,
- próba wykreowania popytu na unikatowy produkt, który posiada przedsiębiorca (nowy produkt),
- lepsze zaspokajanie istniejących potrzeb (np. większa dostępność na rynku, modyfikacja form sprzedaży itp.),
- nowy produkt i oferta sprzedaży na istniejącym rynku,
- stary pomysł po zmodyfikowaniu zaoferowany na nowym rynku lub istniejącym rynku albo wejście z takimi produktami do spółki.

Obok obserwacji rynku nie można lekceważyć innych źródeł pomysłów takich jak twórcze przemyślenia czy burza mózgów. Ważne są spostrzeżenia wynoszone z kontaktów osobistych a szczególnie z klientami, dostawcami, innymi przedsiębiorcami, kolegami, nauczycielami itp. Niebagatelnym źródłem przedsiębiorczości mogą być podróże w innych krajach wysoko rozwiniętych i obserwacja rynku. Ciekawy zaobserwowany pomysł można przenieść z sukcesem na rynek krajowy. Należy wykazywać zainteresowanie targami i wystawami, literaturą specjalistyczną, inkubatorami przedsiębiorczości oraz innymi instytucjami statutowo wspierającymi działalność gospodarczą. Poza tym potencjalny przedsiębiorca powinien

studiować literaturę w branży, która leży w nurcie jego zainteresowania, a także obserwować wszelkie zmiany zachodzące w technice i technologii oraz w sferze społecznej. Dobrze jest, jeżeli działalność gospodarcza jest podejmowana w obszarze posiadanego wykształcenia, zdobytego doświadczenia oraz hobby przedsiębiorcy. Takie przedsiębiorstwo ma większe szanse powodzenia i co ważniejsze – przedsiębiorca angażuje się całą swoją osobowością w realizację planu gospodarczego. Praca nie jest wówczas męcząca, pomysły na doskonalenie są zwykle uzasadnione, przedsiębiorca jest wybitnym specjalistą, posiada unikatową wiedzę, którą wykorzystuje do rozwoju produktu i satysfakcjonowania klientów.

Przedsiębiorca nie może ze swoim pomysłem całkowicie izolować się z otoczenia w obawie o jego przechwycenie. Pomysł należy przedyskutować w gronie przyjaciół, rodziny, profesorów, zaprzyjaźnionych przedsiębiorców, ale także poddać pod weryfikację przez bank, potencjalnych dostawców i odbiorców. Dalsze działania powinny być ukierunkowane na analizę rynku i określenie segmentu, na którym będziemy się koncentrować. Istota segmentacji rynku została przedstawiona w podrozdziale 5.3.

Zawsze należy poszukiwać okazji na rynku, ale okazje te nie są obiektywne i każdy przedsiębiorca określoną sytuację rynkową odbiera inaczej. Jednak przedsiębiorca powinien obserwować rynek i spełniać wymagania⁴:

- być blisko konsumenta, co oznacza, że każda komórka firmy na dowolnym szczeblu zarządzania musi wiedzieć dokładnie, jakie są aktualne wymagania rynku,
- być zdolnym do delegowania uprawnień i odpowiedzialności za szeroko zdefiniowane cele, w miarę jak firma rozwija się i powiększa swoje rozmiary, a przedsiębiorca nie może już być odpowiedzialnym za wszystko, musi godzić się między

⁴ H. Stevenson, H. Sahlman, *The Entrepreneurial Venture*. Harvard Business School Publications, 1992, s. 116.

innymi na podział pracy, specjalizację, delegowanie i różnicowanie zadań;

- umieć równoważyć potrzeby, dążenia i ambicje różnych członków (części) przedsiębiorstwa i chronić ją przed dominacją pozostałych (np. członem skłonny do dominacji mogą być pracownicy działu marketingu, księgowości i finansów lub komórek techniczno-produkcyjnych);
- być gotowym do wprowadzenie zmian, każda okazja z natury rzeczy obejmuje zmianę, a więc tylko te firmy, które pragną zmian, rozpoznają okazje.

Obserwując rynek należy poszukiwać atrakcyjnych okazji z uwzględnieniem różnych parametrów rynku. Atrakcyjne okazje dobrze określił J. Targalski i dlatego w całości przedstawione zostaną kryteria, które takie okazje powinny spełniać:⁵

- rynkowe – pozwalają zidentyfikować niszę rynkową klientów osiągalnych i świadomych korzyści, jakie mogą uzyskać nabywając produkt lub usługę. Okazje, które występują na rynku o określonych rozmiarach, pozwalającym osiągnąć znaczącą i wzrastającą wartość sprzedaży, na rynku wzrastającym o wskaźniku wzrostu powyżej 10%, tworzącym nowe nisze oraz o marży na tyle wysokiej (40-50%), by możliwe było szybkie uzyskanie rentowności i osiągnięcie znaczącego udziału w rynku, najlepiej udziału pozwalającego uzyskać pozycję lidera rynku (powyżej 20% udziału) i szybki wzrost wartości rynkowej firmy;
- ekonomiczne – pozwalają przekroczyć punkt przełomu rentowności (*break even point* – *BEP*) w okresie krótszym niż dwa lata, prowadzą do zysków po opodatkowaniu nie niższych niż 10-15% rocznie, dając zwrot na kapitale powyżej 20% rocznie, a wymagania kapitałowe niezbędne do założenia

⁵ J. Targalski, op. cit., s. 33-35.

firmy są niskie lub średnie i dodatkowo jeszcze istnieje określony z góry mechanizm wyjścia z rynku (np. sprzedaż firmy);

- konkurencyjności – to znaczy stwarzają możliwość osiągnięcia pozycji przedsiębiorstwa o najniższych kosztach wytwarzania, marketingu i dystrybucji, sprawującego kontrolę nad cenami, kosztami oraz kanałami zaopatrzenia i sprzedaży na rozdrobnionych rynkach, gdzie nie ma dominującego konkurenta. Takie okazje dają też przewagę konkurencyjną polegającą na możliwości wczesnego stworzenia barier wejścia dla innych przedsiębiorców, zwłaszcza gdy firma jest w stanie osiągnąć jakieś uprzywilejowanie niedostępne innym (np. ochrona praw własności i patentów, prawa wyłączności sprzedaży, koncesja, itp.);
- zarządzania – tj. takie, dla których dysponujemy zespołem o wysokim potencjale menedżerskim, posiadającym stosowne doświadczenia zawodowe i wzajemnie uzupełniające się umiejętności;
- osobiste – to znaczy pozwalają osiągnąć przedsiębiorcy to, czego właśnie chce, na akceptowalnym poziomie ryzyka i z uwzględnieniem alternatywnym możliwości (np. dynamiczny przedsiębiorca mógłby przyjąć atrakcyjną ofertę objęcia dobrze płatnego stanowiska menedżera w średniej lub dużej firmie).

Aczkolwiek wskazane przy powyższych kryteriach miary powodzenia (najczęściej procentowe, a więc relatywne) mogą się różnie kształtować na różnych rynkach i być różnie oceniane przez przedsiębiorców, dobre okazje zwykle charakteryzują się:

- stałym i szybkim wzrostem sprzedaży w ciągu pierwszych 5-7 lat działalności na dobrze zdefiniowanej niszy rynkowej;
- wysokim procentem powtarzalnych przychodów, tj. przychodów od pozyskanych na stałe klientów;

- wewnątrznie generowanymi funduszami na finansowanie i utrzymanie wzrostu firmy;
- wzrastającą zdolnością do zadłużania się, wspomaganą wzrastającym majątkiem trwałym lub rosnącymi zyskami oraz dodatnimi przepływami gotówki dla wspomagania długu;
- relatywnie krótkim okresem, w ciągu którego może powstać znacząca wartość firmy (zwykle 3-5 lat);
- wysokim wskaźnikiem zwrotu z inwestycji;
- rzeczywistą możliwością zbiorów, czyli zamiany majątku na gotówkę po opodatkowaniu (lub jej ekwiwalentem).

4.4. Biznes plan przedsiębiorstwa

Biznes plan przedsiębiorstwa jest podstawowym dokumentem przedsiębiorcy zawierającym zbiór uporządkowanych celów, strategię działań zmierzające do ich osiągnięcia, niezbędne środki, ramy czasowe oraz sposoby osiągania tych celów. Ten ważny dokument zawiera uporządkowaną hierarchię celów, których osiągnięcie ma zapewnić powodzenie planowanego przedsięwzięcia.

Planowanie działalności gospodarczej ma ogromne zalety. Daje możliwość oceny skutków przyjęcia określonych strategii i uniknięcia chaosu oraz niepotrzebnych kosztów już w samym działaniu. Na początku procesu planowania możemy identyfikować określone bariery lub elementy zwiększonego ryzyka i dokonywać próby ich ominięcia. Planowanie daje możliwość ześrodkowania wysiłku na głównych celach oraz pewność podejmowanych działań. W procesie planowania należy przyjmować realistyczne założenia, gdyż tylko takie mogą być pozytywnie zweryfikowane w przyszłej działalności. Unikniemy w przyszłości przez to sytuacji zaskakujących i frustrujących.

Nie ma jednego powszechnie obowiązującego wzoru biznes planu. Różni się one w zależności od aktualnego stadium rozwoju

firmy jak i celu sporządzenia takiego planu. Można sporządzić biznes plan dla powstającego przedsiębiorstwa lub też dla już istniejącego. Inny jest biznes plan dla osoby fizycznej, która wstępnie analizuje rynek i ocenia swoje szanse powodzenia, a inny, gdy ta sama osoba fizyczna już ma wypracowaną koncepcję swojej aktywności rynkowej, ale potrzebuje uzyskać środki finansowe z banków lub też dla potrzeb pozyskania potencjalnego wspólnika.

Przedsiębiorstwo nowo powstające sporządza taki plan, ażeby przedstawić swoje cele, przedstawić analizy marketingowe celem określenia swoich szans powodzenia, zawiera elementy finansowe i ryzyka. Przedsiębiorstwa już istniejące na rynku mogą sporządzać biznes plany, gdy wprowadzają istotne zmiany angażujące duży kapitał np. restrukturyzacja. Sporządzenie takiego planu umożliwi lepszą koordynację prac i trafniejsze uzyskiwanie źródeł finansowania, w procesie wdrażania zmiany.

Opracowanie biznes planu można zlecić wyspecjalizowanym podmiotom, jednak zdecydowanie lepiej jest, gdy taki plan tworzą osoby bezpośrednio odpowiedzialne za planowane przedsięwzięcie. Tworząc biznes plan menedżerowie uczą się i jednocześnie dogłębnie poznają strukturę rynku oraz rozpoznają zagrożenia – uczą się oceniać ryzyko.

Biznes plan powinien być sporządzony w formie pisemnej i obowiązuje do czasu jego zmiany. Nie ma wyraźnie określonej objętości biznes planu i może ona zawierać się od przysłowiowej jednej strony, na której przedsiębiorca kalkuluje pojemność rynku i przewidywane obroty, aż do poziomu planów szeroko analizujących opisujących rynek i zakładane obroty, czas uzyskania BEP (progu rentowności), itp. o pojemności rzędu 40-60 stron.

W zależności od potrzeby można opracować skrócony lub rozwinięty biznes plan. Uproszczony biznes plan opracowuje się, gdy mamy do czynienia z zagadnieniem prostym, a przedsięwzięcie nie wymaga dużych nakładów finansowych. Niemniej jednak, jeżeli

przedsiębiorca będzie ubiegał się o kredyt, to banki mogą mieć zróżnicowane wymagania co do treści i formy biznes planu. Uproszczony biznes plan powinien zawierać elementy: charakterystykę firmy, opis rynku dla danych produktów, analizę personelu zarządzania, czynniki ryzyka, plan sprzedaży (2-3 lata) oraz bilans – rachunek wyników finansowych.

Większość biznes planów charakteryzuje się zbliżoną zawartością⁶:

- podsumowanie wykonawcze;
- cele i opis przedsięwzięcia:
 - nazwa i forma prawna,
 - czynności formalne (związane z rejestracją podmiotu gospodarczego w przypadku nowego przedsięwzięcia),
 - historia firmy (w przypadku biznes planu dla firmy istniejącej),
 - charakterystyka udziałowców,
 - misja, cele i zadania;
- opis produktu/usługi:
 - rodzaje oferowanych produktów i świadczonych usług oraz ich cennik,
 - stosowana technologia,
 - niezbędne zasoby,
 - główni dostawcy;
- analiza rynku:
 - identyfikacja rynku docelowego,
 - główni nabywcy,
 - pozostali nabywcy,
 - konkurenci;
- marketing:
 - cele marketingowe,

⁶ J. Pasieczny, *Biznes plan*, PWE, Warszawa 2007, s. 20-21.

- marketing mix;
- zarządzanie:
 - zasoby kadrowe,
 - struktura organizacyjna;
 - analiza szans i zagrożeń;
- analiza finansowa:
 - bilans i rachunek wyników,
 - analiza prognozy opłacalności,
 - schemat przepływów pieniężnych,
 - analiza wskaźnikowa;
- plan wykonawczy:
 - wybór celów i środków ich realizacji,
 - podzielenie zadań,
 - harmonogram realizacji zadań;
- załączniki.

Bardzo ważną częścią biznes planu jest podsumowanie wykonawcze, które sporządza się po zakończeniu całego planu i jest swoistym jego streszczeniem. Podsumowanie to powinno zachęcić osoby zainteresowane do przeczytania całego planu. Przede wszystkim powinno informować o istocie przedsięwzięcia, celach, kosztach i spodziewanych wynikach. Zatem w podsumowaniu powinien znaleźć się cel główny, jaki zamierzamy osiągnąć, krótką charakterystykę przedsiębiorstwa, przedstawić segment (niszę) rynku, na którym chcemy funkcjonować, określić szanse powodzenia, wskazać rynek docelowy i jaki planujemy udział w rynku. Poza tym należy wskazać na strategię zdobywania przewagi konkurencyjnej, koszty przedsięwzięcia oraz przedstawić kierownictwo przedsiębiorstwa.

Przedstawiając cele i opis przedsięwzięcia należy skoncentrować się na podstawowych informacjach opisujących przedsiębiorstwo, główne cele oraz zadania. Zawarta treść jest uzależniona od tego czy dana firma już istnieje, czy też sporządzamy plan dla nowego podmiotu. Jeżeli plan dotyczy przedsiębiorstwa istniejącego,

to należy przedstawić jego historię, dotychczasowe osiągnięcia, obecny jej stan i sytuacja finansowa oraz charakterystykę nowego (planowanego) przedsięwzięcia.

Jeżeli biznes plan dotyczy powstającego przedsiębiorstwa, wówczas należy się skoncentrować na przedstawieniu nazwy przedsiębiorstwa, formy organizacyjno-prawnej, celów oraz lokalizacji. Poza tym należy przedstawić będące w dyspozycji zasoby (finansowe, rzeczowe i ludzkie) oraz źródła pozyskania zasobów brakujących.

Biznes plan w kolejności powinien zawierać opis i charakterystykę produktów (usług), jakie będą oferowane na rynek. Należy scharakteryzować proponowany asortyment, jego cechy, proponowana cena, udzielane gwarancje, oferowane usługi uzupełniające (instalacja, oprogramowanie, ubezpieczenie itp.), kierunki doskonalenia (produkt potencjalny). W tej części biznes planu powinien znaleźć się także opis procesu wytwórczego, źródeł pozyskiwania surowców oraz posiadanego wyposażenia. Opis proces produkcyjnego powinien zawierać informacje dotyczące potencjału i wykorzystywanych mocy produkcyjnych.

Kolejną, niezwykle ważną częścią biznes planu jest analiza rynku. Od tej analizy przedsiębiorca powinien rozpocząć swoją działalność, gdyż ona jest źródłem pomysłu na określone przedsięwzięcie gospodarcze. Analiza rynku powinna uświadomić nam fakt przydatności produktu na rynku (czy znajdzie się potencjalny nabywca). Oszacowanie popytu na oferowany produkt oraz analiza konkurencji, umożliwi opracowanie planu sprzedaży. Niezwykle ważnym przedsięwzięciem jest analiza konkurencji, która powinna dać obraz rozmiaru innych podmiotów funkcjonujących w tej branży na rynku oraz sposobów działania na tym rynku. Przedsiębiorca powinien określić cechy rynku, podzielić rynek według przyjętych kryteriów na segmenty i nisze rynkowe, na których planuje dokony-

wać sprzedaży swoich produktów. Segmentacja rynku została szerzej przedstawiona w podrozdziale 5.3.

Plan marketingowy mający na celu wypracowanie odpowiednich działań umożliwiających osiągnięcie oczekiwanej pozycji na rynku, to kolejny element biznes planu. W planie tym powinny być określone cele marketingowe, marketing mix oraz elementy związane z dystrybucją i promocją produktów. Cele marketingowe powinny być sformułowane na dłuższy okres i cele krótkookresowe. Szerzej istotę oraz elementy marketingu mix przedstawiono w rozdziale 5.

Kolejnym elementem biznes planu jest zarządzanie przedsiębiorstwem, które tutaj ogranicza się do przedstawienia podstawowych informacji dotyczących zasobów ludzkich, posiadanego systemu motywacyjnego oraz struktury organizacyjnej. Ważnym jest ażeby w planie zidentyfikować najważniejsze szanse i zagrożenia wynikające z analizy otoczenia. Już sama świadomość ich istnienia i identyfikacja źródeł, umożliwia zaprojektowanie działań zmierzających do wykorzystania szans i zniwelowania zagrożeń. Istnieje także potrzeba określenia silnych, ale i słabych stron naszego przedsiębiorstwa, gdyż dzięki temu możemy podejmować trafniejsze decyzje z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem. Problematykę zarządzania przedsiębiorstwem szerzej omówiono w rozdziale 8.

Finanse są weryfikatorem planowanych zamierzeń gospodarczych. Standardowy biznes plan w części finansowej zawiera najczęściej takie elementy jak⁷:

- podstawowe założenia (w tym potrzebny kapitał i źródła),
- bilans,
- rachunek zysków i strat,
- rachunek przepływów pieniężnych,
- analiza progu rentowności,

⁷ J. Pasieczny, op. cit., s. 169.

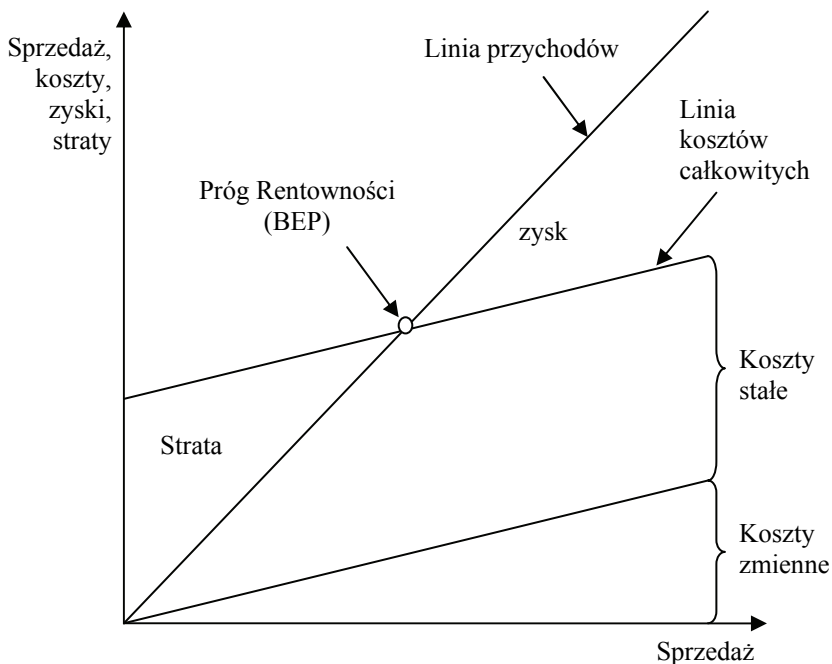
- analiza wskaźnikowa sprawozdań finansowych, analiza opłacalności inwestycji,
- budżetowanie inwestycji.

Podstawowe założenia dotyczą kosztów inwestycji i przychodów, które stanowią podstawę do dalszych symulacji finansowych. W tej części należy także przedstawić źródła finansowania przedsięwzięcia. Majątek i kapitały ujęte w sprawozdaniu finansowym to bilans, który przedstawia majątek (aktywa) i kapitały (pasywa) na określony dzień. Do aktywów należy majątek dzielony na: aktywa trwałe i aktywa obrotowe, zaś do pasywów (źródła finansowania majątku) zaliczamy kapitał własny oraz kapitał obcy.

Chociaż wszystkie części finansowej biznes planu są ważne⁸ to jednak należy szczególną uwagę zwrócić na próg rentowności, który określa, kiedy zostanie osiągnięty punkt rentowności, w którym koszty całkowite zostaną zrównoważone przez zyski. Parametr ten informuje o czasie zwrotu poniesionych kosztów oraz wskazuje na rozmiary sprzedaży ażeby przedsięwzięcie było rentowne. W działalności przedsiębiorczej, kiedy nie przedsiębiorca zwykle nie posiada nadmiernych środków finansowych, chodzi o jak najszybsze osiągnięcie tego punktu (*Break Even Point – BEP*). Uproszczoną graficzną interpretację BEP przedstawia rys. 4.1.

Jak wynika z rys. 4.1, przekroczenie BEP powoduje opłacalność działalności, zaczynamy generować zysk, natomiast działalność wcześniejsza była prowadzona ze stratą. Analiza progu rentowności to niezwykle przydatny instrument analizy finansowej szczególnie w początkowym okresie działalności.

⁸ Patrz J. Pasieczny, op. cit., s. 163-211.



Rys. 4.1. Próg rentowności

Źródło: J. Targalski, op. cit., s. 61.

Dla przedsiębiorstwa będącego w początkowej fazie rozwoju dużego znaczenie przybiera zdolność do terminowego regulowania swoich zobowiązań. Jeżeli przychody ze sprzedaży zapewniają zobowiązania to mamy zachowaną płynność finansową. Może jednak też zaistnieć taka sytuacja, że przedsiębiorstwo produkuje oczekiwane przez rynek produkty, ale z uwagi na odroczone płatności nie posiada chwilowo środków obrotowych, które znajdują się u dłużnika. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo, jeżeli nie ma innych źródeł pozyskania kapitału, chwilowo traci płynność finansową. Przedsiębiorstwo powinno utrzymywać pewne rezerwy środków obrotowych celem zapewnienia płynności. Zatem płynnością finansową należy zarządzać wykorzystując rachunek przepływów pieniężnych.

Płynność finansową można poprawić przyspieszając cykl obrotowy pieniądza, opóźniając wydatki i przyspieszając wpływy. Do wypróbowanych technik opóźniania wydatków J. Targalski zaliczył⁹:

- rozciąganie płatności w czasie tak długo, jak to możliwe, bez zagrożenia dla wiarygodności firmy,
- negocjowanie z dostawcami warunków korzystania z kredytu handlowego, a także wielkości i terminów dostaw najdogodniejszych z punktu widzenia płatności,
- wybór formy i terminu płatności, pozwalających korzystać z upustów i rabatów,
- harmonogramowanie wypłat tak, aby nie następowały w tych samych terminach.

Zalecane są też pewne techniki przyspieszające wpływy, takie jak:

- sprzedaż na przedpłaty (zaliczki), przynajmniej częściowe, jak np. stosowane przez biura podróży lub dealerów samochodowych,
- sprzedaż z odbiorem gotówki (należności) w momencie dostawy,
- kontrolowana sprzedaż z kontrolowaną zapłatą, uzależniona jednak od weryfikacji klientów, przyjętego regulaminu i polityki kredytowania (terminy fakturowania, dopuszczalne terminy zapłaty faktur, ewentualne odsetki za opóźnienia itp.),
- dobra współpraca z bankiem, w tym wykorzystanie techniki sprzedaży należności (faktoringu),
- skuteczna windykacja należności.

⁹ J. Targalski, op. cit., s. 52-53.

Rozdział 5

MARKETING W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

5.1. Rozwój orientacji rynkowych

Współcześnie marketing jest niezwykle istotnym elementem, metodą, ale i filozofią funkcjonowania biznesu na złożonym rynku, który wywiera wpływ na otoczenie bezpośrednio przedsiębiorstwa. Od znajomości zasad marketingu, zdolności rozpoznania uwarunkowań marketingowych tego otoczenia i podejmowania trafnych decyzji przez menedżerów, w dużej mierze zależy sukces przedsiębiorstwa.

Duża turbulencja zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa, systematyczny rozwój gospodarki rynkowej, wymuszały na przedsiębiorcach systematycznego dostosowywania się do tych zmian. Koncentracja przedsiębiorstw na samej sprzedaży wytwarzanych produktów przestała spełniać pokładane oczekiwania. O powodzeniu na rynku zaczęła decydować filozofia marketingowa, która zdynamizowała i przeniknęła przez cały system zarządzania przedsiębiorstwem.

Opracowane zasady i metody postępowania przedsiębiorstw na rynku podlegały ciągłej weryfikacji przez praktykę gospodarczą, aż do współczesnego kształtu odpowiadającego obecnym uwarun-

kowaniom rozwoju i funkcjonowania rynku. W historycznym rozwoju przedsiębiorstwa przyjmowały różną orientację rynkową, której ewolucję graficznie przedstawiono na rys. 5.1., a syntetycznie przedstawił J. Altkorn¹:

- orientacji produkcyjnej,
- orientacji sprzedażowej,
- orientacji na klienta, czyli marketingowej (we współczesnym rozumieniu terminu „marketing”),
- marketingu strategicznego.



Rys. 5.1. Ewolucja orientacji przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

¹ Zob. J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1999, s. 20-26. Nie jest to oczywiście jedyne podejście do postrzegania rozwoju marketingu. Przykładowo L. Garbarski, R. Rutkowski, W. Wrzosek w swojej książce *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*. PWE, Warszawa 1996, wymieniają orientację rynkową, dystrybucyjną i produkcyjną (s. 23 – 66).

Orientacja produkcyjna, to XIX wiek, w wyniku wielu odkryć i zmian w organizacji produkcji, następuje przyspieszenie rozwoju gospodarczego. W tym okresie mamy do czynienia z produkcją masową, dążeniem do minimalizacji kosztów produkcji i poszerzaniem rynków zbytu. Przedsiębiorcy dążyli do wytwarzania stosunkowo prostych i w masowej skali wyrobów zaspokajając duże i podstawowe potrzeb nienasyconego rynku. W tej sytuacji problemy jakości produktów były odsunięte na plan dalszy. Był to rynek sprzedawcy nastawiony na tzw. „przeciętnego nabywcę”, który dokonywał zakupu produktów stosunkowo prostych, zaspokajających jego potrzeby. Zatem orientacja produkcyjna sprowadzała problem zaopatrzenia rynków do odpowiedzi na fundamentalne pytanie: jak wytwarzać dużo i tanio, aby wytworzony produkt mógł być oferowany po niskiej cenie (kosztowa przewaga nad konkurentami), a tym samym dostępny szerokiemu rynkowi?

Orientacja produkcyjna spowodowała szybki wzrost podaży, co doprowadziło do pojawienia się barier po stronie popytu. Zmusiło to przedsiębiorstwa do większej koncentracji na problemach sprzedaży i do zmiany orientacji na sprzedażową.

Orientacja sprzedażowa charakteryzuje się wzrastającym stopniem nasycenia rynku i zaostreniem konkurencji dzięki pojawianiu się produktów substytucyjnych i dywersyfikacji oferty asortymentowej. Pojawiają się systemy masowej dystrybucji produktów, a firmy starają się koncentrować na sprzedaży wytworzonych produktów. Podobnie jak przy orientacji produkcyjnej punktem wyjścia do działań rynkowych był proces wytwarzania i sam produkt. Dominującym pytaniem w tej orientacji jest: jak szybko sprzedać wszystko to, co przedsiębiorstwo jest w stanie masowo i tanio wyprodukować? Możliwość sprzedaży zależy od zachowania nabywców, od identyfikacji ich potrzeb i preferencji zakupu. Przesłanie to spowodowało usytuowanie klienta w centrum zainteresowania producentów, a zatem przejście do kolejnej orientacji marketingowej.

Orientacja marketingowa jest związana ze wzrostem zamożności społeczeństw i nasycaniem się rynków. Wytworzyły się rynki konsumenta, na którym klient decyduje o wyborze produktu, miejscu jego zakupu, formie płatności, negocjując często cenę finalną. Przedsiębiorstwa dostosowały ofertę do popytu i zaczęły stosować narzędzia kształtujące strukturę potrzeb klientów. Rynki, w poszukiwaniu zbytu przekształcały się w rynki ponadnarodowe i globalne. Przedsiębiorstwa znajdowały kolejnych nabywców, ale jednocześnie pojawiły się inne podmioty (zagraniczne) konkurujące na dotychczasowych (rodzimych) rynkach.

Nasilenie się konkurencji oraz rozwój nauki i techniki spowodował zintensyfikowanie działań w zakresie rozwoju innowacji. Oczekiwania klientów zaczęły kierować się w kierunku chęci posiadania coraz to nowszych produktów, a dotychczasowe rozwiązania szybko traciły na znaczeniu. Cykl życia produktów zaczął się wydłużać, klienci oczekiwali zróżnicowanej oferty rynkowej, a dynamika zmian wymuszała zwiększenia nakładów na sferę badań i rozwoju. Wyraźnie zaznaczające się ograniczenia po stronie popytu uruchomiły szereg narzędzi marketingowych wspierających działania gospodarcze przedsiębiorstwa. Z uwagi na fakt, że o sukcesie (lub porażce) przedsiębiorstwa decyduje rynek, to i cała działalność gospodarcza realizowana w przedsiębiorstwie powinna być tej idei podporządkowana. Klienci zaczęli być traktowani, jako istotny składnik aktywów przedsiębiorstwa decydujących o jego powodzeniu. Istota orientacji marketingowej sprowadza się do odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób stworzyć lub wybrać, a następnie zbadać i utrzymać rynek niezbędny dla utrzymania zbytu i rozwoju przedsiębiorstwa?

Orientacja marketingowa spowodowała istotne zainteresowanie przedsiębiorstw rynkiem, wzrostem zapotrzebowania na badania rynku, ześrodkowaniem i koncentracją wysiłków przedsiębiorstwa na wybraną grupę konsumentów, wypracowanie form oddziaływania

na rynek poprzez marketing – mix. Marketing – mix uwzględniał potrzebę rozwoju samego produktu i wyposażania go w odpowiednie cechy użytkowe oczekiwane przez klienta, ukształtowania akceptowanych przez klienta warunków transakcji (ceny) oraz nowoczesne formy dystrybucji i promocji.

Marketing – mix sprawdził się w praktyce rynkowej, ale przedsiębiorstwa dostrzegły potrzebę koncentracji na oczekiwaniach klienta nie tylko w tej chwili na określonym rynku, ale także wypracowania określonej polityki zmierzającej do opracowania strategicznych koncepcji przystosowania przedsiębiorstw do zmian zachodzących w otoczeniu. Zdolność przedsiębiorstw do rozpoznawania sygnałów kryzysowych (zagrożeń) i identyfikowania szans oraz możliwości ich wykorzystania. Takie strategiczne postrzeganie działań przedsiębiorstwa legło u podstaw **marketingu strategicznego**. Marketing strategiczny łączy orientację marketingową z zarządzaniem strategicznym. Umożliwia to identyfikację symptomów sytuacji kryzysowej, długookresowe prognozowanie i planowanie działań rodzaju i kierunku zmian zachodzących na rynku. Przedsiębiorstwo po wypracowaniu określonej strategii marketingowej może ją modyfikować w zależności od określonych trendów rozwojowych rynku i oczekiwań klientów. Istota marketingu strategicznego sprowadza się do pytania: w jaki sposób stworzyć lub wybrać a następnie zbadać i utrzymać rynek niezbędny dla utrzymania zbytu i rozwoju przedsiębiorstwa w warunkach dynamicznie zmieniającego się otoczenia?

5.2. Pojęcie marketingu i jego interpretacja

Marketing to pojęcie wywodzące się za Stanów Zjednoczonych i pochodzi od słowa *market*, które oznacza rynek. Marketing bywa interpretowany co najmniej w dwóch znaczeniach: tradycyjnym, ukształtowanym jeszcze w fazie orientacji produkcyjnej

i współczesnym, będącym produktem rynkowej orientacji przedsiębiorstw². Interpretacja tradycyjna polega na traktowaniu marketingu jako funkcji stanowiącej nieodłączny element każdego przedsiębiorstwa. W powyższym rozumieniu marketing jest utożsamiany z czynnościami zbytu wyrobów, wykonywanymi przy zastosowaniu mniej lub bardziej wyrafinowanych metod i technik oddziaływania na nabywcę. Takie rozumienie marketingu poniekąd znajduje historyczne uzasadnienie w Stanach Zjednoczonych lub – ze względu na etymologię terminu „marketing” – w ogóle w krajach anglosaskich. Natomiast w krajach, w których termin ten pojawił się znacznie później, jako zwiastun nowego podejścia do problemów rynkowych, jego tradycyjna interpretacja nie ma sensu. Nie wskazuje bowiem, czym marketing miałby się różnić od zbytu lub sprzedaży.

Współczesne rozumienie marketingu przyjmuje za punkt wyjścia tezę, że dążenie do usatysfakcjonowania partnera wymiany (klienta, nabywcy, konsumenta, użytkownika) jest naczelną zasadą marketingowego postępowania, wokół której skupiają się wszystkie decyzje i działania służące jej urzeczywistnieniu. Funkcjonalny i podmiotowy zakres tak rozumianego marketingu jest jednak wskutek tego trudny do jednoznacznego określenia. Wyrazem tego jest wielość definicji, które są zgodne co do podstawowej zasady marketingu, różnią się natomiast w określaniu innych cech istotnych dla zdefiniowania omawianego pojęcia. Ogólnie biorąc można tu wyróżnić dwa charakterystyczne ujęcia: klasyczne (wąskie) oraz ujęcie szerokie, nawiązujące do istoty ogólnie pojętej wymiany wartości między ludźmi.

Jak dalej precyzuje J. Altkorn³, w ujęciu klasycznym marketing jest pojęciem ściśle związanym z przedsiębiorczą działalnością zorientowaną na zysk i może być interpretowany jako:

² Zob. J. Altkorn, op. cit. s. 26-30.

³ Ibidem.

- **zasada**, zgodnie z którą nabywcy tworzący rynek przedsiębiorstwa stanowią punkt wyjścia i cel filozofii jego działania (aspekt filozoficzny);
- **systematyczne oddziaływanie** na rynek przy pomocy określonego w programie marketingowym, skoordynowanego zestawu narzędzi (aspekt czynnościowo-instrumentalny);
- **system decyzji** rynkowych znajdujący odzwierciedlenie w planowości i zinstytucjonalizowanej formie przebiegu procesów decyzyjnych (aspekt organizacyjny).

Można zatem powiedzieć, że w ujęciu klasycznym marketing oznacza odpowiednie planowanie, koordynację i kontrolę wszystkich działań przedsiębiorstwa, ukierunkowanych na aktualne i potencjalne rynki zbytu.

W przeciwieństwie do definicji klasycznych, które podmiotowy zakres marketingu ograniczają do sfery typowych instytucji gospodarczych (przedsiębiorstw), szerokie rozumienie marketingu odwołuje się do istoty wymiany, stanowiącej we współczesnym świecie podstawową formę zaspokajania zarówno potrzeb indywidualnych, jak i zbiorowych (publicznych). Charakterystyczne jest przy tym podkreślanie nie tyle potrzeb, które zawsze stanowiły mniej lub bardziej uświadomiony stymulator aktywności gospodarczej, co pragnień kryjących się za tymi potrzebami i związanych z nimi źródeł satysfakcji nabywcy. Reprezentatywne dla takiego ujęcia stanowisko prezentuje Ph. Kotler⁴, który określa marketing jako proces społeczny i zarządczy, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów.

Szerokie rozumienie marketingu znajduje również wyraz w obowiązującej od 1985 roku definicji przyjętej przez Amerykańskie

⁴ P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, FELBERG SJA, Warszawa 1999, s. 6.

Stowarzyszenie Marketingu (AMA), która określa marketing jako proces planowania i urzeczywistniania koncepcji, cen, promocji oraz dystrybucji idei, dóbr i usług w celu doprowadzenia do wymiany satysfakcjonującej jednostki i organizacji.

W definicjach nawiązujących do istoty wymiany znajduje wyraz, dążenie do uniwersalizacji marketingu i stosowania związanych z nim zasad, metod i narzędzi nie tylko w przedsiębiorstwach nastawionych na zysk, lecz również w działalności organizacji rządowych i samorządowych, politycznych, religijnych oraz w realizacji wszelkich inicjatyw społecznych w sferze kultury, sportu, ochrony zdrowia, zwalczania patologii społecznych itp.

Istnieje wiele definicji i interpretacji pojęcia marketingu. Dla celów związanych z tym opracowaniem wydaje się, że dobrze przedstawić jeszcze jedną definicję dobrze obrazującą znaczenie marketingu i jego istotę dla współczesnych uwarunkowań rynkowych. Definicję tę podaje słownik menedżera określając marketing⁵ jako zespół metod i środków działania firm na rynku, będący wynikiem studiów (badań) rynkowych, zmierzających do określenia możliwości zbytu danej produkcji przy uwzględnieniu istniejących lub potencjalnych potrzeb. Celem samego marketingu jest poznanie rynku i konsumenta oraz określenia jego potrzeb, preferencji, zachowań i skłonności do konsumpcji czy inwestycji, badanie popytu i jego struktury, a także kształtowanie potrzeb odbiorców i kreowanie rynku dynamicznego. Marketing polega na dostosowaniu działalności firmy do potrzeb potencjalnych nabywców i poprzez ich poznanie, prowadzeniu własnej strategii rynkowej. Z punktu widzenia interesów firmy, marketing jest działaniem, które ma zapewnić dostarczenie właściwego towaru, właściwemu nabywcy w odpowiednim miejscu i czasie za akceptowaną przez klienta cenę.

⁵ Zob. W. Smid, op. cit. 201.

Z przytoczonych definicji wynika, że współcześnie marketing stał się centralną funkcją przedsiębiorstwa i przenika przez wszystkie pozostałe począwszy od badań i rozwoju, poprzez proces produkcyjny, zbytu i wszystkie funkcje wspomagające. Klient i jego potrzeby stały się centralną osią zainteresowania przedsiębiorstw, ale także i innych organizacji niekoniecznie nastawionych na zysk. Zadowolenie i satysfakcja klienta, osiągnięta poprzez dostarczanie produktów zaspokajających jego potrzeby i oczekiwania, staje się głównym źródłem dochodu i gwarancją utrzymania lojalności klienta, a tym samym wysokiego udziału w rynku. Takie postrzeganie marketingu w przedsiębiorstwie, jego usytuowanie w centrum funkcji zarządzania można nazwać zarządzaniem marketingowym.

5.3. Znaczenie segmentacji rynku

Rynek klienta odznacza się dużą turbulencją z uwagi na ciągłe zmiany oczekiwań klientów i potrzebą wprowadzania innowacyjnych rozwiązań, zmienia się zarówno siła nabywczą jak i wielkość środków finansowych do swobodnej decyzji przez klientów. Wraz ze wzrostem konsumpcji, popyt na produkty systematycznie wzrasta, ale popyt ten dzieli się na klientów o odmiennych preferencjach. Chcąc sprostać oczekiwaniom klientów, nie można produkować „średniego” produktu dla wszystkich klientów lub dla „przeciętnego klienta”. We współczesnej rzeczywistości tak wypreparowany produkt nie znajdzie nabywców, bo nie ma takiego klienta. Należy zatem rozpoznać rynek, dokonać jego podziału według przyjętych kryteriów, wytworzyć produkt o oczekiwanych cechach i przekazać go dla tych klientów. Na tym polega istota podziału (segmentacji) rynku.

Segmentacją rynku nazywamy podział danego rynku (np. obuwia, mebli) na względnie jednorodne (homogeniczne) grupy konsumentów, różniące się między sobą reakcjami na dany produkt i inne

instrumenty oddziaływania na rynek. Użytkownicy należący do różnych segmentów są do siebie niepodobni pod względem poziomu konsumpcji produktu, wymagań jakościowych, sposobów reagowania na zmiany cen, środki reklamy itp. Segment oznacza więc człon rynku (subrynek). Segmentacja nie tylko ułatwia poznanie cech i zrozumienie reakcji potencjalnych nabywców, lecz jest także narzędziem racjonalnego wykorzystywania kapitału i minimalizacji gospodarczego ryzyka⁶.

Segment nie jest ostatecznym i końcowym podziałem, ponieważ można podzielić go na nisze rynkowe i wreszcie na poszczególnych uczestników rynku. Niszą rynkową można nazwać niewielką część rynku (segmentu) poszukującą ściśle określonych produktów (korzyści). W niszy rynkowej najczęściej nie występują konkurenci lub jest ich niewielu. P. Kotler charakteryzuje niszę w następujący sposób⁷: klienci znajdujący się w danej niszy mają wyraźnie wyodrębniony i dosyć złożony zbiór potrzeb i gotowi są zapłacić wyższą cenę za produkt najlepiej zaspokajający ich potrzeby. Przedsiębiorstwa działające w niszach muszą dokonać specjalizacji, aby odnieść w nich sukces. Lider niszy nie jest narażony na ostre ataki ze strony innych konkurentów.

Wydzieloną część rynku można nazwać segmentem, jeżeli jest on dostępny zarówno pod względem fizycznym jak i ekonomicznym, jest dostatecznie pojemny ażeby zapewnić opłacalność sprzedaży oraz cechuje się względną stabilnością warunków funkcjonowania.

W procesie segmentacji rynku należy przyjąć określone kryteria jego podziału w zależności od przyjętej strategii i oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów. Przykładowe kryteria segmentacji opisujące cechy nabywców przedstawiono w tabeli 5.1.

⁶ Zob. J. Altkorn, op. cit. s. 90-92.

⁷ P. Kotler, op. cit. s. 245.

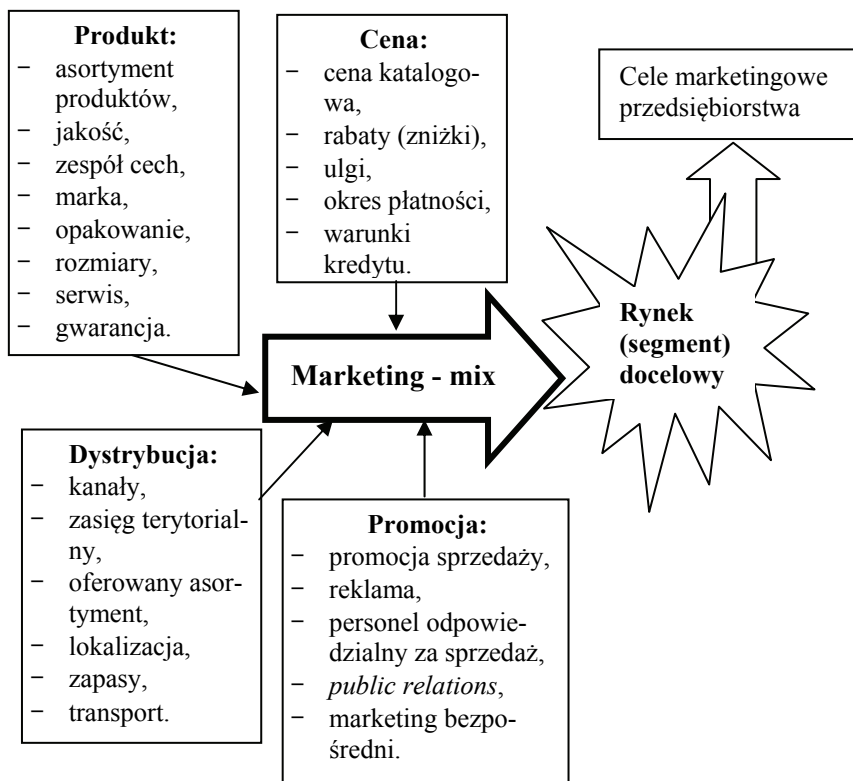
Przykładowe kryteria segmentacji rynku

Tabela 5.1

Lp.	Kryterium podziału	Zmienne
1.	Geograficzne	<ul style="list-style-type: none"> - miejsce zamieszkania (miasto, wieś), - wielkość miasta, - klimat, - typografia, - ustrój polityczny.
2.	Demograficzne	<ul style="list-style-type: none"> - wiek, - płeć, wyznanie, - wyznanie, - pochodzenie etniczne, - wykształcenie, - stan cywilny, - zdrowie, - budowa ciała (krępa, drobna, normalna).
3.	Ekonomiczne	<ul style="list-style-type: none"> - zawód, - dochód na osobę, - dochód gospodarstwa domowego, - źródła dochodów, - majątek.
4.	Społeczne	<ul style="list-style-type: none"> - klasa społeczna, - grupa odniesienia, - styl życia, - stadium życia w rodzinie, - osobowość.

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Altkorn, op. cit. s. 95.

Dla docelowego segmentu ustala się taką kompozycję marketingu mix, ażeby możliwie najpełniej usatysfakcjonować klientów oraz osiągnąć cele marketingowe przedsiębiorstwa (rys. 5.2). Podejmując decyzje dotyczące marketingu mix należy uwzględnić nie tylko finalnych konsumentów na wybranym segmencie, ale również kanały dystrybucji, produkty, obsługa i serwis, ceny a także działania promocyjne informujące klientów o walorach i innych parametrach oferowanych produktów.



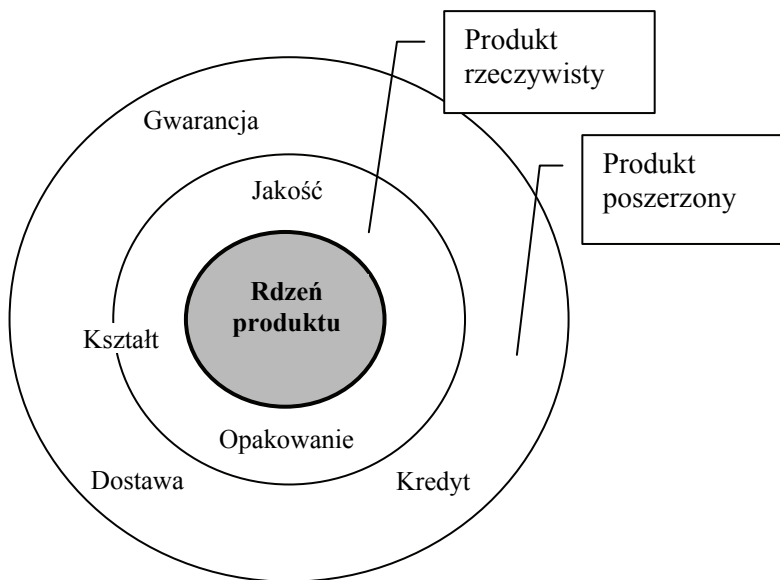
Rys. 5.2. Kompozycja marketingu mix dla wybranego segmentu rynku

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem P. Kotler, op. cit. s. 90.

Segmentacja rynku jest ważnym działaniem przedsiębiorstwa, ponieważ prowadzi ona do głębszego rozpoznania rynku i jego lepszego wykorzystania. Poza tym środki marketingowe wydatkowane na badania rynku, stosowaną modyfikację produktów zgodnie z oczekiwaniami klientów określonego segmentu oraz działania promocyjne, są lepiej i trafniej wykorzystane. Nie rozpraszamy się na cały rynek, lecz koncentrujemy swoje wysiłki na wybranym jego segmencie.

5.4. Produkt i jego cykl życia

Produkty, to pojęcie dość pojemne, ponieważ zawiera w sobie wszystko to, co może być oferowane na rynku. Mogą to być dobra fizyczne lub usługi, które zaspokajają określone potrzeby klientów. Produkty posiadają w swojej strukturze kilka poziomów (warstw): rdzeń produktu, produkt rzeczywisty, produkt poszerzony oraz produkt potencjalny (rys. 5.3)⁸. Rdzeń produktu stanowi o istocie korzyści, które nabywa klient. Przykładowo nabywając długopis klient nabywa produkt, którego rdzeniem jest zdolność pisania. Podobny rdzeń może być zawarty i w innych produktach np. pióro, ołówek, pisak itp. W wyniku dużej konkurencji, produkty podlegają ciągłym



Rys. 5.3. Struktura produktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Altcorn, op. cit. s. 115.

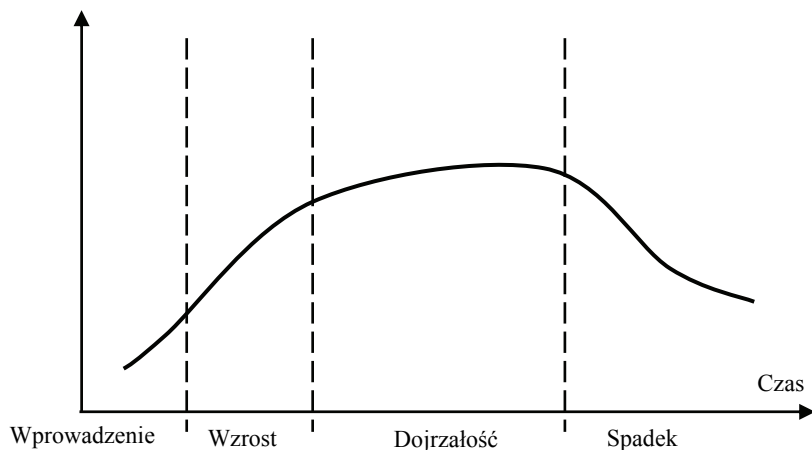
⁸ P. Kotler wymienia pięć poziomów produktu: podstawowy użytek, produkt w formie podstawowej, produkt oczekiwany, produkt ulepszony i produkt potencjalny (zob. P. Kotler, op. cit., s. 400-401).

modyfikacjom poprzez dodawanie do rdzenia dodatkowych cech użytecznych, jakościowych, modyfikacji opakowań, kolorystyki itp. W ten sposób tworzy się produkt rzeczywisty, który nabywa konsument.

Produkt rzeczywisty może być wyposażony w dłuższe gwarancje, serwis posprzedażowy, atrakcyjne dla klienta obniżki lub formy sprzedaży. Sprzedawca może zaoferować bezpłatny transport, zainstalować urządzenie w miejscu użytkowania, przeszkolić klienta itp. Wszystkie te elementy stanowią o produkcie poszerzonym. Przedsiębiorca powinien zawsze myśleć o dalszych możliwościach rozwoju produktu poprzez działalność innowacyjną. Działalność taka rozwija produkt w kierunku tzw. produktu potencjalnego, który zawiera wszelkie jego cechy uatrakcyjniające produkt dla klienta.

Produkty na konkurencyjnym rynku nie są stałe, przeciwnie, każdy produkt podlega pewnemu cyklowi rozwojowemu. Duże tempo pojawiania się nowych rozwiązań, wynalazków i zmian innowacyjnych powoduje, że dotychczas użytkowane produkty tracą dla

Sprzedaż



Rys. 5.4. Cykl życia produktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Altkorn, op. cit. s. 126.

klienta swoją wartość i ich sprzedaż zanika. Z kolei nowe, innowacyjne rozwiązania zyskują klientów tworząc popyt na te produkty. Większość produktów przechodzi przez cztery fazy cyklu swojego życia (rys. 5.4), a jego znajomość umożliwia określenie dynamiki konkurencyjnej konkretnego produktu. Prowadzone analizy marketingowe, umożliwiają określenia w jakiej fazie znajduje się produkt, i do której zmierza, co daje możliwość opracowania trafnych działań marketingowych. Każda faza cyklu życia produktu wymaga odmiennej strategii marketingowej oraz planów produkcji, zakupów i polityki kadrowej.

Krótką charakterystykę poszczególnych faz rynkowego życia produktów przedstawiono syntetycznie w tabeli 5.2.

Charakterystyka faz rynkowych cyklu życia produktów

Tabela 5.2

Lp.	Faza cyklu życia	Charakterystyka	Decyzje marketingowe
1.	Wprowadzenie na rynek	<ul style="list-style-type: none"> - „pionierzy” dokonują zakupu, 2,5% klientów, - powolny wzrost sprzedaży, - produkt mało znany, - rozwija się produkcja, - wysokie koszty produkcji i marketingu, - niewielki (lub ujemny) zysk. 	<ul style="list-style-type: none"> - intensywne promowanie (reklama wprowadzająca), - działania związane z wprowadzeniem na rynek, - uzyskanie akceptacji rynku.
2.	Wzrost	<ul style="list-style-type: none"> - „zwolennicy nowości” dokonują zakupów, 13,5% klientów, - pojawia się „wczesna większość”, 34% klientów, - klienci znają już produkt, - zmniejszają się koszty produkcji i marketingu, - szybki wzrost tempa sprzedaży, - rosnący zysk. 	<ul style="list-style-type: none"> - promowanie, - dążenie do maksymalnego pułapu sprzedaży, - zdobywanie maksymalnego udziału w rynku.

3.	Dojrzałość	<ul style="list-style-type: none"> - „późna większość”, dokonuje zakupu, 34% klientów, - objawy nasycenia rynku, - maleje tempo wzrostu sprzedaży, - pojawiają się produkty innych producentów, - nasilenie się konkurencji, - wprowadzenie na rynek substytutów, - ustabilizowane koszty produkcji i marketingu. 	<ul style="list-style-type: none"> - promocja utrwalająca pierwotny wizerunek, - dążenie do utrzymania produktu na rynku, - poszukiwanie nowych rynków i innowacyjnego rozwinięcia produktu, - zachodzi potrzeba obniżania cen, - dążenie do utrzymania swojej pozycji rynkowej.
4.	Spadek	<ul style="list-style-type: none"> - „opieszali” dokonują zakupu, 16% klientów, - pojawiają się nowsze, doskonalsze produkty, - szeroki dostęp do substytutów, - gwałtowny spadek sprzedaży, - ujemny zysk. 	<ul style="list-style-type: none"> - podejmowanie działań innowacyjnych, - poszukiwanie innych rynków lub innych zastosowań, - ograniczanie produkcji, - przeceny i upłynnianie zapasów po obniżonych cenach, - wycofanie się z rynku przy minimalizacji kosztów.

Źródło: opracowanie własne.

Produkty mogą posiadać bardzo różny przebieg i czas swojego życia na rynku. Przykładowo surowce mają bardzo długo utrzymując się na rynku, a produkty związane z modą, czy też okazjonalne pamiątki, bardzo krótko. Z tych względów przedstawiony na rys. 5.4 przebieg cyklu życia produktu na rynku jest przykładem klasycznym, który może zupełnie inaczej przebiegać dla poszczególnych rodzajów produktów.

Znając teorię cyklu życia produktów na rynku, przedsiębiorstwa muszą rozpoznawać w jakiej fazie znajdują się ich produkty i podejmować stosowne decyzje marketingowe. Poza tym powinny

zdywersyfikować produkcję i tak organizować sprzedaż, ażeby spadek sprzedaży jednego produktu był kompensowany przez inny. Do prowadzenia odpowiedniej polityki asortymentowej przedsiębiorstwa wykorzystuje się analizę portfolio z popularną koncepcją grupy BCG.

Przedsiębiorstwo, w zależności od fazy cyklu życia produktu, powinno wybrać i zastosować określoną strategię marketingową, dążąc do zwiększenia udziału w rynku. Wybrane strategie marketingowe charakterystyczne dla poszczególnych faz cyklu życia produktu na rynku przedstawia tabela 5.3.

Strategie marketingowe dla poszczególnych faz cyklu życia produktu

Tabela 5.3

Lp.	Faza cyklu życia	Strategia	Charakterystyka
1.	Wprowadzenie	Szybkiego zbierania śmietanki	Szybkie wprowadzanie produktu po wysokiej cenie i intensywnej promocji.
		Powolnego zbierania śmietanki	Wprowadzanie nowego produktu po wysokiej cenie i niskiej promocji.
		Szybka penetracja	Wprowadzanie nowego produktu po niskiej cenie i przy wysokich nakładach na promocję.
		Powolna penetracja	Wprowadzanie nowego produktu po niskiej cenie i niskich nakładach na promocję.
2.	Wzrost	Szybki rozwój rynku przez możliwie długi okres	<ul style="list-style-type: none"> - doskonalenie jakości produktu, - wprowadzanie nowych modeli, - wejście na nowe segmenty rynku, - nowe kanały dystrybucji, - modyfikacja reklamy, - obniżanie cen.

3.	Dojrzałość	Modyfikacja rynku	<ul style="list-style-type: none"> - powiększanie liczby użytkowników danej marki, - intensyfikacja sprzedaży dla dotychczasowych klientów.
		Modyfikacja produktu	<ul style="list-style-type: none"> - poprawa jakości, - rozwój i doskonalenie cech, - poprawa stylu (zwiększenie estetyki).
		Modyfikacja marketingu mix	Zmiana jednego lub kilku elementów marketingu mix.
4.	Spadek	Identyfikacja słabych produktów	Dla słabych produktów modyfikowana jest strategia marketingowa lub rezygnacja z jego prowadzenia.

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem P. Kotler, op. cit., s. 334-345.

Z przeprowadzonych rozważań wynika, że sukces przedsiębiorstwa na rynku jest uwarunkowany między innymi poprawną realizacją przedsięwzięć z zakresu zarządzania marketingowego. Istota tego zarządzania sprowadza się do analizy, planowania, kształtowania cen i promocji produktów, które w powinny przynieść satysfakcję klientów oraz oczekiwany zysk dla przedsiębiorstwa.

Rozdział 6

ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

6.1. Istota jakości

Współcześnie obserwuje się ogromny wzrost zainteresowania problematyką jakości, co wynika z rozwoju rynku i chęci podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw. Rozwój naukowo-techniczny, potrzeba nieprzerwanej modyfikacji wyrobów, dążenie do podniesienia efektywności funkcjonowania przedsiębiorstw powodują, że coraz większą uwagę przykładają one do jakości swoich procesów i produktów finalnych. Z kolei dążenie do poprawy jakości produkcji wywiera nacisk na wprowadzanie nowych technologii, co skutkuje wzrostem wydajności pracy, tworzeniem kultury wspierającej innowacje, nowoczesnością produktów, mniejszym zużyciem surowców, zwiększonym efektem proekologicznym, lepszym wykorzystaniem środków produkcji, pełniejszym zaspokajaniem wzrastających potrzeb klientów, wreszcie zwiększeniem tempa rozwoju przedsiębiorstw i całej gospodarki – wzrostem poziomu dobrobytu całego społeczeństwa. Nic też dziwnego, że problematyka związana z zarządzaniem jakością znalazła się w jądrze zainteresowania nie tylko naukowców, ale także praktyków funkcjonujących zarówno w organizacjach

biznesowych jak i *non profit*. Z tych względów problemy zarządzania jakością znalazły także swoje poczesne miejsce w działalności dydaktycznej różnego typu instytucji kształcących na poziomie wyższym.

Ludzie zawsze dążyli do posiadania rzeczy cechujących się wysoką jakością. Świadczą o tym zachowane do dzisiaj zabytki Rzymu, Grecji, Egiptu: piramidy, wspaniałe katedry, witraże itp. Do dnia dzisiejszego podziwiamy między innymi wyroby średniowiecznego europejskiego rzemiosła, czy też chińską porcelanę. Wraz z pojawieniem się wymiany dóbr i usług – znaczenie jakości rosło.

Piramidy Egipcjan odbiły się najgłośniejszym echem w historii jakości, dlatego są w wielu publikacjach najczęstszym przykładem wkładu starożytności w tej dziedzinie. Egipcjanie budując piramidy musieli wykazać się maksymalną precyzją i dokładnością, aby ich dzieła przetrwały do dnia dzisiejszego. Dbłość o budowlę była stale kontrolowana przez ówczesnych architektów i budowniczych, którzy stosowali pryzniki jakości w formie własnych pieczęci. O ich znakomitych umiejętnościach świadczy znaleziony model warsztatu tkackiego, w którym to zostały wyodrębnione poszczególne fazy produkcyjne (przygotowanie surowca, przędzenie, zakładanie osnowy, tkanie, kontrolowanie), a wszystkie produkty z tego zakładu odznaczały się jednakowym stopniem jakości. Odbiorcy produktów i usług, zwłaszcza władcy i arystokracja, byli bardzo wrażliwi na jakość (np. barwa kadzidla – od mglistej żółci bursztynu po bladą jak światło księżycy zieleń jadeitu), jak i bezpieczeństwo (np. pułapki i zabezpieczenia przed kradzieżami w grobowcach faraonów). Organizacja pracy w Egipcie i związana z nią idea jakości były podstawą sukcesu tej cywilizacji.¹

¹ Zob. Z. Zymonik, *Wkład starożytności do problematyki jakości i jej kosztów*. „Problemy Jakości” 8/2004, s. 37-38.

Idea jakości jest nieodłącznym elementem rozwoju człowieka. Specyficzny model zarządzania jakością wykształcił się w starożytnych Chinach, bo nad jej całością czuwało państwo. Scentralizowany system społeczno-gospodarczy powodował skupienie rzemiosła głównie w ręku państwa. Instytucje państwowe podejmowały decyzje w zakresie produkcji na potrzeby cesarza, wojska, administracji i handlu zagranicznego. Szczególną rolę pełnił aparat urzędniczy w zakresie kontroli produktów i procesów ich wytwarzania, a scentralizowany system zapewniał powtarzalną jakość. Priorytetowa pozycja warsztatów państwowych, na czele których stali urzędnicy, przejawiała się pierwszeństwem w dostępie do najlepszych surowców, materiałów i technik produkcyjnych, co dyskryminowało rzemiosło prywatne i miało istotne przełożenie na jakość wyrobów.

Kiedy zaczęła się kształtować gospodarka rynkowa, zainteresowanie problemami jakości wynikało przede wszystkim z praktyki wytwarzania, wymiany oraz użytkowania (konsumpcji) produktów². Znaczenie jakości zaczęło nabierać szczególnej wagi w okresie kończącym rynek producenta i kształtowania się rynku konsumenta. Dominacja ilościowa produktów, łatwo znajdujących nabywców na niezaspokojonym rynku, zaczęła przechodzić do historii.

Jak podaje J. Łunarski³ po II wojnie światowej, nastąpiło nasilenie zjawisk i czynników zwracających uwagę na problematykę jakości i sprzyjających rozwojowi teorii oraz praktyki nauk z zakresu jakości. Do czynników stymulujących ten rozwój autor zaliczył:

² Przez produkt należy rozumieć konkretny przedmiot materialny (wyroby) lub niematerialny (oprogramowanie, usługi, idee) będący wynikiem ludzkiej pracy, który zaspokaja określone potrzeby konsumenta.

³ Zob. J. Łunarski, *System jakości, normalizacji i akredytacji w zarządzaniu organizacjami*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2006, s. 15.

1. Coraz powszechniejsze zrozumienie, że w sytuacji wyczerpywania się nieodnawialnych zasobów ziemi (ropa naftowa, węgiel, rudy metali, minerały itp.) i wynikających z tego stalego wzrostu ich kosztów, konieczne jest racjonalne nimi gospodarowanie i maksymalizacja ponownego ich wykorzystania, gdy jest to możliwe, po fizycznej likwidacji zużytych wyrobów. Projakościowe działania oszczędnościowe mogą obejmować: doskonalenie metod obliczeniowo – projektowych w celu minimalizacji zużywanych materiałów, usprawnienie i optymalizację procesów wytwarzania ograniczeniu zużycia energii, rozwoju recyklingu, wydłużanie okresów użytkowania i tym samym ograniczyć zapotrzebowanie na nowe wyroby itp.
2. Postępującą degradację środowiska wskutek stale wzrastającego zanieczyszczenia gleby, powietrza, wody, wzrostu ilości różnego rodzaju odpadów (przemysłowych, komunalnych, hodowlanych i in.). Projakościowe działania w tej dziedzinie przejawiały się w postaci nakładanych na wytwórców ograniczeń emisji szkodliwych substancji, nowych technologii zagospodarowywania odpadów lub tzw. czystszych technologii o znacznie ograniczonej emisji, wykorzystywania ciepła technologicznego, powszechniejszego stosowania materiałów nadających się do recyklingu itp.
3. Rozwój swobód gospodarczych, globalizację rynków i wynikającą z tego narastającą konkurencję. W wyniku tego zaczęto prowadzić badania wymagań preferencji i satysfakcji klientów. W obawie przed wyeliminowaniem z rynku przez konkurencję, producenci są zmuszani polepszać jakość wyrobów, w tym ich trwałość i niezawodność, obniżać koszty produkcji, skracać cykle produkcyjne, aby szybciej dostarczać potrzebne wyroby klientom, różnicować asortymenty produkcyjne w celu dostosowania się do indywidualnych wymagań kupujących.

Realizacja tych zadań często wymaga radykalnej restrukturyzacji związanej z modernizacją wyrobów i zapewnienia ich dużej innowacyjności, z przystosowaniem systemów wytwórczych do elastycznego wytwarzania potrzebnych wyrobów oraz rozbudowy infrastruktury dotyczącej obsługi klienta (serwis, części zamienne, szkolenia itp.).

4. Zwracanie szczególnej uwagi na tzw. klientów wewnętrznych, tzn. pracowników przedsiębiorstwa. W przypadku odpowiedniego sposobu zarządzania i działań motywujących, możliwe jest skuteczne wykorzystanie ich potencjału intelektualnego w procesach innowacyjnych dotyczących: produktu, systemu produkcyjnego i systemu organizacyjnego. Duże znaczenie ma zapewnienie bezpieczeństwa pracy pracowników, skuteczne działanie systemów wspierających i wdrażających usprawnienia pracownicze, wyjawianie i rozwiązywanie problemów technicznych, finansowych i organizacyjnych, odpowiednie zarządzanie wiedzą, informacją, technologią i procesami.
5. Opracowanie i ogłoszenie tzw. karty praw konsumenta, która w różnych krajach miała różne odmiany, lecz jej istotę można sprowadzić do pięciu wymagań sformułowanych przez J. F. Kennedy'ego, tzn.:
 - prawa do pełnej informacji o cechach i skutkach działania wyrobów;
 - prawa do bezpieczeństwa użytkowania;
 - prawa do odszkodowania za doznane szkody wywołane wadą wyrobów;
 - prawo wyboru;
 - prawo do organizowania zbiorowych działań w celu ochrony swych interesów.

Różnorodne organizacje konsumenckie w krajach rozwiniętych potrafią skutecznie bronić interesów konsumentów, wpływać na projakościowe działania producentów i kształtować kulturę

techniczną odbiorców polegającą na zrozumieniu problemów jakości.

Jakość jest obecnie jednym z głównych kierunków uzyskania sukcesu rynkowego i znacznego w nim udziału. Patrząc na to zagadnienie nieco szerzej należy przyznać, iż jakość naszego życia w ogóle zależy od: jakości nabywanych produktów, usług, kultury, zachowań; ergonomicznej i funkcjonalnej jakości stanowisk pracy; jakości otaczającego nas środowiska przyrodniczego i społecznego, czyli od jakości całego naszego otoczenia. Jakże aktualne jest dzisiaj stwierdzenie Jana Pawła II *...dziś problem polega nie tylko na tym, by dostarczyć człowiekowi odpowiednią ilość dóbr, ale także by zaspokoić zapotrzebowanie na jakość: jakość towarów produkowanych i konsumowanych; jakość usług, z których się korzysta; jakość środowiska naturalnego i życia w ogóle*⁴. Należy więc jakość produktów postrzegać uwzględniając zarówno punkt odniesienia producenta, użytkownika jak i otoczenia.

6.2. Pojęcie jakości

Jakość dla działalności człowieka zawsze miała istotne znaczenie, stąd nie może dziwić zainteresowanie tą problematyką najwybitniejszych filozofów starożytności. Początków samego pojęcia jakości należy upatrywać u Platona⁵ (427 – 347 p.n.e.),

⁴ Jan Paweł II, Encyklika „Centesimu Annus”, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 1998, s. 42.

⁵ Platon – uczeń Sokratesa, żył w Atenach w okresie ich złotego wieku, kiedy w mieście powstawała nie tylko wielka filozofia, ale dokonano także wielkiego postępu w fizyce, matematyce, astronomii i historii oraz stworzono wielkie dzieła, rzeźby, architektury, tragedii i komedii. Kluczem do zrozumienia świata przyrody jest matematyka i fizyka. Nad wejściem do swojej Akademii wypisał słowa *Niechaj nie wchodzi tu nikt, kto nie zna się na matematyce*. W swoich dziełach zajmował się przede wszystkim: naturą sprawiedliwości, teorią idei, które uważał za doskonałe, naturą odwagi,

filozofa greckiego, twórcy teorii idei oraz realizmu pojęciowego. Na określenie jakości filozof użył słowa *poiotes* w swoim dziele *Symposion*. Platon określił jakość, jako pewien stopień doskonałości czegoś lub zbiór właściwości różniących między sobą rozpatrywane przedmioty. Porównał jakość do piękna stwierdzając, że jest ona sądem wartościującym, wyrażonym przez użytkownika. Z kolei Arystoteles⁶ (384 – 322 p.n.e.), filozof grecki, najwszechstronniejszy

piękna i miłości. Swoje główne dzieło *Państwo* poświęcił naturze sprawiedliwości, które później przechodzą w dociekania o naturze ludzkiej, dotyczące w dużej mierze społecznego życia człowieka. Praca ta zawiera pierwszy model społeczeństwa idealnego. Zdaniem Platona istota ludzka składa się z trzech pozostających w konflikcie elementów: namiętności, intelektu i woli. Całość powinien kontrolować intelekt za pośrednictwem woli panując nad namiętnościami. (Zob. B. Magee, *Historia filozofii*, Wydawnictwo Arkady, Warszawa 2008, s. 24-30).

⁶ Arystoteles – uczeń Platona, był twórcą filozofii, w której obserwacja i doświadczenie mają pierwszeństwo przed abstrakcyjnym myśleniem. Był nauczycielem Aleksandra Wielkiego, syna Filipa Macedońskiego. Rolą państwa jest umożliwienie jednostce osobistego rozwoju i szczęścia. Założył w Atenach własną szkołę zwaną Liceum. Arystoteles uważał, że istnieje tylko świat doświadczenia, który stanowi niewyczerpane źródło rozważań filozoficznych. Jako pierwszy wytyczył wiele podstawowych dziedzin wiedzy: logika, fizyka, nauki polityczne, ekonomia, psychologia, meteorologia, retoryka i etyka. Jest autorem wielu terminów: energia, dynamika, indukcja, demonstracja, substancja, atrybut, własność, kategoria, twierdzenie i uniwersalia. Wyszczególnił cztery przyczyny sprawcze istnienia wszechrzeczy: przyczyna materialna, sprawcza, formalna i celowa. Forma przedmiotu, choć nie jest materialna, stanowi naturalną część rzeczy i nie może istnieć w oderwaniu od nich. Arystoteles postrzegał istotę każdej rzeczy nie jako materię, z której rzecz się składa, ale jako funkcję, którą rzecz pełni: gdyby oko miało duszę, byłoby nią widzenie. Zmiana występuje wtedy, gdy materiał będący częścią danej rzeczy nabywa formę, której wcześniej nie posiadał. W pojmowaniu świata należy kierować się doświadczeniem, które faktycznie jawią się naszym zmysłom. Zrozumienie tych doświadczeń jest celową przyczyną naszych dociekań. Odejście od doświadczeń w celu przyjęcia wiary Arystoteles nazwał „zachowywaniem pozorów”. Najważniejsze dzieła: *Etyka nikomachejska*, *Polityka*, *Poetyka*, *Retoryka*, *Analityki wtórne*, *Fizyka*, *Metafizyka*, *O duszy*. (Zob. B. Magee, *Historia filozofii*, op. cit, s. 32-39).

geniusz, myśliciel, i uczonej starożytności, stał na stanowisku, że świat można opisać za pomocą ściśle określonych kategorii. Zaliczył do nich substancję, ilość, jakość, relacje, miejsce, czas, położenie, proces. Jakość, będąca zespołem cech, jest tym wyróżnikiem, który umożliwia odróżnienie jednej rzeczy od drugiej tego samego rodzaju. Pojęcie to ukształtował Arystoteles, który w dziele *Categoriae* zdefiniował jakość jako *to, co sprawia, że rzecz jest rzeczą, która jest*⁷.

Wskazał na ściśle powiązanie tego pojęcia z cechami. Cicero⁸ (106 – 43 p.n.e.), rzymski filozof, pisarz, orator i mąż stanu, wprowadził łaciński termin *qualitas*⁹ określający własność, właściwość przedmiotu. Łaciński termin *qualitas* rozpowszechnił się w językach romańskich i germańskich, został powszechnie przyjęty w nauce, a sama litera **Q** stała się symbolem właśnie wysokiej jakości. Pojęcie jakości znalazło swoje miejsce zarówno w działalności gospodarczej (jakość produktów, usług, handlu, procesów, zarządzania), jak i wielu innych ważnych dziedzinach zainteresowania człowieka.

⁷ E. Konarzewska-Gubała (red.), *Zarządzanie przez jakość, koncepcje, metody studia przypadków*, Wyd. Akademia Ekonomiczna im. Oskara Lange, Wrocław 2006, s. 70.

⁸ Marcus Tulliusz Cicero nazwał pisma Arystotelesa „rzeką złotą”. Kiedy Juliusz Cezar doszedł do władzy, wycofał się on z polityki i napisał większość swych prac z dziedziny filozofii i retoryki, żyjąc na uboczu. Po śmierci Cezara sprzeciwiał się przejęciu władzy przez Marka Antoniusza. Został zamordowany z polecenia przybranego syna Cezara, Oktawiana (Zob. B. Magee, *Historia filozofii*, op. cit., s. 39, 50).

⁹ W wielu językach słowo jakość zachowało brzmienie zbliżone do łacińskiego – ang. *quality*, niem. *die Qualität*, we franc. *Qualite*. Stąd symbolem wysokiej jakości jest litera **Q**, chociaż w wielu językach, zarówno germańskich, jak i romańskich, jakość pisze się przez **k** lub **c** (jakość w języku szwedzkim czy norweskim to *kvalited*, w holenderskim – *kwaliteit*, w hiszpańskim – *alidad*, a w rumuńskim – *calitate*); (O. Rytel, *Zarządzanie przez jakość – wyścig bez mety?*, Menedżer 5-6 (1-2), Akademia Podlaska w Siedlcach, Siedlce 2003, s. 27).

W języku polskim istnieje słowo „kwalifikować”, które oznacza zaliczać na podstawie poznanych cech do określonej kategorii, klasy w oparciu o ściśle wyznaczone kryteria¹⁰. W definicji zawartej w *Nowej Encyklopedii Powszechnej* można zauważyć, iż pojęcie jakości analizowane jest również w kilku znaczeniach, z których najważniejsze są:

- 1) właściwość, rodzaj, gatunek, wartość,
- 2) cecha lub zespół cech przedmiotu odróżniające go od innych przedmiotów,
- 3) cecha lub zespół cech istotnych ze względu na pewne stosunki, oddziaływania, związki danego zjawiska z otoczeniem oraz ze względu na jego wewnętrzną strukturę¹¹.

Jakość zaczęła nabierać swojego znaczenia z chwilą wystąpienia społecznego podziału pracy oraz wymiany dóbr i usług. Należy zauważyć, że w przypadku niedoboru tych produktów na rynku (orientacja produkcyjna)¹² istotniejszą rolę odgrywa jednak ilość wyprodukowanych dóbr ażeby zabezpieczyć niezaspokojone potrzeby nabywców. W Polsce przez wiele lat, takie pojęcia, jak „jakość”, „poziom jakości” kojarzono przede wszystkim z kontrolą jakości wyrobów lub usług, której celem było wykrycie usterek, braków lub niezgodności z obowiązującymi normami lub ustaleniami poczynionymi pomiędzy producentem a klientem. Znamienne było to, że odpowiedzialnością za jakość wyrobów obciążane były w przedsiębiorstwach stanowiska kontroli jakości.

¹⁰ Zob. J. Chabiera, S. Doroszewicz, A. Zbierchowska, *Zarządzanie jakością*. Wydawnictwo CIM, Warszawa 2000, s. 4; *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wydawnictwo Reader's Digest, Warszawa 1998, s. 447.

¹¹ *Nowa Encyklopedia Powszechna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, t. III s. 121.

¹² Przez orientację produkcyjną należy rozumieć zorientowanie firmy na kwestie produkcyjne, a tylko w niewielkim stopniu na zapotrzebowaniu odbiorców. Założeniem jest to, że firma sprzedaje taki produkt, jaki może wytworzyć. (W. Smid, op. cit., s. 248).

Trzeba również przypomnieć, że w warunkach rynku producenta, tylko naprawdę ambitnym menedżerom faktycznie zależało na odpowiedniej jakości produktów oferowanych przez ich przedsiębiorstwa, a stwierdzenia, że za poziom jakości odpowiadają przede wszystkim pracownicy zatrudnieni przy projektowaniu i wytwarzaniu, a nie pracownicy zatrudnieni na stanowiskach kontrolnych, były postrzegane jako bardzo nowatorskie.

Jakość powinna być rozpatrywana w sposób kompleksowy i obejmować całość procesu produkcyjnego oraz realizację wszystkich funkcji przedsiębiorstwa. Nowoczesne rozumienie jakości to sposób myślenia prowadzący do poszukiwania najlepszych systemów kompleksowego sterowania jakością. Za proces powstawania i utrzymania odpowiedniego poziomu jakości odpowiedzialni są wszyscy biorący udział w procesie produkcyjnym i realizacji funkcji przedsiębiorstwa¹³.

Jakość, podobnie jak wiele pojęć z zakresu nauk społecznych, zmienia swoje znaczenie wraz z rozwojem cywilizacyjnym. Jest pojęciem pojemnym, wieloznacznym i różnie definiowanym, jest pojęciem intuicyjnie zrozumiałym, a jego interpretacja jest zależna od kontekstu w jakim zostanie wykorzystane¹⁴. W przeszłości pojęcie to kojarzono z doskonałością, następnie ze stopniem zaspokajania przez produkt naszej potrzeby. Dzisiaj możemy śmiało powiedzieć, że jakość jest immanentną cechą organizacji stanowiącą o jej wartości.

Uwzględniając przedstawioną dynamikę rozwoju, a także z uwagi na dużą złożoność aspektów jakości, cech, punktów widzenia oraz uwarunkowań, pojęcie jakości staje się trudno

¹³ *Leksykon Zarządzania*, Centrum Doradztwa i Informacji, Difin, Warszawa 2004, s. 183.

¹⁴ Z tych właśnie względów można spotkać również głosy, ażeby jakość pozostawić jako pojęcie pierwotne, które nie definiuje się językiem teorii, lecz podaje się definicję znaczeniową, poprzez sformułowanie informacji o relacjach, w których występuje.

definiowalnym. W zasadzie w powszechnym użytkowaniu określonych produktów nie zastanawiamy się nad jakością, jeżeli te dobra są wysokiej jakości i nie nastroczają nam problemów w procesie konsumpcji. Problem boleśnie pojawia się, gdy mamy do czynienia z produktem, który został pozbawiony jakości. Zatem jakość wyraźnie jest oczekiwana przez użytkowników produktów i powinna być tworzona w procesie projektowania, wytwarzania, zaopatrzenia, kalkulowania kosztów, użytkowania i recyklingu. W tym kontekście należy zgodzić się z opinią A. Hamrola, że jakość to: stopień zbliżania się do doskonałości, przydatność do użytku, spełnienie wymagań, zgodność z wymaganiami, wykonanie poprawnie za pierwszym razem¹⁵.

W literaturze można odnaleźć wiele poglądów określających jakość definiowaną jako: wartość użytkowa wyrobu¹⁶; stopień zaspokojenia określonych potrzeb przez wyrób; efektywność gospodarowania (stosunek wartości użytkowej do kosztu wytworzenia i użytkowania wyrobu). Przez jakość rozumie się także stopień dostosowania określonego obiektu (produktu, procesów, organizacji, zjawiska) do oczekiwań podmiotu doznającego¹⁷. Takie i podobne ujęcia prezentują także główni guru zarządzania jakością:

- J. M. Juran – stopień, jakim określony wyrób zaspokaja potrzeby określonego nabywcy (jakość rynkowa) – jest tożsa-

¹⁵ A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 19.

¹⁶ Nie można mylić jakości z wartością produktu w sensie jego ceny, wszak pewnie każdy mógłby przedstawić przykłady z własnej praktyki, produktów o wysokiej cenie a niskiej jakości oraz o niewygórowanej cenie i wysokiej jakości. W przewadze rynkowej są pewnie przykłady produktów super tanich (tzw. okazji promocyjnych) i o niskiej jakości, sprzedawane w niektórych sklepach wielkopowierzchniowych. Produkty te niestety często nie posiadają nawet podstawowych cech użytkowych.

¹⁷ M. Urbaniak, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004, s. 13.

ma z wartością użytkową wyrobu (zdolność do użycia lub zastosowania);

- W. E. Deming – przewidywany stopień jednorodności i niezawodności przy możliwie niskich kosztach i dopasowaniu do wymiany rynku¹⁸;
- P. B. Crosby – zgodność z wymaganiami wewnętrznymi i zewnętrznymi¹⁹;
- A. V. Feigenbaum – ogół charakterystyk wyrobu lub usługi w zakresie marketingu, projektowania, produkowania i obsługi, dzięki którym użytkowane wyroby i usługi spełniają oczekiwania klienta²⁰;
- J. Oakland – zaspokojenie aktualnych i przyszłych potrzeb klienta²¹;
- K. Ishikawa – zgodność z wymaganiami użytkowników;
- G. Taguchi – jest tym, czego brak oznacza straty dla wszystkich;
- W. A. Shewhart – dobroć produktu, przy czym dobroć ta może być zastosowana do wszystkich rodzajów produktów i usług.

¹⁸ Wg Deminga wraz z wyższą specjalizacją – wzrasta także jakość i produktywność. Wiązał on doskonalenie jakości ze wzrostem niezawodności, zgodności z dokumentacją techniczną, przewidywalnością i pewnością – stąd z jakością, jego zdaniem, związane jest podniesienie wydajności i obniżenie kosztów.

¹⁹ P. B. Crosby uważa także, że jakość można zmierzyć za pomocą kosztów niezgodności. Zatem wysoka jakość pomniejsza koszty niezgodności a tym samym poprawia produktywność.

²⁰ Należy uzupełnić, że Feigenbaum uznawał także, iż jakość jest efektem właściwego zarządzania i organizacji, a nie tylko czynnością techniczną. Wyszczególnił czynniki decydujące o jakości (7M): 1. *Markets* – uwarunkowania rynkowe; 2. *Men* – zasoby ludzkie; 3. *Money* – środki finansowe; 4. *Management* – zarządzanie; 5. *Materials* – surowce i materiały; 6. *Machines and Methods* – maszyny, urządzenia i stosowane technologie; 7. *Miscellaneous* – kompleksowość.

²¹ Zob. M. Urbaniak, op. cit., s. 14.

Współcześnie pojęcie jakości należy kojarzyć nie tylko ze stanem satysfakcjonującym klienta, ale także jako obiektywny cel, do którego należy zawsze dążyć. Jakość w ujęciu filozoficznym jest pojęciem pierwotnym, a zatem niedefiniowalnym z punktu widzenia filozofii. W kategorii filozoficznej jakość określana jest, w sensie ogólnym, jako właściwość, rodzaj, gatunek, wartość danego przedmiotu (zjawiska), w ściślejszym natomiast ujęciu jako cecha lub zespół cech odróżniających dany przedmiot od innych, bądź całokształt cech danego przedmiotu, istotnych na jego stosunki i oddziaływania oraz związki z otoczeniem. S. Payson podaje cztery możliwe sposoby rozumienia jakości:²²

- jakość związana z użytecznością – „wartość dla użytkownika” (*user-value*),
- jakość dobra jako odzwierciedlenie jakości jego składników – „składnik użytkowy” (*user-component*), np. jakość usługi medycznej zależy od kwalifikacji personelu, przestrzegania standardów (procedur), norm, ale także jakość aparatury i sprzętu medycznego, leków itp.,
- jakość dobra jako odzwierciedlenie kosztów składników dobra – „składnik kosztu” (*cost-component*),
- jakość, jako odzwierciedlenie całkowitego kosztu wytworzenia dobra – „całkowity koszt” (*total-cost*).

Analizując dynamikę rozwoju jakości, wydaje się, iż głównym powodem napędzającym rozwój jakości wyrobów jest zadowolenie klienta, a więc wzgląd użyteczny²³. Dobra wysokiej jakości mają

²² K. Opolski, G. Dykowska, M. Moździoń, *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2009, s. 24.

²³ Ma na względzie korzyści praktyczne, wygodę, użyteczność, pożytek, dobro. W potocznym znaczeniu użyteczny to dążenie do osiągnięcia celów praktycznych, materialnych.

długą żywotność, a dzieła zbudowane w odległych czasach starożytności, często podziwiane są do dzisiaj.

Potrzeba posiadania wyrobów wysokiej jakości powinna zrodzić się u klienta lub też być wykreowaną przez producenta. Można zatem stwierdzić, iż jakość to ciągle poszukiwanie nowych, lepszych rozwiązań, to sposób myślenia i dochodzenie do doskonałości. Należy jednak widzieć także możliwości i koszty ponoszone przez producenta wynikające z ciągłego podnoszenia jakości wytwarzanych produktów. Producent musi dostrzegać nie tylko potrzeby klienta i w tym kierunku rozwijać cechy produktu, ale powinien także kalkulować podwyższone z tego powodu nakłady. Dla klienta optymalny poziom jakości to taki, przy którym ponosząc określone koszty związane z zakupem i eksploatacją, w końcowym bilansie uzyska korzyści i satysfakcję.

Definicja zamieszczona w normie ISO 9000:2005 przedstawia jakość jako *stopień, w jakim zbiór inherentnych²⁴ właściwości spełnia wymagania²⁵*. Przez *właściwości* norma dalej definiuje, iż są to *cechy wyróżniające* i mogą one być różnej klasy: fizyczne (np. właściwości mechaniczne, elektryczne, chemiczne lub biologiczne); dotyczące zmysłów (np. odnoszące się do zapachu, dotyku, smaku, wzroku, słuchu); behawioralne (np. uprzejmość, uczciwość, prawdomówność); czasowe (np. punktualność, niezawodność, dostępność); ergonomiczne (np. właściwości fizjologiczne, lub odnoszące się do bezpieczeństwa człowieka); funkcjonalne (np. maksymalna prędkość samolotu). Przez *wymagania* norma

²⁴ W cytowanej normie *inherentny* oznacza tkwiący w istocie czegoś, szczególnie jako stała właściwość. W. Kopaliński w *Słowniku wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1978, s. 431) określa podobnie: *Inherentny* tkwiący w czymś, w istocie, strukturze, zasadniczym charakterze czegoś, w naturze, w ustalonych obyczajach, nieodłączny od.

²⁵ Polska Norma PN-EN ISO 9000:2006, *System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, s. 25.

określa, iż są to potrzeby lub oczekiwania, które zostały ustalone (wyspecyfikowane), przyjęte zwyczajowo (powszechna praktyka organizacji, jej klientów i innych stron zainteresowanych) lub są obowiązkowe.

Posiłkując się takim objaśnieniem pojęć użytych w cytowanej definicji można ją rozwinąć doprecyzowując jej istotę. Jakość to stopień, w jakim zbiór tkwiących w istocie produktu właściwości (fizycznych, dotyczących zmysłów, behawioralnych, czasowych, ergonomicznych, funkcjonalnych) spełnia potrzeby lub oczekiwania, które zostały ustalone, przyjęte zwyczajowo lub są obowiązkowe.

Dokonując krótkiego przeglądu teorii jakości można wnioskować, że jakość jest dążeniem do doskonałości. Wymusza uwzględnienie wymagań i budowę zadowolenia klienta. Taka filozofia przyjęta przez przedsiębiorstwo jest czynnikiem powodującym zmiany, czynnikiem twórczo rozwijającym organizację. Wspólną cechą wszystkich działań zmierzających w kierunku doskonałej jakości, jest pełne zaangażowanie całego stanu osobowego i działanie na rzecz budowania jakości przez wszystkie funkcje. Organizacja powinna dążyć do zbudowania systemu zapewniającego spełnienie wszystkich wyspecyfikowanych wymagań. Jakość jest wtedy wbudowana w produkt, stanowiąc jego immanentną cechę. Do monitorowania tak zaprojektowanego systemu, wystarczy stosowanie statystycznych mierników jakości. Są one tańsze w stosowaniu, a uzyskane informacje należy wykorzystać do dalszego doskonalenia systemu zapewnienia jakości. Pokazują, jak rzeczywiście funkcjonuje produkcja i gdzie mogą pojawić się bądź też występują największe problemy. W ten sposób klient otrzymuje produkt, jakiego oczekuje, a zaoszczędzone na kosztach złej jakości pieniądze, firma może spożytkować na dalsze doskonalenie. W osiągnięciu celu, jakim jest doskonała jakość i zadowolenie klienta, firmy powinny bazować na wykształconej kadrze. Umożliwienie zaangażowania ludzi i docenianie ich pracy

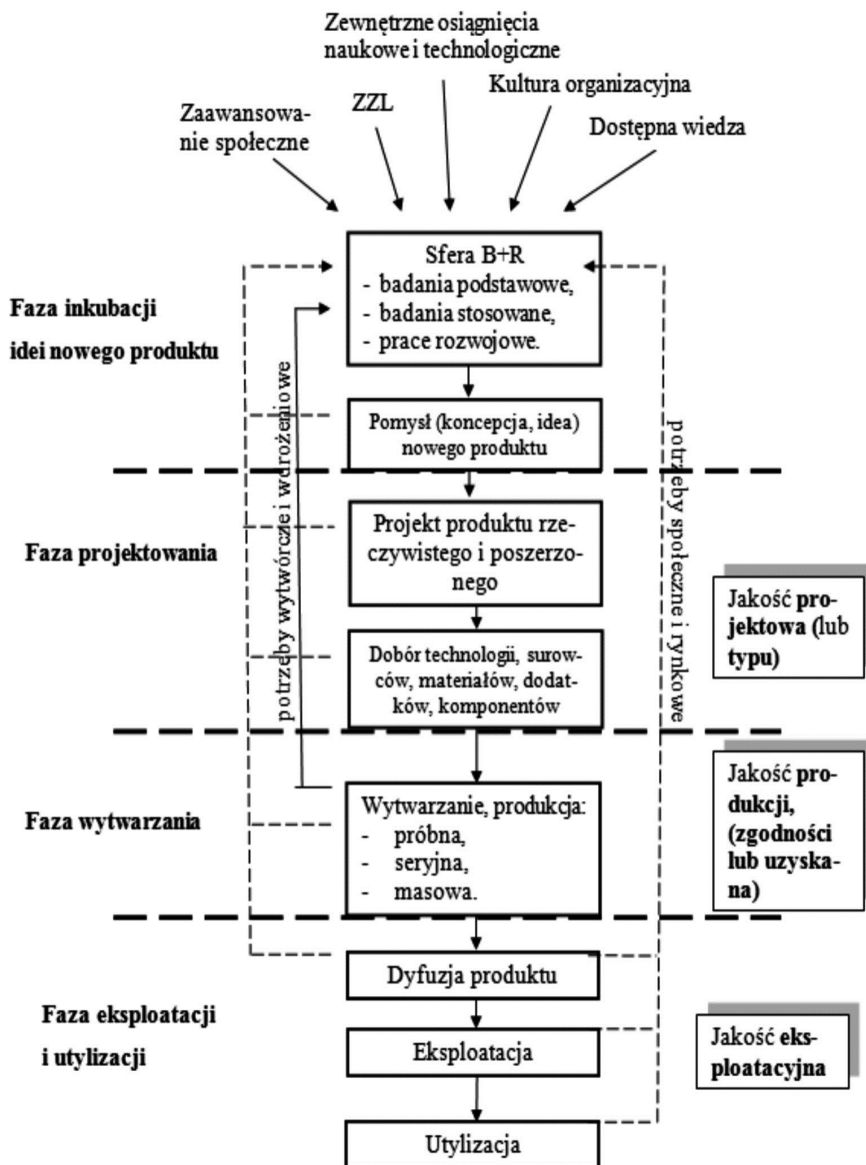
przez menedżerów, motywuje do dalszych wysiłków. W każdej komórce organizacyjnej firmy powinno się podejmować decyzje mające wpływ na jakość. Niezależnie, czy jest to zaopatrzenie, planowanie czy wytwarzanie, każdy z pracowników może działać na rzecz doskonalenia w swoim obszarze. Wspólny wysiłek na rzecz budowania jakości i zadowolenia klienta, przyczynia się do utrzymania przedsiębiorstwa na rynku.

6.3. Jakość w działalności gospodarczej

Jakość budowana jest począwszy od powstania idei nowego produktu. Nie można zatem koncentrować się na kontrolowaniu procesu wytwórczego i jego wyniku, lecz należy tę jakość „wytworzyć” i musi ona być ciągle „oczkiem uwagi” na wszystkich etapach budowy produktu – począwszy od koncepcji, poprzez proces projektowania (jakość projektowa lub jakość typu), wytwarzania (jakość produktu), dyfuzji produktu oraz jego eksploatacji i utylizacji (jakość rynkowa) (rys. 6.1).

Jakość wg koncepcji japońskich „to olśniewanie” klienta. Jakość produktu stanowi o jego wartości dla konsumenta i wartość ta jest tym większa, im więcej jakości „zawiera” ten produkt, czyli im więcej i lepiej zostanie zaspokojonych potrzeb klienta. Dostarczanie klientom wyższej od konkurencji wartości jest źródłem satysfakcji klienta²⁶ oraz kluczowym czynnikiem budowania przewagi rynkowej. Oczywiście wartość jest inaczej postrzegana przez konsumenta i wytwórcę.

²⁶ Satysfakcja klienta jest to stan zadowolenia (emocjonalna reakcja) wynikający z nabycia produktu o oczekiwanych cechach stanowiących wysoką wartość dla klienta. Klient może doznawać satysfakcji w momencie zakupu jak i w procesie eksploatacji (użytkowania) produktu kiedy spełniane są jego oczekiwania.



Rys. 6.1. Budowa jakości produktu

Źródło: opracowanie własne.

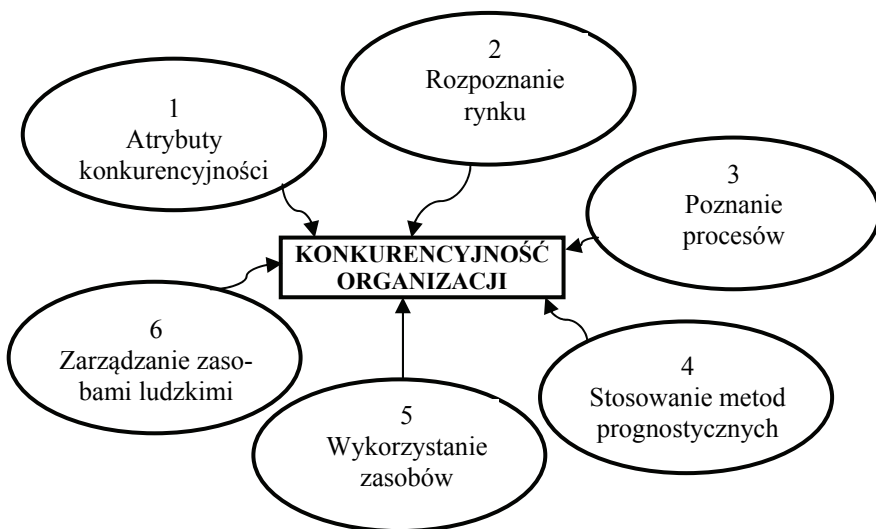
Współczesne organizacje, chcąc skutecznie funkcjonować na współczesnym konkurencyjnym rynku, muszą podejmować działania dostosowawcze do zmian zachodzących w otoczeniu, albo kreować te zmiany poprzez zdecydowaną realizację swojej aktywnej strategii ogólnej. Takie zachowanie organizacji jest możliwe, jeżeli posiada ona wiedzę i umiejętność działań z zakresu (rys. 6.2)²⁷:

1. Najważniejszych atrybutów konkurencyjności, do których zalicza się jakość i ocenę oferowanych produktów, czas realizacji zleceń, opracowań nowych produktów, reakcji na bodźce zewnętrzne oraz odpowiednią elastyczność funkcjonowania.
2. Dobrego rozpoznania klientów i rynku, które zamierza się obsługiwać, w szczególności aby poznać wymagania klientów (aktualne i prognozowane) oraz ich reakcje (satisfakcję lub jej brak) na dostarczane produkty.
3. Dogłębnego rozeznania procesów i ich oddziaływania na jakość, sposobów sterowania procesami w celu polepszenia atrybutów konkurencyjności.
4. Metod prognozowania zmian otoczenia i zmian wewnętrznych w celu doskonalenia procesów decyzyjnych i szybkiego przystosowania do zmieniającej się sytuacji.

Postrzeganie wartości produktu przez konsumenta i dostawcę jest istotnie różne. Konsument będzie ją postrzegał jako wartości użytkowe i emocjonalne, które nabywa wraz z produktem, zaś wytwórca będzie postrzegał wartość wyrobu jako nakłady poniesione w procesie wytwarzania. W szczególności wartość produktu może wyrażać się w jego cenie, przy czym cena ta, z punktu widzenia konsumenta, będzie odzwierciedleniem wartości wyrobu jaką postrzega klient²⁸, zaś dla wytwórcy będą to koszty produkcji powiększone o zysk.

²⁷ J. Łunarski, op. cit., s. 23-24.

²⁸ Inaczej mówiąc jest to cena akceptowana przez klienta, który jest skłonny ją zapłacić za oferowany wyrób, który po nabyciu spełni jego oczekiwania.



Rys. 6.2. Elementy budowy konkurencyjności organizacji

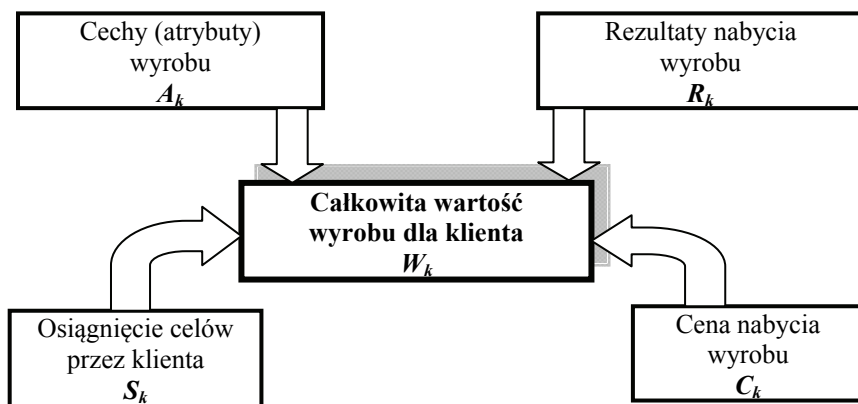
Źródło: opracowanie własne na podstawie J. Łunarski, op. cit., s. 23-24.

Klienci są w stanie zapłacić za wyroby o oczekiwanych cechach widocznych i tych niewidocznych (np. niezawodność, podatność naprawcza). Poza tym wartość produktu (rys. 6.3) w tym przypadku będzie oceniana przez pryzmat rezultatów, jakie klient osiąga w wyniku nabycia wyrobu (np. zadowolenie, wygoda, przyjazne użytkowanie).

Wreszcie o wartości będzie decydować osiągnięcie celów przez klienta, który nabył wyrób (np. pełna satysfakcja, poczucie szczęścia, komfort psychiczny)²⁹.

²⁹ Ph. Kotler stwierdza, iż wartość dla klienta jest sumą użyteczności oferowanych nabywcy. Wartość dostarczana klientowi jest różnicą pomiędzy całkowitą wartością produktu dla klienta oraz kosztem, jaki musi on ponieść w związku z jego pozyskaniem. Całkowita wartość wyrobu dla klienta jest sumą korzyści, jakich oczekuje on od danego produktu czy usługi. (Ph. Kotler, op. cit., s. 33).

Rozpoznanie rynku oraz trafne określenie atrybutów produktu, które dla klienta stanowią największą wartość, powinno znajdować się w centrum uwagi dbającego o swój wizerunek przedsiębiorstwa. Znając te oczekiwania, przedsiębiorstwo może kreować innowacyjne rozwiązania, poprzez tworzenie produktów nowoczesnych, funkcjonalnych, o dużej zawartości nowej wiedzy, a tym samym poprawiać swoją pozycję konkurencyjną.



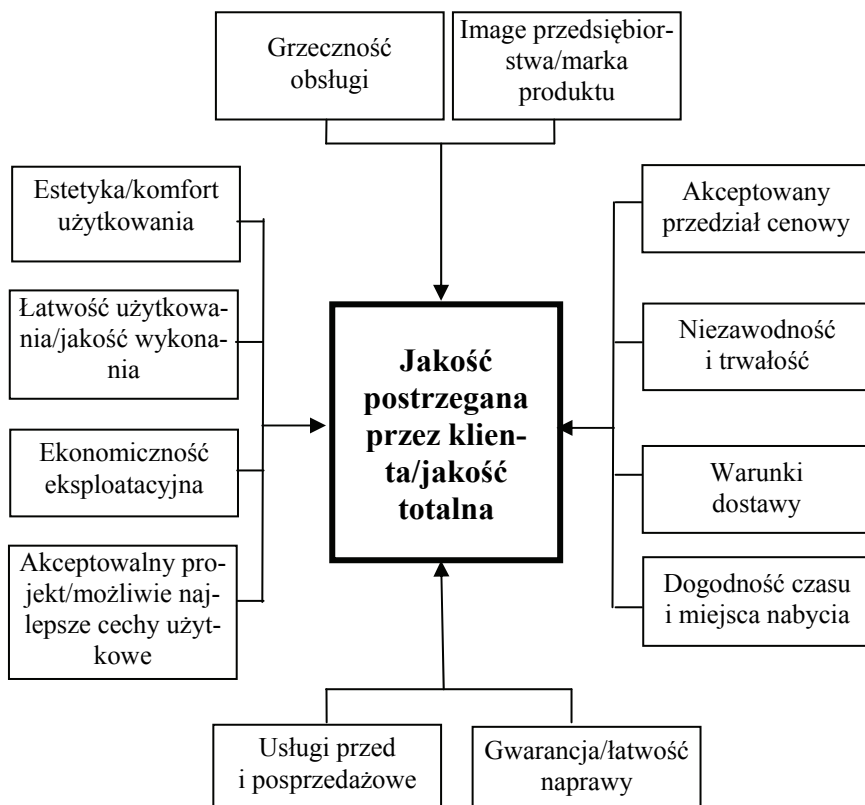
Rys. 6.3. Czynniki kształtujące wartość wyrobu

Źródło: opracowanie własne.

Jakość jest niewątpliwie jednym z istotniejszych instrumentów kreowania wartości dla klienta i nie chodzi zwykle tylko o jakość produktu, lecz o całą ofertę rynkowej producenta. W takim przypadku możemy mówić o jakości totalnej, którą R. Haffer³⁰ określa, iż jest ona „owocem” strategii totalnej jakości i poza produktami wraz z ich cechami użytkowymi, tworzy warunki zakupu (ceny, warunki płatności, dostępność, w zakresie miejsca i czasu), warunki dostawy, usługi przed i posprzedażowe, reputacja marki produktów, wizerunek przedsiębiorstwa i inne, które

³⁰ Zob. R. Haffer, *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wyd. UMK, Toruń 2003, s. 60.

przedstawia rys. 6.4. Przedstawione na tym rysunku wyznaczniki oferty rynkowej przedsiębiorstwa, świadomie kształtowane przez przedsiębiorstwo, przyjmują postać samodzielnych instrumentów konkurencyjności i w ramach strategii totalnej jakości są składowymi dostarczanej na rynek jakości. Stąd można wysnuć stwierdzenie, iż jakość totalna, to wyposażenie produktu we wszystkie oczekiwane przez klienta cechy (użytkowe i emocjonalne) i że jakość ta odpowiada całkowitej wartości produktu dla klienta.

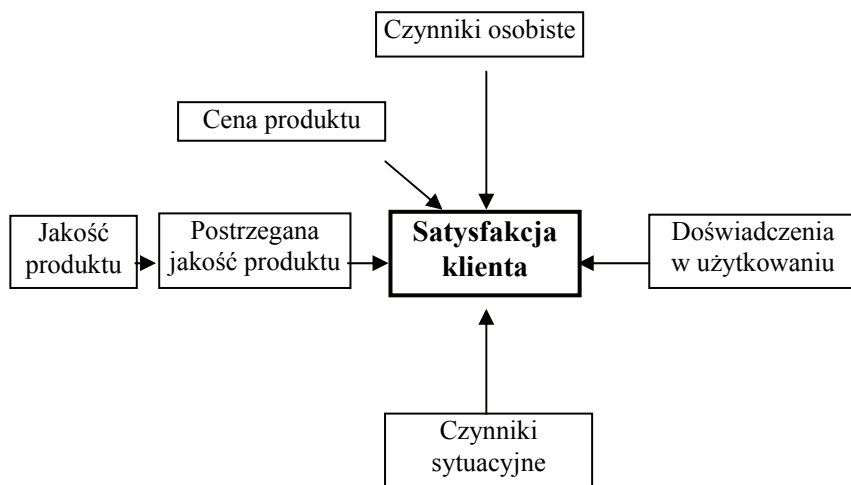


Rys. 6.4. Wyznaczniki jakości totalnej

Źródło: R. Haffer, op. cit. s. 60.

6.4. Satysfakcja i lojalność klienta

Przedstawione definicje jakości wskazują, że w centrum uwagi jest klient wraz ze swoimi potrzebami, których rozpoznanie oraz wytworzenie produktów spełniających oczekiwania tego klienta decyduje o zaspokojeniu jego potrzeb, a w konsekwencji o sukcesie przedsiębiorstwa. Satysfakcja klienta stanowi jego reakcję emocjonalną na otrzymany produkt o określonych cechach – określonej wartości. Na satysfakcję klienta ma wpływ zarówno jakość dostarczonego produktu oraz jego cena, ale także czynniki osobiste klienta i sytuacyjne, w których występuje. Stąd też satysfakcja ma charakter subiektywny i przejściowy – bazuje na konkretnym produkcie czy transakcji. Satysfakcja jest poprzedzana postrzeganą jakością produktu, a następnie weryfikowana przez doświadczenia zdobyte w procesie użytkowania produktu (rys. 6.5). Jakość produktu warunkuje i jest źródłem satysfakcji klienta.



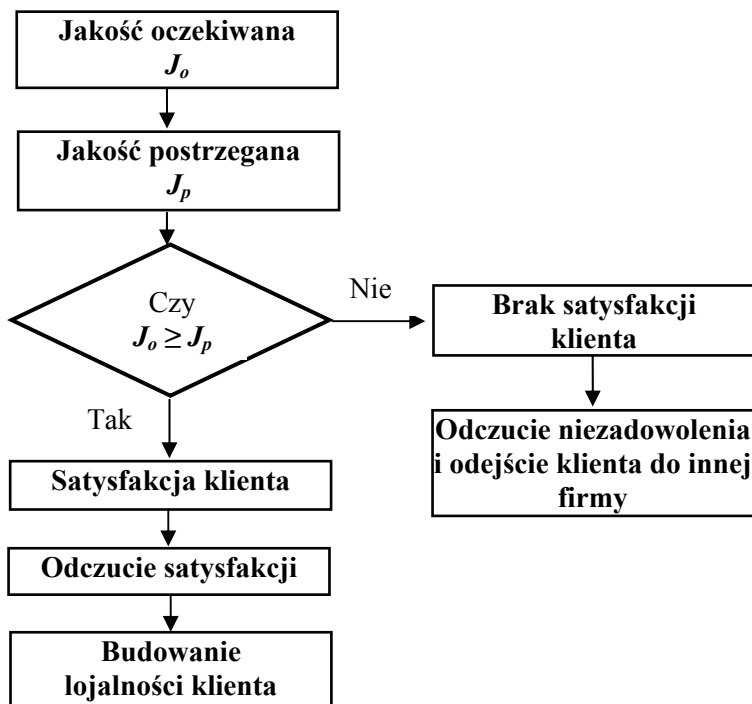
Rys. 6.5. Satysfakcja klienta

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiednia jakość jest podstawą poszukiwanej przez wytwórców lojalności klienta rozumianej jako trwałe, długoterminowe przywiązanie klienta do produktu, miejsca i wytwórcy, oparte na akceptacji wysokiej jakości oferowanych wyrobów. Lojalny klient jest „wierny” akceptowanej firmie i nie poddaje się konkurentom, pomimo pojawiającej się okresowo nawet lepszej oferty konkurencyjnej. Jest zatem klientem trudnym do pozyskania przez inne firmy. Wszystko, co dotyczy jakości, powinno być podporządkowane klientowi wszak on jest merytorycznym i ostatecznym jej weryfikatorem (rys. 6.6). Klient po dokonaniu zakupu porównuje jakość produktu, której oczekiwał J_o z jakością, którą postrzega w nabytym produkcie J_p . Jeżeli $J_o \leq J_p$, to klient doznaje satysfakcji i prawdopodobnie będzie lojalnym klientem. Jeżeli jednak po transakcji $J_o \geq J_p$ wówczas klient jest niezadowolony, nieusatisfakcjonowany, powstaje luka pomiędzy ofertą a oczekiwaniami i klient może odejść do innej firmy.

Należy zgodzić się z cytowanym przez R. Haffera³¹ stwierdzeniem, iż przy ocenie jakości produktu klienci nie posługują się jednym sprawdzonym standardem normatywnym. Decydując się na produkt, poszukują oni rozwiązań w najlepszej kombinacji takich jego aspektów, jak specyficzne funkcje lub działanie, oszczędności kosztów, wygoda (komfort), łatwość użytkowania, oszczędność czasu, niezawodność (solidność), grzeczność i sprawność obsługi i wiele innych, będących dla nich wyznacznikami wartości danego produktu. Sposób postrzegania owej specyficznej kombinacji czynników może ogromnie różnić się, nie tylko między klientami, ale również dla tych samych klientów w czasie. Dlatego standardy wykorzystywane przez klientów do porównań różnią się w zależności od rodzaju produktu, sytuacji i doświadczeń, jakie mieli.

³¹ R. Haffer, op. cit., s. 57-58.



Rys. 6.6. Tworzenie lojalności klienta

Źródło: opracowanie własne.

Analogicznie do podziału cech produktu na niematerialne i materialne, można także podzielić potrzeby konsumenta na funkcjonalne i niefunkcjonalne. Pierwszą grupę będą reprezentować parametry produktu związane z jego bezpośrednim użytkowaniem, jakością spełniania podstawowych funkcji, kosztami eksploatacji, podatnością naprawczą, czy też niezawodnością. Cechy te ujawniają się najczęściej dopiero w procesie użytkowania produktów. Klient zwykle nie zdaje sobie sprawy z zawartości tych cech w produkcie do czasu, gdy produkt ten przestanie spełniać jego oczekiwania. Wówczas może drastycznie odczuć brak takich cech jak przykładowo: funkcjonalność, ekonomiczność, niezawodność, trwałość czy precyzja wykonania.

W badaniach marketingowych często jest tak, że klienci formułują swoje oczekiwania dość ogólnikowo, ale zadaniem wytwórcy jest ich sprecyzowanie, przełożenie na cechy techniczne produktu, opracowanie technologiczne, wytworzenie i w końcu dostarczenie na rynek innowacyjnego wyrobu.

Drugą grupę potrzeb będą reprezentować cechy niematerialne produktu mające także istotny wpływ na jakość zaspokajania oczekiwań konsumenta. Potrzeby te to przede wszystkim *image* produktu, firmy lub marki, reputacja dostawcy, ale chyba jeszcze ważniejsze to uzyskanie satysfakcji z unikatowych walorów estetycznych wyrobu.

Współcześnie przedsiębiorstwo chcąc być konkurencyjnym na wymagającym rynku, powinno wytwarzać nowoczesne produkty w trosce o spełnienie zarówno funkcjonalne, jak i niefunkcjonalne oczekiwania klienta. Przedsiębiorstwo powinno patrzeć na procesy biznesowe oczami klienta, co można sprowadzić do тез, że klienci³²:

- są najważniejszymi osobami w każdej działalności,
- nie są zależni od nas – to my jesteśmy zależni od nich,
- nie zakłócają naszej pracy – są jej celem,
- robią nam przyjemność, kiedy przychodzą – my nie robimy im uprzejmości obsługując ich,
- są częścią naszej organizacji, a nie osobami z zewnątrz,
- nie są tylko częścią statystyki, są ludźmi z krwi i kości, którzy czują i reagują tak jak my,
- przychodzą do nas ze swoimi problemami i życzeniami, a naszym zadaniem jest je zaspokoić,
- są istotą tego i każdego innego interesu, bez nich nie byłoby nas.

³² Zob. J. Bank, *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1996, [za] J. Kowalczyk, *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość ISO 9001 – TQM*. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2005, s. 21.

Jakość powinna stać się źródłem utrzymania wiodącej pozycji i szansą rynkową dla przedsiębiorstwa. Przyjęta filozofia jakości powinna stać się kluczowym elementem kultury przedsiębiorstwa i będzie decydować o jego pozycji konkurencyjnej.

6.5. Istota zarządzania jakością

Pojęcie zarządzania jakością powstaje w wyniku połączenia kategorii zarządzania i jakości. Zarządzanie, zdaniem R. W. Griffina, to zestaw działań (obejmujących planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny³³. Według P. Druckera zarządzanie jest niejako narzędziem, które ma zapewnić instytucji możliwość osiągnięcia zamierzonych wyników w otoczeniu zewnętrznym, w którym ona działa³⁴.

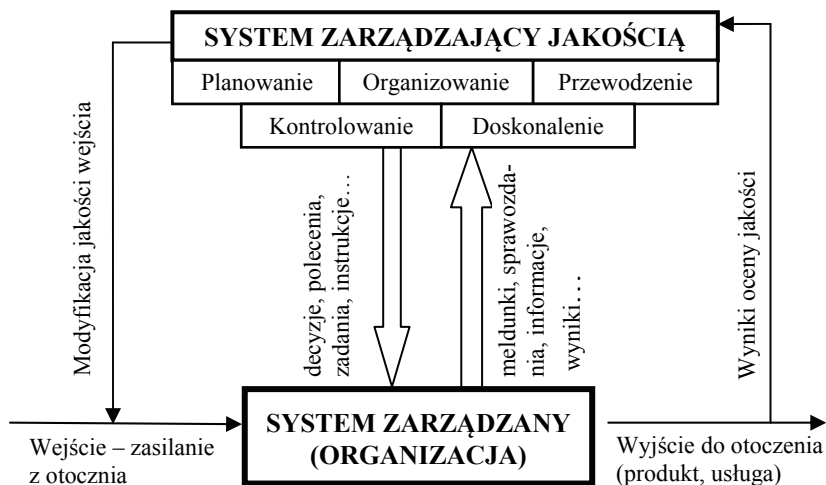
Jeżeli mówimy o zarządzaniu jakością, to należy rozumieć, iż przedmiotem zarządzania w tym ujęciu jest jakość rozumiana jako jakość systemu, produktów, usług, procesów itp. Stąd właśnie wywodzi się definicja zarządzania jakością rozumiana jako wykonywanie funkcji zarządzania w stosunku do jakości systemu zarządzanego (organizacji). Tak rozumiane zarządzanie jakością, przebiega w ramach systemu zarządzania organizacji i polega na jakościowym ujęciu systemu zarządzanego jako całości, jak również jako części składników jego struktury wewnętrznej³⁵. Zarządzanie jakością jest zatem realizowane przez system

³³ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004, s. 6.

³⁴ P. F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, PWE, Warszawa 2000, s. 39.

³⁵ Zob. A. Hamrol., W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN Warszawa 2006, s. 100.

zarządzający (rys. 6.7), a wynikiem jest doskonalenie całej organizacji oraz wytworzenie produktu wysokiej jakości dla otoczenia i zgodnie z jego oczekiwaniami.



Rys. 6.7. Model zarządzania jakością organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Należy zgodzić się ze stwierdzeniem, iż przez zarządzanie jakością, przede wszystkim należy rozumieć działalność kierowniczą, skoncentrowaną na zagadnieniach jakości, a polegającą na ustalaniu celów w zakresie jakości i powodowaniu ich osiągnięcia w sposób sprawny w całej organizacji, natomiast do funkcji zarządzania jakością zaliczamy planowanie jakości, organizowanie dotyczące systemu jakości, motywowanie w zakresie jakości oraz kontrolę jakości³⁶. Jest to podejście, w którym jakość jest najważniejszą kwestią w decyzjach kierowniczych. Zarządzanie jakością charakteryzuje się: orientacją na klienta, systemowym

³⁶ A. Bieńkowska, A. Zabłocka-Kluczka, *O funkcjach zarządzania jakością. Wędrowka przez chaos – czyli rzecz o zarządzaniu jakością*, Zarządzanie Jakością 2/2005, s. 77.

i zorganizowanym działaniem w dziedzinie jakości, oddziaływaniem na jakość we wszystkich fazach tworzenia produktu czy świadczenia usługi, zaangażowaniem się wszystkich pracowników łącznie z kierownictwem w sprawy jakości, stworzeniem kultury i filozofii projakościowej, dokumentowaniem działań związanych z jakością³⁷.

Norma PN-EN ISO 9000:2006 definiuje system zarządzania (tutaj zarządzający) jakością jako zbiór wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących elementów do ustanawiania polityki i celów, i osiągnięcia tych celów, do kierowania organizacją i jej nadzorowania w odniesieniu do jakości³⁸.

Dynamicznie zmieniające się oczekiwania otoczenia są identyfikowane w procesie badań rynkowych i w określonych procedurach przekształcane zostają w nowe produkty lub też w nowe cechy zostają wyposażone dotychczasowe produkty. Ponieważ jakość produktów zależy nie tylko od procesów zachodzących wewnątrz organizacji, lecz także od zasilania jej przez otoczenie (np. półprodukty, materiały, surowce, energia, ludzie, środki pieniężne, informacje), dlatego system zarządzania jakością powinien i ma wpływ właśnie na strumienie zasilające organizację na jej wejściu. Od jakości wspomnianych zasileń na wejściu w istotnej mierze zależy jakość wyrobu finalnego. Podkreślić należy, iż podstawowe funkcje systemu zarządzania jakością zawierają, obok planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania (podstawowe funkcje zarządzania), także nieodłączną funkcję doskonalenia. Funkcja ta wynika z istoty pojęcia jakości oraz dynamicznych zmian otoczenia manifestujących się przede wszystkim w generowaniu coraz to nowszych oczekiwań od organizacji, wyrobów nowych o wyższej jakości. Oczywiście jest, że zarządzanie jakością jest procesem ukierunkowanym nie tylko

³⁷ Zob. K. Opolski, *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych*, CeDeWu, Warszawa 2003, s. 43.

³⁸ Polska Norma PN-EN ISO 9000:2006, op. cit., s. 27.

na wytworzenie wyrobów wysokiej jakości, ale także na ciągłe ich doskonalenie. Doskonalenie wynika także z potrzeby prowadzenia działań zmierzających do przekraczania celów jakościowych, do wprowadzania nowych technologii, rozwiązań organizacyjnych, procesowych i innych umożliwiających wytwarzanie wyrobów o wyższym poziomie jakościowym³⁹.

Na podstawie przedstawionych rozważań można przyjąć, iż zarządzanie jakością jest to celowe wykonywanie funkcji zarządzania w zakresie optymalizacji wykorzystywania zasobów i innych czynników oraz racjonalizacji procesów, skoncentrowane na uzyskiwanie wyrobów o wysokiej jakości oraz ciągłe ich doskonalenie. Zatem w zarządzaniu jakością istotny jest cel, który zawsze powinien być ukierunkowany na doskonalenie jakości wyrobów zmierzający do zaspokojenia oczekiwań i potrzeb oraz usatysfakcjonowania klienta.

Odkąd jakość stała się dla człowieka zjawiskiem odczuwalnym, ważnym, a przede wszystkim uświadomionym, odtąd zmierzał on w kierunku jej rozwoju i doskonalenia. Dążenie człowieka do

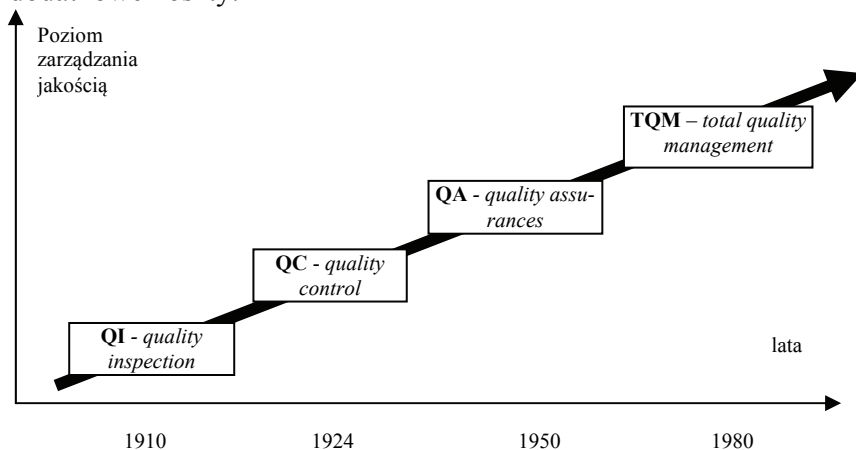
³⁹ Tytułem przykładu ilustrującego znaczenie funkcji doskonalenia w osiągnięciu coraz to wyższego poziomu jakości wyrobów można, przytoczyć realizację polityki jakości przez Toyotę (Zob. M. Freitag, *Prymus problem pełen*, „Manager” nr 1(50), 2009). Autor stwierdza, iż ... nikt nie buduje bardziej niezawodnych samochodów niż Toyota – przez lata słowa te stanowiły coś w rodzaju nienaruszalnego prawa w branży. Z czasem nadeszli jednak inni. W badaniu jakości przeprowadzonym przez amerykański instytut badań rynkowych J. D. Power w 2008 roku na czele znalazły się Porsche i marka samochodów luksusowych Nissan – Infiniti. Natomiast w rankingu awaryjności ADAC żaden model Toyoty nie znalazł się w minionym roku spośród trzech najlepszych w swej klasie. „Nie można tego stanu tolerować”. Kierownictwo koncernu niesie wymagania jakościowe stawiane swoim samochodom niczym monstrancję. Nic nie jest ważniejsze (...) Szef koncernu zlikwidował nacisk na rekordowy okres projektowania, krótszy niż dwa lata, a ekspansja w USA została zahamowana (...) I tak strażnicy św. Graala w koncernie chcą odmówić swego błogosławieństwa taniemu autu planowanemu na rynek indyjski, ponieważ ów samochód za 5 tys. euro ledwo spełnia standardy, do których przyzwyczaił ludzi japoński prymus.

ułatwienia i poprawy jakości życia jest praprzyczyną ciągłego wprowadzania twórczych zmian otoczenia, w którym człowiek funkcjonuje. Wspomniane zmiany mają innowacyjny charakter, źródłem ich jest wiedza, a inspiracją – chęć poprawy otoczenia i jakości życia w ogóle. Doskonalenie jakości w odległej przeszłości dokonywało się metodą prób i błędów lub też drogą przypadkowych, twórczych i inspirujących spostrzeżeń. Zmiany te pomagały człowiekowi wytwarzać coraz to lepsze jakościowo produkty, pozwalające uzyskiwać przewagę w handlu. Jednocześnie pojawiające się systemy prawne, zakazów, nakazów i wymuszeń inspirowały wytwórców do produkcji wyrobów wysokiej jakości.

Zarządzanie jakością rozwijało się z różnym tempem w zależności od uwarunkowań ekonomicznych przedsiębiorstwa, państwa, regionu czy też określonej gałęzi gospodarki. Pierwszą metodą osiągania jakości była kontrola techniczna nazywana też **inspekcją jakości** (*quality inspection* – **QI**). Była to metoda bardzo kosztowna i tak w swej istocie nie powinna być ujmowana w kategoriach zarządzania jakością⁴⁰. Nie mniej jednak, należy zauważyć, że było to świadome działanie przedsiębiorstw ukierunkowane na zwiększenie jakości produktów. Inspekcja jakości to etap zarządzania (rys. 6.8 i 6.9) wynikający z założenia, że jakość należy wytworzyć i osiąga się ją drogą kontroli technicznej. W centrum uwagi znalazło się rozpoznawanie źródeł niezgodności na stanowisku roboczym i dotyczyło cech technicznych produktu.

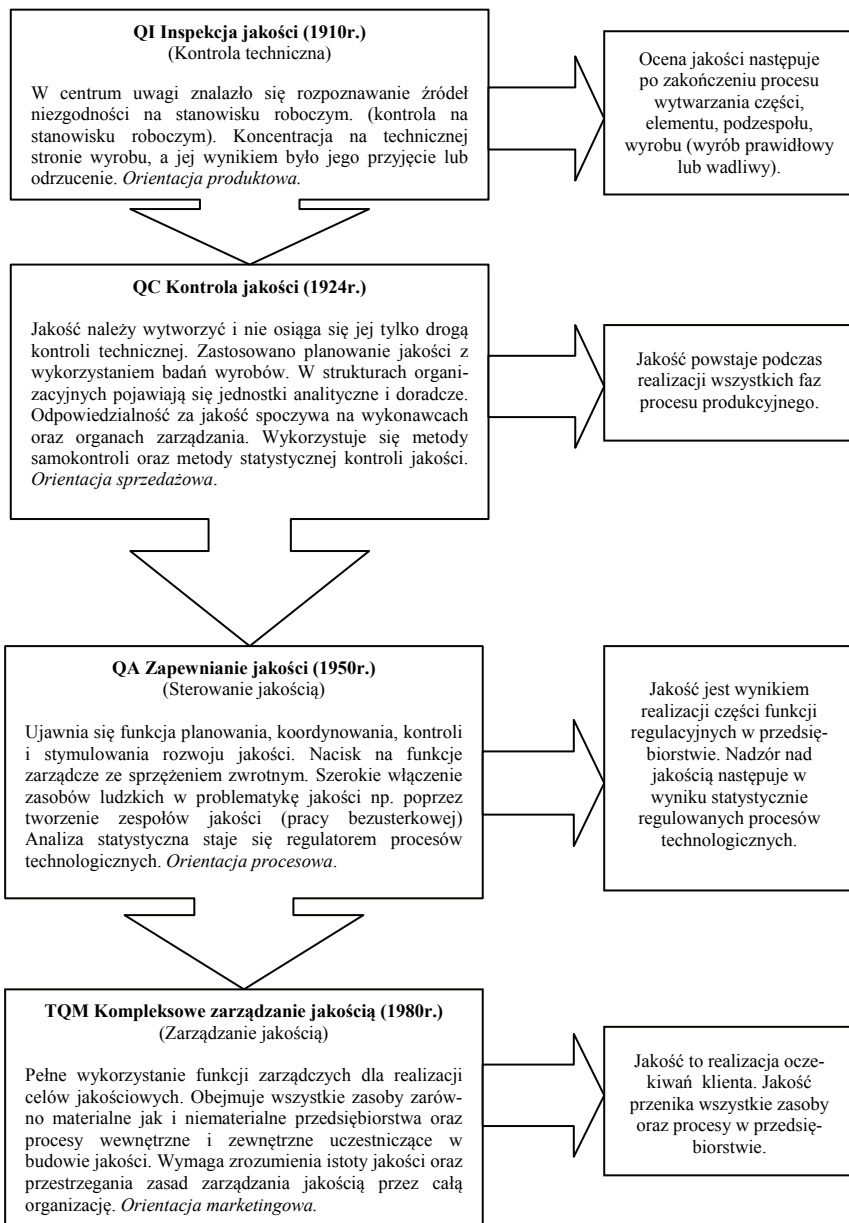
⁴⁰ W literaturze przedmiotu, etapy rozwoju koncepcji zarządzania jakością są różnie określane. Przykładowo: A. Hamrol i W. Mantura wyszczególniają: kontrolę techniczną, kontrolę jakości, sterowanie jakością (kompleksowe sterowanie jakością) oraz zarządzanie jakością (zarządzanie przez jakość – TQM). (Zob. Hamrol A., Mantura W., op. cit., s. 91 – 93). Jeszcze inaczej etapy te wyróżnia J. Łunarski: kontrola jakości, zapewnienie jakości, zarządzanie jakością oraz kompleksowe zarządzanie jakością. (Zob. J. Łunarski, *System jakości, normalizacji i akredytacji w zarządzaniu organizacjami*, op. cit., s. 17 – 18).

W pierwszych latach XX wieku przeważały warsztaty zatrudniające po kilka osób i rolą właściciela była kontrola całego procesu produkcyjnego. Wysiłki kontrolne koncentrowały się na technicznej stronie wyrobu, na stwierdzeniu stopnia zgodności z projektem, a jej wynikiem było przyjęcie lub odrzuceniu detalu, podzespołu, zespołu czy wreszcie finalnego wyrobu. Zatem celem inspekcji było wykrycie wyrobów niskiej jakości i oddzielenie ich od wyrobów o jakości zaakceptowanej. Wyroby wadliwe mogły być wycofane z procesu produkcji, naprawiane lub też sprzedawane po niższej cenie. System oparty na wykrywaniu produktów złej jakości przez kontrolę pooperacyjną lub poprodukcyjną okazał się niestety zawodny, kosztowny i nieekonomiczny. Ten typ kontroli ma charakter bierny, restrykcyjny, a jej wyniki służą głównie przyjęciu lub odrzuceniu wyrobu oraz wynagrodzeniu lub ukaraniu robotnika. Stosowanie kontroli jakości już po wyprodukowaniu wyrobu było spóźnione i kosztowne. Dodatkowo jakość niektórych wyrobów można było określić tylko w próbach niszczących, co generowało dodatkowe koszty.



Rys. 6.8. Etapy rozwoju zarządzania jakością

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 6.9. Ewolucja zarządzania jakością i pojęcia jakości

Źródło: opracowanie własne.

W miarę wzrostu wielkości przedsiębiorstw oraz złożoności systemów wytwórczych, pojawiła się potrzeba wydzielenia osób z produkcji i zaangażowania ich do inspekcji jakości wytwarzanych produktów. Potrzeba nowego spojrzenia na zarządzanie jakością pojawiła się wraz z rozwojem przemysłu, wprowadzaniem masowej produkcji i rozszerzaniem rynków zbytu. Poszukiwano poprawy jakości poprzez nadzór nad umiejętnościami pracowników, standaryzację i pomiary. Zauważono, że za jakość odpowiadają nie tylko bezpośredni wykonawcy, ale również kadra zarządzająca.

Koncepcja zarządzania jakością, wprowadzona po II wojnie światowej do praktyki gospodarczej w japońskich przedsiębiorstwach, doprowadziła w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych do sukcesu i wygenerowała potrzebę objęcia swoim zakresem coraz więcej funkcji przedsiębiorstwa. Odpowiedzią na to zapotrzebowanie była koncepcja **kompleksowego zarządzania jakością** – (*total quality management – TQM*), zapoczątkowana w latach 80. XX wieku, sugerująca pełne wykorzystanie funkcji przedsiębiorstwa dla realizacji celów jakościowych. Zarządzaniem tym powinny być objęte wszystkie zasoby zarówno materialne, jak i niematerialne przedsiębiorstwa oraz procesy wytwarzające jakość. Zatem TQM to ukierunkowane na wysoką jakość, zarządzanie wszystkimi zasobami oraz procesami wewnętrznymi przedsiębiorstwa oraz projakościowe kształtowanie procesów zewnętrznych. TQM wymaga zrozumienia istoty jakości oraz przestrzegania zasad zarządzania jakością przez całą organizację, w jej jednostkach organizacyjnych, i we wszystkich fazach oraz aspektach jej działalności.

W ostatnim latach właśnie jakość stała się źródłem budowania pozycji konkurencyjnej i współzawodnictwa w świecie. Pewnie każda firma, w warunkach rynku klienta, posiada określony program jakości. Stopniowo uświadomiono sobie, że myślenie projakościowe może służyć do głębszego i obszerniejszego wykorzystania zasobów i możliwości przedsiębiorstwa. W warunkach ostrej konkurencji,

na globalnym rynku pojawiają się różne koncepcje zarządzania, w których jakość ogrywa rolę kluczową. Sposobem zarządzania, który ma celu poprawę skuteczności, elastyczności, konkurencyjności i efektywności prowadzenia interesów jako całości jest TQM. Jest to całkowite odejście od tradycyjnej drogi koncentrowania się wyłącznie na inspekcji i testach, służących wykryciu i usuwaniu wad. Zamiast tego wywołuje on działania, zmierzające do zorganizowania pod kątem jakości całej firmy i zaangażowania w sprawę jakości każdego działu, każdej działalności i każdej osoby na każdym szczeblu. TQM opiera się na założeniu, że do osiągnięcia rzeczywistej efektywności organizacji, każda jej część musi ściśle współdziałać z innymi.

Generalnie wiek XX przyniósł pojęcie zarządzania jakością (lub zarządzania przez jakość), a cezurą jest rok 1931, kiedy W. Shewhart opublikował prace⁴¹, w których przedstawił statystyczne metody kontroli jakości procesów – niezbędne narzędzie doskonalenia jakości. W tych latach pojawiają się opracowania z zakresu kwalitologii⁴². Dalszy rozwój idei zarządzania jakością wiąże się z pracami prowadzonymi po II wojnie światowej przez W. E. Deminga, J. M. Jurana, A. V. Feigenbauma, K. Ishikawę, P. B. Crosbygo, J. S. Oaklanda i jeszcze kilku innych.

⁴¹ Chodzi o książkę opublikowaną w USA *Economic Control of Quality of Manufactured Product* (1931), oraz następną – *Statistical Method form Vierpoint of Quality Control* (1947).

⁴² Kwalitologia – interdyscyplinarna dziedzina wiedzy, zajmująca się wszelkimi zagadnieniami dotyczącymi jakości. Kwalitologia dzieli się na kwalitologię teoretyczną i kwalitologię stosowaną, czyli inżynierię jakości. Najistotniejsze działy metodyczne kwalitologii to: kwalitowerystyka – metody wartościowania (ilościowego określania) poziomu jakości; kwalitonomia – badanie stanów, struktury i zmienności składowych czynników jakości; kwalitoprognozyka – metody planowania i prognozowania jakości, (Zob. R. Kolman, *Kwalitologia konsumencka wyzwaniem dla przedsiębiorstw*. Materiały konferencyjne, *Future 2002 – Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstw*, Wyd. UMCS, Lublin 2002, s. 255-256).

Na uwagę zasługuje twórcze wykorzystanie dorobku teoretycznego z zakresu TQM przez A. V. Feigenbauma, który w 1961 roku opublikował książkę *Kompleksowe sterowanie jakością*. Autor po raz pierwszy zdefiniował termin „kompleksowe sterowanie jakością” (TQC) jako skuteczny sposób integrowania różnych inicjatyw w dziedzinie jakości, umożliwiających realizację procesu produkcyjnego i dostarczanie usług możliwie najtaniej przy pełnym zadowoleniu klientów⁴³.

Z przedstawionego opisu współczesnego widzenia problemów jakości i zarządzania jakością można stwierdzić, że aczkolwiek do zapewnienia jakości powinni przyczyniać się wszyscy bez wyjątku pracownicy organizacji, to jednak odpowiedzialność szczególnie spoczywa na kadrze kierowniczej, która powinna inicjować i podejmować odpowiednie projakościowe działania⁴⁴. Porównanie wybranych cech tradycyjnego i współczesnego podejścia do zagadnień jakości przedstawia tabela 6.1.

W Polskiej Normie PN-EN ISO 9000:2006 zdefiniowano pojęcie zarządzania jakością jako skoordynowane działanie dotyczące kierowania organizacją i jej nadzorowania w zakresie jakości⁴⁵. Dodano również uwagę wyjaśniającą, iż kierowanie i nadzorowanie w odniesieniu do jakości zazwyczaj obejmuje ustanowienie polityki jakości i celów dotyczących jakości, planowania jakości, sterowania jakością, zapewnienie jakości i doskonalenie jakości.

⁴³ J. Łańcucki, *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2006, s. 20.

⁴⁴ Szerzej na ten temat: F. Mroczko, *Zarządzanie jakością*, WWSZiP, Wałbrzych 2012, podrozdział 4.8.1 oraz 4.10.

⁴⁵ Polska Norma PN-EN ISO 9000:2006, op. cit., s. 29.

Cechy tradycyjnego i nowoczesnego podejścia do zagadnień jakości

Tabela 6.1

Tradycyjne	Współczesne
<ul style="list-style-type: none"> • odpowiedzialność za jakość jest nałożona na wydzielone komórki organizacyjne, • zarządzanie jakością jest wyodrębnione jako oddzielna sfera działalności, • struktura organizacyjna wprowadza podział na niezależne wydziały i sekcje o wyodrębnionych zadaniach, • wszystkie decyzje są podejmowane przez kadre kierowniczą, a nie przez pracowników operacyjnych, • płaca, a nie satysfakcja z wykonanej pracy, stanowi główny czynnik motywujący, • panuje przekonanie, że rynki zbytu są bezpieczne, a jakość odpowiednia. 	<ul style="list-style-type: none"> • w zapewnienie jakości zaangażowani są wszyscy pracownicy, • świadomość, że kontrola jakości, wykrywanie i usuwanie wad są działaniami nieefektywnymi, kosztownymi i powodują stratę czasu, • główny nacisk położony jest na zapobieganie problemom, • zmniejsza się liczbę poziomów w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstwa, • kadra kierownicza inicjuje, wspiera i organizuje działania na rzecz podniesienia jakości, • zaangażowanie i poczucie współodpowiedzialności dostarczają satysfakcji z pracy i zwiększają motywację, • zbierana jest obszerna wiedza o oczekiwaniach i wymaganiach klienta.

Źródło: A. S. Gajewski, *Wstęp do zarządzania jakością*. Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Tarnów 2007, s. 62.

W normie PN-EN ISO 9000:2006 zostały sprecyzowane zasady zarządzania jakością. Zasady te mają fundamentalne znaczenie, wszak kierowanie organizacją i działanie w sposób przynoszący sukces wymaga, aby organizacja była zarządzana i nadzorowana w sposób systematyczny i przejrzysty. Sukces może zależeć od wdrożenia i utrzymania systemu zarządzania, stworzonego w celu ciągłego doskonalenia funkcjonowania przez uwzględnienie potrzeb wszystkich stron zainteresowanych. Zarządzanie organizacją obejmuje, wśród innych dziedzin zarządzania, zarządzanie jakością. Organizacja może osiągać sukcesy, gdy będzie zarządzana w sposób jasny i systematyczny. W normie PN-EN ISO 9000:2006⁴⁶, a także w normie PN-EN ISO 9004:2001⁴⁷ – określono wytyczne dla kierownictwa w formie ośmiu zasad zarządzania jakością, które w literaturze przedmiotu są także definiowane jako zasady TQM. Zasady te opracowano na potrzeby najwyższego kierownictwa tak, aby prowadziło organizację w kierunku doskonalenia jej funkcjonowania, wzrostu zysków finansowych, tworzenia wartości i wzrostu stabilności. Oto wspomniane zasady:

1. **Orientacja na klienta.** Organizacje są zależne od swoich klientów i dlatego zaleca się, aby rozumiały obecne i przyszłe ich potrzeby, aby spełniały wymagania klientów, a nawet podejmowały starania, aby wykroczać ponad te oczekiwania. Brak zrozumienia tej podstawowej idei, i to nie tylko w wymiarze zarządzania jakością, ale gospodarki rynkowej w ogóle, może oznaczać, że organizacja działa w oderwaniu od rynku i nie ma szans na przetrwanie. Zatem oczkiem uwagi organizacji powinien być klient – jego oczekiwania powinny być ciągle rozpoznawane, spełniane, rozwijane, a satysfakcja

⁴⁶ Ibidem, s. 7-9.

⁴⁷ Polska Norma PN-EN ISO 9004:2001. *System zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania*. Wyd. PKN, Warszawa 2001, s. 23-24.

klienta powinna być obiektem ciągłych badań. To organizacje są zależne od klienta (nie odwrotnie) i są głównym celem ich działalności. Przy czym ważnym jest, że nie chodzi tutaj tylko o stałego klienta zewnętrznego, lecz także o klienta incydentalnego oraz wewnętrznego, który jest twórcą jakości. Takie postrzeganie klienta zwiększa udział w rynku, podnosi lojalność klienta, przynosi podwyższone dochody oraz powiększa skuteczność wykorzystania zasobów i stabilność prowadzonego biznesu. Jak podaje J. Kowalczyk⁴⁸, realizacja tej zasady to:

- zrozumienie potrzeb i oczekiwań klienta,
- mierzenie zadowolenia klienta i działanie w oparciu o wyniki tych pomiarów,
- zagwarantowanie, że cele organizacji są powiązane z potrzebami i oczekiwaniami klienta,
- zapewnienie, że potrzeby i oczekiwania klienta są podawane do wiadomości w organizacji,
- zarządzanie relacjami z klientem,
- zagwarantowanie zrównoważonego podejścia pomiędzy klientami i innymi zainteresowanymi stronami.

2. **Przywództwo.** Kierownictwo spełnia fundamentalną rolę w zarządzaniu jakością i od przyjętego stylu zarządzania zależy powodzenie organizacji. Przywódca powinien charakteryzować się cechami, które zapewnią jego akceptację w roli przełożonego. Porywający przywódca powinien być sprawiedliwy, życzliwy, uzdolniony, kompetentny, wykwalifikowany, decyzyjny, przyjazny z umiejętnością nawiązywania kontaktu z pracownikami i inspirowania do rzetelnej pracy. Przywódcy ustalają jedność celów i kierunki działania organizacji – od nich w głównej mierze zależy sukces organizacji. Zaleca się, aby tworzyli oni i utrzymywali środowisko wewnętrzne,

⁴⁸ J. Kowalczyk, *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość ISO 9001 – TQM*. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2005, s. 22.

w którym ludzie mogą w pełni zaangażować się w osiągnięcie celów organizacji. Najwyższe kierownictwo powinno wypracować misję oraz wizję organizacji oraz przekonać do niej załogę. Misja i wizja powinna być ukierunkowana na systematyczne rozpoznawanie oczekiwań klienta, spełnianie tych oczekiwań przez całą organizację, na prawdziwe wartości i dążenia, na rozwój i zwiększanie swojego udziału w rynku. Przywództwo powinno reagować na zmiany otoczenia, modyfikować strategię, nadzorować realizację celów. Powinno inspirować, zachęcać i motywować zasoby ludzkie do twórczych zachowań, do kreowania nowych innowacyjnych produktów z dużą zawartością nowej unikatowej wiedzy. Ażebym tego wszystkiego można było dokonać, przywództwo powinno prowadzić systematyczne badania rynkowe rozpoznając oczekiwania klienta. Oczekiwania te powinny być rozpowszechnione i uświadomione wśród członków organizacji, a decyzje powinny być podejmowane na podstawie pomiarów satysfakcji klienta.

3. **Zaangażowanie ludzi.** Ludzie na wszystkich szczeblach są istotą organizacji i ich całkowite zaangażowanie pozwala na wykorzystanie ich zdolności dla dobra organizacji. Zaangażowani, dobrze zmotywowani pracownicy utożsamiają lub podporządkowują swoje cele celom zespołu, a z kolei cele zespołu celom całej organizacji. Zatem dla kształtowania wyższej jakości wykorzystuje się najcenniejszy potencjał organizacji – wszystkich jej pracowników.

Wiedza w organizacji powinna być stymulatorem rozwoju, pracowników należy motywować do zdobywania nowej wiedzy, podnoszenia kwalifikacji, wzbogacania jej w organizacji, wymiany doświadczeń pomiędzy elementami organizacji, tworzenia nowej wiedzy i kluczowych kompetencji. Wysokiej jakości procesy i w ich efekcie produkty, mogą być realizowa-

ne przez zaangażowanych pracowników. Na zaangażowanie pracowników mają wpływ takie czynniki jak: trafna motywacja, odpowiednia kultura organizacyjna, praca zespołowa oraz skuteczna komunikacja w organizacji. Pracownik spełniony w organizacji, jest dumny z jej osiągnięć, z entuzjazmem podejmuje kolejne wyzwania ukierunkowane na ciągłe doskonalenie.

4. **Podejście procesowe.** Pożądaný wynik osiąga się z większą efektywnością wówczas, gdy działania i związane z nimi zasoby są zarządzane jako proces⁴⁹. Podejście procesowe jest współcześnie kanonem zarządzania jakością. Tak w istocie każde działanie lub zbiór działań, w których wykorzystuje się zasoby do przekształcenia „wejścia w wyjście” można rozpatrywać jako proces. Organizacje, aby funkcjonować skutecznie, powinny identyfikować i zarządzać licznymi wzajemnie powiązаныmi i wzajemnie oddziaływanymi procesami. Często wyjście jednego procesu będzie bezpośrednio tworzyć wejście następnego procesu. Systematyczna identyfikacja procesów stosowanych w organizacji i zarządzanie nimi, a szczególnie wzajemnymi oddziaływaniami między tymi procesami, określane jest jako „podejście procesowe”⁵⁰. Oznacza to, że organizacja koncentruje swoje wysiłki na realizowanych procesach, a nie na funkcjonalnych jednostkach organizacyjnych, czy stanowiskach pracy. Takie podejście pozwala optymalizować efektywność wykorzystywanych zasobów, optymalizować przebieg procesów oraz lepiej wykorzystywać, a także rozwijać wiedzę, umiejętności i uzdolnienia pracowników dla

⁴⁹ Procesem nazywamy zbiór powiązanych i wzajemnie na siebie wpływających działań, które przekształcają wejście (*input*) w wyjście (*output*). Procesy w organizacji są zaplanowane i realizowane w warunkach nadzorowanych a wejście określonego procesu jest jednocześnie wyjściem poprzedzającego.

⁵⁰ PN-EN ISO 9000:2006, op. cit., s. 13.

celów organizacji. Podejście procesowe pozwala zwiększyć efektywność funkcjonowania organizacji oraz lepiej satysfakcjonować klienta.

5. **Podejście systemowe do zarządzania.** Identyfikowanie, zrozumienie i zarządzanie wzajemnymi powiązаныmi procesami jako systemem przyczynia się do zwiększania skuteczności i efektywności organizacji w osiągnięciu celów. Samo podejście systemowe oznacza postrzeganie efektów funkcjonowania całej organizacji jako sumy efektów częściowych wszystkich procesów zachodzących w tej organizacji. Główne procesy oraz powiązania międzyprocesowe powinny być rozpoznane, zdefiniowane i opisane. Cały system powinien sprawnie funkcjonować poprzez bezkolizyjne współdziałanie między procesami, zapewniając osiągnięcie efektu synergii. Efekt ten osiąga się poprzez celowe współdziałanie różnych czynników organizacji, powodując spotęgowanie wyniku końcowego. Wszystkie procesy, a szczególnie kluczowe, powinny być zidentyfikowane i ukierunkowane na osiągnięcie celów strategicznych organizacji, na realizację jej misji. Podejście systemowe obowiązuje także do kompleksowego zarządzania całą organizacją uwzględniając potrzeby marketingowe, technologiczne oraz słusznie eksponowane w ostatnim okresie potrzeby ekologiczne.
6. **Ciągłe doskonalenie.** Doskonalenie to ciągła poprawa i ulepszanie wszelkich działań i umiejętności zmierzających do uzyskiwania dodatkowych korzyści zarówno dla klientów organizacji, jak i dla niej samej. Zaleca się, aby ciągłe doskonalenie funkcjonowania organizacji stanowiło stały jej cel. Dobrze sprawdza się w tym względzie metoda *kaizen*⁵¹. Cel ten powinien być realny, mierzalny i możliwy do osiągnięcia. Dosko-

⁵¹ Metoda *kaizen* została szerzej omówiona w 7.6.

nalenie to dodatkowa funkcja zarządzania jakością, gdzie obok znanych funkcji zarządzania: planowania, organizowania, motywowania i kontroli, pojawia się właśnie doskonalenie. Oznacza to, że zarządzanie jakością nie jest aktem jednorazowym. Osiągnięcie określonego poziomu jakości jest podstawą do kolejnych wyzwań. Doskonalenie ma na celu rozwiązywanie zidentyfikowanych problemów i przewidywanie możliwych dysfunkcji. Jest to duże wyzwanie dla całych zasobów osobowych organizacji. Ambitniejsze cele powinni wyznaczać sobie kierownictwo, nadając ton procesowi doskonalenia, zaś pracownicy operacyjni powinni koncentrować się na udoskonalaniu procesów i własnego miejsca pracy.

7. **Podejmowanie decyzji na podstawie faktów.** Skuteczne podejmowanie decyzji, jako immanentna część zarządzania, opiera się na analizie danych i informacji. Należy stosować naukowe zasady w procesie podejmowania decyzji. Korzystać należy z wiedzy i doświadczenia kadry kierowniczej, z heurystycznego ujęcia procesów decyzyjnych, dających podstawę do nowych innowacyjnych, niestandardowych i twórczych rozwiązań. Należy wykorzystywać także metody statystyczne, benchmarking oraz inne działania ukierunkowane na maksymalizację produktywności, minimalizację strat, zwiększenie udziału w rynku oraz poprawę konkurencyjności. Decyzje powinny być podejmowane na podstawie analizy dostępnej, aktualnej i wiarygodnej informacji.
8. **Wzajemnie korzystne powiązania z dostawcami.** Jakość produktu w dużej mierze zależy od jakości dostaw – stąd duża troska o wybór odpowiedniego dostawcy. Organizacja i jej dostawcy są od siebie zależni, a wzajemnie korzystne powiązania zwiększają zdolność obu stron do tworzenia wartości. Należy więc tworzyć strategiczne więzi z kooperantami, dostawcami i odbiorcami, zmierzać w kierunku tworzenia organizacji bez

granic, włączając w swoją orbitę zainteresowania wszystkich interesariuszy. Wzajemną współpracę budować na podstawie długoterminowych stosunków partnerskich.

Określone w normach ISO zasady precyzują reguły postępowania i stanowią fundament zarządzania jakością w organizacji. Stosując te zasady należy także wykorzystywać metody i narzędzia z zakresu zbierania i przetwarzania informacji o procesach zachodzących w organizacji, a także dających obraz zmian zachodzących w otoczeniu. Podejmowane na tej podstawie decyzje o charakterze strategicznym, ale i operacyjnym, muszą być trafne i terminowe.

6.6. Doskonalenie zarządzania jakością

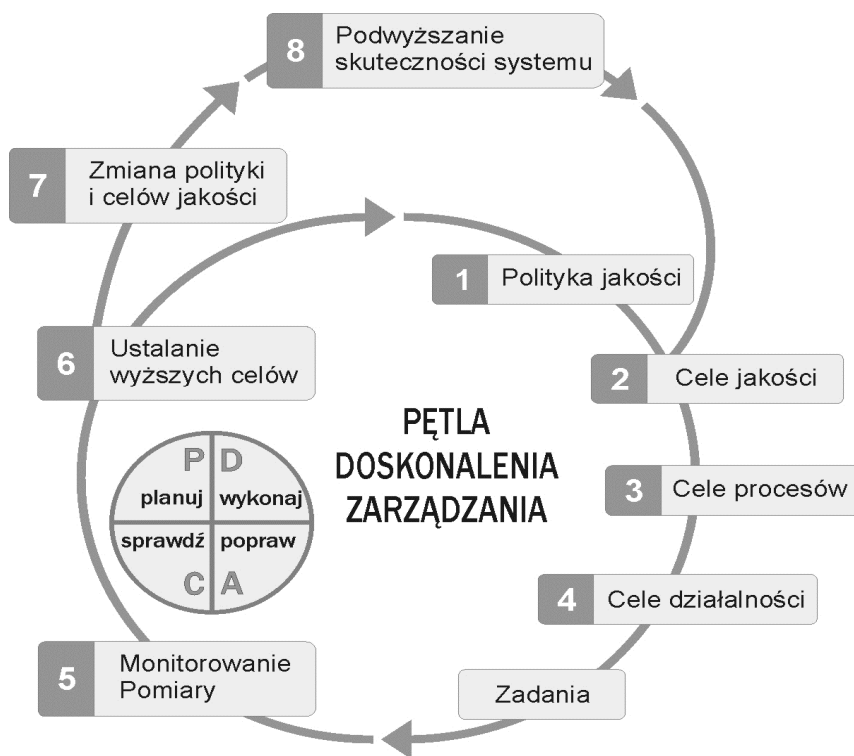
Jak już zaznaczono, doskonalenie jest kolejną funkcją charakteryzującą zarządzanie jakością. Odnosi się ona do ciągłego rozwoju produktów i ich zmiany pod kątem oczekiwań klientów. Jednakże ażeby ten proces był możliwy i efektywny, musi się także doskonalić samo zarządzanie jakością, co narzucają także normy ISO serii 9000. Nie jest to zadanie łatwe do spełnienia, ponieważ wyjątkowo silnie eksponują się w tym przypadku słabości systemu auditu wewnętrznego, kontroli i analizy procesów oraz trudności w ciągłym i umiejętnym doskonaleniu całego systemu zarządzania. Nie mniej jednak ciągle doskonalenie systemu zarządzania jakością i podnoszenie go na coraz wyższy poziom to wymóg normatywny i powinien przyczyniać się do uzyskiwania większych korzyści przez organizację. Jak podaje J. Kowalczyk⁵², cykl doskonalenia zarządzania obejmuje (rys. 6.10):

⁵² Zob. J. Kowalczyk, *Doskonalenie zarządzania organizacją*, „Problemy Jakości”, 3/2010.

1. Określenie polityki jakości organizacji. Określenie polityki jakości nie jest łatwe z uwagi na mnogość uwarunkowań (potrzeba zachowania spójności z całością polityki organizacji i jej celami oraz uwarunkowaniami wynikającymi z otoczenia, jednoczesnego spełnienia oczekiwań wszystkich zainteresowanych stron itp.).
2. Określenie celów organizacji, długo- i krótkoterminowych, wspomagających i skorelowanych z polityką jakości. Nietrafne określenie celów może przesądzić o nieefektywności zarządzania. Cele powinny wyrażać kompromis pomiędzy oczekiwaniami poszczególnych podmiotów i możliwościami organizacji, wyrażonymi potencjałem ludzkim, finansowym, technicznym, technologicznym itp. Gdy cele są poprawnie określone, kierownictwo otrzymuje sprawne narzędzie monitorowania, oceny i kontroli działania organizacji. Cele powinny być proste, zrozumiałe, mierzalne, zaakceptowane przez kierownictwo, realne z uwzględnieniem konkretnych terminów realizacji.
3. Przełożenie celów organizacji na cele procesów, z uwzględnieniem faktu, że cele procesów mogą jeszcze dodatkowo wynikać ze specyfiki samego procesu.
4. Przełożenie celów procesów na cele poszczególnych działań, składających się na dany proces i dalej na zawarte w nich zadania, stosując przy tym zasadę, że cele muszą być tym dokładniej zwymiarowane, im są realizowane na niższym poziomie zarządzania. Poziom przyjętych celów musi odpowiadać możliwościom danego procesu, ażeby jego realizacja była realna, ale jednocześnie muszą być to cele mobilizujące pracowników.
5. Monitorowanie i pomiar skuteczności realizacji ustalonych celów na wszystkich poziomach zarządzania. Monitoring ten jest źródłem podstawowych informacji niezbędnych do

podjęcia racjonalnych decyzji dotyczących doskonalenia zarządzania.

6. Analiza uzyskanych efektów w zakresie realizacji celów. W wyniku realizacji celów powinny być osiągnięte określone korzyści (skrócenie ścieżki przebiegu informacji i decyzji, obniżenie kosztów realizacji procesu, wyeliminowanie zbędnych dokumentów, itp.), które pozwolą na podniesienie celów procesów, a w konsekwencji i celów organizacji, na wyższy poziom.



Rys. 6.10. Pętla doskonalenia zarządzania organizacją

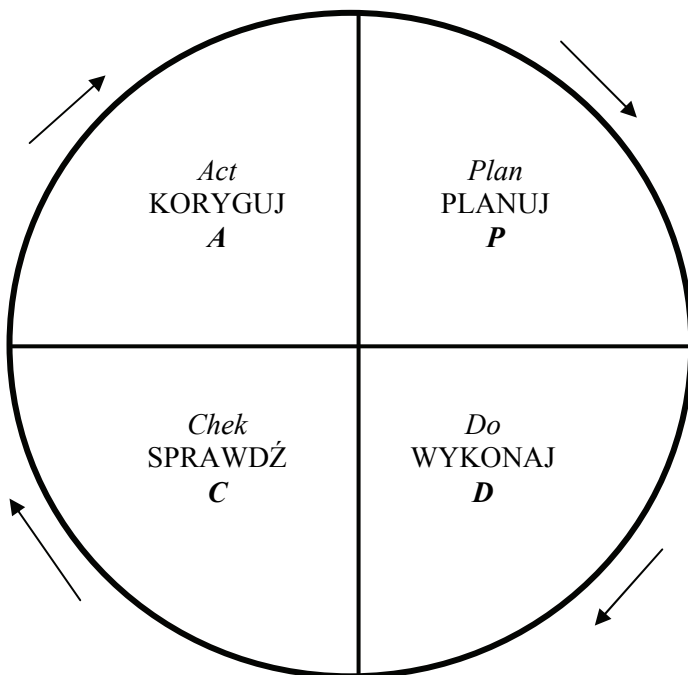
Źródło: J. Kowalczyk, op. cit.

7. Określenie nowych – na wyższym poziomie – celów dla procesów i dla całej organizacji. Analiza zrealizowanych celów na wszystkich poziomach zarządzania i uzyskanych z tego tytułu korzyści, w konfrontacji z aktualną analizą stanu organizacji i jej zasobów, stanowi punkt wyjścia do zaktualizowania polityki i celów jakości w całej organizacji. Jest to równoznaczne z podniesieniem skuteczności systemu na wyższy poziom. Dalej ten poziom powinien znaleźć swoje przełożenie na cele procesów, działalności i zadań oraz realizację kolejnej pętli doskonalenia. Każdy z etapów pętli doskonalenia zarządzania powinien być realizowany zgodnie z zasadą PDCA.
8. Aktualizacja polityki jakości – podwyższenie skuteczności i efektywności systemu zarządzania organizacją – powtórzenie cyklu.

W procesie ciągłego doskonalenia jakości zasadnicze znaczenia posiada cykl PDCA, który został podniesiony do rangi standardów kompleksowego zarządzania jakością, a kolejność działań stała się fundamentem stosowanych obecnie norm jakościowych ISO serii 9000, 14000 oraz 18000.

Zatem zgodnie z koncepcją W. E. Deminga każde działanie w systemie, przebiega w cyklu PDCA, zakłada ciągłe doskonalenie w całym systemie (procesów, produktów) w czteroetapowej sekwencji (rys. 6.11):

- PLANUJ (*plan*) – określenie celu, działań i opracowanie procedur. Polega na wyborze przez wyznaczony zespół roboczy określonego obszaru działalności organizacji (procesu, działań, maszyny itp.), które wymagają usprawnienia, a następnie wytyczenie drogi osiągnięcia sprecyzowanych celów jakościowych. Zespół musi przeanalizować koszty i korzyści, a następnie dokonać wyboru najkorzystniejszego wariantu działania.



Rys. 6.11. Koło Deminga

Źródło: opracowanie własne.

- WYKONAJ (*do*) – realizacja dokładnie wszystkich zaplanowanych działań. Wprowadzając przedsięwzięcia wykonawcze należy nieustannie monitorować postępy. Dokonywane zmiany powinny być dokumentowane, ażeby ułatwić kolejne korekty wprowadzane w przyszłości.
- SPRAWDŹ (*check*) – analiza wszystkich skutków oraz zmienność wyników stosowania procedury. Zespół sprawdza zgodność osiągnięć z celami wygenerowanymi w etapie pierwszym. W przypadku niezgodności dokonywane są korek-

ty planu lub też, w przypadku dużych odchyłeń, zmiany projektu pierwotnego.

- KORYGUJ (*act*) – identyfikacja niezbędnych działań korygujących, jeśli zmienność jest istotna, należy zidentyfikować słabość procedury. Jeżeli wyniki działań są satysfakcjonujące, należy sporządzić dokumentację skorygowanych procesów, ażeby utworzyć standardy dla wszystkich wykonawców. Wykonawcy lub też użytkownicy zmodyfikowanych procesów powinni zostać przeszkoleni, a zmodyfikowane procesy wdrożone do praktyki organizacji⁵³.

⁵³ Inną interpretację koła Deminga (cyklu PDCA) objaśnia A. J. Blikle. Procedurę cyklu jakości, której powtarzalne wykonywanie stanowi realizację zasady stałego doskonalenia, przedstawia w czterech krokach interpretowanych jako:

1. Planuj naprawę (ang. *plan*). Dokonaj pomiarów zjawiska, które pragniesz zmienić. Zaplanuj zmianę.
2. Wykonaj eksperyment (ang. *do*). Nie wprowadzaj planu od razu jako standardu. Najpierw wypróbuj go w warunkach eksperymentalnych, lub na małej próbie.
3. Oceń wynik (ang. *check*). Sprawdź, czy wynik jest zgodny z oczekiwaniami. Wprowadź ewentualną korektę.
4. Zastosuj (ang. *act*). Wprowadź eksperyment w życie. Cały czas jednak prowadź pomiary (ocenę) twojego nowego standardu. Za jakiś czas zaczniesz myśleć o dalszym udoskonaleniu. (Zob. A.J. Blikle, *Doktryna jakości*, książka *in statu nascendi*, udostępniona w domenie publicznej 28 lutego 2009, s. 169-170).

Rozdział 7

INNOWACJE ORAZ KAIZEN W PRZEDSIĘBIORSTWIE

7.1. Istota i znaczenie innowacji

Wobec dużej turbulencji otoczenia, przedsiębiorstwa poszukują różnych metod adaptacji do zachodzących zmian. Ważnym sposobem wspomagającym efektywny rozwój przedsiębiorstwa i utrzymanie pozycji konkurencyjnej jest działalność innowacyjna zarówno w zakresie wprowadzania nowych produktów, racjonalizacji procesów, wprowadzania nowych technologii oraz niekonwencjonalnych rozwiązań z zakresu zarządzania.

Generalnie zjawisko innowacji jest ściśle związane z pojęciem szczególnej zmiany, która różni się od innych zmian postępowym charakterem. Może ona dotyczyć zarówno systemu społecznego czy też gospodarczego, jak i różnorodnych zjawisk rozwojowych o charakterze technicznym lub organizacyjnym, może dotyczyć całej przyrody jak i wybranych jej elementów. W literaturze przedmiotu nie ma i trudno zresztą doszukiwać się na tym etapie badań jednolitego rozumienia pojęcia innowacji. Przyjmuje się, że innowacje są to twórcze zmiany w systemie społecznym, w strukturze

gospodarczej, w technice oraz przyrodzie¹. Są to więc takie rozwiązania problemów, które zmieniają dotychczasowy stan rzeczy i wprowadzają nowości, czyli przyczyniają się do postępu w danej dziedzinie (np. techniki, organizacji, ekologii itp.)².

Warto jednak przytoczyć również inne definicje, które pojawiają się w literaturze, w których autorzy podkreślają różne aspekty innowacji. Przykładowo:

- Innowacja to wytwór spostrzegany przez podmiot przyswajania jako nowy, o którym innowacja przekazywana jest za pośrednictwem określonych środków. Podmiotem może być zarówno jednostka, jak i grupa społeczna³.
- Innowacja odnosi się do jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy. Pomysł może istnieć od dawna, ale stanowi innowację dla osoby, która go postrzega jako nowy⁴.
- Innowacja jest to działalność twórcza, w której kładzie się większy nacisk na wdrożenie twórczego pomysłu. Jak się wydaje, jest to nieustanny proces, który się rozpoczyna od dostrzeżenia okazji, potrzeby do zaspokojenia lub problemu do rozwiązania⁵.
- Innowacje to wszelkie procesy badań i rozwoju zmierzające do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań do techniki, technologii i organizacji⁶.

¹ S. Marciniak, *Innowacje i rozwój gospodarczy*, Wyd. KNSiA, Warszawa 2000, s. 8.

² J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie: transformacje i sterowanie rozwojem przedsiębiorstw*, AW Placet, Warszawa 1999, s. 141.

³ Z. Ratajczak, *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*, PWN, Warszawa 1980, s. 23.

⁴ P. Kotler, op. cit., s. 322.

⁵ P. McGowan, *Innowacje i przedsiębiorczość wewnętrzna*, w: D.M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1994, s. 581-582.

⁶ A. Pomykałski, *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 1997, s. 8.

- Innowacja jest kierowanym wysiłkiem organizacji na rzecz opanowania nowych produktów i usług, bądź też nowych zastosowań istniejących produktów i usług. Innowacja jest również formą kontroli gdyż pomaga organizacji dotrzymać kroku konkurencji⁷.

Z przedstawionych definicji wynika, że zakres pojęcia innowacji jest dość dowolnie interpretowany. W szerokim rozumieniu, to wszelkie zmiany rozwojowe, a więc zawierają zmiany zarówno w zakresie nowości technicznych, usprawnień organizacyjnych i zarządczych, ale także zmiany obyczajów, poglądów, kultury oraz innych sfer życia społecznego. Należy jeszcze w tym miejscu odnieść się do problemu rozumienia pojęcia nowych zmian. W przekonaniu autora oznacza ono zmiany względnie nowe. Zatem nie chodzi o zmiany absolutnie nowe tylko nowe dla danego rynku. Nowość może być oryginalna i wówczas mówimy o innowacjach przełomowych lub też innowacjach opartych na nowej wiedzy. Innowacja może mieć także charakter nowości, jeżeli jest nowa dla danego rynku lub też jest rozwinięciem istniejącego na tym rynku produktu.

Ogólnie przyjmuje się, że innowacje są to twórcze zmiany w systemie społecznym, w strukturze gospodarczej, w technice oraz przyrodzie⁸. Są to więc takie rozwiązania problemów, które zmieniają dotychczasowy stan rzeczy i wprowadzają nowości, czyli przyczyniają się do postępu w danej dziedzinie (np. techniki, organizacji, ekologii itp.)⁹.

Innowacja jest zatem raczej pojęciem ekonomicznym lub społecznym niż technicznym¹⁰. Przedsiębiorcy nie powinni zatem

⁷ R. W. Griffin, op. cit., s. 646.

⁸ S. Marciniak, op. cit., s. 8.

⁹ J. Penc, op. cit., s. 141.

¹⁰ P. Drucker, op. cit., s. 42.

szukać pomysłu, innowacji, która zrewolucjonizuje dany rynek. Firmy, które myślą o działaniu na wielką skalę i szybkim tempie rozwoju, na pewno nie osiągną sukcesu. Innowacja, która sprawia wrażenie ogromnej, może okazać się jedynie techniczną wirtuozerią, natomiast innowacje bez wielkich pretensji intelektualnych, mogą przekształcić się w wysoce rentowne przedsiębiorstwa¹¹.

W literaturze specjalistycznej¹² można spotkać bardzo różne definicje innowacji. Często przyjmuje się za zakres przedmiotowy innowacji, postępową zmianę o charakterze technicznym, organizacyjnym, społecznym lub psychologicznym. Ponieważ zakres pojęcia innowacji jest bardzo szeroki, a sam termin jest zwykle dość dowolnie interpretowany, dla potrzeb tego opracowania, przez innowację autor rozumie celowe zastosowanie określonego rozwiązania technicznego lub organizacyjnego, polegającego na opracowaniu nowych produktów lub udoskonaleniu już istniejących, tworzeniu lub doskonaleniu procesów wytwórczych, a także zmian organizacyjnych oraz zarządczych w przedsiębiorstwie¹³.

¹¹ Ibidem, s. 43.

¹² Przykładowo: P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992. J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999. A. Pomykański, *Zarządzanie procesem innowacyjnym*, „Współczesne zarządzanie” nr 2/2002. E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999. W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007. F. Mroczo, P. Skowron, *Innowacyjność jako wartość niematerialna organizacji* [w] Z.Kłós (red.) *TQM stymulatorem innowacyjności*. Politechnika Poznańska, Wielkopolski Instytut Jakości. Wydawnictwo P.W.KMB DRUK Parkowo 2008.

¹³ Zob. F. Mroczo, *Ryzyko innowacji opartej na wiedzy*. Rozdział w monografii E. Urbańczyk, *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo KREOS. Szczecin 2004, s. 921.

7.2. Rodzaje innowacji

Innowacyjność przedsiębiorstwa jest określana jako jego zdolność do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji. Powinna ona stać się główną siłą kreatywną każdej organizacji, wpisaną na trwale w jej system zarządzania i kulturę. Taki jest wymóg efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej¹⁴.

Podobnie jak wiele jest sposobów definiowania pojęcia innowacji, tak też można dokonywać wielu podziałów innowacji, przyjmując różne kryteria, zależne od celu, dla którego ten podział ma być wykorzystany.

Z punktu widzenia konkurencyjności przedsiębiorstwa najistotniejszy jest podział na innowacje produktowe, procesowe i kierownicze. Innowacje produktowe dotyczą zmian cech fizycznych lub funkcjonowania produktów i usług albo tworzenia całkowicie nowych produktów i usług. Do tego typu innowacji zalicza się znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych. Są one najbardziej oczywistym środkiem wytwarzania dochodów przedsiębiorstwa, utrzymania i intensyfikowania konkurencyjności organizacji. Innowacja musi objąć znaczące ulepszenia parametrów technicznych, komponentów i materiałów oraz funkcjonalności. Innowacja produktowa może polegać na rozszerzeniu struktury asortymentowej o nowy produkt. Produkt nowy pod względem technologicznym jest to produkt, którego cechy technologiczne lub przeznaczenie różnią się znacząco od uprzednio wytwarzanych. Innowacje tego typu mogą wiązać się z całkowicie nowymi technologiami, opierać się na połączeniu istniejących technologii

¹⁴ A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, op. cit., s. 18.

w nowych zastosowaniach lub też na wykorzystaniu nowej wiedzy. Termin „produkt” należy rozumieć w ujęciu obejmującym zarówno towary jak i usługi¹⁵.

Innowacje procesowe to zmiany sposobu wytwarzania, tworzenia lub dystrybucji produktów i usług¹⁶. Modyfikują one zarówno procesy wytwórcze jak i z zakresu logistyki zaopatrzenia oraz dystrybucji. Są to zmiany które zachodzą w przestrzeni procesów wytwórczych, technologii ale także i doskonalenia kierowania.

Innowacje kierownicze są również nazywane innowacjami w sferze zarządzania¹⁷. Oznaczają one lepsze sposoby organizowania i zarządzania działalnością badawczą, produkcyjną i usługową. Często w literaturze określane są także jako innowacje organizacyjne, polegające na wprowadzaniu zmian w jakości, ilości i sposobie wykorzystania komponentów składających się na funkcjonowanie organizacji, na wprowadzeniu zmian strukturalnych mających na celu podwyższenie sprawności przebiegających w nich procesów. Zmiany organizacyjne tylko wtedy można uważać za innowacje organizacyjne, gdy wywierają pozytywny, dający się zmierzyć wpływ na wyniki przedsiębiorstwa, taki jak np. wzrost produktywności, czy zwiększenie sprzedaży.

Innowacje marketingowe to wdrożenie nowej metody marketingowej, wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej. Celem tego typu innowacji jest lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, otwarcie nowych rynków zbytu lub nowe pozycjonowanie produktu firmy na rynku dla zwiększenia

¹⁵ S. Sudoł, *Innowacje produktowe a różnicowanie i ewolucja potrzeb oraz preferencje konsumentów*, „*Ekonomika i Organizacja Pracy*” 1987, nr 7, s. 107.

¹⁶ R.W.Griffin, op. cit., s. 427-428.

¹⁷ A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami*, op. cit., s. 20.

sprzedaży. Cechą wyróżniającą jest to, że polega ona na wdrożeniu metody marketingowej dotychczas niestosowanej¹⁸.

Innowacje można podzielić według skali zmian, jakie za sobą pociągają na¹⁹:

- Radykalne – wywołują w przedsiębiorstwie zmianę przełomową, tak zwaną nieciągłą, i polegają na całkowitym przekształceniu sposobu funkcjonowania organizacji.
- Stopniowe – mogą polegać na udoskonaleniu tego, co jest robione dobrze – tak zwane dostrajanie lub wprowadzanie drobnych modyfikacji jako reakcja na stopniowe zmiany zachodzące w otoczeniu – tak zwane przyrostowe dopasowanie.

W zależności od intensywności technologicznej i kapitałowej różni się²⁰:

- innowacje „lekkie” o zaawansowanej technologii,
- innowacje „ciężkie” o zaawansowanej technologii,
- innowacje „lekkie” o prostej technologii,
- innowacje „ciężkie” o prostej technologii.

R.W. Griffin proponuje dwa kolejne podziały. Pierwszy z nich związany jest ze stałością procesu wprowadzania zmian. Na tej podstawie wyróżnia się innowacje ciągłe i nieciągłe. Drugi z podziałów uwzględnia kryterium oryginalności. Wyróżnia się:

- innowacje kreatywne (pierwotne, twórcze, pionierskie) – (...) rozwiązania oparte na procesie twórczym, stosowane po raz pierwszy w danej gospodarce i odgrywające decydującą rolę w jej rozwoju.

¹⁸ Zob. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Wyd. III, OECD, Eurostat, Warszawa 2008, s. 50-54.

¹⁹ P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i Kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 35-36.

²⁰ Z. Fengler, *Potencjał firmy a innowacyjność*, w: *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 1991, nr 10, s. 149-150.

- imitujące (wtórne, odtwórcze i naśladowcze) – nowości zapożyczone, zmiany odtwórcze, polegające na naśladownictwie zmian oryginalnych w celu osiągnięcia określonych korzyści²¹.

Biorąc za podstawę klasyfikacji innowacji zakres powodowanych przez nie skutków, można wyróżnić:

1. Innowacje strategiczne, służące do realizacji strategicznych celów rozwoju o charakterze społeczno ekonomicznym. Wynikają one z realizacji długofalowych przedsięwzięć innowacyjnych o istotnym znaczeniu dla całych społeczeństw, jak i poszczególnych podmiotów gospodarczych;
2. Innowacje taktyczne (bieżące), mające na celu podniesienie efektywności gospodarowania w krótszych okresach czasu. Zalicza się do nich różnego rodzaju bieżące zmiany w wyrobach, metodach wytwarzania i organizacji pracy.

Interesującego podziału dokonała Komisja Europejska w programie EQUAL, która rozróżnia trzy typy innowacji²²:

- innowacje zorientowane na proces, dotyczące rozwoju nowych metod, instrumentów i podejść jak również poprawy istniejących metod;
- innowacje zorientowane na cel skoncentrowane wokół formułowania nowych celów oraz podejść w celu zidentyfikowania nowych i obiecujących kwalifikacji oraz tworzeniu nowych obszarów zatrudnienia na rynku pracy;
- innowacje zorientowane na kontekst odnoszące się do struktur politycznych i instytucjonalnych - będą one dotyczyły rozwoju systemu na rynku pracy.

²¹ J. Penc, op. cit., s. 145.

²² http://www.warszawa.stim.org.pl/region:polska/czym_jest_innowacja/, 11.09.2013.

Jak widać innowacje mogą być różnie klasyfikowane, w zależności od potrzeb poznawczych można stosować wymienione oraz inne kryteria podziału.

7.3. Źródła innowacji

Źródłem innowacji jest wszystko to, co dostarcza nam informacji o nowej wiedzy, nowych potrzebach, kierunkach zmian i innych informacji stanowiących o oczekiwaniach klientów i rozwoju rynku. J. Penc określił, że źródłem innowacji może być to wszystko, co generuje określone idee, pomysły, projekty i może stać się przyczyną poszukiwania, czy wynajdywania rzeczy nowych, podejmowania przedsięwzięć, wprowadzania ich w życie i doskonalenia²³.

Według P. Druckera systematyczna innowacja oznacza przede wszystkim śledzenie siedmiu źródeł okazji. Pierwsze cztery znajdują się wewnątrz każdej organizacji. Należą do nich²⁴:

- Nieoczekiwane zdarzenie – stwarza największe szanse na powodzenie innowacji, wymaga najmniej wysiłku od przedsiębiorcy i jest najmniej ryzykowne. Jednak często kierownictwo ignoruje lub co gorsza odrzuca możliwość powodzenia. Wynika to z tego, że sprawozdawczość z reguły o nim nie informuje, skupiając raczej uwagę na obszarach stwarzających problemy. Żeby innowacja doszła do skutku wymaga poważnego potraktowania, zaangażowania najzdolniejszych ludzi i poparcia ze strony kierownictwa²⁵.
- Niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniami – jest ona symptomem zmiany, która się wydarzyła, bądź którą

²³ J. Penc, op. cit., s. 157.

²⁴ P. Drucker, op. cit., s. 44.

²⁵ Zob. Ibidem, s. 44-55.

można spowodować. Zdarza się, że nie da się wywnioskować, dlaczego np. rosnący popyt nie powoduje wzrostu efektywności. Wtedy należy zastanowić się, jak można wykorzystać wystąpienie takiej niezgodności i jak zmienić ją w okazję. Jest ona swoistym wezwaniem do działania, jednak w ramach znanej technologii i niewielkim nakładem pracy. Istnieje kilka zasadniczych procesów niezgodności, a mianowicie²⁶:

- między poszczególnymi realiami ekonomicznymi w danej dziedzinie;
 - między rzeczywistością, a dotyczącymi jej założeniami;
 - między postrzeganymi, a rzeczywistymi wartościami i oczekiwaniami klientów;
 - wewnętrzna niezgodność rytmu lub logiki danego procesu.
- Potrzeby procesu – w odróżnieniu od innych źródeł nie zaczyna się od zdarzenia występującego w środowisku wewnętrznym lub zewnętrznym. Jest zorientowany raczej na zadanie niż na sytuację. Polega na doskonaleniu procesu, który już istnieje, przeprojektowaniu systemu na podstawie nowo dostępnej wiedzy²⁷.
 - Zmiany w strukturze rynku – wymagają przedsiębiorczości od każdego z uczestników tego rynku. Ponieważ struktury rynku są nietrwałe i ulegają ciągłym zmianom, firma musi podejmować działanie, gdy tylko zaczyna się coś dziać i adaptować swoją działalność do tych zmian²⁸.

Drugi zbiór źródeł okazji do innowacji, składający się z trzech elementów, wiąże się ze zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa. Są to:

²⁶ Zob. Ibidem, s. 67-78.

²⁷ Zob. Ibidem, s. 79-80.

²⁸ Zob. Ibidem, s. 87-99.

- Demografia. Ze wszystkich zmian zewnętrznych zmiany demograficzne są najwyraźniej widoczne i można z wyprzedzeniem określić ich skutki. Demografia ma duży wpływ na to, co będzie kupowane, przez kogo i w jakich ilościach. Ma ona też wpływ na wiele podejmowanych decyzji, biorą ją pod uwagę zarówno przemysłowcy jak i ekonomiści, czy politycy²⁹.
- Zmiany w sposobach postrzegania. W odróżnieniu od nieoczekiwanego zdarzenia, przy zmianie sposobów postrzegania fakty nie zmieniają się, ale zmienia się ich znaczenie. Przykładowo rynek podzielony wcześniej według grup zamożności, w przyszłości może być podzielony według stylów życia. Przewidywanie tych zmian powinno stanowić okazję do innowacji³⁰.
- Nowa wiedza w dziedzinie. Innowacja oparta na wiedzy wymaga dokładnej analizy czynników naukowych, społecznych, ekonomicznych lub związanych z postrzeganiem, a także skoncentrowania uwagi na sytuacji strategicznej i stosowania zarządzania przedsiębiorczego, aby wysoka jakość polegała na stwarzaniu wartości dla użytkownika³¹.

Poza wyżej wymienionymi źródłami, P. Drucker wyróżnił również błyskotliwy pomysł. Jest to źródło najbardziej ryzykowne i najmniej skuteczne, ponieważ nie ma gwarancji na to, że pomysł ten się opłaci. Dlatego przedsiębiorcy rzadko korzystają z tego typu sposobu innowacji. Jednak nie należy całkowicie rezygnować z błyskotliwych pomysłów, ponieważ może się on skończyć powodzeniem, powstaniem nowych przedsiębiorstw, nowych zdolności wytwórczych i nowych miejsc pracy³².

²⁹ J. Penc, op. cit., s. 160.

³⁰ Ibidem.

³¹ Ibidem.

³² Zob. P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, op. cit., s. 143-146.

7.4. Innowacje oparte na nowej wiedzy

Innowacyjność złożonego systemu gospodarczego w prostej linii wypływa z innowacyjności podmiotów gospodarczych wchodzących w jego skład. Duża dynamika XXI wieku, która objawia się chociażby w intensywnym rozwoju nauki i technologii, ekspansji procesów globalizacyjnych, nasileniu konkurencji, rozwoju społeczeństwa informacyjnego, a także zmiany demograficzne, to czynniki które silnie wpływają na rzeczywistość gospodarczą. Zasygnalizowane zmiany generują ogromne możliwości dla przedsiębiorstw przykładających duże znaczenia do innowacji. Aczkolwiek wszystkie zmiany innowacyjne wprowadzane w przedsiębiorstwie mają istotne znaczenie, to jednak innowacje oparte na nowej wiedzy mogą stanowić imponujący filar nadający skokowy przyrost efektywności funkcjonowania, wokół którego mogą rozwijać się kolejne innowacje operacyjne oraz dalsze doskonalenie produktów i rozwój z wykorzystaniem koncepcji PDCA i *kaizen*³³.

Z uwagi na fundamentalne znaczenie innowacji opartych na nowej wiedzy dla egzystencji i rozwoju przedsiębiorstw, w procesie zarządzania tymi innowacjami coraz częściej wykorzystuje się technologie pragmatycznej sztuki inżynierskiej. Zastosowanie inżynierskich zasad oraz algorytmicznych scenariuszy i schematów postępowania, może prowadzić do osiągnięcia najwyższej skuteczności prac związanych z opracowaniem wysoce ryzykownych innowacji opartych na nowej wiedzy.

Cechy innowacji opartej na nowej wiedzy

Spośród wszystkich możliwych innowacji, innowacje oparte na nowej wiedzy, różnią się od pozostałych wieloma cechami. Z uwagi na zwykle złożony charakter i zawiłą często drogę ich

³³ Zob. F. Mroczko, *Zarządzanie jakością*, op. cit., s. 60-64 oraz 287-303.

rozwoju, charakteryzuje je dłuższy czas powstawania i komercjalizacji. Długość okresu dojrzewania nowej koncepcji i rozwoju samego produktu zależny od odkrywczości (nowatorstwa) zmiany. Ponieważ innowacje te stanowią nowe rozwiązania, to zwykle jest tak, że reakcja rynków na nowe produkty jest nieznana, ponieważ takiego produktu nie było dotychczas na rynku i nie możemy precyzyjnie określić oczekiwań rynku oraz wielkości popytu. Innowacje oparte na nowej wiedzy są nowe zarówno dla przedsiębiorstwa jak i dla rynku, co powoduje, że pociągają za sobą największe koszty związane z ich realizacją i wprowadzeniem na rynek. Z tych względów występuje także wysokie ryzyko niepowodzenia oczekiwanego przebiegu dyfuzji takiego produktu na rynek, a zatem i strat poniesionych nakładów.

Z uwagi na wyjątkowość źródła, jakim jest nowa wiedza, innowacje oparte na tej wiedzy występują stosunkowo rzadko. Są one źródłem całkowicie nowych produktów i stanowią statystycznie zaledwie około 10% wszystkich innowacji. Jednakże należy zaznaczyć, że w warunkach ostrej konkurencji na większości współczesnych rynków, przedsiębiorstwa które zaniechają procesów innowacyjnych, wystawiają się na jeszcze większe ryzyko niepowodzenia, mogące prowadzić do wykluczenia z rynku. Te zaś, które podejmują takie ryzyko i realizują prace nad innowacjami, mają szanse na wytworzenie nowych, wysoce konkurencyjnych produktów z dużą zawartością nowej wiedzy i zdobycia długotrwałej przewagi rynkowej.

Innowacja oparta na wiedzy posiada szereg istotnych potrzeb. Przede wszystkim wymaga precyzyjnej identyfikacji oraz analizy czynników: naukowych, społecznych, ekonomicznych itp. Analiza ta musi wykazać, jakie czynniki zostały pominięte, ale są możliwe do pozyskania (problem informacyjny) oraz jakich czynników nie da się zdobyć na obecnym etapie rozwoju nauki (problem naukowy). Rezygnacja z przeprowadzenia tej analizy i oparcie się na intuicji,

może doprowadzić do ujawnienia się nieoczekiwanych, a istotnych problemów, które uniemożliwią dalsze prace innowacyjne, bądź też skażą innowację na niepowodzenie.

Innym wymogiem innowacji opartej na wiedzy jest potrzeba posiadania kreatywnych³⁴ zespołów, które koncentrują swój wysiłek badawczy z uwzględnieniem uwarunkowań strategicznych przedsiębiorstwa. Można tego dokonać poprzez:

- stworzenie kompleksowego systemu, który zdominuje daną dziedzinę (np. powszechne udostępnianie innowacji, zapewnienie pełnego serwisu, udostępnienie pełnej informacji o innowacji, szkolenie itp.),
- koncentrację na rynku (np. kreowanie nowego rynku dla innowacji),
- zajęcie pozycji strategicznej (np. strategia rogatki, wyspecjalizowanej umiejętności czy wyspecjalizowanego rynku).

Każda z wymienionych strategii jest bardzo ryzykowna. Należy jednak wiedzieć, że brak koncentracji na konkretnej strategii i rozproszenie wysiłku na kilku jednocześnie, zwiększy znacząco niebezpieczeństwo niepowodzenia.

Innowacje oparte na wiedzy, a szczególnie innowacje wysokiej techniki, wymagają z natury rzeczy dużych nakładów inwestycyjnych na badania (podstawowe oraz B+R) i dlatego nie są podejmowane przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Jakże słuszne jest stwierdzenie Cz. Cempela³⁵, że ani odkrycie, ani wynalazek nie będą służyły społeczeństwu i tworzyły wartości dodanej, jeśli nie będą skojarzone z przedsiębiorczością i z kapitałem.

³⁴ Patrz szerzej: F. Mroczo, *Kreowanie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw* op. cit.

³⁵ Cz. Cempel, *Inżynieria kreatywności w projektowaniu innowacji*, Wyd. Naukowe Instytutu Eksploatacji – PIB, Radom – Poznań 2013, s. 28.

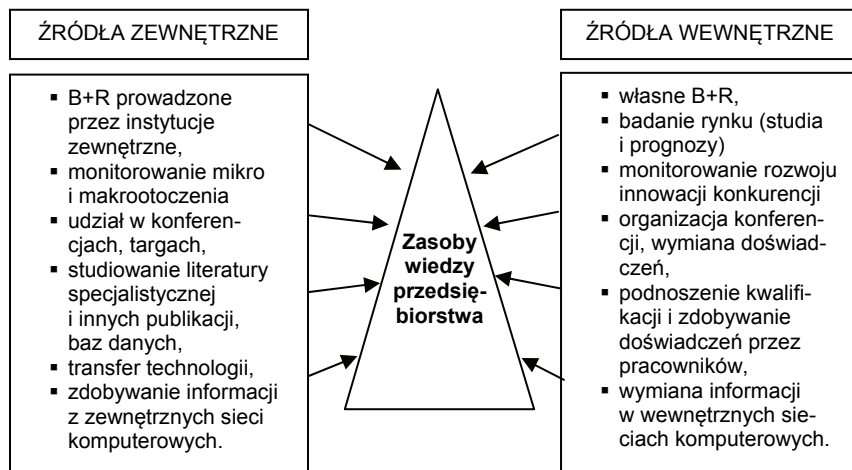
Źródła innowacji opartej na wiedzy

Współczesne przedsiębiorstwo, ażeby móc kreować innowacje oparte na wiedzy, powinno posiadać umiejętność wytwarzania tej wiedzy przez wewnętrzne komórki organizacyjne, ale także umieć zdobywać wiedzę pochodzącą z wielu zewnętrznych źródeł odpowiednio akumulując ją w przedsiębiorstwie (rys. 7.1). Stwierdzenie to podziela opinia „...złożoność, kompleksowość, dynamika i nieciągłość otoczenia, poszerzanie się jego granic i coraz większy wpływ, jaki wywiera ono na losy przedsiębiorstwa, oznacza konieczność zdobywania wiedzy, przetwarzania i wykorzystywania coraz większej liczby danych i informacji w coraz krótszym czasie.”³⁶ Zatem organizacja obserwująca wnikliwie zmiany zachodzące w otoczeniu oraz próbująca wykrywać symptomy tych zmian i reagować na nie, powinna dużą wagę przykładać do zarządzania informacją i wiedzą. Każdy współczesny menedżer musi pilnie śledzić i analizować zmiany w otoczeniu poprzez obserwację rzeczywistości, lekturę opracowań fachowych, uczestnictwo w konferencjach, targach itp. Aczkolwiek wiedza zdobyta z zewnętrznych źródeł jest często ogólnodostępna i najczęściej nie stanowi istoty zdobywania kluczowych kompetencji, to jednak jej brak oznacza izolację oraz pozostanie w tyle za konkurencją.

W organizacji powinny być tworzone sprawnie działające systemy informacyjne dostarczające do określonych miejsc w organizacji syntetycznej wiedzy odpowiednio przetworzonej dla potrzeb zainteresowanych. Nie chodzi więc o powszechny dostęp pracowników do całej wiedzy organizacji, ale o rozsądne decydowanie, co i do kogo powinno dotrzeć, aby zapewnić sprawne

³⁶ I. K. Hejduk. *Profesor Wiesław M. Grudzewski – Człowiek Przyszłości*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” nr 8/2003, s. 8.

funkcjonowanie organizacji³⁷. Tak rozumiane transferowanie wiedzy wywiera istotny wpływ na koordynację procesów B+R z innymi funkcjami wewnętrznymi przedsiębiorstwa, na skuteczność i jakość uczenia się organizacji, na jakość produktów innowacyjnych oraz czas ich wytworzenia i komercjalizacji.



Rys. 7.1. Źródła pozyskiwania wiedzy przez przedsiębiorstwa

Źródło: F. Mroczko, *Wybrane problemy zarządzania wiedzą w procesach badawczo – rozwojowych*. Menedżer 13-14 (1-2). PL ISSN 1644-308X. Akademia Podlaska, Siedlce 2005.

Doceniając wagę zewnętrznych źródeł wiedzy należy jednak zauważyć, że podstawowym źródłem wiedzy, która przekształca się w innowacyjny produkt, jest własne zaplecze naukowo-badawcze. Współcześnie odgrywa ono dużą rolę w zakresie wytwarzania nowej unikatowej wiedzy, a prace badawcze realizowane w własnych laboratoriach mogą skutkować opracowaniem innowacyjnych

³⁷ E. Głuszek, *Zarządzanie wiedzą ukierunkowane na wzrost innowacyjności firmy*, [w] Skalik J. (red.) *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność gospodarki*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1045, AE, Wrocław 2004, s. 346.

produktów. Znaczące odkrycia, a więc i nowa wiedza powstająca w wyniku podjętych prac B+R wewnątrz przedsiębiorstwa, jest zwykle wiedzą wysoce specjalistyczną dotyczącą ściśle wybranych problemów. Tymczasem dla sprawnego przebiegu procesów innowacyjnych niezbędna jest wiedza zintegrowana, łącząca wiele specjalności, które wynikają z funkcji wewnętrznych przedsiębiorstwa (kombinacja wiedzy). Taka wiedza tworzy podstawy do opracowania innowacji i doskonalenia procesów wytwórczych. Drogą tą organizacja zdobywa doświadczenie, wzbogaca się o kolejną wiedzę (socjalizacja wiedzy) i znajduje dla niej zastosowanie rynkowe poprawiając pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Wiedza staje się własnym chronionym produktem tych przedsiębiorstw i jest niedostępna innym podmiotom. Pozostaje zatem w przedsiębiorstwie, rozwija się, rodząc nowe idee produktów i usług (eksternalizacja wiedzy), stanowi podstawę kluczowych i unikatowych kompetencji przedsiębiorstwa. Tak więc rozwój wiedzy przedsiębiorstwa następuje zgodnie z rozwojem procesu innowacji począwszy od poszukiwania pomysłów, tworzenia prototypu, opracowania strategii marketingowej, aż do komercjalizacji produktu innowacyjnego³⁸.

Tworzenie innowacji opartej na nowej wiedzy

Proces tworzenia innowacyjnego produktu opartego na nowej wiedzy jest złożony i związany zarówno z kluczowymi parametrami otoczenia jak i wewnętrznymi uwarunkowaniami wynikającymi ze strategii przedsiębiorstwa³⁹. Jednym z głównych źródeł kreowania zmian oraz innowacji opartej na nowej wiedzy jest działalność sfery

³⁸ Zob. szerzej w: F. Mroczko, *Wybrane problemy zarządzania wiedzą w procesach badawczo-rozwojowych*, op. cit, s. 22-31.

³⁹ Z uwagi na obszerność problemu, w tym opracowaniu zostaną krótko omówione tylko wybrane elementy tworzenia innowacyjnego produktu opartego na nowej wiedzy przedstawione schematycznie na rys. 7.2.

B+R. Tej też działalności autor poświęci nieco więcej uwagi, ponieważ zaistnienie nowej wiedzy jest kluczowym warunkiem zainicjowania prac związanych z wykreowaniem produktu innowacyjnego zawierającego duży ładunek tej wiedzy, którą może dostarczyć właśnie działalność B+R.

Działalność B+R to planowa i ciągła praca twórcza realizowana w celu zwiększenia określonego zasobu wiedzy oraz jej implementacji w zastosowaniach innowacyjnych. Najczęściej badania naukowe dzieli się na badania podstawowe, badania stosowane i prace rozwojowe⁴⁰. Klasyfikacja ta jest słuszna z uwagi na metodykę prowadzenia badań naukowych oraz z punktu widzenia praktycznego wykorzystania ich wyników.

Istnieje ściśle wzajemne powiązanie oraz prawidłowość, iż wraz z przechodzeniem od badań podstawowych poprzez badania

⁴⁰ Badania podstawowe mają na celu odkrycie oraz sprecyzowanie praw i uzyskanie nowej wiedzy o określonych zjawiskach bez potrzeby wyznaczania zakresu i sposobu ich praktycznego wykorzystania. Badania te można podzielić na badania wolne mające czysto poznawczy charakter (bez ukierunkowania na określone potrzeby) oraz skierowane z wyraźnym wyartykułowanym ukierunkowaniem badań. Wyniki tych badań wykorzystywane do badań stosowanych i prac rozwojowych mogą zainicjować rozwój nowego produktu.

Badania stosowane to proces wysoce sformalizowany, z wyraźnie określonymi celami badań. Generalnym ich celem jest optymalne praktyczne wykorzystanie wyników badań podstawowych a więc aplikacja tych wyników do prognoz i modeli oraz aplikacja rozwiązań w rzeczywistych produktach. Są one ukierunkowane na uzyskanie efektu ekonomicznego dla gospodarki narodowej. Badania stosowane są realizowane przez instytuty resortowe oraz instytuty badawcze niektórych wyższych uczelni.

Prace rozwojowe charakteryzują się ściśle sprecyzowanym i praktycznym celem badań, ukierunkowanym na opracowanie konkretnego innowacyjnego rozwiązania, uzyskanego w wyniku wykorzystania wiedzy pozyskanej w badaniach podstawowych i stosowanych. Prace rozwojowe prowadzone są przez instytuty resortowe, centralne laboratoria oraz różnorodne biura konstrukcyjne i projektowe (Patrz F. Mroczko, *Wybrane problemy zarządzania wiedzą w procesach badawczo – rozwojowych*, op. cit, s. 23).

stosowane do prac rozwojowych wzrasta możliwość planowania przedsięwzięć badawczych oraz prawdopodobieństwo osiągnięcia pozytywnych rozwiązań. Zawsze istnieje potrzeba takiego ukierunkowania badań stosowanych i prac rozwojowych, aby wynik końcowy procesu B+R był wysoce zintegrowany z przedsięwziętym zamierzeniem gospodarczym. W praktyce gospodarczej powinna istnieć ścisła więź nauki, techniki, produkcji i potrzeb rynku (internalizacja wiedzy). Często zresztą trudno jest wyraźnie rozgraniczyć sferę badawczą od procesu przekształcania wyników badań w określone środki techniczne i metody ich wykorzystania. Należy wszakże dostrzegać bardzo silne powiązania sfery B+R z zewnętrznymi i wewnętrznymi czynnikami kształtującymi podstawę i możliwości prowadzenia prac badawczych.

Na szczególne podkreślenie zasługują zewnętrzne osiągnięcia naukowe i technologiczne. Czynniki te bezpośrednio wpływają na sferę B+R tworząc pewną bazę wiedzy nowych osiągnięć naukowych, stosowanych technologii oraz wiedzy o nowych lub projektowanych produktach. Taka obserwacja otoczenia może skutkować ukierunkowaniem badań własnych. Jest to istotne nie tylko dlatego, że mając ogłęd o osiągnięciach innych instytucji badawczych możemy wykorzystać (adoptować) wyniki badań⁴¹ do własnych celów, ale również z tego względu, iż w warunkach globalizacji obserwuje się skracanie cyklu życia produktów, a zatem sfera B+R dysponuje mniejszym czasem na wytwarzanie określonej wiedzy, którą z kolei należy szybko przekształcić w innowacyjny produkt.

Istnieje ścisły związek pomiędzy wiedzą zdobytą w procesie B+R a produkcją i rynkiem. W samych procesach B+R nie-

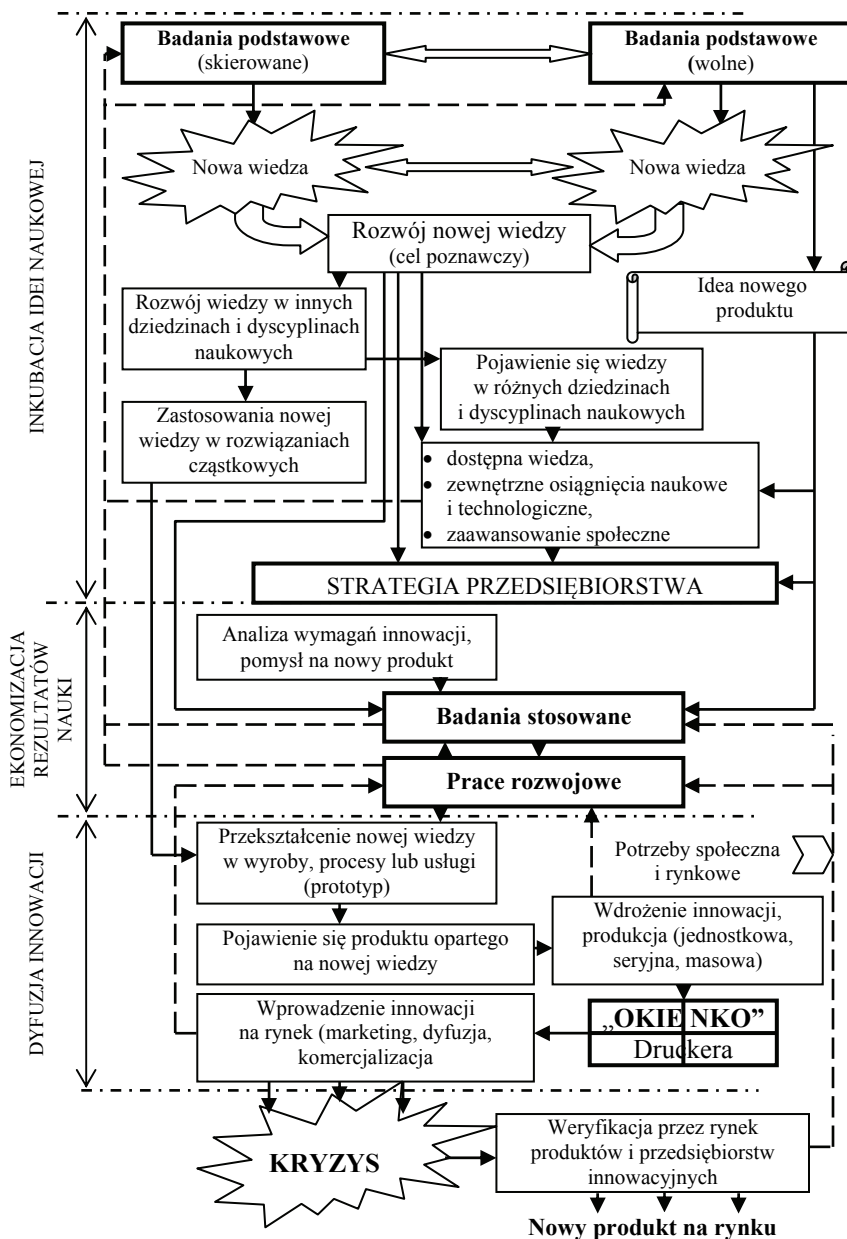
⁴¹ Wytworzenie wiedzy, uczenie się od innych i dzielenie z innymi określonej wiedzy musi być zinternalizowane – tj. przetworzone, wzbogacone i przełożone w celu dostosowania do tożsamości organizacji (Patrz. I. Nonaka, H. Takeuchi, *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000, s. 28).

odzownym jest przepływ wiedzy pomiędzy sferą badań podstawowych w kierunku badań stosowanych i wreszcie prac rozwojowych (rys. 7.2). Już na etapie badań podstawowych, obok rozwoju samych nauk podstawowych, przepływ nowej wiedzy do badań stosowanych może zainicjować powstanie koncepcji nowego produktu. Tak więc badania podstawowe są zespolone z pozostałymi elementami sfery B+R i wywierają ważki wpływ na rzeczywistość gospodarczą. W badaniach stosowanych i pracach rozwojowych następuje dalsze poszerzenie określonej wiedzy, a następnie jej przekształcanie w koncepcję i prototyp produktu innowacyjnego.

Ponieważ innowacje te mają charakter nowości, mogą więc okresowo, w czasie jej tworzenia, występować obszary niewiedzy wstrzymujące prace nad rozwojem innowacji na nieokreślony precyzyjnie czas rozwiązania problemu. Należy podkreślić, że w przypadku braku możliwości rozwiązania określonych problemów ze względu na ograniczony zasób wiedzy, innowację należy odłożyć do czasu rozwoju oczekiwanej dyscypliny naukowej. W przeciwnym wypadku innowacja taka pochłonie wiele środków oraz wysiłku zespołów konstrukcyjnych i będzie skazana na niepowodzenie.

Generalnie badania tworzą potencjał wiedzy wykorzystywany w działalności innowacyjnej, reprezentujący produkt intelektualny, którego rynkową wartość określić jest bardzo trudno⁴². Dlatego właśnie niezbędny jest etap wytworzenia prototypu produktu, który może być niedopracowany, posiadać pewne wady lub niedoskonałości. Dla usunięcia tych niedopracowań, niezbędne jest wmontowanie w obieg przepływu wiedzy swoistego sprzężenia zwrotnego pomiędzy pracami rozwojowymi a badaniami stosowanymi i podstawowymi.

⁴² K. Krzakiewicz *Innowacje w zarządzaniu antykryzysowym*, [w] Skalik J. (red.) *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność gospodarki*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1045, AE, Wrocław 2004.



Rys. 7.2. Tworzenie innowacji opartej na nowej wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Największy sukces rynkowy dla przedsiębiorstwa przynosi działalność B+R zintegrowana z ogólną strategią organizacji, tak zresztą jak wszelka działalność przedsiębiorstwa, która nie może być przypadkową i nieefektywną. Przyjęta strategia przedsiębiorstwa innowacyjnego powinna wskazywać kierunki rozwoju badań w przedsiębiorstwie wytyczając cele strategiczne, określając wysokość nakładów na działalność B+R oraz stymulując rozwój potencjału intelektualnego⁴³.

Współcześnie strategia przedsiębiorstwa powinna kłaść duży nacisk na wzrost wartości organizacji poprzez dbałość o rozwój wiedzy wewnętrznej i potencjału intelektualnego oraz zorientować rynkowo swoje działania upodmiotowiając konsumenta⁴⁴. Podstawę do formułowania celów strategicznych tworzą wymagania rynkowe oraz możliwości (zasoby) przedsiębiorstwa. Z kolei cele działalności

⁴³ W wyniku porównania wiedzy przedsiębiorstwa z wiedzą konkurentów oraz określenia wiedzy potrzebnej do realizacji strategii ogólnej przedsiębiorstwo formułuje strategię wiedzy. Jej istotą jest powiązanie procesów zorientowanych na wiedzę, technologii oraz form organizacyjnych ze strategią przedsiębiorstwa. Strategia wiedzy to równoważenie posiadanych zasobów opartych na wiedzy i umiejętności ich wykorzystania z wiedzą potrzebną w celu oferowania produktów lub usług, lepszych niż konkurenci (Zob. E. Stańczyk-Hugiet, *Organizacyjne uwarunkowania implementacji strategii wiedzy*, [w] Skalik J. (red.) *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność gospodarki*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1045, AE, Wrocław 2004, s. 380).

⁴⁴ Wydaje się, że warto w tym miejscu za Kotlerem przytoczyć opinię Madiquea i Zirgera, którzy stwierdzają, że sukces w zakresie wprowadzania nowych produktów jest tym większy, im *przedsiębiorstwo dokładniej rozumie potrzeby klientów, im wyższy jest stosunek wartości użytkowej do kosztu, im wcześniej produkt zostanie wprowadzony w stosunku do konkurencji, im wyższy jest szacowany zysk przy sprzedaży produktu, im większy jest międzywydziałowy zespół zajmujący się rozwojem nowego produktu, im wyższe są nakłady poniesione na przekazywanie informacji o produkcie i wprowadzenie go na rynek oraz im większe jest poparcie ze strony zarządu firmy* (Patrz: Ph. Kotler, op. cit., s. 293).

B+R wynikają z celów strategicznych oraz szeroko rozumianych uwarunkowań zewnętrznych i wewnętrznych⁴⁵.

Tworząc innowacje oparte na nowej wiedzy, należy zmierzać w kierunku wytworzenia produktu o cechach satysfakcjonujących klienta. Rozpoznając oczekiwania klienta, przedsiębiorstwo uzyskuje nową wiedzę, która może stać się źródłem modyfikacji jego strategii oraz inspiracją powstania nowej (kolejnej) idei nowego produktu. Ważnym jest ciągle zdobywanie przez przedsiębiorstwo nowej wiedzy oraz jego otwartość na przepływ wiedzy pomiędzy rynkiem, produkcją i sferą badawczą.

Po wdrożeniu innowacji i rozpoczęciu produkcji, nie można zwlekać z jej wprowadzeniem na rynek. Każde skrócenie czasu wprowadzenia innowacji może korzystnie wpłynąć na wynik ekonomiczny. Drucker określił, że istnieje tzw. kilkuletnie „okienko”, w czasie którego innowacja musi zaistnieć w nowym przemyśle opartym na wiedzy. Jeżeli firma nie wykorzysta owego druckerowskiego „okienka”, to wejście w późniejszym okresie do tej gałęzi przemysłu jest praktycznie niemożliwe. Innowator z zasady działa pod silną presją czasu, musi działać rozważnie, ale i energicznie – bez wizji uzyskania drugiej szansy. Jednocześnie musi sobie zdawać sprawę, że konkurencja nie śpi. Rysujący się rynek nowego innowacyjnego produktu jest nęący dla wszystkich podmiotów. Może pojawić się tłok szczególnie w momencie wejścia na rynek. W późniejszym okresie, w drodze naturalnej selekcji rynku światowego, część firm z całą pewnością upadnie, co umownie przedstawia na rys.7.2 zarys kryzysu. Na rynku pozostaną te przedsiębiorstwa, które okrzepną i potrafią sprawnie zarządzać nowym produktem.

⁴⁵ Patrz szerzej: F. Mroczo, *Wybrane uwarunkowania i problemy zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie*. [w] H. Jagoda, J. Lichtarski (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004.

Innowacje oparte na nowej wiedzy wymagają stosunkowo intensywnego finansowania. Często zachodzi potrzeba reinwestowania coraz większych środków w dalsze badania, aby utrzymać się na rynku. Ponadto jedynie w tych najistotniejszych innowacjach opartych na wiedzy, zachodzi także potrzeba ustanowienia pewnych nowych standardów technicznych niezbędnych do poprawnej dyfuzji nowego produktu. Dlatego właśnie, często nawet duże firmy, konsolidują swoje wysiłki celem opracowania oraz wykreowania rynku na ten zupełnie nowy produkt innowacyjny⁴⁶.

Innowacja oparta na wiedzy jest szczególnie wymagająca i stwarza zapotrzebowanie na właściwe zarządzanie. Z uwagi na wysokie ryzyko wymagana jest szczególna czujność kompetentnego kierownictwa firmy. Kierownictwo nie może koncentrować się na technicznej stronie innowacji pomijając inne uwarunkowania (np. finansowe, społeczne, rynkowe itp.). Staranne stosowanie zasad nowoczesnego zarządzania może znacząco ograniczyć ryzyko innowacji. Z uwagi na długi i trudny do określenia cykl rozwojowy innowacji, a także wysoki stopień trudności i dużą nieprzewidywalność potencjalnych rezultatów, działalność innowacyjna jest trudna do normowania i stwarza zagrożenia dla innowacyjnych pomysłów. Z drugiej strony zachodzi niebezpieczeństwo, iż zbyt przeciągający się proces innowacyjny nie nadąży za dynamicznie zmieniającym się otoczeniem, a rozwój wiedzy i postęp techniczny może szybciej zweryfikować potrzeby rynku.

⁴⁶ Przykładowo na sukces płyty kompaktowej wpłynęło wiele czynników, z których najważniejszym był sojusz firmy Philips i Sony. Prawdopodobnie każda z tych firm działając oddzielnie byłaby w stanie sfinansować całe przedsięwzięcie, ale z pewnością nie ustanowiłaby jednolitych standardów technicznych i przemysłowych ułatwiających współpracę producentów i sprzedawców oraz zwiększających zaufanie konsumentów do nowego produktu.

Innowacje w dziedzinie wysokiej techniki są trudniejsze i bardziej ryzykowne od innych. Z tego względu szczególnie ważne jest poprawne zarządzanie całym procesem ich tworzenia i wdrażania. Przedsięwzięcia innowacyjne wysokiej techniki są finansowo bardzo wyczerpujące. Wymagają dużej rozwagi w inwestowaniu środków tym bardziej, że innowacje te wymagają niemal ciągłego refinansowania coraz większych nakładów na badania.

Niewłaściwa (nietrafna) selekcja pomysłów innowacyjnego produktu może spowodować zjawisko wciągania się firmy w finansowanie słabych pomysłów. Kiedy zły pomysł nie zostanie wyeliminowany w początkowej fazie procesu opracowania nowego produktu, przedsiębiorstwo będzie ponosić coraz wyższe koszty jego rozwoju w kolejnych etapach. Z kolei zaangażowanie dużych środków w kolejnych etapach może wygenerować postawę kierownictwa zmierzającą do odzyskania choćby części poniesionych nakładów i „na siłę” usiłuje wprowadzić nowy produkt na rynek. Oznacza to coraz większe zaangażowanie w finansowanie złego przedsięwzięcia i pomnażanie strat przedsiębiorstwa.

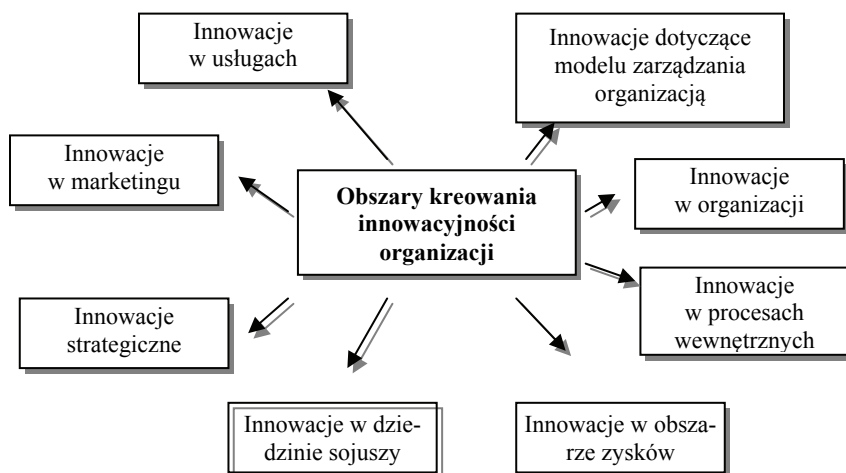
Z uwagi na koszty początkowe związane z wytworzeniem i komercjalizacją innowacji opartej na nowej wiedzy, przedsiębiorstwa najczęściej projektują swoje produkty z myślą o ich sprzedaży głównie w ograniczonym zakresie – na rynku krajowym. Dopiero, gdy produkt się sprawdzi – przedsiębiorstwo podejmuje decyzję wejścia na rynki krajów ościennych lub też światowe. Okazuje się, że tak projektowane produkty cechują się wysokim stopniem niepowodzenia i przynoszą przedsiębiorstwu mniejsze zyski od tych, które były planowane od początku z myślą o rynku światowym, z wykorzystaniem osiągnięć inżynierii zarządzania.

7.5. Innowacyjność przedsiębiorstwa

Innowacyjność przedsiębiorstwa oznacza jego zdolność do permanentnego generowania i poszukiwania nowej wiedzy,

ciekawych wyników prac badawczych i rozwojowych, nowych idei, koncepcji i pomysłów. W szerokim rozumieniu tego pojęcia oznacza ciągły monitoring zachodzących zmian technologicznych i ich adaptację, zdolność do tworzenia nowych produktów, tworzenia kultury zdobywania wiedzy w przedsiębiorstwie, a także stosowania nowych rozwiązań z zakresu organizacji i zarządzania. Należy zgodzić się także z określeniem, iż organizacja innowacyjna jest to inteligentna organizacja, permanentnie generująca innowacje i realizująca projekty innowacyjne w celu wytworzenia produktów i usług znajdujących uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności.⁴⁷

Innowacyjność przedsiębiorstwa to zdolność do wprowadzania innowacji na wielu płaszczyznach. Na rys. 7.3 przedstawiono możliwe obszary kreowania innowacyjności przedsiębiorstwa.



Rys. 7.3. Obszary kreowania innowacyjności organizacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Low, Cohen, P. Kalafut, *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 160-165.

⁴⁷ A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000, s. 7.

Innowacje w sferze produktów w dzisiejszej gospodarce nie wystarczą by organizacja mogła utrzymać przewagę konkurencyjną. Niezbędne jest więc także wprowadzanie innowacji w pozostałych obszarach działalności organizacji, tj. w sferze usług, prowadzenia biznesu, procesów wewnętrznych, marketingu, zawieranych sojuszy, generowania zysków.

Podjęcie działań innowacyjnych w obszarze usług polega na oferowaniu klientom wielu nowych, wysublimowanych usług, które dotychczas były niemożliwe do zrealizowania lub ich świadczenie było kosztowne. Dzięki nowym usługom organizacje mogą ze sobą konkurować.

Innowacje w zakresie sposobu prowadzenia biznesu dotyczą nowych form w zakresie charakteru działalności (np. firmy wirtualne), organizowania procesów logistycznych, czy łączenia innowacyjnych projektów z niskimi kosztami. Zabiegi te mają za zadanie obniżanie kosztów wytworzenia oferowanych produktów.

Działalność innowacyjna w obszarze kształtowania procesów wewnętrznych sprowadza się do reorganizowania/modernizowania istniejących procesów w organizacji. Może również obejmować zastosowanie w przebiegu danego procesu – niejednokrotnie bardzo prostych - rozwiązań, czy też usprawnienie monitoringu procesów.

We współczesnej gospodarce poszczególne ogniwa łańcucha wartości nie stanowią źródeł znacznych zysków. Stąd wiele organizacji przenosi swoją działalność w obszary o wyższych marżach, oferując przy tym nowe, „inteligentne” produkty czy usługi. W wielu przypadkach zmiany te mogą przybrać formę profilu działalności, czy wykorzystania dostępnych zasobów informacyjnych, jakim jest Internet.

Wdrażanie rozwiązań innowacyjnych (realizowanie działalności innowacyjnej) może wiązać się z koniecznością podejmowania współpracy gospodarczej z innymi podmiotami. Zawijywane w tym celu sojusze pomagają w poszukiwaniu nowych

zasobów, świadczeniu usług badawczo-rozwojowych itp. Wykorzystując istniejącą sieć interesów w poszczególnych branżach, organizacje mogą być dla siebie jednocześnie kluczowymi dostawcami, czy klientami, a z racji podobnego profilu działalności – niezwykle poważnymi konkurentami.

W sytuacji wzrostu znaczenia wartości niematerialnych podejmowanie wyzwań innowacyjnych wymaga podejścia strategicznego, umożliwiającego tworzenie dobrobytu przy możliwie niewielkim ryzyku. Podstawowym instrumentem takiej strategii jest strategiczna innowacja, która: a) inspiruje do włączania wszystkich zasobów do ogólnej strategii gospodarczej, b) pobudza do tworzenia wiedzy i rozszerzania rynków zbytu, c) inspiruje do transferu zasobów z zyskowych, ale zanikających dziedzin działalności gospodarczej do obszarów, które są potencjalnie bardziej zyskowe.⁴⁸

W celu ograniczenia ryzyka w podejmowaniu rozwiązań innowacyjnych powszechne zastosowanie znajduje łączenie działalności innowacyjnej organizacji z jej działalnością marketingową. Skuteczny system komunikowania się, badanie i zrozumienie potrzeb rynku może stanowić o sukcesie działalności innowacyjnej organizacji.

Organizacje, działając w burzliwym otoczeniu, narażone są na wiele czynników ograniczających podejmowanie działalności innowacyjnej. Czynniki hamujące innowacyjność organizacji zaprezentowano w tabeli 7.1. Na podstawie studiów literatury przedmiotu wskazano dwie grupy czynników, które przyczyniają się do spadku poziomu innowacyjności organizacji. Z zaprezentowanej listy czynników ograniczających poziom innowacyjności organizacji wynika, że większość z nich znajduje się po stronie samej organizacji. Zmiana mentalności kadry kierowniczej, wykorzystanie

⁴⁸ J. Baruk, *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006, s. 144-145.

posiadanych zasobów materialnych i niematerialnych, wprowadzenie procesowego systemu zarządzania oraz systematycznego badania potrzeb rynku, może przyczynić się do wzrostu przedsięwzięć innowacyjnych w organizacji, a tym samym do wzrostu jej poziomu innowacyjności⁴⁹.

Czynniki hamujące innowacyjność organizacji

Tabela 7.1

Czynniki wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> - długi okres zwrotu z nakładów inwestycyjnych w nowe rozwiązania, - słaba aktywność kierowników do podejmowania działań służących tworzeniu innowacji, - „onieśmielenie” kierownictwa” organizacji innowacjami (ryzyko wdrożenia nowych rozwiązań, wysokie koszty wdrożeń), - brak systemów stymulujących zachowania innowacyjne w organizacji, - obawa przed upadłością organizacji przez nieudane, przeinwestowane innowacje, - brak umiejętności kierownictwa służących do integrowania technicznych i społecznych aspektów innowacji, - niedostateczna wiedza w zakresie zarządzania innowacjami, - brak przejrzystej struktury organizacyjnej (struktury proste, niehierarchiczne zachęcają do wprowadzania innowacji), - brak poparcia najwyższego kierownictwa dla działań innowacyjnych, - brak umiejętności w zakresie budowania strategii marketingowej, opracowywania planów badawczo-rozwojowych, planów produkcji, gromadzenia środków na prace badawczo-rozwojowe wokół określonych innowacji.
Czynniki zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> - brak wsparcia ustawowego nowych produktów lub usług, - niski popyt na nowe wyroby, - trudności z określeniem fazy cyklu życia produktu innowacyjnego, - słabo rozwinięty rynek technologii.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Baruk, op. cit., s. 164-165, J. Łunarski, D. Stadnicka *Standaryzacja systemu zarządzania innowacjami*, „Problemy Jakości” 6/2007, s. 23.

⁴⁹ Zob. szerzej F. Mroczo, P. Skowron, *Innowacyjność jako wartość niematerialna organizacji*, op. cit., s. 265-274.

7.6. *Kaizen* a innowacje

Z innowacjami oraz zarządzaniem jakością bardzo ściśle wiąże się filozofia *kaizen* (*jap. kai* – zmiana, *zen* – dobry, *kaizen* – ciągle doskonalenie) wywodząca się z japońskiej kultury i praktyki zarządzania – jest japońskim podejściem do usprawniania charakteryzującym filozofię narodowego myślenia i działania. Pojęcie to zawiera wyobrażenia, przekonania i wartości kształtujące sposób myślenia i sposób działania ludzi⁵⁰. *Kaizen* to powolne, niekończące się usprawnianie wszelkich aspektów życia. Wyrazem tej filozofii jest proces ciągłego doskonalenia zarówno kierowników, jak i pracowników, ale także produktów, usług, procesów oraz wszelkich działań ulepszających przez cały stan osobowy, przez wszystkich zaangażowanych w proces zmian w całej organizacji na wszystkich poziomach zarządzania. *Kaizen* to ciągle likwidowanie strat i braków występujących w procesach produkcyjnych oraz angażowanie pracowników do systematycznej poprawy samych procesów i metod sterowania, co pociąga za sobą konsekwentne zmniejszanie kosztów. Wreszcie *kaizen* to filozofia permanentnego wprowadzania udoskonaleń, tworzenia kultury doskonalenia jakości w przedsiębiorstwie, to stawianie sobie kolejnych celów po osiągnięciu bieżących, ukierunkowanych na wyższą skuteczność i efektywność funkcjonowania. Nie można przecenić ważności *kaizen* w warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw w turbulentnym otoczeniu.

Kaizen różni się od klasycznego zachodniego stosunku do usprawniania, ponieważ buduje on proces usprawniania z wykorzystaniem zasobów ludzkich. Jest najważniejszą koncepcją japońskiego zarządzania, ukierunkowana na ludzi i ich działalność, a także na procesy, których ciągle usprawnianie prowadzi do lepszych wyników. Filozofia *kaizen* oparta jest na dwóch zasadach:

⁵⁰ Zob. K. Lisiecka, *Kreowanie jakości*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2002, s. 218.

1. Nie oczekuj perfekcji, bo nigdy jej nie osiągniesz, a świadomość tej porażki będzie wywoływała u ciebie brak akceptacji dla siebie i innych. Oznacza to przyjęcie koncepcji ciągłego ulepszania i zmiany na lepsze we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji.
2. Nie oczekuj perfekcji, bo gdybyś kiedykolwiek uznał, że ją osiągnąłeś, byłby to koniec twojego rozwoju. Proces doskonalenia ma charakter oczywiście ciągły oraz nie posiada wytyczonej granicy możliwości do osiągnięcia⁵¹.

Słowem, sukcesu organizacji upatruje się w doskonaleniu jej wewnętrznych procesów oraz zaangażowaniu pracowników, drogą drobnych, wygodnych kroków wykonanych w kierunku rozwoju. Zdrowy rozsądek, wnikliwa obserwacja, listy kontrolne oraz inne tanie techniki są szczególnie eksponowane w doskonaleniu organizacji. Zatem *kaizen* jest inwestycją w załogę i jej zdrowo-rozsądkowe i metodyczne nastawienie do usprawnień. *Kaizen* jest pojęciem, które na trwale zapisało się w życiu gospodarczym, społecznym i politycznym Japonii. Jest jednym z najczęściej używanych słów, które zdominowało prasę, radio i telewizję.

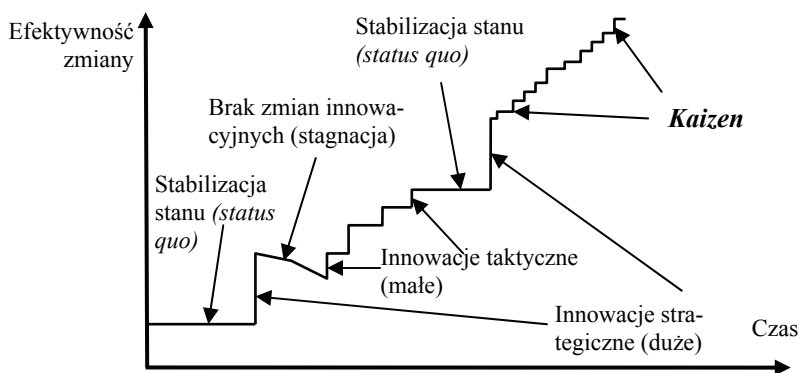
Natomiast w zachodnim ujęciu podejście w tej dziedzinie opiera się na działaniach innowacyjnych, ukierunkowanych na rezultaty i charakteryzujących się koniecznością dokonywania znacznych inwestycji w najnowsze narzędzia i technologie oraz wykorzystanie specjalistów. Podejmowane w ten sposób działania prowadzą do zmian skokowych, które w wyniku braku kolejnych działań doskonalących mogą zmniejszać swoją efektywność⁵². Innowacje są zmianami większymi (taktycznymi lub strategicznymi), wymagającymi często dużych inwestycji w infrastrukturę,

⁵¹ Zob. J. Kowalczyk, *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość ISO 9001 – TQM*, CeDeWu, Warszawa 2005, s. 118.

⁵² Zob. R. Karaszewski, *TQM teoria i praktyka*, TNOiK, Toruń 2005, s. 110-111.

technologię, wyposażenie, organizację pracy, a często także w ludzi – pozyskanie określonych specjalistów. Dlatego właśnie Masaaki Imai (Prezes *Kaizen Institute*) twierdzi, iż „nawet największy głupiec jest w stanie zwiększyć wydajność pracy, jeśli poświęci na to odpowiednią ilość środków. Prawdziwą sztuką jest zwiększenie efektywności bez dodatkowych inwestycji w nowe urządzenia i technologie”.

Przykładowy przebieg udoskonaleń – zmian efektywności funkcjonowania organizacji w wyniku wprowadzania zmian innowacyjnych⁵³ oraz *kaizen* przedstawia rys. 7.4.



Rys. 7.4. Efektywność funkcjonowania organizacji w wyniku zmian innowacyjnych oraz *kaizen*

Źródło: opracowanie własne.

⁵³ Zmiany innowacyjne wywołują zmianę *status quo* organizacji, co często wzbudza opory wobec tych właśnie zmian. Zakres samego pojęcia innowacji jest bardzo szeroki, a sam termin jest zwykle dość dowolnie interpretowany. Dla potrzeb tego opracowania przez innowację autor rozumie *celowe zastosowanie określonego rozwiązania technicznego, polegającego na opracowaniu nowych produktów lub udoskonaleniu już istniejących, tworzeniu lub doskonaleniu procesów wytwórczych, a także zmian organizacyjnych oraz zarządczych w przedsiębiorstwie*. (Zob. F. Mroczo, *Uwarunkowania innowacji opartych na wiedzy*. Rozdział IV.2. [w] L. Pawłowicz, *Strategia lizbońska a zarządzanie wartością*. Uniwersytet Gdański, CeDeWu.pl, wydawnictwa fachowe, Gdańsk – Uppsala, 2006, s. 358).

Metoda *kaizen* jest dobrym narzędziem wspierającym zmiany innowacyjne i utrwalającym, a następnie rozwijającym efekty tych zmian. Charakterystykę cech *kaizen* i innowacji zawiera tabela 7.2.

Cechy *kaizen* i innowacji

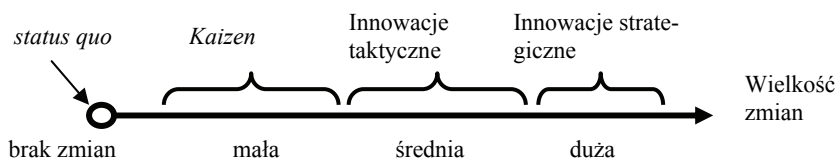
Tabela 7.2

Lp.	Cechy	<i>Kaizen</i>	Innowacje
1.	Skutek	Długookresowy i długo-trwały, lecz bez dramatyzmu	Dramatyczny
2.	Tempo	Małe kroki	Duże kroki
3.	Ramy czasowe	Ciągłe i rozszerzające się, inkrementalne	przerywane i nierozszerzające się
4.	Zmiana	Stopniowa i stała	Gwałtowna
5.	Uczestnictwo	Każdego	Kilku wybranych „mistrzów” – „championów”
6.	Podjęcie decyzji	Decyzje kompromisowe – racjonalne	Odpowiedzialna jednostka, decyzje optymalne
7.	Inicjatywa zmiany	Z miejsca pracy – gemba	Od menadżera „z góry w dół”
8.	Podjęcie	Kolektywne, wysiłek grupowy, podejście systemowe	Silny indywidualizm, pomysły indywidualne, idee i wysiłki
9.	Tryb	Utrzymanie istniejącego stanu i usprawnienie	Zniszczenia i odbudowywania
10.	Zaczyn	Konwencjonalna wiedza i reguły działania	Technologiczny przełom, nowe wynalazki, nowe teorie
11.	Wymagania praktyczne	Wymagane nieduże inwestycje, lecz duży wysiłek dla utrzymania	Wymagane duże inwestycje, lecz niekonieczny jest wysiłek dla utrzymania
12.	Ukierunkowanie wysiłku	Na ludzi	Na technikę
13.	Kryteria oceny	Procesowe oraz wysiłki na rzecz lepszych rezultatów	Rezultaty w zakresie zysku
14.	Walory	Dobrze skutkuje w gospodarkach o wolnym tempie wzrostu	Lepiej dostosowany do gospodarki o szybkim tempie wzrostu
15.	Największy efekt	W sferze wytwarzania i zbytu	W procesach badawczych i w procesie opracowań technologii
16.	Nakłady	Niskie nakłady, wykorzystanie tanich technik	Wysokie nakłady często na nowe technologie

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem K. Lisiecka, op. cit. s. 223.

Fakt, że rozwiązania zachodnie sytuują się bardziej po stronie radykalnych innowacji, a japońskie po stronie *kaizen*, jest wyrazem dziedzictwa kulturowego, w tym systemu kształcenia. Zachodnie systemy kształcenia rozwijają indywidualną inicjatywę i zdolności twórcze, japońskie natomiast, kładą nacisk na harmonię i pracę zespołową. Zachodnie eksponują odpowiedzialność jednostkową, optymalizację i jakość decyzji, japońskie – unikanie konfliktów i decyzję „do przyjęcia”, czyli kompromis. Być może w tych wartościach tkwią źródła japońskiego *kaizen*⁵⁴.

Kaizen jest strategią małych kroków, która osiąga drobne cele, ale w sposób ciągły, co zapewnia stały rozwój w warunkach *status quo*, postęp oraz satysfakcjonujące wyniki. Nie wymaga pozyskania nowych technologii czy też złożonych technik zarządzania. Wprowadzanie takich zmian nie wzbudza oporów załogi, a przeciwnie – konsoliduje zespoły przed nowymi wyzwaniami, uruchamia twórczą inicjatywę, a tym samym wzrasta prawdopodobieństwo osiągnięcia powodzenia. Zatem *kaizen* odwołuje się do zdrowego rozsądku, przebiega łagodnie, taktownie, bez napięć wewnętrznych, w atmosferze wzajemnego porozumienia. Tworzy się kultura organizacji wspierająca rozwój, inspirująca kreowanie nowych pomysłów, kultura wprowadzania zmian i ciągłego doskonalenia organizacji. *Kaizen* jest doskonałym uzupełnieniem działań zawartych pomiędzy innowacjami a zachowaniem istniejącego stanu (rys. 7.5). Jest procesem skutecznego rozwiązywania uświadomionych problemów.



Rys. 7.5. Miejsce *kaizen* w wielkości zmian usprawniających

Źródło: opracowanie własne.

⁵⁴ K. Lisiecka, op. cit., s. 224.

Kaizen to systematycznie powtarzane serie nieznaczących ulepszeń dokonywanych w oparciu o istniejący sprzęt czy system przez ludzi, którzy pracują w obszarze, który można udoskonalić. Podejście to bazuje na istniejących technikach i technologiach i poza wyjątkowymi przypadkami nie wymaga zaangażowania specjalistów. Istotnym aspektem *kaizen* jest standaryzacja i podtrzymywanie usprawnień, co jest tak ważne dla całego procesu, jak udoskonalenie samo w sobie. Usprawnienie musi nabrać znamion trwałości zanim wprowadzone zostanie kolejne⁵⁵.

W Japonii postrzega się i wyróżnia dwa aspekty związane z wykonywaną pracą: stabilizację istniejącego stanu i jego doskonalenie. Stabilizacja odnosi się do działań związanych z przestrzeganiem bieżących standardów (dotychczasowych technologii, zarządzania, wykonania), doskonalenie zaś odnosi się do działań związanych z podniesieniem istniejących standardów. Zatem *kaizen* gwarantuje ciągłość procesów usprawniania, nieodwracalność zmian oraz niezbędną standaryzację, która tutaj ma szczególne znaczenie. Standard jest swoistym fundamentem, na którym buduje się ciągle doskonalenie.

Kaizen łączy się z takimi technikami, jak: statystyczna regulacja jakości, koła jakości, kompleksowe sterowanie jakością, zarządzanie jakością. *Kaizen* kojarzy się nie tylko z wytworami lub usługami, lecz również z jakością pracy ludzi, sposobem obsługi maszyn, charakterem procesów, systemów i procedur. Obejmuje wszystkie procesy ludzkich zachowań⁵⁶.

Zgodnie z tą filozofią całość aspektów funkcjonowania człowieka w społeczeństwie, w miejscu pracy czy nawet w rodzinie, należy ciągle doskonalić. Przyjęcie takiego stylu życia powoduje, że człowiek dąży do wprowadzania usprawnień, gdzie każdy dzień, czy to w firmie, określonej społeczności, czy też w rodzinie powinien

⁵⁵ Zob. R. Haffer, op. cit., s. 158-159.

⁵⁶ Zob. K. Lisiecka, op. cit., s. 219-220.

przynosić jakąś twórczą zmianę. Wiele drobnych kroków usprawniających może przynieść większy efekt, niż niejedna kosztowna innowacja, która wymaga inwestycji w nowe technologie czy zakup nowych maszyn.

Jak już wspomniano, *kaizen* wymaga pełnego zaangażowania wszystkich uczestników organizacji na rzecz osiągnięcia niewielkich, ale ciągłych pozytywnych rezultatów. K. Lisiecka⁵⁷ nawiązuje nawet do skojarzeń z zakresu religii określając, iż *kaizen* wymaga pełnego posłannictwa, zmian w zachowaniu ludzi. Musi sięgać do źródeł głębokich motywów ludzkich, takich jak: niedobór wartości lub aspiracje. Każda religia opiera się na rytuałach. *Kaizen*, który opiera się na takich zasadach jak uczestnictwo i porozumienie, również wymaga form, w jakich ludzie będą wyrażali swoje uczestnictwo i porozumienie. Dlatego istotne są zebrania kół jakości. *Kaizen* od religii odróżnia się jednak tym, że jeśli wyniki nie przychodzą natychmiast, to dają się odczuć po kilku latach. Ceną za niewyznawanie *credo kaizen* jest odsunięcie od satysfakcji z postępu, jakiego każda osoba lub organizacja musi doświadczyć, ażeby przeżyć. *Kaizen* wymaga innego przywództwa, opartego nie tyle na władzy, hierarchii lub wieku, ile na doświadczeniu i przekonaniu. Przywódcą może być tylko ktoś, kto sam ma doświadczenie i charyzmę. *Kaizen* nie jest aktem jednorazowym, lecz procesem nieustannych poszukiwań sposobów poprawy obowiązujących standardów lub tworzenia nowych, utrzymywania porządku na miejscu pracy i walki z wszelkiego rodzaju marnotrawstwem.

Skuteczne wdrożenie *kaizen* jest możliwe pod warunkiem zrozumienia przez najwyższe kierownictwo, a także kierownictwo średniego szczebla tego, że korzystne zmiany mogą być wynikiem działań zaangażowanych pracowników operacyjnych. Musi być

⁵⁷ Ibidem, s. 222-223.

utrwalona kultura inspirująca pracowników do nieustannego, codziennego poszukiwania coraz nowszych rozwiązań, udoskonalień, unikanie marnotrawstwa, utrzymywanie porządku w miejscu pracy. Wyrobienie takiej postawy pracowników jest procesem długotrwałym, sięga źródeł kulturowych i wymaga wypracowania odpowiednich postaw, mentalności i pożądaných zachowań. Skuteczną formą budowania świadomości załogi przedsiębiorstwa są szkolenia wyrabiające potrzebę zgłaszania indywidualnych pomysłów, nawyk pracy zespołowej i współdziałania zespołów oraz pobudzające aktywność pracowników.

Kaizen nie jest abstrakcyjną metodą, lecz bardzo realistyczną metodą odnoszącą się do konkretnego miejsca pracy, „miejsca akcji” – *gemba*. Zatem *gemba* to miejsce, w którym wytwarza się produkt oraz nową wartość, gdzie tworzy się sukces firmy. Może to być: fabryka, laboratorium, sala wykładowa, sklep, szpital, sala operacyjna, itd. Właśnie *gemba* jest źródłem informacji oraz podstawą i miejscem wszelkich usprawnień. Wszyscy menedżerowie, jak i pracownicy wykonawczy muszą bezwzględnie być w ciągłym kontakcie i precyzyjnie znać swoje *gemba*, ażeby rozumieć, co dzieje się w jego miejscu pracy i posiadać potencjał oraz możliwości jego doskonalenia. Stąd w literaturze przedmiotu można spotkać określenie wiążące metodę ciągłego udoskonalania z miejscem akcji – *gemba kaizen*.

M. Imai sformułował pięć zasad (reguł) *gemba kaizen*⁵⁸:

1. Gdy pojawia się problem, zacznij od wizyty w *gemba*. Nie próbuj tego problemu rozwiązać zza biurka; zdalne starowanie niewiele pomoże. Wyjdź z gabinetu, idź do hali fabrycznej i bacznie obserwuj.
2. Sprawdź *gembutsu*. *Gembutsu* to przedmioty, materialne obiekty znajdujące się w *gemba* – zepsute maszyny, odpady

⁵⁸ <http://pcp.com.pl/content/view/119/61/1/2/lang,pl/> (20.11.2013).

i odrzuty czy zwrócone wyroby. Kiedy zepsuje się maszyna, nie zwołuj narady w tej sprawie, lecz poszukaj przyczyny awarii.

3. Podejmij na miejscu tymczasowe środki zaradcze. W pewnej fabryce takim środkiem było zatrzymywanie maszyn co pewien czas po to, aby oczyścić pas transmisyjny z metalowych wiórów.
4. Poszukaj bezpośredniej przyczyny problemu. Po zastosowaniu środków zaradczych zbierz wszelkie informacje i dane, które pomogą ci ustalić bezpośrednią przyczynę awarii lub problemu. Wiele z nich można ustalić za pomocą prostej techniki „pięciu pytań dlaczego”. Załóżmy, że podłogę hali fabrycznej trzeba posypywać trocinami. Dlaczego? Ponieważ inaczej jest śliska. Dlaczego? Ponieważ są na niej plamy z oleju. Dlaczego? Ponieważ wycieka on z maszyny. Dlaczego? Ponieważ tuleja jest nieszczelna. Dlaczego? Ponieważ gumowa uszczelka jest zużyta.
5. Określ właściwe standardy zapobiegające powtórzeniu się problemu. Po rozwiązaniu problemu lub usunięciu awarii, musisz opracować nowe, właściwe procedury określające odpowiednie standardy nadzoru, konserwacji czy bezpieczeństwa. Jest to gwarancja uniknięcia takich samych lub podobnych problemów w przyszłości.

Wszyscy w firmie powinni pracować razem, aby podążać za trzema podstawowymi filarami pozwalającymi realizować *kaizen* w *gemba*:

- właściwe utrzymanie stanowiska pracy,
- eliminacja *muda*,
- standaryzacja⁵⁹.

⁵⁹ M. Imai, *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Kaizen Institute Polska and Biznes Ltd., 2006, s. 19.

Właściwe utrzymanie stanowiska pracy jest zabiegiem prostym, przyczynia się do zwiększenia wydajności, oszczędności – jest nieodłącznym elementem dobrego zarządzania. Bałagan, zła organizacja stanowiska pracy jest przyczyną zwiększonego wysiłku w realizacji zadań oraz wzrostu kosztów i wszelkiego marnotrawstwa czasu, narzędzi i materiałów. Organizacja miejsca pracy, hali produkcyjnej czy firmy składa się z 5 etapów określanych w *gemba kaizen* jako 5 S⁶⁰.

Muda w języku japońskim oznacza marnotrawstwo lub działanie jałowe. Klient jest w stanie zapłacić za pracę, która tworzy wartość. Niestety nie każda praca wykonywana w przedsiębiorstwie taką wartość tworzy i nie wpływa na usatysfakcjonowanie klienta. Wyeliminowanie pracy bezużytecznej nie powoduje uszczerbku

⁶⁰ Określenie 5S pochodzi od japońskich słów:

1. **Seiri** (*ang. Structurise*) – selekcja, organizacja stanowiska pracy – tłumaczona jako właściwe przygotowanie miejsca, sposobu i narzędzi pracy (z eliminacją wszystkiego co zbędne).
2. **Seiton** (*ang. Systematise*) – systematyczność, porządek – rozumiany jako ład obejmujący miejsce i sposób pracy oraz przygotowanie wszystkich wymaganych narzędzi w sposób umożliwiający łatwe i szybkie ich wykorzystanie.
3. **Seiso** (*ang. Sanitise*) – czystość, sprzątnięcie – zachowanie porządku w miejscu pracy pozwalające na zwiększenie bezpieczeństwa pracy, kontroli działania urządzeń oraz odpowiedzialności za powierzone pracownikowi środki produkcji.
4. **Seiketsu** (*ang. Standarise*) – standaryzacja – opracowanie i wdrożenie procedur, instrukcji i zarządzeń sprzyjających utrzymywaniu porządku na stanowisku pracy. Standardy te powinny być powszechne, jasne i łatwe do zrozumienia.
5. **Shitsuke** (*Self-discipline*) – dyscyplina, samodyscyplina – stosowanie się pracowników do zasad przyjętych w organizacji oraz samodzielne eliminowanie złych zwyczajów, szkolenie pracowników, aby wykonywali powierzone im obowiązki samodzielnie, systematycznie i z zadowoleniem.

(Zob. R. Karaszewski, op. cit. s. 110; M. Urbaniak, op. cit., s. 197-200; J. M. Myszewski, *Po prostu jakość. Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2005, s. 174-177).

jakości w wytwarzanym produkcie – nie pomniejsza wartości dla klienta. Zatem wszystkie działania, które nie dodają wartości, są traktowane jako *muda*. Eliminowanie *muda* może być najbardziej efektywnym finansowo sposobem poprawy produktywności i zredukowania kosztów operacyjnych. Takie małe usprawnienia w wielu procesach stopniowo się kumulują, co prowadzi do znaczącego poprawiania jakości, korzyści finansowych i podniesienia produktywności.

Można wyróżnić siedem kategorii *muda*⁶¹:

1. **Muda z powodu nadprodukcji.**

Nadprodukcja to produkowanie za dużo lub zbyt szybko (bez zamówień klienta, z wyprzedzeniem, „na magazyn”).

Obawiając się niespodziewanych awarii maszyn, zwiększenia liczby odrzutów czy też absencji pracowników, niektórzy kierownicy starają się wyprzedzić harmonogram produkcji. Takie działania nie przynoszą jednak zazwyczaj pożądanych rezultatów: powoduje powstawanie nadmiernych zapasów wyrobów gotowych, dla obsługi których trzeba przygotowywać dodatkową powierzchnię magazynową, zwiększyć bazę transportową, a także być przygotowanym na wzrost kosztów administracyjnych.

2. **Muda z powodu nadmiernych zapasów.**

Produkty, części zapasowe i materiały składowane nie mają żadnego wpływu na zwiększenie wartości produktów. „Zamrażają” pieniądze firmy powodując jedynie wzrost kosztów. Wymagają dodatkowej powierzchni magazynowej. Podobnie jak nadprodukcja, gromadzenie zapasów może przysłonić problemy powstające w *gemba*, ponieważ tylko przy odpowiednim stanie zapasów mamy czas na ich rozwiązanie. Utrudniają monitorowanie jakości składowanych

⁶¹ Zob. <http://pcp.com.pl/content/view/119/61/1/7/lang.pl/> oraz <http://www.tnoiksg.org.pdf> (20.11.2013).

wyrobów, zwiększając ryzyko ich uszkodzenia lub zniszczenia. Zawsze istnieje niebezpieczeństwo, że klient nie odbierze wyprodukowanych bez zamówienia wyrobów. Środkiem zaradczym, eliminującym marnotrawstwo spowodowane nadprodukcją i nadmiernym stanem zapasów, jest system *just in time*.

3. **Muda z powodu wybrakowanych produktów i napraw.**

Wybrakowane elementy wstrzymują produkcję, nie mówiąc już o tym, że wymagają ponownego wykonania, które przecież kosztuje. Wady jakościowe produktów, strata czasu na 100% kontrole, koszty złomowania wadliwych wyrobów, czasochłonność odpowiadania na reklamacje i wprowadzanie działań korygujących, zakłócenia płynności produkcji oraz ryzyko utraty zaufania i zamówień klientów, to bez wątpienia *muda*. Krótko mówiąc buble na każdym etapie produkcji to strata czasu, pracy i pieniędzy.

4. **Muda z powodu zbędnych czynności.**

Każdy ruch ciała, który nie służy zwiększaniu wartości jest *muda*. Pracownik przemierzający bez potrzeby wiele kilometrów dziennie, czy dźwigający bez potrzeby ciężkie przedmioty traci czas i nie przyczynia się do wzrostu produkcji. Przyczyną jest wadliwa organizacja i ergonomia pracy, co może być przyczyną nadmiernego zmęczenia i zwiększenia prawdopodobieństwa wypadków.

5. **Muda z powodu wykonywania zbędnej pracy.**

Praca taka, jak na przykład pisanie niepotrzebnych sprawozdań lub partycypacja w bezproduktywnych zebraniach, nie przyczynia się do wzrostu produkcji i zysków. Zbędną pracą jest także nadmierna obróbka: wykonywanie czynności powyżej standardu wymaganego przez klienta, zastosowanie niewłaściwych narzędzi do wykonywania danej pracy w sytuacji, gdy prostsze lub tańsze narzędzia dałyby taki

sam rezultat. Nadmierna obróbka powoduje straty czasu, energii, nadmierne zużywanie zapasów materiałów, a także wydłuża cykl produkcyjny.

6. **Muda z powodu przestojów.**

Bezczynność ludzi lub maszyn spowodowana jest najczęściej złą organizacją pracy, złym planowaniem produkcji, awariami maszyn lub nierzetelnością dostawców. Postój spowodowany brakiem części do montażu, koniecznością wyłączenia maszyny czy wadliwa synchronizacją poszczególnych etapów produkcji to nic innego jak *muda*.

7. **Muda z powodu zbędnego transportu.**

Przewożenie produktów ciężarówkami, wózkami widłowymi czy też transportowanie na przenośniku taśmowym nie zwiększa ich wartości. Generuje straty czasu, środków i energii ludzi, szybsze zużywanie się sprzętu i jego awaryjność. Powstaje większe ryzyko uszkodzeń, zanieczyszczeń i wad jakościowych, wydłuża się cykl produkcyjny. A zatem, gdy tylko jest to możliwe, należy eliminować transport. Czy nie można by na przykład, tak zmienić układu stanowisk w hali fabrycznej, by zlikwidować przenośniki taśmowe?

Za symboliczną ósmą stratę uznawane jest także niewykorzystywanie potencjału i pomysłowości ludzi. Brak angażowania pracowników w procesy zachodzące w firmie i w ciągłe doskonalenie, niewdrażanie ich pomysłów, niewykorzystywanie ich potencjału, kreatywności, kompetencji i umiejętności to wspólnie bardzo istotna *muda*.

Trzecia kluczowa zasada praktyk *kazein* w *gemba* to standaryzacja. Standardy można zdefiniować jako najlepsze metody wykonania danej pracy, zapewniające właściwą jakość procesu lub zbioru procedur i zapobiegające pojawianiu się błędów lub obniżaniu efektywności i jakości. Chcąc zatem utrzymać jakość produkcji na wysokim poziomie, należy utrzymywać standardy,

a nawet dążyć do ich doskonalenia i podnoszenia na wyższy poziom zgodnie ze schematem PDCA.

Podstawowe cechy standardów⁶²:

1. Określają najlepszy, najłatwiejszy i najbezpieczniejszy sposób wykonania danej czynności.
2. Zapewniają ochronę *know-how* firmy. Bez formalnych standardów wiedza na temat sposobów najlepszego wykonania danych czynności leży w pamięci pracowników. Jest to sytuacja bardzo niebezpieczna, ponieważ wiedza ta zostaje utracona w wypadku odejścia pracownika z firmy.
3. Określają kryteria oceny wykonania. Bez odpowiednich standardów nie będzie możliwa właściwa ocena pracy.
4. Stanowią punkt odniesienia do utrzymania i poprawy funkcjonowania. Przestrzeganie standardów oznacza utrzymanie jakości wykonania na określonym poziomie, podczas gdy ciągłe podnoszenie poprzeczki jest równoznaczne z ciągłą poprawą.
5. Wyznaczają cele szkolenia pracowników. Standardy, czy to w postaci dokumentów, czy też w innej formie mają wskazywać, czego należy się nauczyć.
6. Stwarzają odpowiedni system samokontroli i nadzoru. Umieszczenie tekstu standardów pracy w hali fabrycznej ma przypominać pracownikom o konieczności ich przestrzegania.
7. Dają stały punkt odniesienia i pomagają zapobiegać powtarzaniu się błędów.

Kaizen jest wprowadzany do organizacji jako etap rozwoju kompleksowego zarządzania jakością. Oznacza to, że w organizacji zbudowano kulturę projakościową i wprowadzona została inicjatywa właśnie takiego myślenia. Wspomniana kultura i myślenie projakościowe obliguje cały stan osobowy organizacji do ciągłego

⁶² <http://pcp.com.pl/content/view/119/61/1/3/lang,pl/> (22.11.2013).

doskonalenia wszelkich aspektów funkcjonowania. Z tych względów *kaizen* jest ukierunkowany zarówno na kierownictwo (koncentracja na strategii, systemach i procesach), na zespoły (rozwiązywanie problemów np. z wykorzystaniem narzędzi statystycznych), jak i jednostki (racjonalizacja pracy i indywidualne doskonalenie). W centrum uwagi *kaizen* jest zawsze postawa twórcza, autorefleksyjna, samokrytyczna i otwarty sposób myślenia wszystkich menedżerów i pracowników. Stała identyfikacja i rozwiązywanie problemów, jest źródłem wiedzy, platformą budowy oczekiwanej kultury i siłą napędową uczenia się organizacji.

Proces stosowania metody *kaizen* składa się z siedmiu etapów⁶³:

- 1) zdefiniowanie obszaru usprawnień,
- 1) analiza i selekcja kluczowych problemów,
- 2) identyfikacja powodów usprawnień,
- 3) zaplanowanie środków zaradczych,
- 4) implementacja,
- 5) porównanie rezultatów,
- 6) standaryzacja.

Stopniowe i systematyczne doskonalenie wszystkich aspektów działalności organizacji ma na celu:

- 1) skrócenie czasu realizacji procesów oraz poprawy jakości,
- 2) koncentrację wysiłku oraz czasu każdego pracownika na tworzenie wartości dodanej,
- 3) wykorzystywanie zidentyfikowanych problemów do działań doskonalących (problem to skarb do wykorzystania),
- 4) dostosowanie techniczne elementów systemu,
- 5) tworzenie kryteriów oceny i nagradzania,
- 6) redukcję kosztów.

⁶³ Zob. R. Karaszewski, op. cit., s. 114; R. Haffer, op. cit., s. 158.

Wskazówki w zakresie realizacji przedsięwzięć *kaizen* przedstawia A. S. Gajewski⁶⁴, definiując je jako 10 zasad *kaizen*:

1. Problemy stwarzają możliwości.
2. Pytaj 5 razy „dlaczego”?
3. Bierz pomysły od wszystkich.
4. Myśl nad rozwiązaniami możliwymi do wdrożenia.
5. Odrzucaj ustalony stan rzeczy.
6. Nie przyjmuj do wiadomości, że czegoś się nie da zrobić.
7. Wybieraj proste rozwiązania – nie czekaj na te idealne.
8. Użyj sprytu zamiast pieniędzy.
9. Pomyłki koryguj na bieżąco.
10. Ulepszanie nie ma końca.

Metoda *kaizen* może być stosowana do usprawnień zarówno przez poszczególnych pracowników, jak i przez zespoły robocze. Jest także stosowana do zwiększania produktywności i redukcji stanów magazynowych. Pomimo wielu zalet koncepcji *kaizen*, nie należy dyskryminować innowacji – szczególnie radykalnych, które wymagają często *reengineeringu*. Zawsze należy zachowywać równowagę pomiędzy dążeniem do wprowadzania nowych, rewolucyjnych metod i produktów oraz doskonaleniem istniejących procesów produkcyjnych.

Obok wielu omówionych już korzyści wynikających z wprowadzenia do firmy filozofii *kaizen*, należy szczególnie podkreślić wzrost morale i satysfakcji załogi, ciągły nadzór nad wszystkimi realizowanymi procesami, systematyczną oceną wszystkich operacji przez pracowników posiadających największą wiedzę i doświadczenie, dążenie do wyeliminowania strat i ponoszenia zbędnych kosztów, monitorowanie i ciągłe doskonalenie jakości produktów. Stała poprawa systemu zarządzania jakością, dbałość o spełnienie

⁶⁴ A. S. Gajewski, op. cit., s. 23.

wymagań klienta oraz skuteczne zarządzanie kosztami powodują wzrost satysfakcji klienta, a więc budują przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa.

Ponieważ *kaizen* jest dzieckiem japońskich teoretyków i jest stosowane w wielu firmach, warto prześledzić realizację tej filozofii w firmie Toyota⁶⁵. W przeciwieństwie do większości firm, Toyota nie wprowadza „programów miesiąca”, ani nie skupia się na programach mogących zapewnić jedynie krótkoterminowe wyniki finansowe. Toyota jest ukierunkowana na proces, świadomie i rozmyślnie dokonuje długoterminowych inwestycji w systemy ludzi, technologii i procesów, które współpracują ze sobą, by stworzyć wysoką wartość dla klienta. Przez „systemy” nie należy tu rozumieć systemów informatycznych. Są to procesy robocze i odpowiednie procedury umożliwiające realizację zadania przy minimalnych nakładach czasu i wysiłków. Ogólna koncepcja Toyoty i jej doświadczenia wspierają przekonanie, że skupienie się na samym procesie i ciągłej poprawie, przynosi także pożądane wyniki finansowe. Ciągła poprawa może następować tylko wtedy, gdy proces jest ustabilizowany i zestandaryzowany. Kiedy ustabilizujemy proces i sprawimy, że przypadki marnotrawstwa i braku wydajności będą w nim widoczne dla wszystkich, zyskamy możliwość ciągłego uczenia się z wprowadzanych udoskonaleń. Organizacji uczącej się, potrzeba stabilności obsady, powolnych awansów i bardzo starannego planowania sukcesji, gdyż wszystko to chroni zasób jej wiedzy. „Uczenie się” oznacza zdolność budowania na przeszłości i posuwania się naprzód małymi krokami.

Integralną częścią *kaizen* w Toyocie jest słynna analiza metodą pięciu „Dlaczego?”. Były wiceprezes Toyoty Technical Center –

⁶⁵ Zob. J. K. Liker, *Droga Toyoty-14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o. o., Warszawa 2005, s. 383.

Yuichi Okamoto powiedział: „Sukces Toyoty w opracowaniu nowych produktów nie wyjaśniają się żadnymi złożonymi narzędziami i technikami. Toyota nie realizuje programu „sześciu sigm”, który opiera się na złożonej analizie statystycznej. Większość problemów nie wymaga skomplikowanej analizy statystycznej, lecz czegoś innego – pieczołowitego, szczegółowego rozwiązywania problemów. Potrzebny do tego jest taki poziom myślenia i analizy, jakiego trudno się doszukać w codziennym działaniu większości firm. Jest to kwestia dyscypliny, postawy i kultury”.

Prawdziwe rozwiązanie problemów wymaga znalezienia „fundamentalnej przyczyny”, a nie tylko źródła; fundamentalna przyczyna leży ukryta – głębiej niż „źródło”. Możemy np. stwierdzić, że źródłem problemu jest jakiś dostawca, albo jakieś konkretne centrum obróbkowe – tam właśnie się on pojawia. Co jest jego fundamentalną przyczyną? Aby znaleźć odpowiedź, trzeba dokopać się głębiej, trzeba pytać, dlaczego pojawił się ten problem. Metoda pięciu „Dlaczego?” polega na tym, że bierze się pierwszą odpowiedź i pyta o przyczynę wskazanego w niej zjawiska – i tak dalej.

Rysunek 7.6 przedstawia przykład analizy metodą pięciu „Dlaczego?” stosowany w Toyocie podczas wewnętrznych szkoleń w zakresie rozwiązywania problemów. Problem polega na tym, że na podłodze hali znajduje się plama oleju. Każde „Dlaczego?” w tym przykładzie prowadzi dalej w górę procesu i głębiej w strukturę organizacji. Zauważmy, że środki zaradcze są zupełnie różne w zależności od tego, jak głęboko się dokopujemy. I tak np. wytarcie oleju jest zwykłym środkiem doraźnym – skutecznym do czasu, gdy olej znów wycieknie. Naprawienie maszyny dałoby efekt nieco trwalszy, ale uszczelka znów się zużyje i na podłodze ponownie powstanie kałuża. Zmiana specyfikacji uszczelek mogłaby rozwiązać problem konkretnej maszyny, ale głębsza fundamentalna przyczyna wciąż pozostawałaby nietknięta. Być

może zaopatrujemy się również w inne części wyprodukowane z gorszego materiału, ponieważ przedstawiciele ds. zaopatrzenia ocenia się na podstawie krótkoterminowych oszczędności. Dopiero rozwiązanie fundamentalnego problemu organizacji – przyjętego w niej systemu wynagrodzenia przedstawiciele ds. zaopatrzenia – może zapobiec całemu wachlarzowi podobnych problemów, które mogłyby się powtarzać w przyszłości⁶⁶.

Poziom problemu	Odpowiedni środek zaradczy
Na podłodze hali jest kałuża oleju.	Wyrześć olej.
Ponieważ z maszyny cieknie olej.	Naprawić maszynę.
Ponieważ zużyła się uszczelka.	Wymienić uszczelkę
Ponieważ kupiliśmy uszczelki z kiepskiego materiału.	Zmienić specyfikę uszczelki.
Ponieważ zrobiliśmy na tych uszczelkach dobry interes (były tanie).	Zmienić zasady zaopatrzenia.
Ponieważ przedstawiciela ds. zaopatrzenia oceniamy na podstawie krótkoterminowych oszczędności.	Zmienić zasady oceny przedstawicieli ds. zaopatrzenia.

Rys. 7.6. Badanie problemu metodą pięciu „Dlaczego?”

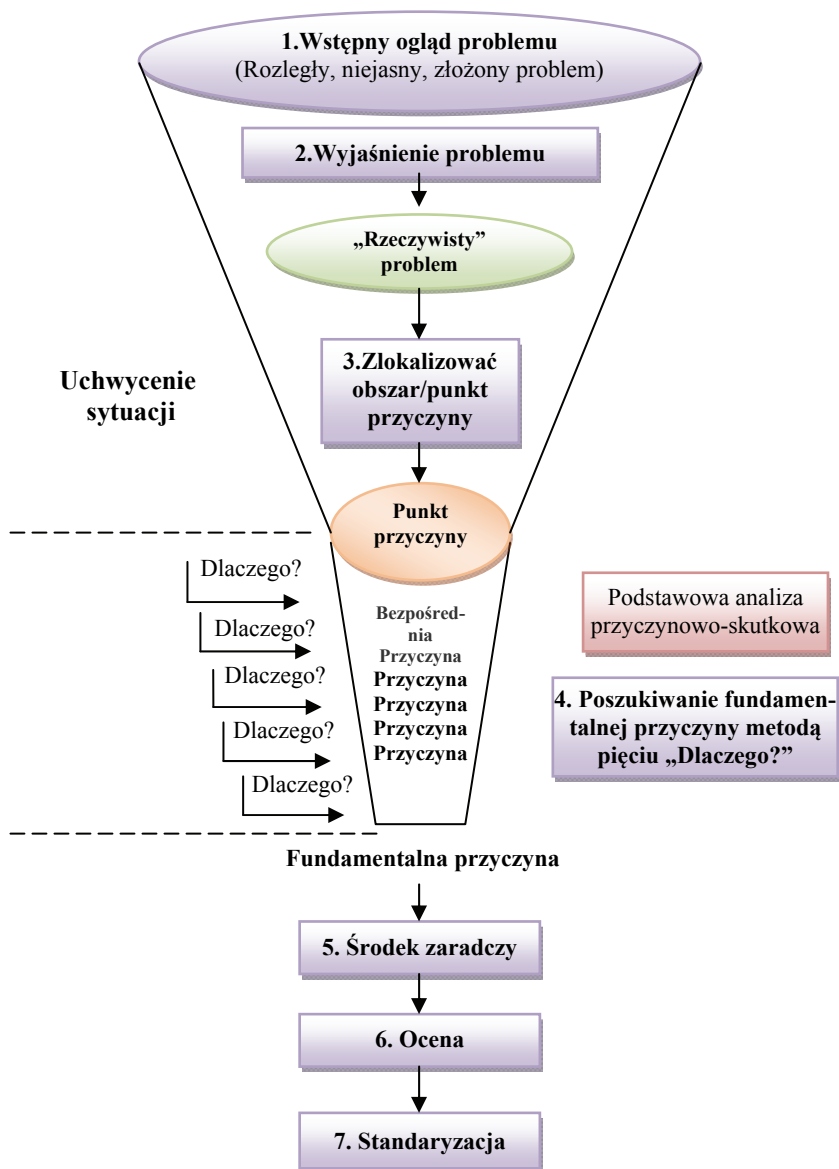
Źródło: J. K. Liker, op. cit., s. 384.

⁶⁶ Ibidem, s. 383.

Przedstawiony przypadek uczy, iż należy powtarzać pytanie „Dlaczego?”, aż do chwili ustalenia fundamentalnej przyczyny problemu. Środki zaradcze trzeba podejmować na najgłębszym poziomie, na którym są one wykonalne i będą zapobiegały powtarzaniu się problemu.

Analizę metodą pięciu „Dlaczego?” w Toyocie wykorzystuje się często w ramach siedmioetapowego procesu nazywanego „praktycznym rozwiązywaniem problemów” (rys. 7.7). Proces ten wymaga, aby przed przystąpieniem do pytań: „Dlaczego?” wyjaśnić problem, czyli – jak się to określa w Toyocie – „uchwycić sytuację”.

Szkoleniowcy nauczający pracowników Toyoty tej metody stwierdzili, że najtrudniejsze jest wpojenie im, że gruntowne zapoznanie się z sytuacją jest konieczne jeszcze przed przystąpieniem do pięciu „Dlaczego?”. Punktem wyjścia jest tu obserwowanie sytuacji z otwartym umysłem i porównywanie jej ze standardem. Aby wyjaśnić problem, trzeba najpierw udać się tam, gdzie się on pojawia (*gen chi gembutsu*). Konieczne bywa uszeregowanie wedle priorytetów kilku różnych problemów, do czego wykorzystuje się analizę Pareta. Diagram Pareta służy do sortowania problemów według ich dotkliwości, częstotliwości, charakteru i źródła oraz przedstawia je w porządku wielkości, by ukazać, które problemy są najważniejsze. Jest to zapewne najczęściej stosowane w Toyocie narzędzie analizy statystycznej – proste, lecz skuteczne.



Rys. 7.7. Praktyczny proces rozwiązywania problemów w Toyocie

Źródło: J. K. Liker, op. cit. s. 387.

Po uchwyceniu sytuacji wyznacza się cele poprawy. Następnie podejmuje się pierwszą próbę zidentyfikowania „punktu przyczyny”. Gdzie obserwuje się problem? Gdzie może leżeć jego przyczyna? Pytania takie prowadzą do wcześniejszych etapów badanego procesu, w sąsiedztwo fundamentalnej przyczyny, którą można odkryć metodą pięciu „Dlaczego?”. Ostatecznym celem jest opracowanie i wdrożenie środka zaradczego oraz ocena wyników. Dopiero wtedy, gdy środek ten okazuje się skuteczny, staje się nowym standardem.

Krok siódmy – standaryzację nowego procesu – traktuje się w Toyocie bardzo poważnie, standaryzacja i uczenie się idą w parze i stanowią podstawę ciągłej poprawy. Jeśli poprawiony proces nie zostanie ujęty w standardzie, wszystko czego wcześniej się nauczono, wpada do czarnej dziury, zostaje utracone, zapomniane i przestaje być dostępne w dalszym doskonaleniu procesu.

Niezależnie od wszystkich narzędzi, technik i mierników, w Toyocie kładzie się największy nacisk na przemyślenie problemów i rozwiązań. Mówi się tam, że na rozwiązanie problemu składa się 20% narzędzi i 80% myślenia. Przeciwnie jest w wielu innych firmach, które opierają się w 80% na narzędziach, a w 20% na myśleniu.

Skuteczne wdrożenie kaizen jest możliwe pod warunkiem zrozumienia przez najwyższe kierownictwo, a także kierownictwo średniego szczebla tego, że korzystne zmiany mogą być wynikiem działań zaangażowanych pracowników operacyjnych. Musi być utrwalona kultura inspirująca pracowników do nieustannego, codziennego poszukiwania coraz nowszych rozwiązań, udoskońleń, unikanie marnotrawstwa, utrzymywanie porządku w miejscu pracy. Wyrobienie takiej postawy pracowników jest procesem długotrwałym, sięga źródeł kulturowych, i wymaga wypracowania odpowiednich postaw, mentalności i pożądanых zachowań. Skuteczną formą budowania świadomości załogi przedsiębiorstwa

są szkolenia kształtujące potrzebę zgłaszania indywidualnych pomysłów, nawyk pracy zespołowej i współdziałania zespołów oraz pobudzające aktywność pracowników.

Metoda kaizen może być stosowana do usprawnień zarówno przez poszczególnych pracowników jak i przez zespoły robocze. Jest także stosowana do zwiększania produktywności i redukcji stanów magazynowych. Pomimo wielu zalet koncepcji kaizen, nie należy dyskryminować innowacji – szczególnie radykalnych, które wymagają często reengineeringu. Zawsze należy zachowywać równowagę pomiędzy dążeniem do wprowadzania nowych, rewolucyjnych metod i produktów oraz doskonaleniem istniejących procesów produkcyjnych.

Rozdział 8

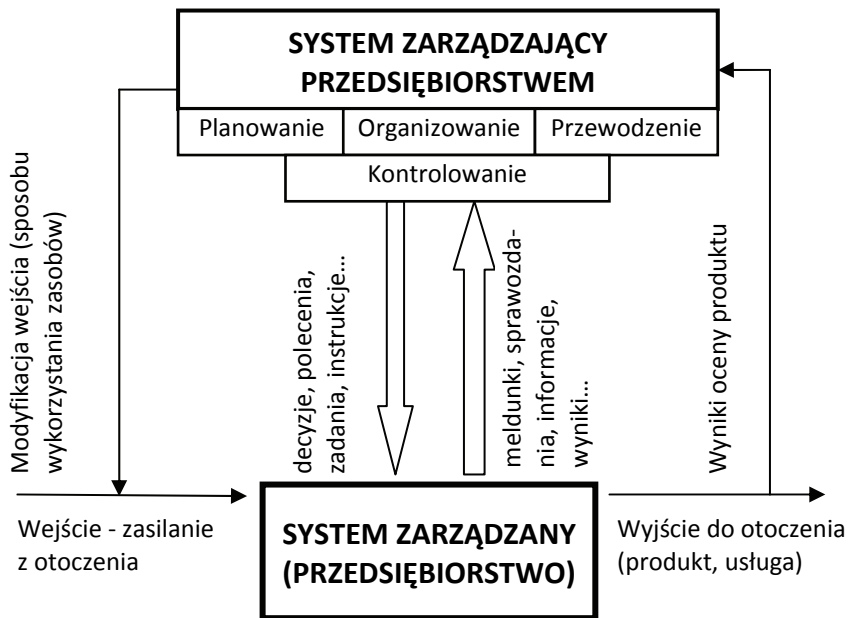
ZARZĄDZANIE PRZEDSIĘBIORSTWEM

8.1. Istota zarządzania przedsiębiorstwem

Nie wdając się rozważania związane z uwarunkowaniami i samym zarządzaniem, przez zarządzanie przedsiębiorstwem należy rozumieć podejmowanie decyzji przez kadrę kierowniczą zmierzających do osiągnięcia ustalonych celów poprzez efektywne wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa. Do podstawowych zasobów przedsiębiorstwa należy zaliczyć: zasoby rzeczowe, posiadany kapitał intelektualny oraz inne wartości niematerialne, kapitał trwały, kapitał finansowy, oraz wszelkie inne zasoby związane z infrastrukturą, informatyką, itp. Posiadane zasoby są niezbędne do realizacji wszystkich procesów w przedsiębiorstwie, a podejmowane decyzje zarządcze, powinny zmierzać do racjonalizacji wykorzystania posiadanego potencjału zasobowego. Mogą tu występować dwa zasadnicze kierunki stanowiące o racjonalizacji i ekonomizacji wykorzystania zasobów: maksymalizacja celów przy określonym wykorzystaniu (zużyciu) zasobów, lub przy ustalonych celach oszczędne gospodarowanie zasobami.

Zarządzanie przedsiębiorstwem jest realizowane przez system zarządzający (rys. 8.1), a wynikiem jest doskonalenie całej organizacji oraz wytworzenie produktu wysokiej jakości dla otoczenia

i zgodnie z jego oczekiwaniami. Efektywne zarządzanie zasobami realizuje się poprzez podstawowe funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola.



Rys. 8.1. Model zarządzania przedsiębiorstwem

Źródło: opracowanie własne.

Planowanie, jedna z podstawowych funkcji zarządzania, znalazła bardzo wiele definicji i interpretacji w literaturze przedmiotu. Szerszą dyskusję tego problemu można znaleźć w wielu opracowaniach, ale wydaje się, że dla potrzeb prowadzonych rozważań dobrze oddaje istotę planowania niemieckie ujęcie w teorii zarządzania. Zgodnie z nią planowanie to myślowa antycypacja przyszłych zdarzeń, to racjonalne przygotowanie i podejmowanie decyzji zorientowanych na przyszłość oraz określających przebieg procesów w przedsiębiorstwie, jako całości i we wszystkich jego częściach.

Jest to zaprojektowanie przemysłanego, systematycznego i celowościowego porządku, według którego powinno się realizować przyszłe zjawiska w przedsiębiorstwie, a pracownicy przedsiębiorstwa powinni działać w oparciu o ten porządek. Zasadniczymi cechami planowania są więc: zorientowanie na przyszłość i racjonalność. Planowanie zastępuje w szerokim zakresie intuicję i improwizację w tych obszarach, które dają się racjonalnie projektować¹.

Planowanie można zhierarchizować na różne poziomy i rodzaje. Przykładowy, ale i w miarę wyczerpujący podział przedstawił P. Horvath² (tabela 8.1).

Niezależnie od rodzajów planowania i ich typologii można przyjąć, że przedmiotem planowania są: cele rozumiane jako oczekiwane przez przedsiębiorstwo stany rzeczy, sposoby osiągania tych celów, niezbędne zasoby oraz wszelkie procesy i czynności, które umożliwią osiągnięcie założonych celów.

Cele przedsiębiorstwa sprecyzowane w wyniku planowania muszą być rozpisane na wszystkich zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Organizowanie będzie polegało na stworzeniu struktur i ram umożliwiających osiągnięcie celów i rozwój przedsiębiorstwa. Ten proces decyzyjny nazywany jest projektowaniem organizacji. W wyniku tego procesu powstaje struktura organizacyjna, w której przedsiębiorstwo dzielone jest na przemysłane i logiczne części (wydziały, działy i inne komórki organizacyjne), te zaś współpracując ze sobą umożliwiają skuteczne i efektywne osiągnięcie celów strategicznych. Ponieważ przedsiębiorstwa funkcjonują w różnym otoczeniu, stawiają sobie różne cele strategiczne, posiadają zróżnicowane zasoby i dostęp do nich, dlatego przyjmują różne struktury organizacyjne.

¹ Zob. R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzania*, WWSZiP, Wałbrzych 2007, s. 49.

² P. Horvath, *Controlling als Führungsinstrument*, „Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, II 1987 nr 1, [za:] R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzania*, WWSZiP, Wałbrzych 2007, s. 52-53.

Stopnie planowania w przedsiębiorstwie

Tabela 8.1

Stopnie planowania	Stawianie problemów	Okresowość	Ważne informacje	Przykładowa treść
Cel przewodni – „misja”	Po co istniejemy?	Długi okres (10-20 lat)	Motywacja własna. Oczekiwania otoczenia. Zasady o znaczeniu światowym.	„Jesteśmy przedsiębiorstwem o wysokiej technologii, przetwarzającym tworzywa sztuczne” „Liczy się zasada wydajności pracy”
Planowanie strategiczne	Co czynić? W jakim kierunku podążać? Jakie drogi obierać dla osiągnięcia celów?	Długi okres (5-15 lat)	Analiza środowiska (szanse i ryzyko). Analiza przedsiębiorstwa (silne i słabe strony)	„Chcemy osiągnąć wzrost obrotów w skali roku o 15% przy wzroście kosztów o 12%” „Chcemy objąć dostawami rynek Europy”
Planowanie taktyczne	Jak zrealizować? (Jakie przedsięwzięcia i jakie zastosować środki)	Średni okres (2-5 lat)	Konkretne programy. Zasoby Finansowe i materiałowe. Potencjał ludzki. Rentowność, płynność finansowa.	„W 2015 r. zbudujemy halę magazynową” „Do 2016 r. zrealizujemy koncepcję nowej grupy wyrobów”
Planowanie operacyjne	Co konkretnie powinno się wydarzyć w nadchodzącym roku?	Krótki okres (1 rok)	Przebieg produkcji. Czas wyprzedzenia. Obroty.	„W bieżącym roku wyprodukujemy 1 mln jednostek”.
Budżet	Jakie wyniki powinniśmy osiągnąć w roku następnym?	Krótki okres (1 rok)	Wpływy – wydatki. Nakłady – wyniki. Koszty – wydajność.	„W nadchodzącym roku powinniśmy osiągnąć zysk rzędu 850 tys. euro”

Źródło: P. Horvath, op. cit., s. 52-53.

Organizowanie, podobnie jak pozostałe funkcje zarządzania, jest nieustannym procesem podejmowania decyzji i wprowadzania zmian przez menedżerów. W procesie tych zmian należy podzielić zadania na poszczególne osoby lub zespoły (podział pracy), logicznie łączyć poszczególne zadania tworząc komórki organizacyjne (departamentalizacja), określenie podległości w strukturze organizacyjnej (utworzenie hierarchii organizacyjnej), wprowadzenie narzędzi nadzoru i łączenia działalności poszczególnych komórek organizacyjnych (koordynowanie) ażeby osiągać cele przedsiębiorstwa.

Uzasadnione i ambitne cele przedsiębiorstwa są możliwe do osiągnięcia w przypadku pełnego zaangażowania wszystkich jego pracowników. Ażeby osiągnąć wysoki poziom zaangażowania pracowników, należy ich motywować, poprzez wpływanie na postawy i zachowania, kierunkujące wszelkie działania i wysiłki na osiąganie celów przedsiębiorstwa. Człowiek zmotywowany jest pozytywnie nastawiony do swojej pracy, wykorzystuje cały swój potencjał, stara się wykonywać ją najlepiej jak potrafi i praca ta przynosi mu satysfakcję. Motywacja jest procesem, który menedżerowie powinni stosować i nieprzerwanie rozwijać. Poprzez poprawną i indywidualnie ukierunkowaną motywację, menedżerowie mogą układać stosunki pracy w przedsiębiorstwie.

Przedsiębiorstwo powinno nadzorować zarówno stopień i sprawność osiągnięcia założonych celów jak i zasadność i efektywność wykorzystania zasobów. Temu celowi służy kontrola, która powinna zapewnić weryfikację rzeczywistych działań przedsiębiorstwa z założonymi planami. Wynikiem kontroli mogą być działania korygujące podejmowane w celu wyeliminowania przyczyn wykrytej niezgodności lub innej niepożądanej sytuacji oraz zapobieżenia ich ponownemu wystąpieniu.

Wyróżnia się następujące rodzaje kontroli³:

- Kontrola wstępna (przygotowania produkcji) ma stwierdzić przed podjęciem działania, czy zaplanowano wszystkie potrzebne zasoby: ludzkie, rzeczowe, finansowe oraz czy w momencie rozpoczęcia działania będą one na wyznaczonym miejscu, w stosownych rodzajach, ilościach i odpowiedniej jakości. Kontrola ta ma charakter poprzedzający, czyli prospektywny.
- Kontrola sterująca (działalności lub procesu) ma wykryć odchylenia od przyjętej normy lub celu i umożliwić dokonanie korekt przed zakończeniem określonej sekwencji działań. Kontrola sterująca, oprócz możliwości korygowania błędów, pozwala kierownikowi na wykorzystanie nieoczekiwanych okazji. Odchylenia od normy lub planu mogą być przecież także korzystne. Odpowiednia redystrybucja środków może powiększyć oczekiwane efekty.
- Kontrola końcowa (efektów, wyrobu gotowego) mierzy wyniki zakończonego działania. Ustala się przyczyny wszelkich odchyleń od planu lub normy, a wnioski wykorzystuje się do podobnych działań w przyszłości.

W zależności od rodzaju planu, stanowiącego bazę porównań, istotny jest podział kontroli na strategiczną i operacyjną. Kontrola strategiczna, to ciągle sprawdzanie planów strategicznych, stopnia ich realizacji i aktualności, aby zawczasu sygnalizować zagrożenia i konieczne zmiany kursu strategicznego. Konieczność elastycznego, adaptacyjnego podejścia w planowaniu i realizacji strategii wymaga permanentnej obserwacji otoczenia i reagowania na jego zmiany tak w sferze implementacji jak i identyfikacji strategii. Celem

³ Zob. J.A.Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 462; R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzania*, WWSZiP, Wałbrzych 2007, s. 118-119.

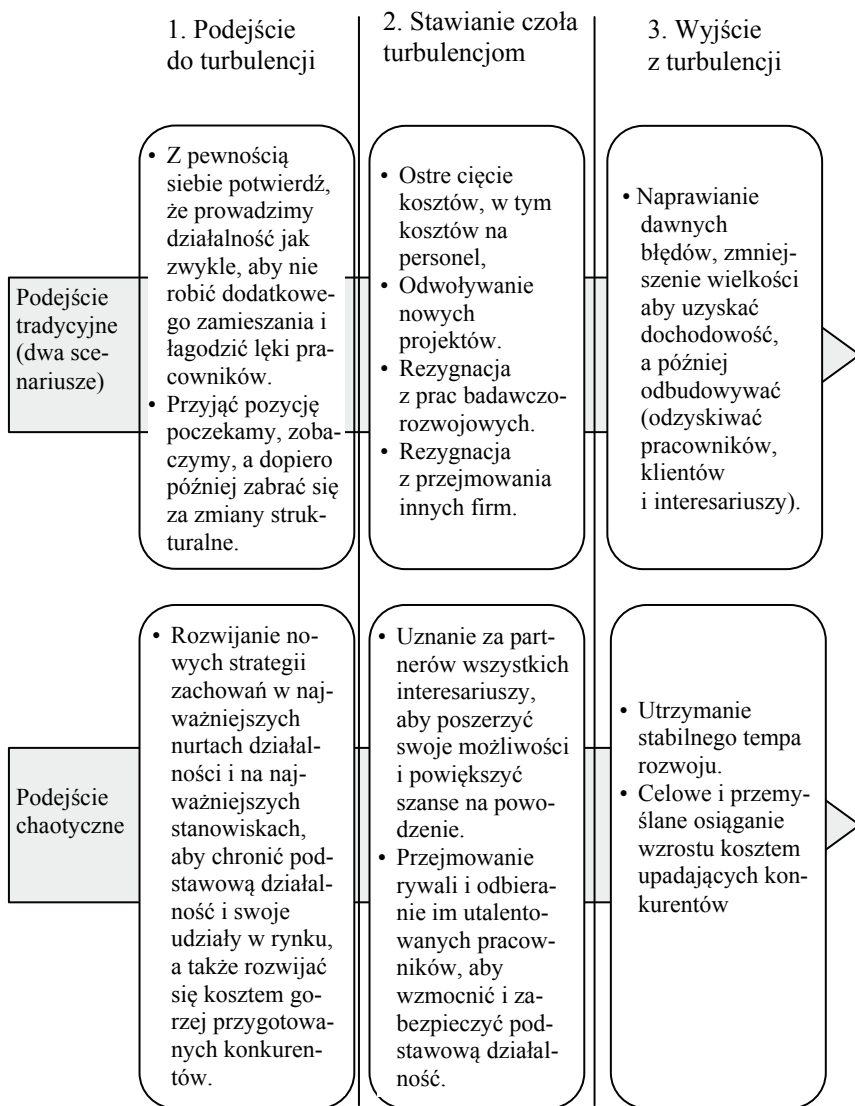
kontroli operacyjnej jest identyfikacja odchylenia realizacji od planu. W kontroli operacyjnej punkt ciężkości spoczywa jednocześnie na kontroli realizacji w postaci kontroli wyników i postępu planu.

8.2. Zarządzanie w warunkach turbulencji

Współczesne turbulentne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw wskazują, jak trudno jest podejmować skuteczne i pewne decyzje rynkowe. Wydaje się, że nawet przedsiębiorstwa poprawnie zorganizowane i podejmujące przemyślane decyzje mogą uciepieć w wyniku nieoczekiwanej i nagłej zmiany otoczenia. Może być przecież tak, że niepowodzenie określonego podmiotu może za sobą pociągnąć w kierunku bankructwa także i inne ściśle z nim kooperujące. Menedżerowie muszą posiadać umiejętności, jakich typowych błędów należy unikać, ażeby przeprowadzić przedsiębiorstwo przez turbulencje. Sposób nawigacji przez turbulencje przedstawia (rys. 8.2).

Przedsiębiorstwa w okresie turbulencji powinny uodparniać się na nieoczekiwane sytuacje. Turbulencja może przerodzić się w sytuację kryzysową, ta z kolei w kryzys, co może doprowadzić do bankructwa. Tak trudna sytuacja może też znacząco wzmocnić przedsiębiorstwo, które podejmuje terminowo trafne decyzje. Jednakże trzeba wiedzieć, że menadżerowie w takich warunkach mogą popełniać wiele błędów kierując się w procesie decyzyjnym tzw. zdrowym rozsądkiem. Do najpowszechniejszych błędów, które popełniają menadżerowie P. Kotler, J. Caslione zaliczyli⁴:

⁴ P. Kotler, J. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, op. cit., s. 65-83.



Rys. 8.2. Nawigacja przez turbulencje

Źródło: Ph. Kotler, J. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, op. cit., s. 64.

1. Decyzje o alokacji środków stoją w sprzeczności z polityką i kulturą firmy. Nie ma działalności gospodarczej wolnej od ryzyka i turbulencji zmian otoczenia. W czasie turbulencji menedżerowie muszą podejmować szybkie i wyważone decyzje, które mogą istotnie zmienić wewnętrzne relacje i uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstwa. Podejmowane decyzje są szczególnie istotne w okresie spowolnienia gospodarczego, które może niekorzystnie wpłynąć na kondycję przedsiębiorstwa. W tym okresie podejmowane decyzje menedżera mogą wywierać trwałe i silny wpływ na bilans przedsiębiorstwa, na jego pracowników, ich morale oraz kulturę i system wartości, które definiują firmę, zwłaszcza, gdy decyzje te stoją w sprzeczności z fundamentalnymi zasadami przedsiębiorstwa i nie spełniają oczekiwań klientów. W okresach spadku przedsiębiorstwa muszą ograniczać koszty jednak cięcia te nie mogą godzić w tożsamość firmy, nie mogą powodować niezaspokojenia potrzeb i oczekiwań klientów, nie narażać kultury i systemu wartości⁵.
2. Cięcie wszystkich kosztów jak leci zamiast podejmowania ukierunkowanych i wymiernych działań. Menedżerom nie wolno zgubić celu strategicznego, którym jest zdobycie pozycji lidera na turbulentnym rynku. Niestety przy nieprzemyślnych cięciach można utrzeć cel końcowy. Cięcie kosztów aczkolwiek niezbędne to jednak powinno prowadzić do poprawy funkcjonowania, a nie do uniemożliwienia działalności. Wszelkie decyzje menedżerskie, a szczególnie te podejmowane w czasach turbulencji i chaosu, określają stan przedsiębiorstwa po uspokojeniu się sytuacji na rynku. W wyniku zmagania z turbulencjami i w efekcie podejmowanych decyzji menedżerskich, przedsiębiorstwa mogą w dalszym ciągu osiągać

⁵ Zob. szerzej P. Kotler, J. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, op. cit., s. 65-67.

wysokie wyniki, mogą zachować status quo lub też po wyjściu z recesji osiągać wyniki znacznie gorsze w porównaniu do innych przedsiębiorstw z branży.

3. Szybkie posunięcia, które chronią płynność gotówkową, lecz narażają na ryzyko interesariuszy. Doraźne posunięcia zmierzające do utrzymania płynności finansowej mogą być niekorzystne z punktu widzenia przyszłego wzrostu przedsiębiorstwa. Typowymi cięciami, które istotnie mogą wpłynąć na ograniczenie możliwości osiągnięcia celów strategicznych, są zwykle: redukcja personelu, wyprzedaż aktywów, ograniczenie działalności badawczo-rozwojowej i marketingowej czy też nie do końca przemyślane dywesticje. Takie działania mogą przynieść chwilową poprawę jednak przedsiębiorstwo traci na innowacyjności, co może doprowadzić do wykluczenia z rynku. Szybkie przywrócenie poprzedniej sytuacji, kiedy ustanie dekonunktura na rynku, będzie bardzo trudne, ponieważ zwolnieni pracownicy, często utalentowani, znajdą zatrudnienie w innych konkurencyjnych podmiotach. Odtworzenie poprzedniego chociażby stanu innowacyjności oraz procesów badawczo-rozwojowych będzie bardzo trudne i przesunięte na czas odległy.
4. Redukcja wydatków na marketing, promocję marki i rozwój nowych produktów. Takie cięcia skutkują redukcją udziału w rynku oraz zmniejszeniem innowacyjności przedsiębiorstwa. Od produktów tak zarządzanej firmy mogą odchodzić nawet najbardziej dotychczas lojalni klienci. Klientów będą odbierać rywale, którzy nie ograniczyli swoich aktywności na rynku. Wycofanie się z finansowania działalności badawczo-rozwojowej oznacza, że w przyszłości nasze produkty będą mniej atrakcyjne, niższej jakości i mniejszej wartości na rynku. W turbulentnym otoczeniu należy pilnie poszukiwać

okazji szybkiego zaistnienia na rynku z innowacyjnymi produktami, które dadzą szansę na przetrwanie i rozwój.

5. W czasach kryzysowych oszczędzanie na szkoleniach dla pracowników. Wydatki takie są łatwo skreślane z budżetu, często uchodzą za zbyteczne, ponieważ nie przyczyniają się natychmiast do zwiększenia zysku. Potrzeba podnoszenia potencjału intelektualnego pracowników, a przez to przyczynienia się do utrzymania przewagi konkurencyjnej, odchodzą na plan dalszy. Menedżerowie, którzy lekceważą potrzebę szkolenia i rozwoju pracowników muszą liczyć się z odchodzeniem ludzi utalentowanych do konkurentów, którzy chętniej wspomagają podwyższanie kwalifikacji. Brak inwestycji w rozwój pracowników prowadzi w wymiarze strategicznym do zmniejszenia udziału lub też wykluczenia z rynku.
6. Poświęcanie zbyt małej wagi dostawcom i dystrybutorom. Dostawcy i dystrybutorzy to ważni pośrednicy umożliwiający bezkolizyjne kontakty z rynkiem. Dzięki dostawcom i dystrybutorom przedsiębiorstwa pozyskują odpowiednie surowce, półprodukty i inne zasoby niezbędne do produkcji i tworzenia innowacji, a jednocześnie innowacje te wprowadzają na rynek. Dobre relacje utrzymywane z dostawcami i dystrybutorami pomagają w obniżeniu kosztów logistycznych, a tym samym poprawie konkurencyjności oraz swojej pozycji rynkowej. Wymuszanie na dostawcach obniżania cen a od dystrybutorów zamawiania większej ilości produktów może przynieść więcej szkody niż pożytku. Najlepiej byłoby w czasach chaosu zintegrować wszystkich interesariuszy i traktować jako całość, której celem jest przeciwstawienie się sytuacjom kryzysowym. Najczęściej popełniane błędy w czasach turbulencji oraz dobre praktyki wobec kontrahentów przedstawia tabela 8.2.

Błędy oraz dobre praktyki wobec kontrahentów w czasach turbulencji

Tabela 8.2

Lp.	Błąd	Najlepsza praktyka
1.	Duplikacja kompetencji	Firmy powinny unikać duplikowania kompetencji, a koncentrować się na redukcji zbędnych działań i kosztów
2.	Komplikowanie umów	Firmy powinny upraszczać kontrakty i opierać się na budowanym od lat zaufaniu. Wywiązywanie z umów powinno opierać się na współpracy z dostawcami i dystrybutorami przy założeniu codziennego doskonalenia działalności i podziału zysków z oszczędności na kosztach.
3.	Niedostateczne wyniki systemów ocen	Firmy powinny wkładać wiele wysiłku w opracowanie takich systemów ocen dostawców i dystrybutorów, które łatwo zrozumieć i na które można szybko zareagować. W szczególności dotyczy to nastawienia na: 1) rozpoznawanie obszarów wystąpienia problemu, 2) rozwijania metod eliminowania lub niwelowania trudności i niewykorzystywania ich jako narzędzia do wymierzania kary za słabe wyniki.
4.	Nieodpowiedni rozwój lub nieodpowiednia specyfikacja	Dostawcy i dystrybutorzy produktu powinni aktywnie sugerować firmie modyfikacje, które udoskonalą produkty i obniżą koszty. Powinni oni także otrzymywać za to wynagrodzenie.
5.	Jednowymiarowy proces	Lepiej jeśli firmy wyboru dostawcy nie pozostawiają tylko działowi zaopatrzenia, a dystrybutora – działowi handlowemu, lecz opierają się na danych dostarczanych przez międzywydziałowy zespół. Taka metoda pomaga odchodzić od jednowymiarowych kryteriów wyboru dostawców (niska cena) i dystrybutorów (wysoka marża zysku) w kierunku strategii wykorzystania pełni wartości oferowanych przez dostawców i dystrybutorów.

6.	Utrzymywanie fizycznego odseparowania od dostawców i dystrybutorów	Jeżeli przedsiębiorstwa znajdują się fizycznie obok siebie, osiągają wyższy stopień porozumienia, wyższy poziom wiedzy wszystkich powiązanych przedsiębiorstw i większą kontrolę firmy nad interesami z dostawcami i dystrybutorami.
7.	Utrzymywanie zbyt wielu dostawców	Firma doskonali zarządzanie swoim zaopatrzeniem, ogranicza liczbę relacji z dostawcami i konsoliduje bazę źródeł zaopatrzenia i dzięki temu może skoncentrować się na tych którzy osiągają najlepsze wyniki. Z drugiej strony dostawcy otrzymują od firmy zamówienia takiej wielkości, że mogą optymalizować własne procesy produkcji i wytwarzać komponenty po bardziej konkurencyjnej cenie.
8.	Utrzymywanie relacji z nieodpowiednimi dostawcami i dystrybutorami	Firmy zbyt długo zwlekają z eliminowaniem dostawców i dystrybutorów mających słabe wyniki albo takich, z którymi relacje zostały nieodwracalnie zniszczone. W okresie turbulencji problemy w stosunkach z kontrahentami narastają.
9.	Brak inwestycji w szkolenia dostawców i dystrybutorów	Przedsiębiorstwa prowadzące szkolenia dla dostawców i dystrybutorów, ograniczają swoje koszty operacyjne i zwiększają sprzedaż oraz jakość zarówno produktów jak i serwisu w ofertach składanych firmie.
10.	Brak inwestycji w komunikację z dystrybutorami i dostawcami	Doświadczając i wykorzystując metody komunikacji z kontrahentami, firmy eliminują trudności w porozumieniu i znajdują rozwiązania służące obopólnym interesom, co w okresach turbulencji ma znaczenie szczególne. Wiele przedsiębiorstw prosi dostawców i dystrybutorów o dokonanie ocen ich praktyk operacyjnych w porównaniu z bezpośrednimi konkurentami.

Źródło: Ph. Kotler, J. Caslione, *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, op. cit, s. 80-81.

Turbulencje i chaos sprzyjają w podejmowaniu błędnych decyzji przez menedżerów preferujących działania operacyjne załatwia-

jące doraźne problemy. Takie podejście jest szkodliwe z punktu widzenia celów strategicznych i fundamentalnej działalności przedsiębiorstwa. Brak wystarczająco pogłębionej oceny sytuacji, podejmowanie błędnych decyzji szczególnie w zakresie zaniechania działalności innowacyjnej i projakościowej, braku rozwoju kadry, nieprzemysłane redukcje kosztów dla doraźnych oszczędności, mogą doprowadzić przedsiębiorstwo do wykluczenia z rynku.

8.3. Podejście procesowe w zarządzaniu

Ukierunkowanie przedsiębiorstwa na określone i opracowane procesy nazywa się podejściem procesowym. Polska Norma⁶ definiuje podejście procesowe, jako systematyczną identyfikację procesów stosowanych w organizacji i zarządzanie nimi, a szczególnie wzajemnymi oddziaływaniami między tymi procesami. Takie podejście wskazuje na potrzebę całościowego widzenia procesów i powiązań między nimi zachodzących w całym przedsiębiorstwie. Przez sam proces należy rozumieć zespół uporządkowanych w czasie i powiązanych ze sobą działań (sekwencja działań) zmierzających do wytworzenia wartości dla klienta. P. Gajewski⁷ opisuje szerzej proces przedstawiając jego istotę oraz charakterystyczne cechy:

- proces jest łańcuchem sekwencyjnych czynności, które transferują mierzalne wejścia (materiały, informacje, ludzie, urządzenia, metody) w mierzalne wyjścia (produkty, usługi, informacje) – polega zatem na dodawaniu do zasileń nowej wartości (dodanej);
- proces ma mierzalny cel – najogólniej jest nim tworzenie wartości uznanej i zweryfikowanej przez odbiorcę, zawartej

⁶ Polska Norma PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*.

⁷ P. Gajewski, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOiK, Toruń 2003, s. 104.

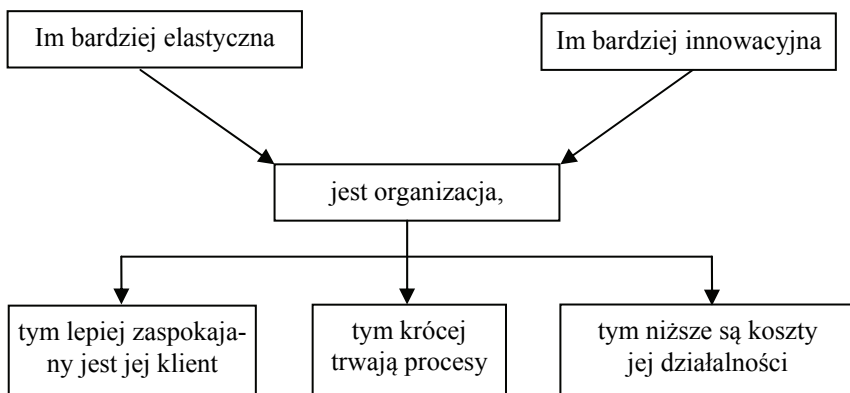
w produkcji, usłudze i informacji lub innym możliwym do zdefiniowania efekcie końcowym;

- proces ma dostawcę i klienta, a zatem jego granice zdefiniowane są przez jakiś rodzaj transakcji zakupu zasileń i sprzedaży wytworu;
- proces może być powtarzalny, co oznacza, że możliwe jest jego zapisanie w formie umożliwiającej odczytanie jego przebiegu przez realizatorów.

Identyfikacja procesów w przedsiębiorstwie pozwala na ciągłe ich doskonalenie, co przekłada się na efektywne i skuteczne tworzenie wartości dla klienta. Takie podejście uelastycznia przedsiębiorstwo i poprawia się jego konkurencyjność. Głównymi atrybutami konkurencyjności w podejściu procesowym są: jakość, czas i koszt. Wielkości te są jednocześnie kryteriami oceny procesów, których spełnienie oznacza wzrost elastyczności i innowacyjności przedsiębiorstwa.

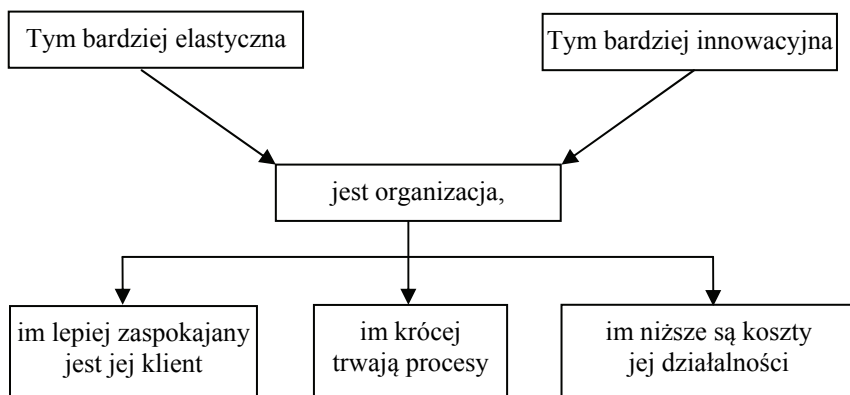
Kryteria oceny procesów: jakość, czas i koszt, przedstawił J. Niemczyk⁸. Jakość definiuje w ujęciu procesowym klient. Ukierunkowanie na jakość wymusza ciągłe doskonalenie usługi. Z punktu widzenia drugiego kryterium, czyli czasu, najlepszy jest ten proces, który trwa najkrócej. Ostatnim kryterium oceny procesów jest koszt. Ukierunkowanie na koszt to nie tylko wytyczna zmniejszenia kosztów prowadzenia działalności związanej z wytwarzaniem danych usług, lecz także wytyczna ograniczania kosztów ich „użytkowania” przez klientów (serwis). Autor trafnie przedstawił zależności między cechami elastyczności i innowacyjności przedsiębiorstwa a działaniami ukierunkowanymi na jakość, koszt i czas procesów rys. 8.3 oraz 8.4.

⁸ J. Niemczyk, *Organizacja procesowa*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 94-95.



Rys. 8.3 Wpływ elastyczności i innowacyjności na kryteria oceny procesów

Źródło: J. Niemczyk, *Organizacja procesowa*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 95.



Rys. 8.4 Wpływ kryteriów oceny procesów na elastyczność i innowacyjność organizacji

Źródło: J. Niemczyk, op. cit., s. 95.

Pierwszą koncepcją zarządzania zorientowaną na podejście procesowe, i która zarządzanie w przedsiębiorstwie skoncentrowała na procesy, jest *business process reengineering* (BPR)⁹. Twórcami tej koncepcji jest M. Hammer i J. Champy, którzy określają to pojęcie jako „rozpoczynanie od nowa”. Szersza definicja brzmi: fundamentalne przemyślenia od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej (przełomowej) poprawy według krytycznych, współczesnych miar osiągania wyników (takich jak koszty, jakość, serwis, szybkość). Dalej Autor podaje cztery stany tej definicji:

- fundamentalny – reengineering rozpoczyna się bez założeń i bez danych, gdyż często okazuje się, że reguły są przestarzałe, błędne lub nieodpowiednie. Najważniejszymi pytaniami, na jakie należy sobie odpowiedzieć podczas reengineeringu, są: *dlaczego robimy to, co robimy oraz dlaczego robimy to tak jak robimy?*
- radykalny – zamiast wprowadzania powierzchownych czy stopniowych zmian postuluje się zlekceważenie wszystkich istniejących struktur i procedur oraz wymyślenie zupełnie nowych sposobów wykonywania pracy, ponowne zaprojektowanie firmy, a nie jej poprawę, rozpoczęcie „od czystej kartki”, na której należy zaprojektować procesy, jakie powinny być realizowane w przedsiębiorstwie;
- dramatyczny – reengineering ma na celu dokonanie wyraźnego skoku, przełomowej poprawy działalności firmy, a nie wprowadzenie niewielkich, stopniowych ulepszeń. Poprawa jakości czy obniżka kosztów o 10% nie są w kręgu zainteresowania reengineeringu, gdyż można je osiągnąć konwencjonalnymi metodami. Reengineering powinien być rozpoczyna-

⁹ Zob. S. Nowosielski, *Procesy i projekty logistyczne*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 41-43.

ny (stosowany) tylko wtedy, gdy potrzebne jest „mocne uderzenie”;

- proces – to słowo kluczowe, wskazuje ono, że praca w dzisiejszych organizacjach powinna być skupiona na procesach, a nie na stanowiskach pracy, funkcjach czy zadaniach.

Głównym osiągnięciem koncepcji reengineeringu jest zwrócenie uwagi na procesy i rozwinięcie koncepcji zarządzania procesami. Podstawowe zasady reengineeringu¹⁰ to:

1. Działanie powinno się organizować wokół wyników, a nie wokół zadań. Chodzi o scalenie odpowiedzialności rozproszonej między realizatorów poprzez powierzenie jej jednej osobie lub jednemu zespołowi.
2. Użytkownicy wyniku procesu powinni być organizatorami tego procesu. Osoby, które korzystają z efektów procesów, powinny włączyć się w ich realizację, pozwala to zwykle skrócić czas realizacji procesu i zmniejszyć koszty.
3. Zasoby przestrzennie rozproszone należy traktować tak, jakby się znajdowały w jednym miejscu. Zasada ta ma na celu przezwyciężenie tradycyjnego konfliktu między centralizacją i decentralizacją. Dzisiejsze możliwości sieci komputerowych, z rozproszonymi, aczkolwiek ogólnie dostępnymi bazami danych, oraz logistyki pozwalają łączyć te dwie przeciwstawne tendencje, np. centralizować zasoby, korzystając z efektów skali, przy jednoczesnym swobodnym dostępie do informacji wielu użytkowników systemu.
4. Procesy równoległe należy koordynować w trakcie ich wykonywania. Koordynacja wykonywanych elementów procesu *post factum* znacznie wydłuża łączny czas wykonywania przedsięwzięcia.

¹⁰ Ibidem, s. 43.

5. Decyzje powinny być podejmowane w miejscu realizacji procesu, a oddalone przestrzennie kierownictwo ma wyłącznie prawo kontroli decyzji. Jedną z głównych idei reengineeringu stanowi, że ludzie wykonujący daną pracę powinni sami podejmować decyzje. Przy takim założeniu można spłaszczać struktury i ograniczać liczbę stanowisk kierowniczych.
6. Gromadzone informacje powinny służyć do jednego ogólnie dostępnego banku danych. Informację należy rejestrować w miejscu jej powstawania, jednak powinna być ona dostępna dla wielu użytkowników systemu.

8.4. Dynamiczne zarządzanie przedsiębiorstwem

Współczesne przedsiębiorstwa powinny cechować się wysoką elastycznością w kształtowaniu swojego potencjału i zakresu działania. Jeżeli przedsiębiorstwo posiada rozbudowaną, wysoce scentralizowaną strukturę organizacyjną z nadmiernie rozbudowanym podziałem pracy, to ma obiektywne trudności w szybkiej adaptacji do zmian zachodzących w otoczeniu. Mała skuteczność struktur funkcjonalnych wynika z faktu, że następuje trudne do opanowania rozmycie celów między poszczególnymi działami, co może skutkować trudnościami w zakresie oceny efektywności i udziału w tworzeniu wartości dla klienta. Poza tym struktury funkcjonalne mogą inicjować szkodliwą i konfliktogenną wewnętrzną konkurencję i rywalizację o dostęp do ograniczonych zasobów przedsiębiorstwa.

Jak określa G. Osbert-Pociecha¹¹, turbulencja otoczenia wymusza szybkie rozwiązywanie problemów przedsiębiorstwa, a barierą pozostaje dominujące „myślenie funkcjami”. Poza tym podział pracy

¹¹ G. Osbert-Pociecha, *Przesłanki wprowadzenia przekrojowych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] J. Lichtarski (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie* Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 258-260.

w strukturach funkcjonalnych sprzyja oddzielenie „głowy od rąk” (myślenia od wykonania), wykonania zaś od doskonalenia. Chcąc usprawnić współpracę i komunikację w przedsiębiorstwie należy przewyciężyć nadmierny podział zadań (fragmentaryzację) i odrzucić związany z nią „balast koordynacyjny” – nieodzowne staje się wdrożenie „myślenia procesami”, tj. w kategoriach powiązanych ze sobą czynności, które swym przebiegiem przecinają struktury organizacyjne (rys. 8.5).



Rys. 8.5. Poprzeczny charakter nowoczesnych koncepcji zarządzania

Źródło: J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 259.

Z rysunku 8.5. wynika, że poszczególne koncepcje zarządzania przecinają zarysowany podział funkcjonalny, a podstawowym kryterium grupowania komórek jest ich przynależność do określonych procesów realizujących ciąg działań ukierunkowanych na tworzenie wartości dla klienta. Takie rozwiązania procesowe tworzą organizację elastyczną, szybko i wyprzedzająco reagującą na zmiany w otoczeniu, podejmującą działalność innowacyjną i uznającą zmiany, jako źródło sukcesu przedsiębiorstwa.

Do przekrojowych koncepcji zarządzania, wykorzystujących podejście procesowe należy koncepcja *lean*¹² *management* (szczupłe zarządzanie), której celem jest dostosowanie przedsiębiorstwa do uwarunkowań rynkowych w drodze głębokich przekształceń struktur organizacyjnych i funkcjonowania, drogą wprowadzania ewolucyjnych, powolnych lecz ciągłych zmian. Takie doskonalenie przedsiębiorstwa jest ukierunkowane na jednoczesne osiągnięcie wysokiej efektywności, jakości i elastyczności. W procesie ciągłego doskonalenia pierwszoplanową rolę odgrywa pracownik. Wdrożenie tej koncepcji umożliwia obniżenie kosztów dostarczonej klientowi wartości dzięki zdejmowaniu nadmiernego balastu oraz unikaniu wszelkiego marnotrawstwa.

Koncepcja *lean* opera się na¹³:

- decentralizacji odpowiedzialności i kompetencji w powiązaniu z decentralizacją systemu informacji i samokontrolą,
- tworzeniu małych jednostek organizacyjnych, opartych na strukturach zespołowych,
- elastyczności struktur organizacyjnych,
- stałym uczeniu i doskonaleniu organizacji i pracowników.

Koncepcja *lean* daje priorytet czynnikowi ludzkiemu w procesie ogólnej restrukturyzacji przedsiębiorstwa:

- nowa etyka kierowania – jej zasadniczy imperatyw nakazuje traktować ludzi, jako najważniejszy element organizacji (humanizacja pracy),
- preferuje pracę zespołową oraz kolegialne podejmowanie decyzji,
- wymaga wszechstronnych kwalifikacji i zaangażowania pracowników.

¹² *Lean* – wyszczuplanie, wysmuklanie, odchudzanie przedsiębiorstwa.

¹³ G. Osbert-Pociecha, op. cit., s. 261-263.

Poza tym przedsiębiorstwo zarządzane tradycyjnie różni się od realizującego koncepcję *lean management* również innymi cechami (tabela nr 8.3).

Różnice między przedsiębiorstwami zarządzanymi wg odmiennych zasad

Tabela 8.3

Przedsiębiorstwo zarządzane tradycyjnie	Przedsiębiorstwo zarządzane zgodnie z koncepcją <i>lean</i>
1. W dziedzinie produkcji	
Zakłady wyspecjalizowane	Zakłady o zmiennym procesie
Ograniczona integracja procesu produkcyjnego (orientacja na procesy cząstkowe)	Wysoka integracja procesu produkcyjnego (orientacja na wykonanie produktu)
Długi czas przezbierania maszyn (zmiany oprzyrządowania)	Krótki czas przezbierania
Długie cykle produkcyjne (długie serie produkcyjne)	Krótkie cykle (krótkie a nawet jednostkowe serie)
Złożone i mało przejrzyste procesy technologiczne	Uproszczone i bardzo przejrzyste procesy technologiczne
2. W dziedzinie zaopatrzenia i zbytu	
Współpraca z wieloma dostawcami sprowadza się głównie do egzekwowania zawartych umów	Długoterminowa współpraca z ograniczoną liczbą bezpośrednich dostawców
Dostawy materiałowe są uzależnione od dostawców i najczęściej wymagają magazynowania u producenta	Zakres i termin dostawy jest dokładnie określony przez producenta, a materiały trafiają bezpośrednio do produkcji (<i>just in time</i>)
Odbiorcy (handlowcy i klienci) wywierają ograniczony wpływ na procesy wytwarzania i innowacji	Odbiorcy są włączeni w usprawnianie procesów wytwarzania oraz w procesy innowacyjne
3. W dziedzinie organizacji i kierowania	
Rozbudowana hierarchia organizacyjna, wysoka formalizacja i centralizacja	Płaska struktura organizacyjna, mała formalizacja i centralizacja zarządzania
Kierowanie „kontrolujące”	Kierowanie „wspomagające”
Nadmierny podział pracy, praca indywidualna i wysoka specjalizacja pracowników	Łączenie pracy, praca zespołowa, „uniwersalizacja” pracowników i rotacja na stanowiskach
Mały zakres szkolenia i doskonalenia kwalifikacji	Permanentne szkolenie i podnoszenie kwalifikacji

Źródło: G. Osbert-Pociecha, op. cit., s. 262-263.

Podstawowymi narzędziami stosowanymi w *lean management* są dywestycje, czyli dobrowolne ograniczenie dotychczasowego zakresu działania poprzez pozbycie się lub zaprzestanie działalności (wycofanie się, likwidacja) oraz outsourcing rozumiany jako zawężenie zakresu zadań przedsiębiorstwa i powierzenia ich wykonywania partnerom zewnętrznym.

Kolejną przekrojową koncepcją zarządzania (rys. 8.5) jest logistyka rozważana w literaturze przedmiotu w trzech aspektach¹⁴:

- koncepcyjno-funkcjonalnym, w którym logistykę można rozumieć jako koncepcję zarządzania przepływami dóbr i informacji, w znaczeniu metod i funkcji planowania, sterowania, organizowania i kontroli, opartych na zintegrowanym i systemowym ujmowaniu tych przepływów;
- przedmiotowo-strukturalnym, logistykę można traktować jako zintegrowany proces przepływów towarowych i informacyjnych oraz określony kompleks przedsięwzięć i rozwiązań strukturalnych związany z integracją i realizacją tych przepływów;
- efektywnościowym, w którym logistykę można uważać za pewną orientację i determinantę wzrostu efektywności, zorientowaną na oferowanie klientom pożądanego serwisu (poziomu i jakości obsługi logistycznej), przy równoczesnej racjonalizacji struktury kosztów logistycznych i wzroście ogólnej efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwie.

Istnieje wiele definicji logistyki¹⁵ jednak dla potrzeb prowadzonych rozważań można przyjąć, że logistyka jest terminem opisującym proces planowania, realizowania i kontrolowania sprawnego i efektywnego ekonomicznie przepływu surowców, materiałów do

¹⁴ Zob. P. Blaik, *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001, s. 21-22.

¹⁵ Szeroki wybór definicji stosowanych w literaturze oraz genezę logistyki przedstawił S. Dworecki, *Zarządzanie logistyczne*, WSH w Pułtusk, Pułtusk 1999, s. 55-74.

produkcji, wyrobów gotowych oraz odpowiedniej informacji z punktu pochodzenia do punktu konsumpcji w celu zaspokojenia wymagań klienta (*Council of Logistics Management* – CLM).

Logistyka w przedsiębiorstwie jest także procesem zarządzania całym łańcuchem dostaw rozumianym jako działalność związana z przepływem rzeczowym od jednego źródła, poprzez wszystkie pośrednie formy aż do postaci, w której jest konsumowany przez ostatecznego klienta.

Można stwierdzić, że głównym celem logistyki w przedsiębiorstwie jest obniżenie kosztów finalnych poprzez koordynację przepływów materiałów, surowców, optymalizację kosztów magazynowania oraz czynności manipulacyjnych, a także przepływu produktów finalnych do ostatecznego klienta. Stąd wynika, że logistyka jest procesem planowania, realizacji i kontroli skuteczności oraz efektywności przepływów, oraz poziomu utrzymywania zapasów surowców, śródprodukcyjnych i wyrobów gotowych. Przepływy te są ukierunkowane na finalnego klienta, a towarzyszy im przepływ informacji (w tym także środków finansowych).

Do głównych zadań logistyki w przedsiębiorstwie można zaliczyć: optymalizacja przepływów i magazynowania materiałów, półproduktów i produktów gotowych we wszystkich fazach procesu produkcyjnego, podporządkowanie tych przepływów wymaganiom klienta, systematyczne działanie w kierunku obniżania kosztów logistycznych.

Zarządzanie logistyczne zwraca szczególną uwagę na usprawnianie organizacji zaopatrzenia, procesów magazynowania i transportu oraz dystrybucji w odniesieniu do przedsiębiorstwa określonego producenta, jak również modernizację kontaktów z zewnętrznymi klientami, co tworzy łańcuch logistyczny¹⁶.

¹⁶ Zob. S. Abt, *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998, s. 19.

Współcześnie logistyka jest ujmowana jako zintegrowana funkcja i orientacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Integracja zawiera się w logicznym powiązaniu wszystkich procesów i systemów logistycznych w skali całego przedsiębiorstwa. W tym kontekście logistyka ma wymiar operacyjny (ukierunkowany na kierowanie czynnościami logistycznymi), strategiczny związany z zarządzaniem logistyką w przedsiębiorstwie, aż do logistycznie zorientowanego zarządzania przedsiębiorstwem.

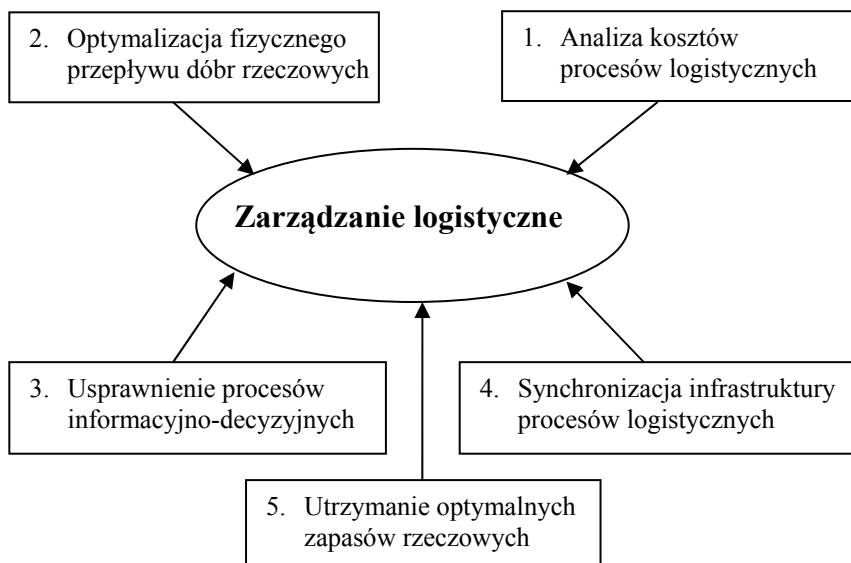
Logistycznie zorientowane zintegrowane zarządzanie przedsiębiorstwem to takie przyporządkowanie i wkomponowanie logistyki w systemową koncepcję zarządzania, w której logistyka stanowiłaby podstawowe kryterium zarządzania. Takie podejście oznacza integrację zasad i procesu logistycznego myślenia i działania z każdym w ramach każdego szczebla zarządzania (operacyjnego, strategicznego i normatywnego)¹⁷.

W przedsiębiorstwie można wyróżnić pięć obszarów zarządzania logistycznego, które dobrze ilustrują treść tego zarządzania¹⁸ (rys. 8.6):

- 1) optymalizacja fizycznego przepływu dóbr rzeczowych:
 - opracowanie nowej strategii dla rozwoju przedsiębiorstwa, czyli strategii logistycznej, przez budowę łańcuchów logistycznych,
 - zarządzanie logistyczno-marketingowe, umożliwiające dobór surowców i opakowań stosownie do zmieniających się potrzeb konsumentów,
 - symulacja komputerowa i wybór optymalnych rozwiązań,
 - integracja czynności związanych z procesami logistycznymi,
 - sterowanie przepływem materiałów i towarów, które prowadzi do optymalizacji fizycznego ich przepływu;

¹⁷ Zob. P. Blaik, op. cit., s. 55.

¹⁸ Zob. S. Abt, op. cit., s. 34-37.



Rys. 8.6. Obszary zarządzania logistycznego

Źródło: S. Abt, op. cit., s. 34.

- 2) usprawnienie procesów informacyjno-decyzyjnych:
 - wprowadzenie informatycznego wspomaganie zarządzania,
 - rozwój nowych technik produkcyjnych oraz transportowych, pozwalających na lepsze wykorzystanie systemów wspomaganie komputerowego oraz zintegrowanych systemów zarządzania,
 - automatyczna identyfikacja za pomocą kodów kreskowych, usprawniająca weryfikację informacji o przepływie dóbr,
 - elektroniczna wymiana danych – bezpapierowe systemy ewidencji;
- 3) utrzymanie optymalnych zapasów rzeczowych:
 - synchronizacja transportowa z gospodarką zapasami, pozwalająca na wyznaczenie optymalnej wielkości partii dostaw i bezpiecznej częstotliwości dostaw,

- pojawienie się nowoczesnych koncepcji zarządzania (np. *Just-in-Time*, planowanie potrzeb materiałowych MRP, planowanie zasobów produkcyjnych – MRP II, ERP, optymalizacji technologii produkcji czy planowania dystrybucji zapasów – DRP), prowadzących do coraz doskonalszych technik sterowania zapasami i przez to do ich optymalizacji,
- zapewnienie terminowości dostaw przy podwyższonym poziomie jakości świadczenia usług, prowadzące do optymalizacji zapasów i zmniejszenia kosztów magazynowania,
- zagwarantowanie jakości (przez gotowość dostawcą, lepszą jakość przesyłek, terminowość, elastyczność w stosunku do zmian, niezawodność i dyspozycyjność środków transportu), zapewniające konkurencyjność produktów przedsiębiorstwa wobec innych partnerów na rynku;

4) synchronizacja infrastruktury procesów logistycznych:

- koordynacja zamówień odbiorców z manipulacjami transportowymi, składowaniem i gospodarką opakowaniami dzięki prognozowaniu popytu, planowaniu potrzeb materiałowych oraz realizacji dostaw,
- synchronizacja prac transportu zewnętrznego oraz wewnętrznego, z uwzględnieniem przeładunków i warunków magazynowania, a także odpowiednich środków transportowych,
- koordynacja wyboru źródeł zakupu, programowania oraz planowania potrzeb materiałowych i sterowania zapasami,
- dobór systemu automatycznej identyfikacji oraz rodzaju opakowań stosownie do potrzeb identyfikacyjnych w łańcuchach logistycznych,
- dostosowanie procesów informacyjnych do działań dotyczących pozyskiwania i gromadzenia oraz ich transformacji, prowadzącej do ustalenia potrzeb materiałowych;

5) analiza kosztów procesów logistycznych:

- analiza kosztów w odniesieniu do infrastruktury logistycznej,
- skrócenie czasu realizacji usług transportowych,
- zmniejszenie zapasów i kosztów magazynowania,
- zastosowanie metod ABC¹⁹ oraz XYZ²⁰ do grupowania materiałów i towarów o jednakowych kosztach i do oceny asortymentu przez pryzmat jego „cenneści” określonej udziałem w wartości łącznego zużycia,
- wprowadzenie metod *controllingu* w zakresie kosztów,
- właściwe wykorzystanie czasu w układzie przestrzennym,
- włączenie do obsługi usługodawców logistycznych,
- prowadzenie kompleksowego rachunku kosztów logistycznych.

Z koncepcją zarządzania logistycznego ściśle wiążą się koncepcje: *kaizen*, *just in time*, oraz *kanban*. *Kaizen* jest koncepcją, która zmierza do zaangażowania wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie do ciągłego doskonalenia całości przedsiębiorstwa, wszystkich jego aspektów strukturalnych i procesowych, w sferze zaopatrywa-

¹⁹ Metoda ABC różnicuje cały asortyment materiałowy na te trzy grupy w zależności od wspomnianej „cenneści” ich udziału w wyrobie finalnym. Najcenniejszą jest grupa A, najbardziej rzutuje na łączną wartość zużycia materiałów, dlatego stosuje się bardzo precyzyjne zamawianie ilości i egzekwuje terminowości dostaw. Unika się magazynowania materiałów z tej grupy, stosuje się często JiT. W stosunku do „najtańszych” materiałów grupy C mogą być stosowane liberalniejsze zasady zamawiania. (zob. szerzej C. Skowronek, Z. Sarjusz-Wolski, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1999, s. 121).

²⁰ Metoda XYZ różnicuje materiały według kryterium regularności zaopatrzenia. Najbardziej regularne zużycie przypada dla materiałów zakwalifikowanych do grupy X. dla tej grupy celem jest opracowanie systemu zaopatrzenia zsynchronizowanego z procesami produkcyjnymi. Dla grupy Y utrzymywać odpowiedni poziom zapasów magazynowych, zaś dla grupy Z można utrzymywać większą rezerwę zapasów. (zob. S. Dworecki, op. cit., s. 198).

nie, produkcji, dystrybucji oraz obsługi klienta. Szerzej problematykę *kaizen* przedstawiono w podrozdziale 7.6.

Just in time (JiT) – dokładnie na czas, to taka organizacja procesów produkcyjnych, aby już w fazie projektowania prognozować potrzeby, a następnie organizować logistykę zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji terminowo i w możliwie najkrótszym czasie. Koncepcja JiT jako centrum uwagi przyjmuje ekonomikę czasu dążąc do minimalizacji zamrożenia kapitału obrotowego. Chodzi o to, ażeby surowce, półprodukty i produkty finalne w odpowiednim czasie, w odpowiedniej ilości, i w odpowiednim miejscu, trafiły do punktu przeznaczenia (w procesie produkcyjnym lub do finalnego klienta). Dzięki takiej organizacji dostaw, zapasy produkcji w toku mogą zostać wyeliminowane, co obniża koszty logistyczne.

Koncepcja JiT ściśle wiąże się z koncepcją *kanban*, co w języku japońskim znaczy „karta” lub „etykieta”. Na specjalnie przygotowanych kartach wpisywane są informacje niezbędne do sterowania przepływem półproduktów na zasadzie składania zapotrzebowania. Z tego wynika, że operacje są kontrolowane przez *kanban* „ssący”. System *kanban* dobrze sprawdza się w produkcji powtarzalnej, gdzie występują duże serie znormalizowanych części i ustalone miejsca wytwarzania i kolejnego wykorzystania. *Kanban* umożliwia sterowanie produkcją i nadzór nad stanem zapasów magazynowych stosując zasadę ssania dla kolejnej dostawy. Stosując *kanban* możemy uzyskać: skrócenie czasu przepływu materiałów, redukcję zapasów, eliminację nadprodukcji, redukcję kosztów zaangażowania kapitału obrotowego oraz wzrost produktywności.

Pozycja konkurencyjna współczesnego przedsiębiorstwa jest uwarunkowana wieloma czynnikami spośród, których szczególnego wymiaru nabiera jakość. Klient oczekuje produktów wysokiej jakości rozumianej jako zespół oczekiwanych cech (fizycznych, dotyczących zmysłów, behawioralnych, czasowych, ergonomicznych i funkcjonalnych) oraz usług związanych z tym produktem. Wymaga

to nie tylko wykorzystania najnowszych technologii w procesie produkcyjnym, ale także wysokiej jakości środków produkcji oraz pełnego zaangażowania wszystkich pracowników przedsiębiorstwa w wytwarzanie takich produktów. Zachodzi konieczność podejmowania w przedsiębiorstwie skoordynowanych działań zmierzających do wytworzenia produktów najwyższej jakości, co jest celem kompleksowego zarządzania jakością – *total quality management* (TQM). Idea TQM, jako jedna z przekrojowych koncepcji zarządzania zasygnalizowana na rys. 8.5, została szerzej omówiona w rozdziale 5²¹.

Złożoność problemów związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem jest źródłem poszukiwania coraz to nowszych, odpowiednio zintegrowanych i elastycznych systemów zarządzania. Takim systemem jest *controlling* rozumiany jako proces sterowania ukierunkowany na wynik przedsiębiorstwa. Controlling daje możliwość ustalenia zgodności działań przedsiębiorstwa z przyjętymi celami i efektywnością ich osiągnięcia. Jak określa M. Korczyńska²² *controlling* spełnia funkcję „nawigacyjną” poprzez ciągłą obserwację „kursu statku” (przedsiębiorstwa) i zapobiegania odchyleniom oraz postulowanie stosownych korekt w przypadku ich wystąpienia. Posługuje się w dużej mierze znanymi metodami i instrumentami zarządzania, dokonując ich nowej kombinacji, w celu osiągnięcia efektu synergicznego. *Controlling* może być podstawą kompleksowych i strukturalnych przekształceń, mających na celu wzrost efektywności poprzez umożliwienie przedsiębiorstwu szybkiego reagowania na zmiany w otoczeniu oraz ich antycypację.

Controlling jest koncepcją zorientowaną na przyszłość, na cele przedsiębiorstwa, których osiągnięcie weryfikuje w zależności od zmian zachodzących w otoczeniu i wynikających stąd odchyłeń od

²¹ Patrz także: F. Mroczo, *Zarządzanie jakością*, op. cit., s. 113-150.

²² M. Korczyńska, *Controlling*, [w:] J. Lichtarski, *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. A.E we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 293.

określonych w planach parametrów. Controlling monitoruje i identyfikuje zakłócenia w przebiegu procesów. Cele i zadania controllingu strategicznego i operacyjnego przedstawia tabela 8.4.

Controlling strategiczny i operacyjny

Tabela 8.4

Typ controllingu	Controlling strategiczny	Controlling operacyjny
Cechy charakterystyczne		
Cele	Zabezpieczenie długookresowych potencjałów przedsiębiorstwa	Rentowność i płynność, tj. bieżące czynniki ekonomiczne
Orientacja	Przede wszystkim zewnętrzne środowisko przedsiębiorstwa	Przede wszystkim wewnętrzne środowisko przedsiębiorstwa
Charakter zadań	Tzw. źle strukturalizowane problemy Jakościowy charakter	Wyrażone w wymiernych jednostkach zadania
Przedmiot zadań	Szanse i ryzyko otoczenia Mocne i słabe strony przedsiębiorstwa	Koszty – wyniki Nakłady – dochody Wpływy – wydatki
Horyzont czasu	Z reguły długookresowy	Z reguły średnio- i krótkookresowy

Źródło: M. Korczyńska, op. cit., s. 294.

Controlling strategiczny ma na celu zapewnienie kierownictwu przedsiębiorstwa pomocy w wyborze i realizacji długookresowych zamierzeń. W ramach tego *controllingu* realizowane są zadania: ustalanie potrzeb informacyjnych oraz wybór źródeł informacji, wskazywanie na powiązania pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem oraz wspieranie kierownictwa w procesie ustalania celów i planów strategicznych.

Zadaniem *controllingu* operacyjnego jest sterowanie zyskiem w krótkim czasie. Jest on nastawiony na analizowanie sytuacji przedsiębiorstwa za pomocą metod rachunkowych oraz technik jakościowych. *Controlling* operacyjny wspomaga decyzje podejmowane w okresie kwartalnym i rocznym.

Duża turbulencja procesów gospodarczych wymusza wprowadzanie ciągłych zmian adaptacyjnych w przedsiębiorstwie. Rodzą się więc nowe koncepcje i metody zarządzania. Analiza tendencji w rozwoju zarządzania pozwoliła M. Morawskiemu na sformułowanie następujących wniosków²³:

1. Intencją nowoczesności będzie zmierzanie do tworzenia społeczeństwa informacyjnego i gospodarki opartej na wiedzy. Wiele wskazuje na to, że podstawą sukcesu i tworzenia dobrobytu jest świadome i systematyczne (całościowe i kompleksowe) gospodarowanie wartościami niematerialnymi. Efektywne ich generowanie i wykorzystywanie zapewnia optymalne wykorzystanie pozostałych, tradycyjnych, bazowych do tej pory czynników wytwórczych.
2. Przedsiębiorstwa i inne organizacje będą poddane oddziaływaniu trendów, takich jak: globalizacja, informatyzacja, innowacyjność, twarda konkurencja, które będą wytwarzać – na zasadzie wzajemnego wzmocnienia siły nacisku – intensywne pole zmian, zmuszając do coraz szybszych reakcji adaptacyjnych oraz reakcji wyprzedzających.
3. Usytuowanie klienta w centrum uwagi wywołuje potrzebę permanentnego doskonalenia lub tworzenia nowych systemów zarządzania przedsiębiorstwem, co w konsekwencji wymaga poszukiwania w otoczeniu nowych informacji, kompetencji, technologii itd.

²³ M. Morawski, op. cit., s. 66-67.

4. Charakter otoczenia (złożoność, nieprzewidywalność) wymaga systemowego podejścia do rozwiązywania problemów zarządzania. Obok istniejących koncepcji (np. BPR, Lean Management), pojawiają się nowe podejścia, jak np. zarządzanie wiedzą, które rekomendują całościowe – z określonej perspektywy – systemy zarządzania.
5. Nowe koncepcje zarządzania muszą odpowiadać nowej logice rozumowania i symbolicznym uogólnieniom, dominującym w okresie obecnych zmian. Do cech wspólnych koncepcji zorientowanych na zarządzanie w warunkach społeczeństwa i gospodarki wiedzy trzeba zaliczyć m.in. dematerializację wartości i procesów organizacji, elastyczność działania i podmiotowość pracowników (wiedzy). Do innych cech można z pewnością zaliczyć: szybkość, efektywność, zespołowość, czy procesowość działań.
6. Zastosowanie nowoczesnych, odpowiadających na współczesne wyzwania, koncepcji zarządzania nie przeczy twórcze kojarzenie nowszych i starszych rozwiązań organizacyjno-zarządczych. Odpowiada to naturalnej w tej fazie rozwoju ludzkości mnogości obrazów oczekiwanej doskonałości organizacji. Za najbardziej nośne poznawczo można uznać próby poszukiwania modus Vivendi między tym, co sprawdzone i dające pożądane rezultaty, a tym, co nowatorskie, obiecujące jednak przede wszystkim pod kątem pierwszoplanowych obecnie zasobów rozwojowych.

LITERATURA

1. Abt S., *Zarządzanie logistyczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1998.
2. Adamkiewicz-Drwiłło H., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2002.
3. Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 1999.
4. Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
5. Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z., *Techniki menedżerskie-skuteczne zarządzanie firmą*. Wyd. Poltext, Warszawa 2001.
6. Bank J., *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner & S-ka, Warszawa 1996, [za] J. Kowalczyk, *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość ISO 9001 – TQM*. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2005.
7. Baruk J., *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2006.
8. Bieńkowska A., Zabłocka-Kluczka A., *O funkcjach zarządzania jakością. Wędrowka przez chaos – czyli rzecz o zarządzaniu jakością*, „Zarządzanie Jakością” 2/2005.
9. Blaik P., *Logistyka*, PWE, Warszawa 2001.
10. Blikle A.J., *Doktryna jakości*, książka *in statu nascendi*, udostępniona w domenie publicznej 28 lutego 2009.
11. Buckingham M., Cuffman C., *Po pierwsze: złam wszystkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*. MT Biznes, Warszawa 2001.
12. Cempel Cz., *Inżynieria kreatywności w projektowaniu innowacji*, Wyd. Naukowe Instytutu Eksploatacji – PIB, Radom – Poznań 2013.
13. Chabiera J., Doroszewicz S., Zbierchowska A., *Zarządzanie jakością*. Wydawnictwo CIM, Warszawa 2000.
14. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, PWE, Warszawa 2000.
15. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992.
16. Dworecki S., *Zarządzanie logistyczne*, WSH w Pułtusk, Pułtusk 1999.
17. Fengler Z., *Potencjał firmy a innowacyjność*, w: *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* 1991, nr 10
18. Flew T., *Media globalne*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
19. Freitag M., *Prymus problem pelen*, „Manager” nr 1(50), 2009.

20. Gajewski A.S., *Wstęp do zarządzania jakością*, Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Tarnów 2007.
21. Gajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, TNOiK, Toruń 2003.
22. Garbarski L., Rutkowski R., Wrzosek W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996.
23. Głuszek E., *Zarządzanie wiedzą ukierunkowane na wzrost innowacyjności firmy*, [w] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność gospodarki*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1045, AE, Wrocław 2004.
24. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2004.
25. Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Wyd. Difin, Warszawa 2002.
26. Haffer R., *Systemy zarządzania jakością w budowaniu przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw*, Wyd. UMK, Toruń 2003.
27. Hamrol A., Mantura W., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN Warszawa 2006.
28. Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
29. Harvard Business Essentials, *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, MT Biznes, Czarnów 2005.
30. Hejduk I.K., *Profesor Wiesław M. Grudzewski – Człowiek Przyszłości*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 8/2003.
31. Horvath P., *Controlling als Führungsinstrument*, „Fortschriftliche Betriebsführung und Industrial Engineering, II 1987 nr 1, [za:] Krupski R., *Podstawy organizacji i zarządzania*, WWSZiP, Wałbrzych 2007.
32. <http://pcp.com.pl/content/view/119/61/1/2/lang.pl/>
33. <http://pcp.com.pl/content/view/119/61/1/3/lang.pl/>
34. <http://pcp.com.pl/content/view/119/61/1/7/lang.pl/>
35. <http://www.tnoiksg.org.pdf>
36. http://www.warszawa.stim.org.pl/region:polska/czym_jest_innowacja.
37. Imai M., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, Kaizen Institute Polska and Biznes Ltd., Warszawa 2006.
38. Jacyszyn J., Kosikowski C., *Podstawy prawa gospodarczego*, Wyd. Prawnicze LexisNexis, Warszawa 2001.
39. Jan Paweł II, Encyklika „Centesimu Annus”, Katolicki Uniwersytet Lubelski, Lublin 1998.

40. Janasz W., Koziół K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
41. Jasiński B., *Elastyczność organizacji jako odpowiedź na turbulencje otoczenia* [w] Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
42. Karaszewski R., *TQM teoria i praktyka*, TNOiK, Toruń 2005.
43. Kolman R., *Kwalitologia konsumencka wyzwaniem dla przedsiębiorstw*. Materiały konferencyjne, *Future 2002 – Zarządzanie przyszłością przedsiębiorstw*, Wyd. UMCS, Lublin 2002.
44. Konarzewska-Gubała E. (red), *Zarządzanie przez jakość, koncepcje, metody studia przypadków*, Wyd. Akademia Ekonomiczna im. Oskara Lange, Wrocław 2006.
45. Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1978.
46. Korczyńska M., *Controlling*, [w:] Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
47. Kotler P., Caslione J., *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, Klasyka biznesu, Warszawa 2010.
48. Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, FELBERG SJA, Warszawa 1999.
49. Kowalczyk J., *Doskonalenie zarządzania organizacją*, „Problemy Jakości”, 3/2010.
50. Kowalczyk J., *Szef firmy w systemie zarządzania przez jakość ISO 9001 – TQM*, CeDeWu, Warszawa 2005.
51. Kowalski T., Jung B., *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
52. Krupski R., *Podstawy organizacji i zarządzania*, WWSZiP, Wałbrzych 2007.
53. Krzakiewicz K., *Innowacje w zarządzaniu antykryzysowym*, [w] Skalik J. (red.) *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność gospodarki*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1045, AE, Wrocław 2004.
54. *Leksykon Zarządzania*, Centrum Doradztwa i Informacji, Difin, Warszawa 2004.
55. Lichtarski J., *Nauka o przedsiębiorstwie*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2001.
56. Lichtarski J., *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.

57. Liker J.K., *Droga Toyoty-14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o. o., Warszawa 2005.
58. Lisiecka K., *Kreowanie jakości*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice 2002.
59. Low J., Cohen Kalafut P., *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
60. Łańcucki J., *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2006.
61. Łunarski J., Stadnicka D., *Standaryzacja systemu zarządzania innowacjami*, „Problemy Jakości” 6/2007.
62. Łunarski J., *System jakości, normalizacji i akredytacji w zarządzaniu organizacjami*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2006.
63. Magee B., *Historia filozofii*, Wydawnictwo Arkady, Warszawa 2008.
64. Marciniak S., *Innowacje i rozwój gospodarczy*, Wyd. KNSiA, Warszawa 2000.
65. McGowan P., *Innowacje i przedsiębiorczość wewnętrzna*, w: D.M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania*, PWE, Warszawa 1994.
66. Morawski M., *Zarządzanie wiedzą. Organizacja-system-pracownik*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2006.
67. Mroczo F., *Kreowanie aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw*. Rozdział 2.12. Redakcja naukowa Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości. Determinanty i narzędzia zdobywania przewagi konkurencyjnej*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
68. Mroczo F., *Ryzyko innowacji opartej na wiedzy*. Rozdział w monografii Urbańczyk E., *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo KREOS. Szczecin 2004.
69. Mroczo F., Skowron P., *Innowacyjność jako wartość niematerialna organizacji* [w] Kłós S. (red.), *TQM stymulatorem innowacyjności*. Politechnika Poznańska, Wielkopolski Instytut Jakości. Wydawnictwo P.W.KMB DRUK Parkowo 2008.
70. Mroczo F., *Uwarunkowania innowacji opartych na wiedzy*. Rozdział IV.2. [w:] Pawłowicz L., *Strategia lizbońska a zarządzanie wartością*. Uniwersytet Gdański, CeDeWu.pl, Wydawnictwa fachowe, Gdańsk – Uppsala, 2006.

71. Mroczo F., *Wybrane aspekty ekonomiki mediów i działań pozarynkowych*, [w:] Urseł M., Woźny A. (red.), *Media w regionie – region w mediach*, KPSW, Jelenia Góra 2013.
72. Mroczo F., *Wybrane problemy zarządzania wiedzą w procesach badawczo – rozwojowych*, Menedżer 13-14 (1-2), Akademia Podlaska, Siedlce 2005.
73. Mroczo F., *Wybrane uwarunkowania i problemy zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie*. [w:] Jagoda H., Lichtarski J. (red.), *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – między teorią a praktyką*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2004.
74. Mroczo F., *Zarządzanie jakością*, WWSZiP, Wałbrzych 2012.
75. Myszewski M., *Po prostu jakość. Podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa 2005.
76. Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje i Kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
77. Niemczyk J., *Organizacja procesowa*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE, Warszawa 2005.
78. Nierenberg B., *Zarządzanie mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
79. Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
80. *Nowa Encyklopedia Powszechna*, PWN, Warszawa 1996.
81. Nowosielski S., *Procesy i projekty logistyczne*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
82. Oblój K., *Strategia sukcesu firmy*. PWE, Warszawa 1998.
83. Opolski K., Dykowska G., Możdżonek M., *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych. Teoria i praktyka*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2009.
84. Osbert-Pociecha G., *Przesłanki wprowadzenia przekrojowych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem* [w:] Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
85. Pasieczny J., *Biznes plan*, PWE, Warszawa 2007.
86. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie: transformacje i sterowanie rozwojem przedsiębiorstw*, AW Placet, Warszawa 1999.
87. Pietrański Z., *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, PWN, Warszawa 1971.
88. Pietrański Z., *Ogólne i psychologiczne zagadnienia innowacji*, PWN, Warszawa 1991.

89. *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Wyd. III, OECD, Eurostat, Warszawa 2008.
90. Polska Norma PN-EN ISO 9000:2006, *System zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*.
91. Polska Norma PN-EN ISO 9004:2001, *System zarządzania jakością. Wytyczne doskonalenia funkcjonowania*.
92. Pomykalski A., *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 1997.
93. Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa 2001.
94. Pomykalski A., *Zarządzanie procesem innowacyjnym*, „Współczesne zarządzanie” nr 2/2002.
95. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1992.
96. Ratajczak Z., *Człowiek w sytuacji innowacyjnej*, PWN, Warszawa 1980.
97. Rejman K., *Wpływ innowacyjności na efektywność współczesnych przedsiębiorstw*, <http://www.p-e.up.krakow.pl/pdf/pe3/rejman3.pdf>.
98. Rytel O., *Zarządzanie przez jakość – wyścig bez mety?*, Menedżer 5-6 (1-2), Akademia Podlaska w Siedlcach, Siedlce 2003.
99. Skowronek C., Sarjusz-Wolski Z., *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 1999.
100. Skrzyszewska K., *Model wielopłaszczyznowy otoczenia dalszego przedsiębiorstw*, [w:] Adamkiewicz-Drwiłło H.G. (red.), *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2007.
101. *Słownik współczesnego języka polskiego*, Wydawnictwo Reader's Digest, Warszawa 1998.
102. Smid W., *Leksykon menedżera*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
103. Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*. Difin, Warszawa 2000.
104. Sosnowska A., *Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: K. Poznańska, *Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2002.
105. Stańczyk-Hugiet E., *Organizacyjne uwarunkowania implementacji strategii wiedzy*, [w] Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność gospodarki*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 1045, AE, Wrocław 2004.
106. Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.

107. Stevenson H., Sahlman H., *The Entrepreneurial Venture*, Harvard Business School Publikations, 1992.
108. Stiglitz J.E., *Globalizacja*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
109. Stoner J., Freeman R., Gilbert D., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1999.
110. Stoner J.A., Wankel Ch., *Kierownie*, PWE, Warszawa 1992.
111. Sudół S., *Innowacje produktowe a różnicowanie i ewolucja potrzeb oraz preferencje konsumentów*, „*Ekonomika i Organizacja Pracy*” 1987.
112. Targalski J., Francik A., *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2009.
113. Targalski J., *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Wyd. C.H.Beck, Warszawa 2003.
114. Urbanek G., *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2008.
115. Urbaniak M., *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2004.
116. Ustawa z dnia 15 września 2000r. *Kodeks spółek handlowych* (k.s.h.), Dz. U. 2001.
117. Ustawa z dnia 16 września 1982 r. *Prawo spółdzielcze*. Dz. U. z 2012.
118. Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. *o swobodzie działalności gospodarczej*, (u.o s.d.g.), tekst jednolity: Dz. U. z dnia 11 czerwca 2013.
119. Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. *Kodeks cywilny*, Dz. U. z 1964.
120. Ustawa z dnia 25 września 1981 r. *o przedsiębiorstwach państwowych*, Dz. U. z 2012.
121. Zymonik Z., *Wkład starożytności do problematyki jakości i jej kosztów*, „*Problemy Jakości*” 8/2004.

Karkonoska Państwowa Szkoła Wyższa

w Jeleniej Górze



www.kpswjg.pl

ul. Lwówecka 18
58-503 Jelenia Góra
Tel. 75 64 53 300

Bezpłatna nauka na studiach stacjonarnych
Wykwalifikowana kadra dydaktyczna
Nowoczesny kampus: hala sportowa, basen, siłownia, sauna, akademik
Biblioteka i Centrum Informacji Naukowej
Profesjonalne studio radiowe i sale laboratoryjne
Wymiana międzynarodowa w ramach programu Erasmus
Bogaty system stypendialny
Uczelnia przyjazna osobom niepełnosprawnym



K P S W

ISBN 978-83-61955-33-7