

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 354

Usługi 2014

**Wybrane uwarunkowania
rozwoju usług**

Redaktorzy naukowci

Mirosława Pluta-Olearnik

Sylwia Wrona



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Jadwiga Marcinek

Redaktor techniczny i korektor: Barbara Łopusiewicz

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej www.dbc.wroc.pl,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2014

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-442-4

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

Spis treści

Wstęp	9
-------------	---

Część 1. Klient na rynku usług – adresat, partner, współtwórca usługi

Edyta Gołąb-Andrzejak: Relacje jako element wartości dla klienta na przykładzie hoteli Grupy Hotelowej Orbis	13
Agata Jonas: Postrzeganie przez klienta jego udziału w procesie kształtowania jakości usług	24
Katarzyna Kawaliło-Cześniak: Wpływ lojalnych klientów na rentowność przedsiębiorstwa	34
Jan Kreft: Crowdsourcing – darmowe źródło usług w mediach	43
Joanna Macalik: Współczesny odbiorca masowy jako wyzwanie dla usług muzealnych	51
Kazimierz Rogoziński: Service design – czworako ujęty	61
Wiesław Urban: Kształtowanie jakości współtworzonej z klientem w usługach	72

Część 2. Przedsiębiorstwa i instytucje usługowe – współczesne warunki rozwoju

Anna Drapińska: Sektor usług we współczesnej gospodarce w Polsce i na świecie	83
Marek Gnusowski: Franczyza w perspektywie usług profesjonalnych	94
Izabela Kowalik: Zastosowanie koncepcji CRM w samorządzie terytorialnym a koprodukcja usług publicznych	104
Dariusz Oczachowski: Personel małej organizacji usługowej. Szanse i zagrożenia w budowie relacji z dostawcami	116
Aleksander Panasiuk: Fundusze europejskie jako determinanta rozwoju przedsiębiorstw turystycznych	127
Krzysztof Rutkiewicz: Usługi świadczone w ogólnym interesie gospodarczym w świetle polityki konkurencji Unii Europejskiej w latach 2009-2011	137
Elżbieta Skąpska: Znaczenie innowacji produktowych w usługach	150

Rafał Szymański: Wdrożenie strategii CSR w małej firmie – wyzwania i dobre praktyki.....	160
Andrzej Szymkowiak: Promocja usług na portalach zakupów grupowych – studium przypadku.....	170
Monika Wawer: Kształcenie pracowników w realizacji koncepcji zarządzania różnorodnością.....	178

Część 3. Usługi edukacji na poziomie wyższym – wyzwania dla polskich uczelni

Aleksandra Calka, Ryszard Kleczek: Postrzegane efekty kształcenia na uniwersytecie i ich przyczyny: jakościowe badanie eksploracyjne.....	191
Magdalena Daszkiewicz, Sylwia Wrona: Usługi szkoleniowe uczelni ekonomicznych – możliwości i wyzwania rynkowe.....	200
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Żaluska: Rozwój uczelni poprzez wzrost aktywności w obszarze kształcenia ustawicznego.....	213
Hanna Mackiewicz: Odpowiedzialność nauczyciela akademickiego w pracy dydaktycznej.....	224
Ewa Malinowska, Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: Pomiar jakości usług edukacyjnych z wykorzystaniem metody Kano.....	235
Anita Proszowska: Elektroniczne otwarte usługi edukacyjne – szansa czy zagrożenie dla współczesnej edukacji.....	248
Agata Szkiel: Integracja systemu zarządzania jakością oraz kontroli zarządzanej w Akademii Morskiej w Gdyni.....	259
Małgorzata Wiśniewska, Małgorzata Szymańska-Bralkowska, Grzegorz Zieliński: Determinanty jakości usług edukacyjnych.....	271
Joanna Wierzowiecka: Postrzeganie przez studentów Akademii Morskiej w Gdyni certyfikatów kompetencji z zakresu systemów zarządzania.....	281

Summaries

Part 1. Client on services market – addressee, partner, co-creator of the service

Edyta Gołąb-Andrzejak: Relationships as a part of value for a hotel customer on the example of the Orbis Group Hotels.....	23
Agata Jonas: The customer perception of their participation in the process of creation of the quality of services.....	33
Katarzyna Kawalilo-Cześniak: Effect of loyal customers profitability of the company.....	42

Jan Kreft: Crowdsourcing – free source of services in media	50
Joanna Macalik: Contemporary mass recipient as a challenge for museum services	59
Kazimierz Rogoziński: Service design – fourfold conceived.....	71
Wiesław Urban: Service quality formation during co-creation with the customer	80

Part 2. Enterprises and service companies – modern development conditions

Anna Drapińska: Services sector in the contemporary economy in Poland and in the world	93
Marek Gnusowski: Differences between franchise and professional service businesses	103
Izabela Kowalik: CRM concept implementation in the local government and co-production of public services.....	115
Dariusz Oczachowski: Personnel of small service organization. Chances and constraints in the creation of relations with suppliers	126
Aleksander Panasiuk: European funds as a determinant of development of tourist enterprises.....	136
Krzysztof Rutkiewicz: Services of General Economic Interest in the light of the European Union competition policy in the years 2009-2011	149
Elżbieta Skąpska: Importance of product innovation in services.....	159
Rafał Szymański: Implementation of CSR strategy in a small company – challenges and good practices	169
Andrzej Szymkowiak: Services promotion on group buying portals – case study.....	177
Monika Wawer: Education of employees in the realization of diversity management concept	187

Part 3. Education services at a higher level – challenges for Polish universities

Aleksandra Calka, Ryszard Kleczek: Perceived teaching effects at the university and their causes. Quality exploration research	199
Magdalena Daszkiewicz, Sylwia Wrona: Training services offered by universities of economics – opportunities and market challenges.....	212
Dorota Kwiatkowska-Ciotucha, Urszula Zaluska: Development of universities resulting from engagement in lifelong learning	223

Hanna Mackiewicz: Social responsibility of an academic teacher in educational work	233
Ewa Malinowska, Małgorzata Wiśniewska, Piotr Grudowski: The measurement of quality of educational services with the use of Kano method....	247
Anita Proszowska: Open online educational services – an opportunity or a threat to the modern education?	258
Agata Szkiel: Integration of quality management system and management control system in Gdynia Maritime University	270
Małgorzata Wiśniewska, Małgorzata Szymańska-Bralkowska, Grzegorz Zieliński: The determinants of the quality of educational services	280
Joanna Wierzowiecka: Perception of certificates of competence in the field of management systems by the students of Gdynia Maritime University ..	292

Dariusz Oczachowski

Politechnika Koszalińska

PERSONEL MAŁEJ ORGANIZACJI USŁUGOWEJ. SZANSE I OGRANICZENIA W BUDOWIE RELACJI Z DOSTAWCAMI

Streszczenie: Artykuł koncentruje się na kwestii poprawy efektywności funkcjonowania niewielkich podmiotów usługowych poprzez inicjowanie i rozwijanie związków z dostawcami. Okazuje się bowiem, że i tego rodzaju organizacje mogą czerpać korzyści z takiej współpracy. Aby stało się to możliwe, niewielkie organizacje usługowe, które charakteryzują się skromnym potencjałem kadrowym, muszą podjąć działania na rzecz stworzenia kultury skłaniającej pracowników do angażowania się w budowanie korzystnych relacji. Autor zaproponował pewien minimalny zbiór dyrektyw niezbędnych do zbudowania systemu kolektywnego (uaktywniającego cały personel organizacji usługowej) uczestnictwa w tworzeniu korzystnych relacji z dostawcami. W pracy wykorzystano informacje ze źródeł wtórnych dotyczące sektora usług, budowania relacji partnerskich i zarządzania dostawami.

Słowa kluczowe: usługi, relacje, dostawcy, personel, współpraca.

DOI: 10.15611/pn.2014.354.11

1. Wstęp

Niniejsza praca dotyczy problemu rozwijania związków z dostawcami przez niewielkie organizacje usługowe, głównie te będące zarazem przedsiębiorstwami, ale też i takie, które nie mają przedsiębiorczego charakteru. Starano się zwrócić uwagę na odrębność tej klasy podmiotów od dużych organizacji usługowych i produkcyjnych, którym to poświęcona jest większość dorobku naukowego z zakresu rozwijania relacji między podmiotami zaangażowanymi w działalność gospodarczą. Wydaje się bowiem, że wysiłek badaczy usług (w tym i marketingu w usługach czy szerzej: relacji z partnerami) koncentruje się przede wszystkim wokół dużych podmiotów, gdy chodzi o relacje z dostawcami (czego przykładem jest koncepcja SRM, Supplier Relationship Management). Mniejsze organizacje są pod tym względem zaniedbywane, zapewne z powodu przekonania, że nie są warte szczególnej uwagi albo że ogólna teoria odpowiada także im. W rezultacie brakuje badań i literatury poświęconej temu właśnie zagadnieniu. Tymczasem, zdaniem autora, niewielkie organizacje usługowe

(mikro i małe) powinny zwracać uwagę także i na relacje z dostawcami, jeśli chcą poprawić swoją konkurencyjność poprzez zmniejszenie kosztu działalności czy podniesienie jakości obsługi. Z powodu zarówno warunków środowiskowych, jak i cech samej organizacji nie każdy niewielki podmiot usługowy może znacząco korzystać z takich związków, jednak takich, którym może się to opłacać, pozostaje wciąż wiele (jeśli uwzględnić niewielkie podmioty usługowe w gospodarce).

Z pomocą przychodzi tu relacyjna orientacja marketingowego zarządzania organizacją usługową z jej koncepcjami interesariuszy, wartości partnerstwa i preferowania zaangażowania całego personelu w proces tworzenia wartości. Na jej podstawie można uznać za wysoce prawdopodobne przypuszczenie, że personel niewielkiego podmiotu usługowego, o ile będzie właściwie wykorzystywany, może wnieść znaczący wkład w rozwijanie związków partnerskich z dostawcami. Aby stało się to możliwe, trzeba spełnić minimalne warunki, które autor postuluje, traktując je zarazem jako hipotezy wymagające sprawdzenia w dalszych badaniach. Nie rozstrzyga tu bowiem o ich skuteczności czy wystarczalności, traktując tę pracę zaledwie jako „przygotowanie gruntu”. W przekonaniu autora możliwość spełnienia zaproponowanych warunków (w postaci zbioru dyrektyw) powinna stanowić dla organizacji szansę (rozumianą jako czynniki sprzyjające) rozwijania relacji z partnerami (dostawcami), kompensując ograniczenia (czynniki niesprzyjające), tak środowiskowe, jak i wewnątrzorganizacyjne.

Praca ma charakter teoretycznej refleksji, wykorzystującej m.in. wtórne źródła informacji z obszaru zarządzania zakupami w organizacjach usługowych i wykorzystania paradygmatu relacyjnego, wsparte uzyskaną przez autora wiedzą o sytuacji sektora usług w gospodarce polskiej i światowej. Autor przyjął właściwą dla wymienionych obszarów wiedzy powszechnie w nich obowiązującą strukturę terminologiczną wraz ze stosownymi definicjami, nie wprowadzając tym samym do rozważań własnych propozycji, czy to w postaci definicji projektowych, czy choćby regulujących bądź eksplikacji, co musiałoby pociągnąć za sobą dalsze czynności sprawdzające ich adekwatność, a to dalece wykracza poza skromny zakres niniejszej pracy.

2. Organizacje usługowe w konkurencyjnym otoczeniu

Punktem wyjścia rozważań mających na celu zaproponowanie choćby hipotetycznego zbioru dyrektyw, wyprowadzonych z relacyjnej orientacji zarządzania organizacją usługową, przyczyniających się poprzez zaangażowanie personelu do wzmacniania korzystnych relacji z dostawcami, powinno być przedstawienie kilku typowych cech współczesnych podmiotów usługowych i środowiska, w którym funkcjonują. Jest to bowiem wspólny obszar kształtowania się przede wszystkim ograniczeń (czynników niesprzyjających, zarówno zewnętrznych, jak i wewnątrzorganizacyjnych) w podtrzymywaniu i wzmacnianiu relacji, także z dostawcami.

I tak wypada zacząć od stwierdzenia, że współtworzące gospodarkę każdego współczesnego państwa organizacje usługowe muszą działać w konkurencyjnym środowisku. Zdarzają się wyjątki, kiedy takie organizacje mogą cieszyć się warun-

kami zbliżonymi do monopolistycznych, nawet pełnym monopolem na lokalnym rynku, ale ma to miejsce względnie rzadko. Dlatego można przyjąć, że typowa sytuacja, w jakiej funkcjonuje mała czy nawet średnia organizacja usługowa, to taka, w której musi się ona zmagać z konkurencją. Uwaga dotyczy oczywiście także tych podmiotów, zwykle przedsiębiorstw w rozumieniu prawnym, które działają poza sektorem usług, gdyż dominujący powszechnie ustrój kapitalistyczny za jeden ze swoich warunków *sine qua non* przyjmuje właśnie istnienie konkurencji¹.

Cechą współczesnych gospodarek jest ich usługowy charakter, taka przynajmniej opinia dominuje od kilku dziesięcioleci². Stwierdzenie to jest tyleż prawdziwe, co fałszywe, gdyż różnie można definiować termin „świat”. Jeśli jednak ograniczyć się do krajów wysoko rozwiniętych, a także tych na średnim poziomie rozwoju, jak choćby Polska (która pod względem pewnych przynajmniej wskaźników jest zaliczona do krajów rozwiniętych), to opinia dominacji usług jest w pełni słuszna. Kraje te są krajami usługowymi, a usługi charakteryzują się kilkoma cechami, z których dla prowadzonych tu rozważań najważniejsze wydają się: dominacja małych przedsiębiorstw, rozwój sektora niskopłatnych usług, wzrastająca liczba ludzi pracujących w usługach jako samozatrudnieni bądź na umowach „śmieciowych”. Wymienione cechy kształtują środowisko funkcjonowania organizacji usługowych, bez względu na obszar geograficzny, na którym są zlokalizowane. I tak jeśli chodzi o dominację wśród organizacji (przede wszystkim przedsiębiorstw) usługowych tych stosunkowo niewielkich, to można powiedzieć, że tak było zawsze. Nie inaczej było na początku także z organizacjami należącymi do sfery produkcji materialnej. Jednak o ile produkcja materialna charakteryzuje się w ostatnich dziesięcioleciach (a nawet od ponad wieku) znaczącą koncentracją potencjału i wielkości organizacji, przynajmniej tych tworzących kluczowe wartości (technologia wymagająca dużych nakładów finansowych na badania i produkcję), o tyle w usługach mamy do czynienia z wyraźną polaryzacją, sprowadzającą się z jednej strony do formowania się coraz większych dziś już przecież potężnych organizacji finansowych, a z drugiej do szybkiego wzrostu liczby bardzo małych, często nawet jednoosobowych podmiotów, na co wpływ mają takie współczesne zjawiska, jak postępująca deregulacja rynku pracy i preferowanie samozatrudnienia³. Jako że w usługach mamy do czynienia

¹ G.D. Chrystides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa 1999, s. 153.

² Przynajmniej od początku lat 70. ubiegłego wieku mamy do czynienia z dominacją sektora usług w krajach rozwiniętych. W Stanach Zjednoczonych ten proces rozpoczął się z początkiem lat 60., już bowiem od roku 1961 rozpoczął się spadek zatrudnienia w przemyśle, dotąd najważniejszym sektorze amerykańskiej gospodarki. Patrz: M. Castells, *Spoleczeństwo sieci*, PWN, Warszawa 2013, s. 112. Rozwój sektora usług skłonił amerykańskiego socjologa D. Bella do ogłoszenia już w 1973 r. nadejścia epoki usługowej (w jego książce zatytułowanej *The Coming of Post-industrial Society*) Źródło: Z. Bauman, *Socjalizm. Utopia w działaniu*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2010, s. 147.

³ Nie inaczej wygląda sytuacja polskiej gospodarki, gdzie także dominują małe przedsiębiorstwa, w zdecydowanej większości usługowe: w 2012 r. samych tylko mikroprzedsiębiorstw (do 9 pracowników) było 1783 tys.; zob. GUS: *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób*, www.stat.gov.pl/gus/5840_7077_PKL_HTML.htm 30.11.2013.

nia z względnie niewielkimi, w porównaniu z produkcją materialną, zwłaszcza tą zaawansowaną technologicznie, wymogami kapitałowymi stawianymi nowo powstającym przedsiębiorstwom, to właśnie do usług trafiają najczęściej nowi przedsiębiorcy, często bardziej z konieczności niż predyspozycji do prowadzenia „biznesu”⁴. Usługi „zasysają” więc szerokie rzesze ludzi, którzy niejednokrotnie (a raczej najczęściej) poprzestają na małym i nie są skłonni do tworzenia dużych organizacji. Przykłady wielkich przedsiębiorstw usługowych, czy to w subsektorze usług finansowych, czy z obszaru usług IT, należy traktować jako wyjątki, wywierające jednak wielki wpływ na całą gospodarkę, nie tylko krajów ich pochodzenia, ale i światową⁵. Typowe podmioty usługowe to w ogromnej większości małe, niczym nie różniące się od swoich konkurentów organizmy, zmuszone do codziennej woli o przetrwanie. Ich egzystencja nie jest łatwa, a ponadto jest krótka, rotacja jest tu bowiem bardzo duża.

Kolejną cechą usług jest coraz większy w nich udział zatrudnionych na niekorzystnych warunkach płacowych („umowy śmieciowe”) i ogólnie niskie wynagrodzenia. Nie jest to tylko problem sektora usług, ale z racji szybkiego wzrostu ilościowego działających w nim podmiotów jest on szczególnie dotkliwy. Są oczywiście i takie usługi, w których praca jest wysoko wynagradzana (chodzi o płacę „szeregowego pracownika”, a nie menedżera), lecz one nie dominują, przewagę mają za to właśnie „umowy śmieciowe” i wymuszone samozatrudnienie. Pod tym względem Polska szybko dogania europejskiego „lidera”, Portugalię, gdzie ok. 50% pracowników jest już zatrudnionych na takich „nowoczesnych” warunkach.

Tak maluje się obraz współczesnego sektora usługowego. Nie jest on wolny od pewnych uproszczeń, jednak wymienione cechy (wsparte jeszcze dwiema dodatkowymi: malejącą indywidualizacją wielu usług i coraz powszechniejszą samoobsługą) można przypisać większości rynków, na których działają organizacje usługowe. Przykładowe cechy współczesnego sektora usług mogą zarówno ułatwiać, jak i utrudniać nawiązywanie i wzbogacanie związków niewielkiego podmiotu usługowego z dostawcami poprzez zaangażowanie personelu w ten proces. Nie mniej istotna wydaje się jednak pozycja dostawcy w środowisku funkcjonowania organizacji usługowej.

3. Dostawca w środowisku funkcjonowania organizacji usługowej

Organizacje (w tym usługowe) uzależnione są w swojej działalności nie tylko od klientów i ewentualnie konkurentów, ale i od dostawców. Sytuacja, w której organizacja nie potrzebuje żadnego dostawcy, właściwie nie występuje we współczesnych

⁴ Ludzie rzadko spełniają schumpeterowski model przedsiębiorcy jako twórcy nowej wartości, ograniczając się najczęściej do działań imitacyjnych. Na temat rozumienia przedsiębiorczości przez Josepha Aloisa Schumpetera patrz: *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008, s. 272.

⁵ L. Dowbor, *Wielkie korporacje koncentrują władzę. Le Monde diplomatique*, edycja polska, nr 7 (77), lipiec 2012, s. 15.

rozwiniętych gospodarkach i powyższe stwierdzenie nie odnosi się wyłącznie do organizacji gospodarczych.

Chociaż organizacja usługowa (przedsiębiorstwo usługowe) wydaje się mniej zależna od dostawców niż ta wytwarzająca dobra materialne, to jednak owa zależność nie może być marginalizowana, gdyż to od zakupu właściwych materiałów, w odpowiednim miejscu i czasie, zależy realizacja zadań związanych z wytwarzaniem i osiąganiem zysku⁶. Zakupy dokonywane u dostawców mogą mieć różny charakter: od typowo okazjonalnych, po zorientowane na budowanie i rozwijanie związków pomiędzy nabywcą a dostawcą, mające sprzyjać zapewnianiu jak najwyższej jakości⁷. Chociaż w przypadku zwłaszcza niewielkiej organizacji usługowej trudno dokonać takiego rozróżnienia ról zakupów, jak w dużej organizacji produkcyjnej, to także w niej możemy mieć do czynienia z hierarchizacją zakupów, a tym samym z różną wagą poszczególnych w systemie zaopatrzenia takiej organizacji. Na ile uda się niewielkiej organizacji usługowej stworzyć korzystny związek, zależy przede wszystkim od jej względnej pozycji wobec dostawcy, jej znaczenia dla niego. Ponieważ podmioty usługowe są na ogół niewielkie, ich pozycja wobec dostawców jest zazwyczaj słaba, zwłaszcza gdy muszą zaopatrywać się u jednego poważnego dostawcy. Zdarza się jednak, że i dostawcy nie są duzi i silni, co czyni siłę przetargową nawet niewielkiej organizacji usługowej względnie znaczącą i w konsekwencji skłania dostawcę do korzystnych dla niej ustępstw cenowych bez zaniechywania jakości dostawy.

Nawet przyjąwszy, że możliwości niewielkiej organizacji usługowej zapewnienia sobie oszczędności poprzez stworzenie korzystnych związków z dostawcami są stosunkowo niewielkie, nie powinna ona zaniechywać wszelkich możliwych działań służących tworzeniu i rozwijaniu takich związków. Zwłaszcza bowiem w warunkach słabej koniunktury i trudności ze sprzedażą swoich wytworów, możliwość obniżenia kosztu działalności jest dla organizacji bardzo ważna, gdyż wywiera wpływ na relacje z nabywcami i jej ogólną kondycję ekonomiczną.

Tworzenie długotrwałych związków partnerskich przez typowe podmioty usługowe nie jest łatwym procesem w obecnych warunkach, na co ma wpływ kilka czynników, zwłaszcza zmienność środowiska ich funkcjonowania. Owa zmienność sprawia, że korzyści z nawiązywania relacji mogą się jawić jako bardzo iluzoryczne zarządzającym takimi organizacjami. Osiągnięcie stanu swoistej „zażyłości” w stosunkach między podmiotami to proces niejednokrotnie długi, a tymczasem może dojść do zdarzeń, które „popsują” osiągnięty już stan. To zniechęca do podejmowania wysiłków na rzecz rozwijania więzi partnerskich. Głębsze powiązania zastępowane są krótkotrwałą współpracą, lojalność pozostaje na niskim poziomie.

Typowe organizacje usługowe współpracują zazwyczaj z ograniczoną liczbą dostawców, co jest skutkiem zakresu ich działalności, przede wszystkim faktu, iż nie są

⁶ T. Wojciechowski, *Zarządzanie sprzedażą i zakupem materiałów*, PWE, Warszawa 1999, s. 198.

⁷ K. Lysons, *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa 2004, s. 22.

organizacjami wytwarzającymi złożone przedmioty materialne, których produkcja wymaga na ogół wielu wyspecjalizowanych dostawców. Wybór dostawców jest zwykle dla takich podmiotów względnie wygodny, gdyż obecnie organizacje usługowe rzadko znajdują się w sytuacji przymusowej wobec dostawców, nie pozwalającej im na wybór spośród przynajmniej kilku oferentów. Na współczesnych rynkach to zazwyczaj nabywcy mają sposobność korzystania z „dobrodziejstwa” możliwości dokonywania wyboru i nie są zdani na dyktat tylko jednego dostawcy.

Organizacje usługowe z reguły, przynajmniej te niewielkie, nie dokonują zakupów bezpośrednio u producenta i korzystają z pośredników, których na ogół jest w pobliżu co najmniej kilku. Gdy trzeba jednak zaopatrzyć się w bardziej specyficzny towar, może ich być niewielu, a nawet jeden, co uniemożliwia wybór. Dzisiaj ta ostatnia sytuacja należy do rzadkości, gdyż zaopatrywać można się przecież niemal na całym świecie. W każdym przypadku, zwłaszcza w usługach, z wyłączeniem tych wysoko specjalistycznych, a więc i rzadkich, o ostatecznym wyborze dostawcy decyduje przede wszystkim cena. W przypadku typowej organizacji usługowej jest to kryterium podstawowe, gdyż zakupuje ona zazwyczaj nie jakieś wyjątkowe produkty (jeszcze rzadziej zewnętrzne usługi), wykonane dla niej na specjalne zamówienie, lecz typowe elementy wyposażenia, narzędzia i przybory, które wytwarza wiele różnych przedsiębiorstw. Cena przy wyborze dostawcy organizacji usługowej ma obecnie szczególne znaczenie z jeszcze jednego powodu. Szybki postęp techniczny sprawia, że także tego rodzaju organizacje coraz szybciej eksploatują potrzebne im wyposażenie techniczne. Stwarza to problem z przeniesieniem kosztów jego zakupu na dużą liczbę obsłużonych klientów. W takich warunkach niska cena zakupu ma szczególną wartość.

Dokonując selekcji możliwych dostawców, można zastosować system punktacji, przypisując określaną wartość danej istotnej cesze każdego z uwzględnionych podmiotów. Cech takich może być wiele (oprócz wspomnianej wcześniej ceny), jednak pozostają one w związku z pewnymi uniwersalnymi charakterystykami dostawców, wśród których można wymienić:

- produkowanie dóbr po niskich kosztach oraz wykorzystywanie najbardziej zaawansowanych technologii lub koncepcji najlepszego serwisu w celu uzyskania najniższych kosztów;
- posiadanie najlepszej kontroli jakości i systemów wspomagających uzyskanie zgodnych wyników;
- dysponowanie najlepszą nową technologią i cyklami innowacji oraz wspomagającą siecią dostawców, którzy wnoszą własny wkład technologiczny;
- bycie liderami rynkowymi dla wyróżniających się produktów i serwisu⁸.

Nie każda organizacja usługowa, a zwłaszcza ta niewielka, poszukująca dostawców, może dysponować bardzo szeroką wiedzą o nich, winna jednak starać się uzy-

⁸ S. Krawczyk, *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001, s. 326.

skąc jej jak najwięcej, jeśli wybór ma być korzystny. Tylko w ten sposób możliwe będzie stworzenie związków z wybranymi partnerami-dostawcami gwarantujących maksymalne korzyści dla wszystkich.

4. Wykorzystanie personelu do budowania relacji z dostawcami

Wartość związków partnerskich w działalności gospodarczej od dawna stanowi przedmiot zainteresowania badaczy, jednak ich aktywność badawcza, co nie powinno dziwić, koncentruje się przede wszystkim na relacjach organizacji z ich klientami. Związki z dostawcami są dla badaczy, a także praktyków, również istotne, ale szczególnie wtedy, gdy dotyczą organizacji produkcyjnych, zwłaszcza tych dużych. Podmioty usługowe uważane są na ogół za takie, dla których te związki są mniej istotne, jeśli rozpatrywać je z perspektywy relacji pomiędzy kosztem stworzenia rozwijania związku a wartością dodaną zapewnianą przez taki związek. Efektem pracy badaczy stała się koncepcja SRM (Supplier Relationship Management, zarządzanie relacjami z dostawcą), podkreślająca znaczenie relacji z dostawcami, zapewnianiu korzyści organizacji. Prowadzone w jej ramach badania ujawniają z jednej strony wartość relacji, a z drugiej znaczne, wciąż niewykorzystane rezerwy w ich budowaniu⁹.

Relacje z dostawcami wyrażają się w ogólnym podejściu organizacji do działań rynkowych, a oparte na zdrowych zasadach partnerstwo z dostawcami ma ogromne znaczenie wówczas, gdy organizacji faktycznie zależy na tworzeniu i ciągłym powiększaniu wartości dla ostatecznego nabywcy¹⁰. Bez względu na charakter organizacji (stan prawny, obszar działalności) szczególne znaczenie w wyborze dostawcy ma jego reputacja, podstawą zaś partnerstwa jest wzajemne zaufanie, zbudowane na fundamencie zbliżonego zbioru wartości podzielanych przez partnerów i potwierdzone współpracą korzystną dla każdego z partnerów. Rozbudowane systemy współpracy (relacji) z dostawcami mogą obejmować wiele różnych elementów¹¹. W przypadku niewielkich zazwyczaj organizacji usługowych muszą one być prostsze, z powodu braku czasu u ich personelu na zazwyczaj złożone i trudne czynności analityczne wchodzące w skład owych systemów.

Ponieważ typowe niewielkie organizacje usługowe współpracują z ograniczoną liczbą dostawców, mają one możliwości tworzenia bardziej wielostronnych i pogłębionych relacji niż duże podmioty, zachowując przy tym prostotę samego systemu,

⁹ Patrz: J. Hughes, J. Wadd, A. Hatcher, *Supplier Relationship Management. Where Are We Now? Where Are We going?*, Vantage Partners, Boston MA 2013, www.vantagepartners.com/SRN.study2013.aspx. Badanie, w którym zebrano dane z 330 organizacji, ujawniło że w zdecydowanej większości (78%) są one zaangażowane w proces budowy relacji z dostawcami (obecnie i planowane w przyszłości). Okazało się, że relacje te są dla zbadanych podmiotów ważne, ale że zarazem są znaczne niewykorzystane rezerwy w tym zakresie.

¹⁰ J. Świątowiec, *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004, s. 77.

¹¹ Tamże, s. 354.

jednak tu na przeszkodzie stoi ich słabość – skromny potencjał kadrowy. Korzyści, jakie mogą uzyskać małe organizacje usługowe z długotrwałych relacji z dostawcami, nie są tak duże, jak te dostępne wielkim przedsiębiorstwom produkcyjnym, ale i tak mogą być znaczne. Do najcenniejszych należą: szybszy termin dostawy i przede wszystkim korzystniejsze warunki płatności. Gdy dostawca zna odbiorcę, nie musi sprawdzać jego wiarygodności, co pozwala wynegocjować dłuższe terminy płatności i rabaty. Umożliwiając odbiorcy komunikowanie się z różnymi kompetentnymi osobami z własnej firmy, dostawca zwiększa poziom zaufania odbiorcy, co sprawia, że są pozytywnie postrzegani. Jeśli organizacja usługowa podejmie współpracę i zbuduje korzystne relacje z partnerem (dostawcą) o większej reputacji w środowisku niż ona, to może się to przyczynić do poprawy reputacji organizacji usługowej będącej odbiorcą, co stanowi ważną korzyść, jaką zapewniają korzystne związki w działalności gospodarczej.

Do rozwijania związków partnerskich z dostawcami organizacja usługowa musi przede wszystkim jak najpełniej wykorzystać swój personel, stanowiący jej najwartościowszy zasób. Korzyść zapewniana przez zaangażowanie własnego personelu w budowanie wartości, także i dla dostawcy, to wyróżniająca cecha orientacji relacyjnej¹². Znaczenie personelu i jego odpowiednie przygotowanie do tego zadania podkreślają także współcześni badacze relacji organizacji z ich dostawcami¹³. Maksymalizacja zaangażowania personelu w rozwijanie relacji z dostawcami może zrównoważyć słabości zarówno niewielkiego potencjału samej organizacji, jak i niesprzyjających warunków środowiskowych.

Uwzględniając ograniczenia wynikające z liczebności i obowiązków personelu niewielkiej organizacji usługowej, można zaproponować zestaw dyrektyw przyczyniających się do polepszenia wzajemnie korzystnej współpracy pomiędzy dostawcami i odbiorcami także takich organizacji (usługowych) poprzez zaangażowanie w ten proces także pozostałego personelu organizacji (poza bezpośrednio nią zarządzającymi, którzy w pewnym przynajmniej zakresie zawsze są podmiotami relacji ze swoimi odpowiednikami w innych organizacjach), co jest warunkiem zapewnienia jego maksymalnej możliwej skuteczności i efektywności. Zalecenia służące rozwijaniu coraz głębszych i trwalszych relacji z dostawcami przez niewielką organizację usługową przedstawiono poniżej w pewnym porządku: od mających zastosowanie w bardzo małych podmiotach do takich, które przydadzą się i tym wielkim działającym w sektorze usług. Odnoszą się one zresztą nie tylko do obszaru usług, jeszcze lepiej bowiem pasują do podmiotów produkcyjnych, których relacje z dostawcami są zazwyczaj bogatsze. Zaproponowany zbiór nie wyczerpuje rzecz jasna wszystkich możliwych propozycji. Nie spełnia także rygorystycznie warunku rozłączności, którego spełnienie przecież jest niezmiernie trudne we wszystkich rozważaniach do-

¹² Patrz: K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 40.

¹³ J. Hughes, J. Wadd, A. Hatcher, wyd. cyt., s. 2.

tyczących ludzi. Stanowi za to jedną z propozycji. Do zaproponowanych zaleceń należą:

1) zwiększanie zaangażowania menedżera-właściciela (o ile obie funkcje pełni ta sama osoba) w działalność marketingową, przede wszystkim zorientowaną na wzbogacanie wiedzy o obecnych i przyszłych dostawcach;

2) nieograniczanie się nadmiernie do Internetu jako źródła informacji; umożliwia on co prawda np. porównywanie cen usług czy produktów oferowanych przez różnych dostawców, ale nie zapewnia wiedzy o nich (informacje dostępne na różnych forach są mało wiarygodne);

3) dawanie przez menedżerów (właścicieli) swoją postawą przykładu pracownikom, jak ważna jest współpraca z dotychczasowymi dostawcami, a zarazem nieustawanie w poszukiwaniu bardziej korzystnej dla organizacji;

4) stworzenie kultury dbałości przez wszystkich pracowników o wzajemnie korzystną współpracę z dostawcami; dotyczy to przede wszystkim tych członków personelu, którzy w codziennej pracy mają kontakt z dostawcami, co w niewielkiej organizacji usługowej obejmuje zwykle cały jej personel;

5) „uwrażliwienie” pracowników (będących w kontakcie z dostawcami) na wartość wnikliwego (w miarę możliwości) obserwowania postępowania dostawców (ich personelu uczestniczącego w dostawach), w celu dostrzeżenia to niekorzystnych zachowań przynoszących organizacji straty czy też takich, które mogą zapewnić dodatkową korzyść;

6) przyjęcie przez menedżerów (właścicieli) kultury współpracy z dostawcami angażującej cały personel, aż do stworzenia trwałych powiązań sieciowych;

7) zbudowanie korzystnego dla pracowników systemu gratyfikacji (przede wszystkim finansowej) za uczestniczenie w korzystnym dla organizacji systemie współpracy z dostawcami.

Postępowanie zgodnie z zaproponowanymi zaleceniami powinno stanowić właśnie „szansę” dla niewielkiego podmiotu usługowego, by tak kierować procesem rozwijania związków partnerskich z dostawcami, aby zapewnić sobie możliwie najwyższą przewagę korzyści nad kosztami. Zaproponowaną listę można oczywiście rozszerzyć (bądź skrócić), a także dostosować do konkretnych organizacji. Stanowi ona zaledwie propozycję, będącą konsekwencją z jednej strony stanu samych podmiotów usługowych i ich środowiska, a z drugiej korzyści, jakie zapewnia orientacja relacyjna. Tak skonstruowany zestaw dyrektyw wymaga postępowania sprawdzającego w toku dalszych czynności badawczych. Należy więc potraktować go jako hipotezę będącą rezultatem autorskich rozważań nad sytuacją organizacji usługowych, w tym szczególnie nad kwestią „uspołecznienia” współpracy z dostawcami poprzez włączenie w ten system jak największej liczby pracowników, co w wielu organizacjach usługowych wciąż pozostawia wiele do życzenia.

5. Podsumowanie

Zaproponowany zbiór dyrektyw to zaledwie ograniczona próba przede wszystkim zwrócenia uwagi na odrębność sytuacji, w jakiej działają niewielkie organizacje usługowe, a w dalszej dopiero kolejności przedstawienie pewnego sposobu pokonania przeciwności stojących na ich drodze do inicjowania i rozwijania związków z dostawcami. Chodziło przede wszystkim o przypomnienie o konieczności poszukiwania takich sposobów rozwiązywania problemów niewielkich organizacji usługowych, które odpowiadają szczególnym właściwościom tych podmiotów, a nie zdają się niemal wyłącznie na ogólne zalecenia, które służyć mają wszystkim, lecz nikomu doskonale. To właśnie potrzeba poszukiwania stanowi najistotniejszą konkluzję, jaką można wywieść z tej pracy. Propozycja w niej zawarta powinna skłonić do dalszych poszukiwań, nawet takich, których skutki mogą okazać się niezgodne z zaproponowanymi przez autora. Odmienność ontyczna typowej organizacji usługowej, w całym bogactwie jej specyficznych relacji z innymi podmiotami otoczenia, wymusza konieczność podjęcia wysiłku sformułowania jej własnych problemów i znalezienia dla nich właściwych oryginalnych rozwiązań. Proste naśladownictwo bądź nawet skromna zazwyczaj adaptacja rzekomo uniwersalnych propozycji to środki niewystarczające. Usługi i tworzące ten sektor podmioty wymagają, co niby „oczywiste”, ale wydaje się, że nie dla wszystkich, twórczej refleksji nad nimi, będącej warunkiem wypracowania także praktycznych wskazań, czy to w postaci zbioru dyrektyw, czy jakichś modeli dających się wykorzystać w codziennej działalności, i pozwalających takim organizacjom rozwijać się, zapewniając im coraz wyższą efektywność i innowacyjność.

Literatura

- Bauman Z., *Socjalizm. Utopia w działaniu*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2010.
- Castells M., *Spoleczeństwo sieci*, PWN, Warszawa 2013.
- Chryssides G.D., Kaler J.H., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa 1999.
- Dowbor L., *Wielkie korporacje koncentrują władzę. Le Monde diplomatique*, edycja polska, nr 7 (77), lipiec 2012.
- GUS, *Działalność gospodarcza przedsiębiorstw o liczbie pracujących do 9 osób.*, www.stat.gov.pl/gus/5840_7077_PKL_HTML.htm 30.11.2013.
- Hughes J., Wadd J., Hatcher A., *Supplier Relationship Management. Where Are We Now? Where Are We going?*, Vantage Partners, Boston MA 2013, www.vantagepartners.com/SRN.study2013.aspx.
- Krawczyk S., *Zarządzanie procesami logistycznymi*, PWE, Warszawa 2001.
- Lysons K., *Zakupy zaopatrzeniowe*, PWE, Warszawa 2004.
- Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, red. S. Marek, M. Białasiewicz, PWE, Warszawa 2008.
- Rogoziński K., *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 1998, s. 40.
- Światowiec J., *Więzi partnerskie na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
- Wojciechowski T., *Zarządzanie sprzedażą i zakupem materiałów*, PWE, Warszawa 1999.

PERSONNEL OF SMALL SERVICE ORGANIZATION. CHANCES AND CONSTRAINTS IN THE CREATION OF RELATIONS WITH SUPPLIERS

Summary: The article concentrates on the issue of the improvement of effectiveness of small service entities by initiating and developing partnership relations with suppliers. It turns out that even such organizations may benefit from this kind of cooperation. Small service organizations, characterized by modest personnel potential, must take steps to create a culture of engaging employees in building such relations. The author has proposed a certain minimal set of directives necessary for forming a collective system (activating the whole personnel of a service organization) of participating in creating beneficial relations with suppliers. The article takes advantage of information from secondary sources from the following fields of knowledge: services sector, building up relations and supplies management.

Keywords: services, relations, suppliers, personnel, cooperation.