

CELE I UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

REDAKCJA NAUKOWA **Janusz Dworak, Tadeusz Falencikowski**



Prace Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku
Tom 3

CELE I UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

REDAKCJA NAUKOWA **Janusz Dworak, Tadeusz Falencikowski**

Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku – ISSN 1899-9867
www.wsb.gda.pl/prace_naukowe
Tom III/2009 – CELE I UWARUNKOWANIA FUNKCJONOWANIA
WSPÓLCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Kolegium Wydawnicze:

dr Jacek Jaworski – Przewodniczący
mgr Agnieszka Siwa-Niedrowska – Sekretarz

Recenzenci:

prof. zw. dr hab. Stefan Forlicz
prof. nadzw. dr hab. Bohdan Godziszewski
prof. nadzw. dr hab. Lech Nieżurawski
prof. nadzw. dr hab. inż. Jacek Szoltysek
prof. nadzw. dr hab. Maciej Szymczak

© Copyright do wydania polskiego Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

Treści w całości chronione są przez system Plagiat.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone. Zabronione jest kopiowanie, skanowanie (w tym przez Google Inc.) przetwarzanie i rozpowszechnianie w jakimkolwiek celu oraz postaci bez pisemnej zgody autorów i wydawcy.

Zdjęcie na okładce: Publikowane za pośrednictwem istockphoto inc., Canada

Projekt okładki: Agnieszka Natalia Bury

DTP: CeDeWu Sp. z o.o.

Wydawca:

Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku

ul. Dolna Brama 8

80-821 Gdańsk

e-mail: redakcja@wsb.gda.pl

Wydanie I, Warszawa 2008

ISSN 1899-9867

ISBN 978-83-61712-12-1

Współwydawca:

CeDeWu Sp. z o.o.

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47/49

e-mail: cedewu@cedewu.pl

ISBN 978-83-7556-210-1

EAN 9788375562101

Wydanie I elektroniczne, Warszawa 2020

ISBN 978-83-7941-293-8

Spis treści

Wprowadzenie	11
--------------------	----

Część I

Cele współczesnych przedsiębiorstw

1. Cele i uwarunkowania strategiczne dealerów samochodów osobowych w województwie pomorskim – <i>Wojciech Machel, Bogdan Nogalski</i>	17
1.1. Myślenie strategiczne – analiza konkurencji	18
1.2. Myślenie strategiczne – wyznaczanie celów	22
Bibliografia	26
2. Paradygmat celu zagregowanego w funkcjonowaniu przedsiębiorstw – <i>Aleksandra Szuścicka</i>	27
2.1. Istota i miejsce paradygmatu celu w przedsiębiorstwie	27
2.2. Charakterystyka celów w funkcjonowaniu przedsiębiorstw	28
2.3. Maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa jako nadrzędny cel współczesnych podmiotów gospodarczych	30
2.4. Kształtowanie wartości rynkowej w ramach realizacji zagregowanego celu przedsiębiorstw	31
2.5. Rola celu zagregowanego w funkcjonowaniu podmiotów gospodarczych	32
Bibliografia	35

3. Praktyczne sposoby rangowania i analizy celów na przykładzie firmy ZK	
– <i>Grzegorz Wudarzewski</i>	37
3.1. Znaczenie problematyki rangowania w budowaniu i analizowaniu systemu celów	38
3.2. Struktura celów Firmy ZK na lata 2008-2012	40
3.3. Rangowanie celów przedmiotowych Firmy ZK	42
3.4. Rangowanie strategicznych celów efektywnościowych Firmy ZK	43
Bibliografia	48
4. Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem przez cele	
– <i>Julianna Bartosewicz</i>	49
4.1. Cele przedsiębiorstwa w interpretacji ogólnej	49
4.1.1. Przydatność i rola celów w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem	49
4.1.2. Rodzaje celów w zarządzaniu	51
4.1.3. Cele określane przez przedsiębiorstwo	51
4.1.4. Cechy celów przedsiębiorstwa	52
4.2. Zarządzanie przez cele	56
4.2.1. Założenia systemu zarządzania przez cele	57
4.2.2. Składowe systemu zarządzania przez cele oraz ich wewnętrzna korelacja	58
4.3. Propozycja poprawy sposobu realizacji celów współczesnego przedsiębiorstwa	59
4.3.1. Propozycja zastosowania modelu ścieżki do celu	59
4.3.2. Zmiana planowa w realizacji celów przedsiębiorstwa	60
4.3.3. Świadomość zarządzających oraz społeczna a realizacja celów przedsiębiorstwa	61
4.3.4. Podejście do pracowników oraz modyfikacja zachowań pracowniczych	61
4.3.5. Dodatkowa propozycja sposobu realizacji celów współczesnego przedsiębiorstwa	62
Bibliografia	65

Część II

Uwarunkowania organizacyjne funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw

5. Aspekty ontologiczne odpowiedzialności kierowniczej – <i>Tadeusz Falencikowski</i>	69
5.1. Pojęcie odpowiedzialności kierowniczej	70
5.2. Charakter ontologiczny odpowiedzialności kierowniczej	73

5.2.1. Cechy ontologiczne odpowiedzialności kierowniczej	73
5.2.2. Momenty bytowe odpowiedzialności kierowniczej	73
5.2.3. Fundament bytowy i nosiciel odpowiedzialności kierowniczej	74
Bibliografia	75
6. Controlling w odniesieniu do systemu produkcyjnego	
– <i>Renata Stasiak-Betlejewska, Stanisław Borkowski</i>	77
6.1. Zarządzanie przez controlling	78
6.2. Charakterystyka obiektu badawczego	80
6.3. Controlling w strukturze zadań zakładu produkcyjnego	83
Bibliografia	90
7. Ewolucja modelu biznesu na przykładzie Zoho.com – Wojciech A. Kubiak	91
7.1. Modele biznesu w branży producentów oprogramowania	92
7.2. Analiza modelu Zoho.com	95
7.2.1. Wartość oferowana klientowi, zakres oferty, polityka cenowa i źródła przychodów	95
7.2.2. Umiejętności firmy, trwałość przewagi konkurencyjnej, realizacja modelu	97
Bibliografia	99
8. Restrukturyzacja przedsiębiorstw połowowych – Joanna Schomburg	101
8.1. Istota restrukturyzacji przedsiębiorstw	101
8.2. Przyczyny restrukturyzacji	104
8.3. Cele i rodzaje restrukturyzacji	105
8.4. Proces restrukturyzacji	107
8.5. Uwarunkowania restrukturyzacji sektora rybołówstwa morskiego	108
Bibliografia	112
9. Rola długofalowego planowania w nieprzewidywalnej współczesnej gospodarce	
– <i>Andrzej Kaleta</i>	113
Bibliografia	120
10. Strategia „Rzeczpospolitej” – w sprzecznościach misji, celów i otoczenia	
marketingowego – <i>Jan Kreft</i>	123
10.1. Pozycja „Rzeczpospolitej” na rynku czytelnictwa i reklamowym	124
10.2. Otoczenie marketingowe	125

10.3. Pozycja rynkowa, misja i cel	126
10.4. Strategie konkurencji.	128
10.5. Siła medium	128
Bibliografia	132
11. Struktura firm wiedzy – Krzysztof Łobos.	135
11.1. Cel	136
11.2. Konstrukcja organizacji.	137
11.3. Obszary zastosowania, efekty.	139
Bibliografia	140
12. Teorie motywacji i postaw – Tomasz Wszeborowski.	141
12.1. Pojęcie motywu	141
12.2. Teorie motywu.	144
12.3. Pojęcie postawy	148
12.4. Elementy postawy	151
12.5. Właściwości postawy	155
Bibliografia	157
13. Wielowariantowe strategie rozwoju – przykład Fabryki Mebli FORTE SA	
– <i>Gabriela Osiecka</i>	159
13.1. Fundamenty strategii rozwoju FORTE SA.	160
13.2. Prezentacja poszczególnych strategii rozwoju FORTE SA.	161
13.2.1. Usprawnienie przepływu informacji	161
13.2.2. Pozyskanie obecnych pracowników dla celów FORTE SA.	162
13.2.3. Wprowadzenie funkcji managera produktu (MP).	164
13.2.4. Organizacja Centrum Logistycznego (CL)	165
13.2.5. Organizacja służb controllingowych	166
13.2.6. Optymalizacja zatrudnienia ukierunkowana na wzrost produktywności	167
13.2.7. Optymalizacja stanów magazynowych w magazynach materiałowych i magazynach elementów gotowych	168
13.2.8. Budowa struktury i relacji między poszczególnymi jej elementami . .	169
13.3. Pozostałe cele strategiczne FORTE SA	172
13.3.1. Zdobycie silnej (partnerskiej) pozycji w stosunkach z istniejącymi i przyszłymi organizacjami w kraju i za granicą	172

13.3.2. Wypracowanie zysku dzięki systematycznemu rozwojowi i finansowanie go z tego źródła	173
13.3.3. Sojusz strategiczny z innymi producentami mebli	173
Bibliografia	176
14. Wykorzystanie pozycjonowania w procesie budowy strategii konkurencyjności firm – Janusz Dworak	177
14.1. Pozycjonowanie dwuwskaźnikowe	179
14.2. Pozycjonowanie trajektorii strategicznych przedsiębiorstw	180
14.3. Pozycjonowanie wielowymiarowe	182
Bibliografia	188
15. Zarządzanie przedsiębiorstwem w kryzysie – alians jako sposób na przetrwanie i rozwój – Zbigniew Malara	189
15.1. W poszukiwaniu recepty na udany alians	191
15.2. Alianse strategiczne w praktyce organizacyjnej	193
Bibliografia	199
16. Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach jako kryterium przetrwania w warunkach globalnych – Jagienka Rzeźny-Cieplińska	201
16.1. Znaczenie zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach	202
16.2. Systematyka rodzajów strategii funkcjonalnych przedsiębiorstw	204
16.3. Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwach w warunkach globalnych . . .	206
Bibliografia	207

Część III

Uwarunkowania rynkowe funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw

17. An Enterprise's Size And Technological Innovations. Economies Of Scale And Scope In The Polish Enterprises – Teresa Kamińska, Grzegorz Dzwonnik . .	211
17.1. Concepts of economies of scale and economies of scope as concerns IT utilization	212
17.2. Methodological approach	213
17.3. Are large firms able to make better use of IT than smaller ones with reference to economies of scale and economies of scope?	215
17.3.1. Internal integration	216

17.3.2. Business processes reengineering	217
17.3.3. Business network reengineering	218
References	221

18. Analiza porównawcza efektywności powszechnych towarzystw emerytalnych na przykładach firm z grup kapitałowych PZU i AIG – Jarosław Poteraj. 223

18.1. Powszechne towarzystwa emerytalne	224
18.1.1. Informacje ogólne	224
18.1.2. Powszechne Towarzystwo Emerytalne PZU SA	224
18.1.3. AIG Powszechne Towarzystwo Emerytalne SA	225
18.2. Efektywność wykorzystania powierzonego kapitału	227
18.2.1. Wskaźnik rentowności netto kapitału własnego	227
18.2.2. Obliczenia wartości wskaźnika rentowności netto kapitału własnego	227
18.2.3. Interpretacja otrzymanych rezultatów	228
18.3. Efektywność inwestycji dla akcjonariuszy	228
18.3.1. Wartość bieżąca netto oraz wewnętrzna stopa zwrotu.	228
18.3.1.1. Wartość bieżąca netto	228
18.3.1.2. Wewnętrzna stopa zwrotu.	229
18.3.2. Wykorzystanie metod wartości bieżącej netto oraz wewnętrznej stopy zwrotu do oceny zrealizowanych projektów inwestycyjnych w PTE grup PZU i AIG	230

Bibliografia	233
------------------------	-----

19. Klastry morskie jako czynnik konkurencyjności polskiej gospodarki morskiej – Tomasz Nowosielski 235

19.1. Koncepcja klastrów w gospodarce.	236
19.2. Wpływ klastrów na kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw	238
19.3. Charakterystyka klastrów morskich – rozwiązania zrealizowane.	239
19.4. Klastry morskie w Polsce – założenia koncepcyjne i ich realizacja	242
19.5. Efekty funkcjonowania klastrów morskich	244
Bibliografia	246

20. Nowe kanały dystrybucji kart kredytowych jako innowacje marketingowe współczesnych przedsiębiorstw handlowych – Adam Rudzewicz. 249

20.1. Hipermarkety	250
20.2. Karta kredytowa	250
20.3. Dystrybucja produktów bankowych.	252

20.4. Analiza kart kredytowych oferowanych w hipermarketach	254
20.5. Efekty partnerstwa banku i hipermarketu	258
Bibliografia	260
21. Oddziaływanie inwestycji publicznych na inwestycje przedsiębiorstw prywatnych w Polsce w latach 1995-2007 – Tomasz Landsberg	263
21.1. Istota procesu inwestycyjnego	263
21.1.1. Teoretyczne podstawy pojęcia inwestycji i kapitału	263
21.1.2. Rola państwa w gospodarce.	266
21.1.3. Podstawowe różnice między inwestycjami prywatnymi, a publicznymi.	269
21.2. Inwestycje w ujęciu statystycznym.	271
Bibliografia	276
22. Rynkowe uwarunkowania lokalizacji centrum logistycznego w Gdańsku – Adam Mytlewski, Andrzej Jezierski	277
22.1. Funkcje centrum logistycznego	277
22.2. Atrybuty lokalizacyjne Gdańska.	279
22.3. Uwarunkowania popytowe lokalizacji centrum logistycznego	282
22.4. Uwarunkowania podażowe lokalizacji centrum logistycznego w Gdańsku	286
Bibliografia	290
23. Udział instytucji rządowej w działaniach na rzecz rozwoju regionu innowacyjnego na przykładzie Wschodniej Anglii – Adam Wasiołka	291
23.1. Innowacyjność regionów europejskich	291
23.1.1. Istota regionu innowacyjnego Wschodniej Anglii.	292
23.1.2. Wschodnia Anglia jako węzeł transportowy.	293
23.1.3. Wspieranie badań i rozwoju Wschodniej Anglii	293
23.2. Systemy innowacyjne a wzrost gospodarczy	294
23.2.1. Czynniki determinujące siłę systemów innowacyjnych.	294
23.3. Wspieranie innowacyjności na przykładzie East of England Development Agency (EEDA)	296
23.3.1. Regionalna promocja i wdrażanie technologii informatyczno-komunikacyjnych (ICT).	297
23.3.2. Obszary działania ICT w ramach EEDA	299
Bibliografia	301

24. Zmiany w gospodarce jako przesłanki tworzenia organizacji sieciowych	
– <i>Krzysztof Niestrój</i>	303
24.1. Zmiany w charakterze pracy ludzi.	304
24.2. Odchodzenie od hierarchii.	305
24.3. Ograniczenia reinżynieringu	307
24.4. Prosumentyzm.	308
24.5. Dostrzeżenie zagrożeń związanych z cyklem „drgającego stanu równowagi” ...	309
24.6. Złożoność otoczenia uniemożliwiająca prognozowanie	310
24.7. Wirtualizacja	311
Bibliografia	313

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa działają zwykle w zmiennym otoczeniu. To ich „środowisko naturalne”. Jednakże w końcowych latach pierwszej dekady XXI wieku to środowisko stało się jeszcze bardziej turbulentne niż było uprzednio. Procesy zmienności otoczenia gospodarczego i politycznego przybrały większego tempa, na co bez wątpienia wpływ ma obecny kryzys gospodarczy. Powstał on początkowo w sferze finansowej, obejmując następnie kolejne sfery gospodarcze. Gospodarowanie w warunkach kryzysu gospodarczego stawia przed menedżerami zarządzającymi przedsiębiorstwami szczególne wymagania. Dotyczą one między innymi szybkiego przeformułowania celów działania przedsiębiorstw. Na owo przeformułowanie znamienne wpływ wywierają uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, w jakich muszą współcześnie funkcjonować przedsiębiorstwa.

Działające w warunkach progresji koniunktury gospodarczej przedsiębiorstwa zwykle realizują cele określone w strategiach wzrostu. Załamanie tej koniunktury wywołuje konieczność zmiany celów. Na pierwszy plan wysuwają się cele związane ze strategiami przetrwania. W związku z tymi zjawiskami liczni autorzy podjęli, w oddawanym do rąk Czytelnika tomie Prac Naukowych WSB, rozważania związane z celami funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw.

Wspomniane wyżej cele są konfigurowane w gospodarczych zależnościach przyczynowo-skutkowych. Zależności te warunkują kształt i realizację owych celów. Z tych przyczyn naturalną konsekwencją spojrzenia na funkcjonujące współcześnie przedsiębiorstwa było uwzględnienie owych uwarunkowań gospodarczych. W przedstawianym tomie Prac Naukowych WSB niektórzy autorzy zwrócili spojrzenie na uwarunkowania organizacyjne, zaś inni poddali oglądowi uwarunkowania rynkowe.

Przedstawiony ogląd problematyki funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw wpłynął na kształt niniejszej książki. Składa się ona z trzech części.

Cześć pierwsza obejmuje cele współczesnych przedsiębiorstw. W rozdziale pierwszym autorzy poruszają problematykę celów i strategicznych uwarunkowań działania dealerów samochodów osobowych w województwie pomorskim. Istotę paradygmatu celu zagregowanego w funkcjonowaniu przedsiębiorstw przedstawiono w rozdziale drugim. Natomiast praktyczne sposoby rangowania i analizy celów przedstawił autor na przykładzie firmy ZK w rozdziale trzecim. W ostatnim rozdziale omawianej części autorka przedstawiła zagadnienie zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem przez cele.

Druga część omawianego tomu Prac Naukowych WSB ujmuje uwarunkowania organizacyjne funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Ta część książki jest wyjątkowo obszerna – składa się z dwunastu rozdziałów. Rozpoczynają ją rozważania

na temat aspektów ontologicznych odpowiedzialności kierowniczej. Kolejny rozdział ujmuje problem controllingu w odniesieniu do systemu produkcyjnego. Autor rozdziału 7 poddał oglądowi ewolucję modelu biznesu na przykładzie zoho.com. Natomiast zagadnienia restrukturyzacji przedsiębiorstw połowowych są problemem rozważanym w 8 rozdziale. Kolejny, 9 rozdział wskazuje na rolę długofalowego planowania w nieprzewidywalnej współczesnej gospodarce. Autor następnego rozdziału rozpatruje funkcjonowanie gazety analizując strategię „Rzeczpospolitej” w sprzecznościach misji, celów i otoczenia marketingowego. W 11 rozdziale rozpatrywana jest struktura firm wiedzy. Realizacja celów współczesnych przedsiębiorstw zwłaszcza w okresie spowolnienia gospodarczego wymaga odpowiedniej motywacji. Dlatego zainteresowanie Czytelnika powinien wzbudzić rozdział 12 ujmujący teorie motywacji i postaw. Autorka rozdziału 13 ujmuje wielowariantowo strategię rozwoju fabryki mebli, czyniąc to na przykładzie Fabryki Mebli FORTE S.A. Spowolnienie gospodarcze, z jakim mamy obecnie do czynienia podnosi wagę walki konkurencyjnej. W tym zakresie przedsiębiorstwa mogą wykorzystać pozycjonowanie w procesie budowy strategii konkurencyjności firm, o czym napisał autor rozdziału 10. W następnym rozdziale autor wskazuje alians jako sposób na przetrwanie i rozwój w warunkach zarządzania przedsiębiorstwem w kryzysie. Tę część zamykają zagadnienia zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach jako kryterium przetrwania w warunkach globalnych.

Uwarunkowania rynkowe funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw składają się na trzecią część tomu Prac Naukowych WSB. W rozdziale 17 pod tytułem *An enterprise's size and technological innovations. Economies of scale and scope in the polish enterprises* autorzy dokonują ocena dojrzałości polskich przedsiębiorstw pod względem ich zdolności do wykorzystania szczególnego rodzaju systemów technologii informacyjnych jako źródła zarówno korzyści skali, jak i korzyści zakresu. Natomiast analiza porównawcza efektywności powszechnych towarzystw emerytalnych na przykładach firm z grup kapitałowych PZU i AIG jest tematem rozdziału 18. Spojrzenie na klastry morskie jako czynnik konkurencyjności polskiej gospodarki morskiej zawarł autor rozdziału 19. W rozdziale 20 wskazano na nowe kanały dystrybucji kart kredytowych jako innowacje marketingowe współczesnych przedsiębiorstw handlowych. Interakcje sfery publicznej i prywatnej ujmuje autor rozdziału 21 wskazując na oddziaływanie inwestycji publicznych na inwestycje przedsiębiorstw prywatnych w Polsce w latach 1995-2007. Czy w Gdańsku warto zlokalizować centrum logistyczne? To zagadnienie podjęte zostało w rozdziale 22, gdzie wskazano na rynkowe uwarunkowania lokalizacji centrum logistycznego w Gdańsku. Po przykład zagraniczny uwarunkowań rynkowych sięgnął autor rozdziału 23, omawiając udział instytucji rządowej w działaniach na rzecz rozwoju regionu innowacyjnego na przykładzie wschodniej Anglii. W ostatnim rozdziale omówiono zmiany w gospodarce jako przesłanki tworzenia organizacji sieciowych.

Przedstawione prace są końcowym efektem współdziałania Autorów i Recenzentów, za co składamy im wyrazy serdecznego podziękowania. Autorzy poprzez swoje badania naukowe wnieśli pewien wkład w poznanie problematyki celów współczesnych przedsiębiorstw oraz uwarunkowań ich działania. Wkład pracy Recenzentów

pozwolił na osiągnięcie takiej postaci przygotowanych prac naukowych, jak jest oddawana Szanownym Czytelnikom do oceny.

To, że polska gospodarka w okresie recesji odnotowuje pewien wzrost gospodarczy, przez co możemy mówić o spowolnieniu gospodarczym, jest zasługą polskich przedsiębiorstw. Struktura naszej gospodarki, oparta w dużej mierze na mikro, małych i średnich przedsiębiorstwach stwarza możliwości elastycznego dostosowania się do turbulentnego otoczenia. Ta elastyczność pozwala na ograniczenie ryzyka działalności gospodarczej, co przekłada się na dość dobry poziom nastrojów konsumpcyjnych, społecznych. Utrzymanie wewnętrznej konsumpcji po raz kolejny stanowi podstawę dobrej obrony przed recesją gospodarczą.

Mając nadzieję, że poruszane w tym opracowaniu zagadnienia przyczynią się do podniesienia poziomu rozumienia zachodzących procesów gospodarczych, oddajemy do rąk Szanownych Czytelników trzeci tom Prac Naukowych WSB.

Redaktorzy naukowci

dr Janusz Dworak

dr Tadeusz Falencikowski

CZĘŚĆ I

***CELE WSPÓŁCZESNYCH
PRZEDSIĘBIORSTW***

Cele i uwarunkowania strategiczne dealerów samochodów osobowych w województwie pomorskim

Wojciech Machel*, Bogdan Nogalski**

Niniejsze opracowanie prezentuje fragment badań zrealizowanych na grupie autoryzowanych dealerów samochodów osobowych. Celem projektu badawczego¹ było zidentyfikowanie i określenie uwarunkowań budowy przewagi konkurencyjnej, myślenia strategicznego oraz analiza i diagnoza warunków stosowania koncepcji CRM² przez dealerów samochodów osobowych.

Celem niniejszego opracowania jest analiza zachowań dealerów samochodów osobowych rozpatrywana z punktu widzenia myślenia strategicznego i działań rozwojowych przez nich podejmowanych. Dealerzy samochodów osobowych to specyficzna grupa przedsiębiorstw. Badane organizacje charakteryzuje duża różnorodność wynikająca z wielkości prowadzonych dealerstw, reprezentowanych wartości kulturowych (pierwsze pokolenie autoryzowanych dealerów bardzo często zaczynało od warsztatu samochodowego w latach 70. i 80. ubiegłego wieku). Dodatkowo na rynku tym, dostrzec można szczególnego rodzaju paradoks w aspekcie wyznaczania celów strategicznych przez badane przedsiębiorstwa. Polega on na tym, iż z jednej strony badane organizacje reprezentują interesy tego samego koncernu samochodowego (przedstawiciele tej samej marki) i działają według standardowych i zunifikowanych procedur. Z drugiej strony przedsiębiorcy ci (dealerzy) prowadzą działalność gospodarczą na własny rachunek i w sposób nieformalny mogą one rywalizować między sobą. Choć punkty dealerskie oddalone są od siebie od kilku do kilkunastu kilometrów w obrębie aglomeracji miejskiej i kilkudziesięciu poza nią, dzięki właśnie unifikacji produktów, paradoksalnie również obsługi, a przede wszystkim dzięki technologiom teleinformatycznym umożliwiającym komunikację multimedial-

* Dr, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański.

** Prof. zw. dr hab., Katedra Zarządzania, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku.

na, dochodzi do zaostrzenia konkurencji pomiędzy dealerami. Klient dokonuje porównania cech produktów i jego charakterystyk poprzez Internet na stronie producenta, a następnie analizuje wartość jaką może otrzymać od poszczególnych sprzedawców [Osip, 2006]³. Ułatwia to w sposób naturalny negocjowanie warunków (w tym ceny) zakupu samochodu i przybliża model zakupu klienta indywidualnego (B2C) do modelu klienta instytucjonalnego (B2B).

Badanie zrealizowano w województwie pomorskim. Badaniem objęto wszystkich 57⁴ autoryzowanych dealerów w wylosowanym województwie. Uzyskano 45 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy. Analizę badanych przedsiębiorstw przeprowadzono według trzech grup czynników (Tabela 1.1).

Tabela 1.1. Charakterystyka badanych organizacji wg kryterium analizy

Struktura podziału grupy badawczej według kryterium jej analizy			
Posiadanie systemu CRM zbiorowość (N=45)	Posiada system CRM (N=23)		Inna sytuacja⁵ (N=23)
Ilość zatrudnionych pracowników zbiorowość (N=45)	Standardowy Zatrudnienie do 26 osób. (N=12)	Duży Zatrudnienie od 27 do 50 osób. (N=22)	Bardzo duży⁶ Zatrudnienie od 51 do 130 osób. (N=11)
Sprzedawane marki zbiorowość (N=45)	Ekskluzywne (N=12)		Inne (N=33)
Struktura grupy badawczej			
Ilość posiadanych salonów	Jeden salon	Dwa salony	Trzy salony
Ilość dealerów	24	15	6
Ilość punktów serwisowych	Jeden punkt serwisowy	Dwa punkty serwisowe	Trzy punkty serwisowe
Ilość dealerów	23	15	7
Ilość sprzedawanych marek przez jednego dealera	Jedna marka	Dwie marki	Trzy marki
Ilość dealerów	34	7	4

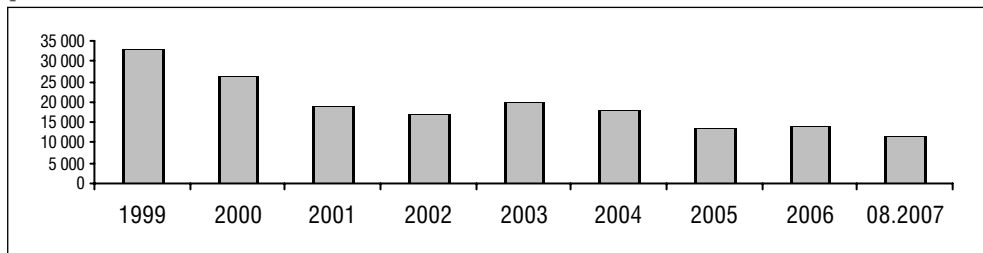
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

1.1. Myślenie strategiczne – analiza konkurencji

Otoczenie przedsiębiorstwa jest jednym z głównych determinant wpływających na jego funkcjonowanie. Determinuje ono w pewnym sensie jego sukces lub porażkę. W czasie projektowania a także realizacji badania, na rynku autoryzowanych dealerów samochodów osobowych panowała trudna⁷ sytuacja związana ze spadkiem sprzedaży nowych samochodów osobowych po roku 1999 (Wykres 1.1 i 1.2). Prowadziło to do zaostrzenia rywalizacji pomiędzy konkurującymi⁸ o względy klienta dealerami.

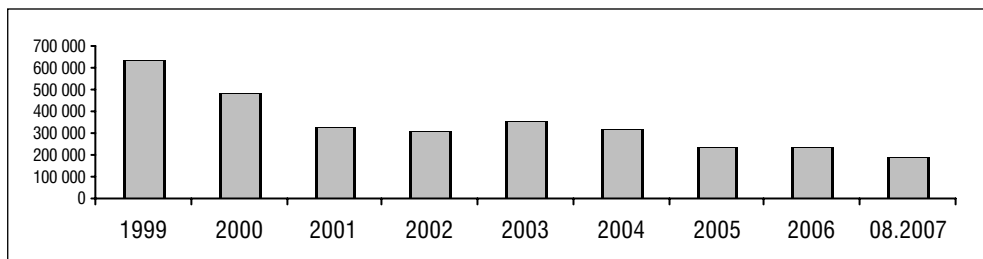
W przeprowadzonych badaniach mając na celu przeanalizowanie zamierzeń strategicznych przedsiębiorstw, w pierwszej kolejności zbadano czy i w jaki sposób menedżerowie badanych organizacji „myślą o strategii” swoich przedsiębiorstw. Z analizy wykresu 1.3 wynika, iż badane organizacje analizują informacje o innych dealerach, z czego aż 68% ich, wyciąga z tego wnioski. Wydaje się, iż istnieje pewien po-

Wykres 1.1. Wielkość rynku sprzedaży nowych samochodów osobowych w województwie pomorskim w latach 1999-2007



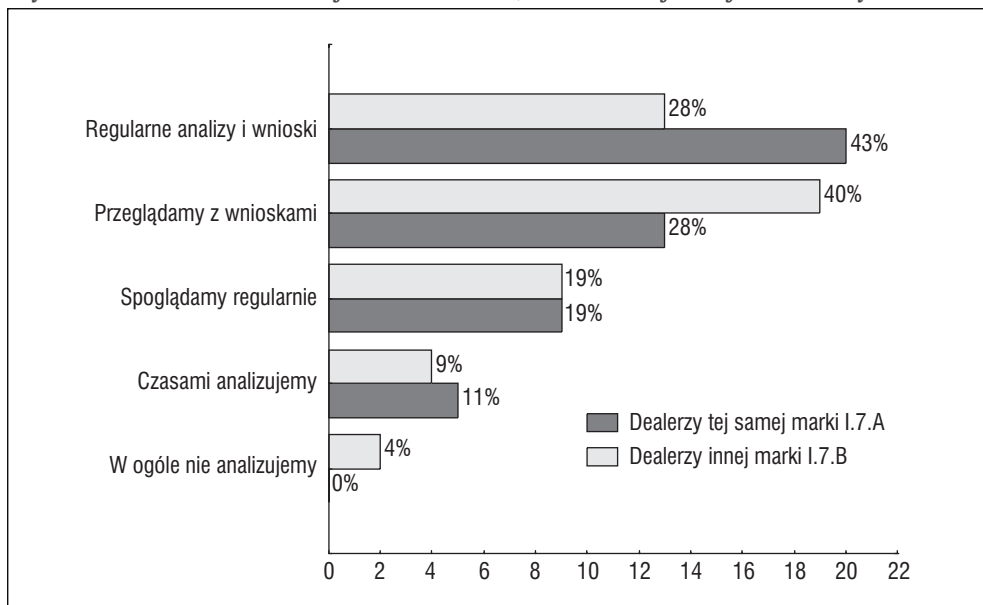
Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji otrzymanych z Instytutu Badań Rynku Motoryzacyjnego Samar.

Wykres 1.2. Wielkość rynku sprzedaży nowych samochodów osobowych w Polsce w latach 1999-2007



Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji otrzymanych z Instytutu Badań Rynku Motoryzacyjnego Samar.

Wykres 1.3. Zbieranie informacji o konkurentach, dealerach tej samej marki i innych marek



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

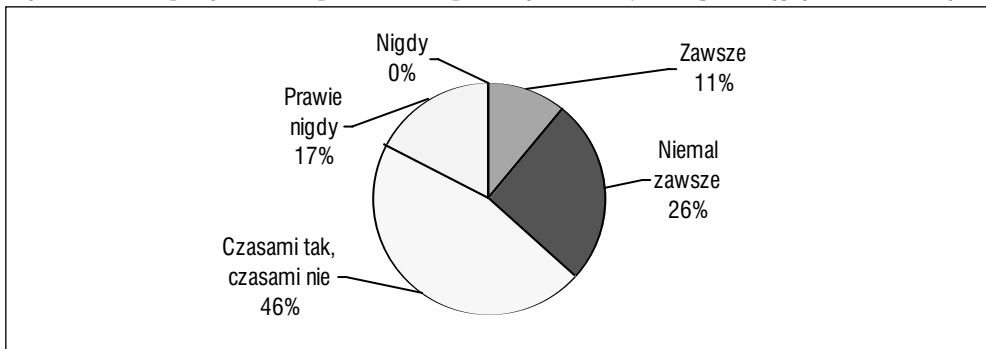
ziom rywalizacji pomiędzy dealerami różnych marek. Badane organizacje analizują rynek sprzedaży samochodów, nie ograniczając się tylko do własnej marki⁹. A zatem można przyjąć, iż dealerzy konkurują o klientów, potencjalnych nabywców nie tylko pomiędzy potencjalnymi klientami jednej marki lecz potencjalnymi klientami – nabywcami samochodów osobowych z określonych segmentów rynku¹⁰.

Skoro znacząca większość dealerów podpatruje działania konkurencji, zastanawiającym jest, co z takiego zachowania wynika? Na wykresie 1.4, przedstawiono strukturę udzielonych odpowiedzi dotyczącą podpatrywania i wprowadzania podobnych rozwiązań organizacyjnych i biznesowych.

Łącznie 37% spośród wszystkich badanych organizacji zawsze podpatruje swoich konkurentów i wprowadza podpatrzone rozwiązania organizacyjne i biznesowe.

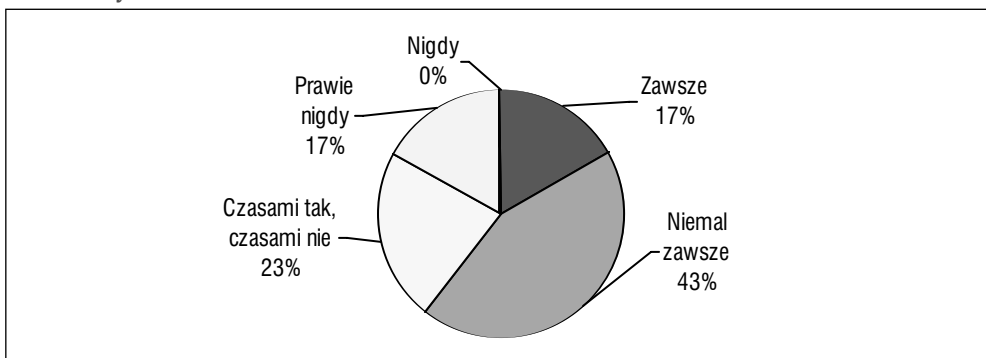
W dalszej części zaprezentowano wyniki dotyczące podpatrywania konkurencji z podkreśleniem nacisku na nowatorskie rozwiązania organizacyjne i biznesowe. Pytając o nowatorskie rozwiązania podpatrywane u innych, odsetek stosujących był wyższy niż w przypadku „podobnych” rozwiązań. W sumie 60% badanych podpatru-

Wykres 1.4. Podpatrywanie i wprowadzanie podobnych rozwiązań organizacyjnych i biznesowych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wykres 1.5. Podpatrywanie i wprowadzanie nowatorskich rozwiązań organizacyjnych i biznesowych



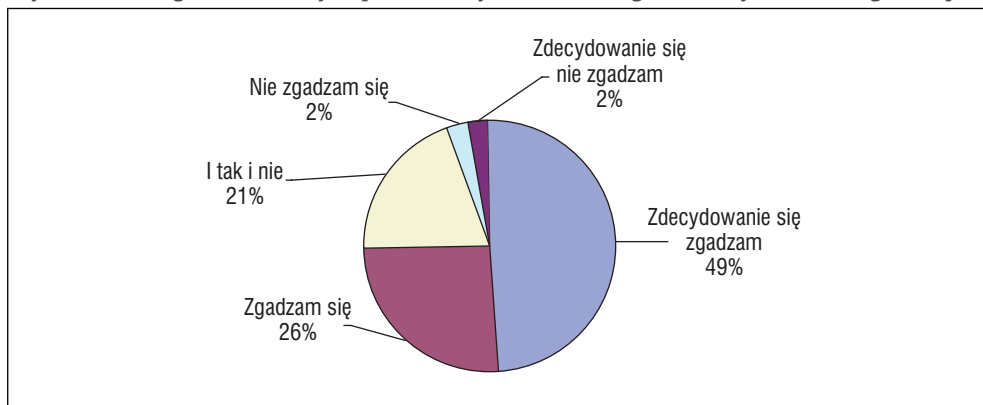
Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

je i wprowadza nowatorskie rozwiązania organizacyjne i biznesowe. Strukturę odpowiedzi na to pytanie zaprezentowano na wykresie 1.5.

Badanym przedsiębiorstwom zadano pytanie, czy wyznaczają cele długoterminowe. Pytanie to miało na celu identyfikację zakresu długoterminowych działań badanych przedsiębiorstw.

Zdecydowana większość (75%) badanych uznała wyznaczanie celów długookresowych jako podstawowy element funkcjonowania na rynku sprzedaży nowych samochodów. Na wykresie 1.6, zaprezentowano diagram struktury wskazań udzielonych odpowiedzi badanych organizacji w zakresie wyznaczania celów długookresowych.

Wykres 1.6. Diagram struktury odpowiedzi wyznaczania długookresowych celów organizacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Łącznie 96% badanych organizacji, stwierdziło (w tym „i tak i nie”), iż wyznaczają cele długoterminowe. Wydaje się, iż wyznaczenie celów organizacji jest czymś oczywistym, o co nie należy pytać. Mimo to, właśnie na problem związany z wyznaczaniem celów organizacji zwracają uwagę B. de Wit i R. Meyer i zaznaczają, iż zagadnienie celu organizacji nie jest zbyt często poruszane w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego, co nie jest właściwe [De Wit, Meyer, 2007, s. 345]. Jak widać, na wykresie 6, łącznie tylko 4% badanych organizacji nie zgodziło się z twierdzeniem, iż wyznaczanie celów długookresowych jest podstawowym działaniem na rynku sprzedaży samochodów. W przypadku tego odsetka badanych, uzyskany wynik może wskazywać, iż grupa ta nie dostrzega „cennej” perspektywicznego myślenia w długim horyzoncie czasowym, jako ważnej determinanty powodzenia przedsiębiorstwa.

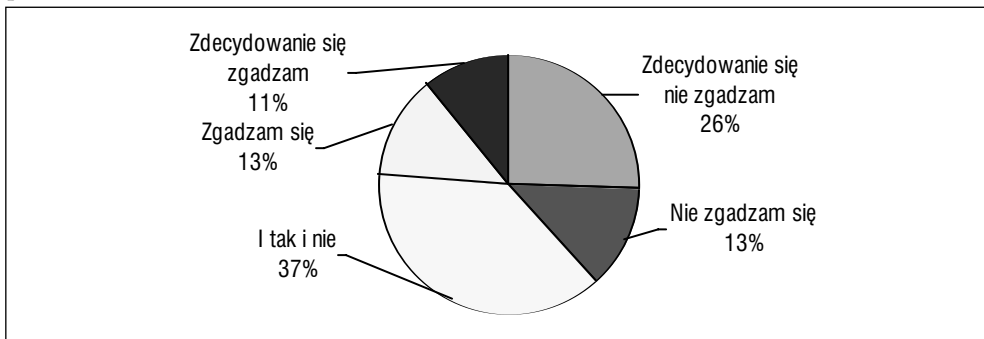
Jeśli dealerzy wyznaczają cele długookresowe, to zapewne planują w długim okresie, a takie działanie można potraktować jako element podejmowania decyzji o charakterze strategicznym. Zatem w przeważającej większości autoryzowani dealerzy samochodów określają strategię rozwoju organizacji. Taka odpowiedź była oczekiwana.

Wobec struktury odpowiedzi przedstawionych na wykresie 1.6, ciekawą może wydawać się struktura odpowiedzi na kolejne pytanie, w którym postawiono następują-

czą tezę: „Strategię funkcjonowania naszego przedsiębiorstwa budujemy tylko i wyłącznie w oparciu o politykę sprzedaży producentów samochodów”. Na wykresie 1.7 przedstawiono strukturę udzielonych odpowiedzi na powyższe pytanie.

Obserwując zachowania dystrybutorów (producentów) wydawać by się mogło, iż związek ten jest dosyć silny. Tymczasem blisko 40% badanych organizacji nie potwierdziło tego w badaniu. Udzielenie odpowiedzi negatywnej oznacza, iż blisko połowa badanych organizacji wyznacza strategię funkcjonowania przedsiębiorstwa w oparciu o inne czynniki biznesowe aniżeli polityka sprzedaży producentów samochodów. Może to oznaczać, iż wyznaczają własną strategię rozwoju organizacji. Naturalnym była chęć poznania tego kierunku.

Wykres 7. Struktura odpowiedzi odnośnie budowy strategii w oparciu o politykę sprzedaży producentów samochodów



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

1.2. Myślenie strategiczne – wyznaczanie celów

Biorąc pod uwagę dane o sprzedaży nowych samochodów w Polsce w latach 1999-2007, postawiono tezę (jest ona obecnie aktualna, bowiem sprzedaż nowych samochodów wykazuje nadal tendencję spadkową), iż pomimo stagnacji na rynku sprzedaży samochodów, prowadzenie punktu dealerskiego jest jedynym biznesem, który zamierzają prowadzić w przyszłości.

Blisko 60% zgodziło się z twierdzeniem „choć sprzedaż nie rośnie, to uważam iż prowadzenie punktu dealerskiego jest jedynym biznesem jaki chcę prowadzić w najbliższych 10 latach”. Okazuje się, iż średnio 2/3 badanych twierdząco dopowiedziało na to pytanie. Podobnie rozłożył się procent odpowiedzi ze względu na wielkość dealerów, a także organizacji posiadających system klasy CRM. Wśród organizacji nie posiadających systemu klasy CRM, połowa zgodziła się z tym stwierdzeniem a połowa nie. Wśród dealerów aut ekskluzywnych również połowa tezę potwierdziła, zaś połowa nie.

Według kryterium wielkości przedsiębiorstwa, wśród dealerów sklasyfikowanych jako „duzi” przeszło 72% zadeklarowało, iż perspektywicznie chciało by rozszerzyć prowadzoną działalność o sprzedaż kilku marek samochodów jednocześnie. Okazuje się, że im większy dealer, tym więcej występuje stwierdzeń dotyczących sprzedaży kilku marek jednocześnie. Wśród dealerów standardowych tylko połowa zadeklarowała taki pomysł. Jeszcze mniejsze różnice odnośnie rozszerzenia działalności o sprzedaż innych marek zaobserwowano pomiędzy dealerami posiadającymi system informatyczny klasy CRM a innymi.

Podobnie wyglądała sytuacja według kryterium marki samochodu. Przy podziale na marki ekskluzywne i inne, równo połowa spośród dealerów marek ekskluzywnych zadeklarowała chęć sprzedaży kilku marek jednocześnie. Wśród sprzedających pozostałe marki przeszło 2/3 zadeklarowało sprzedaż kilku marek jednocześnie.

Następnie dealerzy udzielili odpowiedzi odnośnie planowanych źródeł największych przychodów osiągniętych w najbliższych 5-10 latach. W działaniach perspektywicznych tylko 25% spośród badanych dealerów standardowych planuje za 5-10 lat osiągać największe zyski ze sprzedaży nowych samochodów. Grupa ta odbiega od dealerów dużych, gdzie równo tylko połowa przewiduje największe zyski ze sprzedaży nowych aut. W grupie dealerów bardzo dużych, 54% deklarowało, iż największe zyski przyniesie im sprzedaż nowych samochodów.

Według kryterium posiadania systemu CRM, 39% dealerów którzy posiadali takowy system informatyczny deklarowało, iż największe zyski przyniesie im sprzedaż nowych samochodów. Podobnie uważała grupa pozostałych badanych.

Zaledwie 42% spośród dealerów sprzedających marki ekskluzywne wymieniła sprzedaż nowych aut jako biznesu przynoszącego największe zyski za 5-10 lat.

W powyższych analizach statystycznie nie zaobserwowano istotnych różnic ze względu na fakt posiadania przez dealera systemu informatycznego klasy CRM, jego wielkości, czy prowadzenia marki ekskluzywnej.

Okazuje się, iż 30% ze wszystkich badanych przedsiębiorstw prowadziło tylko i wyłącznie autoryzowany punkt dealerski. Aż 70% menedżerów badanych przedsiębiorstw zadeklarowało, iż prowadzą jeszcze inną działalność gospodarczą. Blisko 40% badanych uważało, iż (pomimo spadku sprzedaż samochodów) prowadzenie punktu dealerskiego jest jedynym biznesem jaki chcą prowadzić w najbliższych 10 latach.

Wobec powyższego należy podkreślić fakt, iż obecnie tylko 30% badanych organizacji prowadzi jednocześnie inną działalność biznesową. Aż 70 % badanych dealerów stwierdziła, iż jedynym biznesem jakim się zajmują jest prowadzenie autoryzowanej stacji sprzedaży i obsługi samochodów.

Badani dealerzy ze względu na wielkość organizacji nie różnili się w udzielanych odpowiedziach odnośnie stwierdzenia, czy prowadzą dodatkowy inny biznes, czy prowadzenie punktu dealerskiego jest ich podstawową działalnością. Zaobserwowano, iż zarówno wśród dealerów samochodów ekskluzywnych, jak i wśród dealerów posiadających system informatyczny klasy CRM oraz w grupie dealerów bardzo dużych, zjawisko to występuje w większym procencie niż wśród dealerów nie spełniających zało-

zonych kryteriów. Można stwierdzić, iż zauważa się subtelną tendencję, w której zostali dealerzy w większym odsetku prowadzą inny biznes.

Dealerzy uznali, iż poza dotychczasową działalnością skłonni są rozszerzyć prowadzony biznes. Największy odsetek wyborów dotyczących dodatkowej aktywności dotyczył rozszerzenia oferty sprzedaży o inne marki samochodów i prowadzenie sprzedaży kilku marek jednocześnie (Tabela 1.2).

Ponad połowa badanych chce rozszerzyć sprzedaż o inne marki. Aż 42,22% zgłaszała zamiar prowadzenia sprzedaży komisowej innych aut. Dealerzy uważają, że należy rozszerzyć działalność w postaci funkcjonowania myjni. Niemniej jednak jest statystycznie istotna grupa salonów, która nie podziela tego stanowiska. Niecałe 50% deklaruje konieczność powstania kolejnego punktu dealerskiego. Statystycznie istotna ilość dealerów widzi inne dostosowane do ich predyspozycji i możliwości rozwoju (stacja diagnostyczna kontroli pojazdów, długoterminowy wynajem samochodów, wypożyczalnia aut, działalność handlowa w innej branży). Wszystkie decyzje dotyczące prowadzonej działalności są statystycznie istotne (Tabela 1.2).

Drugim, dodatkowym biznesem, co do ilości wyborów zgłaszanym przez responden-

Tabela 1.1. Charakterystyka badanych organizacji wg kryterium analizy

Działalność perspektywiczna	% wyborów	Testowana	Wartość	Poziom
		hipoteza	krytyczna	Istotności
Myjnia	17,78	$H_0: \pi < 5\%$	$N_\alpha = 5 [N = 45]$	$p < 0,001$
Stacja benzynowa	2,22	$H_0: \pi < 5\%$	$N_\alpha = 5 [N = 45]$	Nie odrzucamy
Kolejny punkt dealerski tej samej marki	31,11	$H_0: \pi = 50\%$	$N_\alpha = 16 [N = 45]$	$p < 0,008$
Sprzedaż kilku marek jednocześnie	60,00	$H_0: \pi = 50\%$	$N_\alpha = 30 [N = 45]$	Nie odrzucamy
Sprzedaż komisowa	42,22	$H_0: \pi = 50\%$	$N_\alpha = 16 [N = 45]$	Nie odrzucamy
Inne: stacja diagnostyczna, wynajem samochodów	15,56	$H_0: \pi < 5\%$	$N_\alpha = 5 [N = 45]$	$p < 0,002$

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

tów jest sprzedaż komisowa aut osobowych. Pozytywna ocenę statystyczna dotyczyła również dodatkowej działalności polegającej na prowadzeniu stacji benzynowej (Tabela 1.2).

Dealerom zadano pytanie na jakich produktach, usługach planują osiągać największe zyski za 5-10 lat. Okazało się, iż największy odsetek wskazań dotyczył generowania zysku z serwisu samochodów pogwarancyjnych, 60% wskazań. Na drugim miejscu (liczba wskazań) sprzedaż nowych samochodów 44,4% i na trzecim sprzedaż samochodów używanych (35,6%). Ponad 15% badanych wskazało inne – wymieniono: „usługi finansowe związane z finansowaniem samochodów” oraz „wynajem samochodów”. Niecałe 7% badanych zaznaczyło odpowiedź „nie wiem”.

* * *

Z punktu widzenia celu organizacji i jej konkurencyjności (szczególnie w poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjne przez przedsiębiorstwa) bardzo ważne wydaje się stwierdzenie P. Druckera, który pisze, że „Cel musi leżeć poza obrębem samego biznesu.

Musi on leżeć w samym społeczeństwie, skoro przedsiębiorstwo jest organem społeczeństwa. Jedyna poprawna definicja celu biznesu brzmi: tworzenie klienteli” [Drucker, 1994, s. 58]. Z zaprezentowanych wyników fragmentu procesu badań wydaje się, iż dealerzy świetnie sobie z tego zdają sprawę. Mianowicie analizują otoczenie, a także przejawiają oznaki myślenia strategicznego. Przy czym należy pamiętać o silnym powiązaniu myślenia strategicznego z strategią przedsiębiorstwa, która, powinna zapewnić realizację określonych jego celów [Pierściońek, 2003, s. 79-81]. Zauważono, iż dealerzy w większości nie pozostają bierni, czekając na działanie ze strony producenta samochodów, lecz samodzielnie podejmują bądź są zainteresowani aktywnością rozwijającą ich przedsiębiorstwa.

Ciekawym jest, iż największy odsetek działań biznesowych dotyczy wielomarkowości. W trakcie przygotowywania i realizacji badań tylko 4 spośród badanych sprzedawała jednocześnie trzy marki. Analiza stron WWW producentów samochodów, wskazuje, iż w pierwszej połowie 2009 roku zwiększyła się liczba salonów wielomarkowych. Tendencja ta, wraz z informacją, iż w przyszłości największe dochody badane organizacje będą osiągały z obsługi posprzedażowej (serwis pogwarancyjny), może wskazywać na rosnącą rolę wielomarkowych dealerów względem producentów. Sytuacja wprost wskazuje na zaostrzenie konkurencji w sprzedaży i posprzedaży w ramach jednej marki (kilku operatorów-dealerów). Sytuacja ta, skłania do stosowania przez badane przedsiębiorstwa strategii CRM jako istotnej w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. Chodź nie wprost, to wydaje się, iż stosowanie strategii CRM¹¹ będzie miało coraz większe znaczenie strategiczne. Strategia CRM stanowić będzie (dla niektórych już stanowi) cel nadrzędny w strategicznym rozwoju przedsiębiorstwa.

Streszczenie

Niniejsze opracowanie prezentuje fragment wyników badań zrealizowanych na grupie autoryzowanych dealerów samochodów osobowych. W opracowaniu przeanalizowano dealerów samochodów osobowych pod kątem myślenia strategicznego i działań rozwojowych.

Summary

THE STRATEGIC GOALS AND CONDITIONS OF DEALERS OF CAR IN THE POMERANIAN DISTRICT

The paper is presenting the fragment of findings fulfilled on the group of an authorized dealers of cars. In the study dealers of cars were analyzed with respect to the strategic thinking and development activities.

Przypisy



¹ Badanie dotyczyło koncepcji Zarządzania Relacjami z Klientami jako narzędzia tworzenia przewagi konkurencyjnej wśród dealerów samochodów osobowych w aspekcie strategii organizacji. Badanie (po wylosowaniu grupy

- badawczej) przeprowadzono wśród dealerów w województwie pomorskim (zastosowano procedurę losowania zespolonego (*cluster sampling*) w losowym doborze próby). Badanie przeprowadzono w latach 2006-2007.
- ² Więcej na temat definicji CRM zob.: [Buchnowska, 20006, s. 13-15; Prahalad, Ramaswamy, 2005, s. 211; Otto, 2004; Hill, Laxander, 2004; Dyche, 2002, s. 22; Dejneka, 2002, s. 113; Frąckiewicz, Rudawska, 2004, s. 65; Stachowicz-Stanusch, Stanusch, 2007, s. 17-18].
- ³ Zobacz „Zakup samochodu przez Internet. Wyniki badań i zachowań polskich nabywców samochodów., Według autora [Osip, 2006] badania decyzja zakupu kanałem elektronicznym jest zależna od ceny i tak: „gdy cena zakupu przez Internet będzie o 1000 zł niższa niż drogą tradycyjną, 2/3 niezdecydowanych na zakup drogą elektroniczną, jest skłonne tego dokonać i 50% tych, którzy byli wcześniej przeciwni”.
- ⁴ Liczba autoryzowanych dealerów zmniejszyła się. W roku poprzedzającym badanie było 67 autoryzowanych dealerów w wylosowanym województwie. W momencie badania zaledwie 57.
- ⁵ Inna sytuacja – oznacza wybór jednej z następujących odpowiedzi: nie posiada, jest w trakcie wdrożenia lub posiadają inny system nie będący CRM.
- ⁶ Zastosowana klasyfikacja służyła wyłącznie podziałowi ze względu na wielkość zatrudnienia i nie jest tożsama z ogólną klasyfikacją definiującą przedsiębiorstwa na mikro, małe i średnie czy duże.
- ⁷ Od roku 1999 sprzedaż nowych samochodów osobowych malała, bądź utrzymywała się na podobnym niskim poziomie.
- ⁸ Dotyczy rozporządzenia Komisji Europejskiej o wyłączeniach blokowych (*ang. Block Exemption Regulation, BER*). 1 października 2005 weszła w życie „klauzula lokalizacyjna”, zezwalająca dystrybutorom na tworzenie filii poza granicami kraju.
- ⁹ Właściciel przedsiębiorstwa sprzedającego markę Renault stwierdził, iż „jego handlowcy muszą sprzedawać samochody a pracownicy marki Toyota tylko obsługują klientów”.
- ¹⁰ Np. samochodami z tego samego segmentu C (aut kompaktowych) są: Audi A3; Citroen C4, VW Golf, Seat Toledo, Fiat Bravo, Toyota Auris (Corolla); Kia Ceed, Hyundai i30, Ford Focus, Honda Civic, Renault Megane, Opel Astra, Peugeot 308.
- ¹¹ Stosowanie strategii CRM należy rozumieć jako reorganizację procesów całego przedsiębiorstwa w celu dostosowania do koncepcji CRM. Opis wdrożenia strategii CRM bez aplikacji CRM u dealera Renault w Warszawie zob. [Buchnowska, 2006, s. 56]

Bibliografia

- Buchnowska D. (2006), *CRM: strategia i technologia*, Wydawnictwo UG, Gdańsk.
- De Wit B., Meyer R. (2007), *Synteza strategii*, PWE, Warszawa.
- Dejnaka A. (2002), *CRM. Zarządzanie kontaktami z klientami*, Helion, Gliwice.
- Demińska-Cyran I., Hołub-Iwan J., Perenc J. (2004), *Zarządzanie relacjami z klientami*, Difin, Warszawa.
- Drucker P.F. (1994), *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność, Kraków.
- Dyche J. (2002), *CRM. Relacje z klientami*, Helion, Gliwice 2002
- Frąckiewicz E., Rudawska E. (2004) *Zarządzanie relacjami z klientami z wykorzystaniem koncepcji CRM*, [w]: Przegląd Organizacji 7-8/2004.
- Osip M. (2006), *Zakup samochodu przez Internet, Marketing w Praktyce*, nr 11 listopad 2006.
- Otto J., (2001), *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
- Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa
- Stachowicz-Stanusch A., Stanusch M., (2007), *CRM Przewodnik dla wdrażających*, Placet, Warszawa
- Szreder M. (2004), *Badania opinii*, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania w Gdańsku, Gdańsk.

Paradygmat celu zagregowanego w funkcjonowaniu przedsiębiorstw

Aleksandra Szuścicka*

Wiodącym założeniem opracowania jest przedstawienie zagregowanego celu podmiotów gospodarczych, jakim jest kreowanie maksymalnego zwrotu z zaangażowanego przez inwestorów kapitału, poprzez zwiększanie wartości rynkowej przedsiębiorstw, jako paradygmatu ich funkcjonowania. W warunkach gospodarki rynkowej przedsiębiorstwa są przedmiotami aktów kupna – sprzedaży, podobnie jak wszystkie zasoby społeczno użyteczne. Dlatego też ich wartość jest kluczowym czynnikiem o który współczesne podmioty gospodarcze szczególnie zabiegają. W artykule zastosowano metody badań literaturowych, porównań oraz wywiadu.

2.1. Istota i miejsce paradygmatu celu w przedsiębiorstwie

Paradygmat to ogólnie uznane osiągnięcie naukowe, które dostarcza modelowych rozwiązań w danej dziedzinie nauki, może także pociągać za sobą modelowe rozwiązania w dziedzinach pokrewnych i stawać się istotnym składnikiem poglądu na świat [Krzyżanowski, 1999, s. 58].

Umożliwia on przyjęcie pewnych założeń wiedzy za pewne i skupienie się na rozwiązaniu bardzo konkretnych problemów. Pełni dwie funkcje, regulacyjną i poznawczą. Dostarcza kierunki niezbędne do rozwiązania problemu jak i kryteria interpretacyjne, umożliwiające analizę naukową i ocenę wyników badań naukowych, hipotez i teorii [Minc, 1975, s. 5]. Paradygmat występuje w dwojakim znaczeniu:

- globalnym – całościowym, obejmującym wszystkie zintegrowane przekonania danej grupy naukowej,

* Mgr, Katedra Ekonomiki i Funkcjonowania Przedsiębiorstw Transportowych, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański.

- partykularnym – częściowym, dotyczącym odkrycia naukowego, czyli pewnego szczególnego elementu wspólnych działań.

W gospodarce natomiast paradygmat rozumiany jest jako zespół założeń, które przyjmują formę wzorca działania gospodarczego, będące próbą sformułowania jeszcze nie sprecyzowanego celu, albo też konkretyzacją już istniejącego [Melich, 1985, s. 81].

W przedsiębiorstwach paradygmat pełni zatem kluczową rolę, ponieważ podmioty gospodarcze to systemy charakteryzujące się działaniem celowym. Celem dla nich jest natomiast założony rezultat dążeń, punkt dojścia, do którego osiągnięcia podąża, lub przyszły stan rzeczy, który przedsiębiorstwo chciałoby osiągnąć [Sudoł, 1999, s. 61]. Aby doprowadzić do osiągnięcia założonych celów podmioty muszą realizować określone funkcje, charakterystyczne dla systemów o działaniu celowym [Falkiewicz, Oleński, 1989, s. 316]:

- przetwarzanie zasileń,
- wytwarzanie dóbr i usług,
- realizacja podziału,
- realizacja wymiany,
- transformacja zasileń dotyczących konsumpcji zbiorowej oraz indywidualnej.

W związku z powyższym można wysnuć wniosek, iż podmioty gospodarcze nie realizują jednego prostego celu, ale łącząc ze sobą niezbędne funkcje agregują swoje dążenia w jeden spójny cel główny konkretnego podmiotu gospodarczego.

2.2. Charakterystyka celów w funkcjonowaniu przedsiębiorstw

Cele przedsiębiorstwa powinny być jednoznacznie określone. Jest to warunek niezbędny do utrzymania stabilnej pozycji na rynku oraz przewagi konkurencyjnej. Podmiot wyznaczając sobie cele powinien zwrócić uwagę na to, aby były one ściśle związane z otoczeniem rynkowym, międzynarodowym i krajowym, a także jego wewnętrznymi możliwościami. Uwzględnienie owych tendencji oraz łączenie ich z determinantami płynącymi z wnętrza jednostki gospodarczej decyduje o ostatecznych ukierunkowaniu i wyborze celów, ich wiarygodności i realności [Żurek, 2007, s. 37].

Podstawowy podział celów przedsiębiorstwa rozróżnia dwie ich grupy: zewnętrzne i wewnętrzne oraz podstawowe i częściowe.

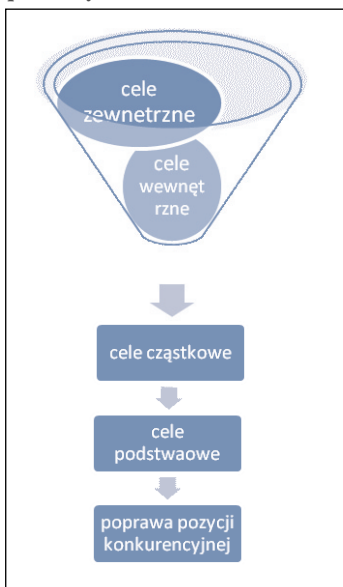
Do celów zewnętrznych można zaliczyć m.in. [Żurek, 2007, s. 41]:

- związane z rynkiem – skoncentrowane na współpracy z dostawcami i odbiorcami, wyborze rynków zbytu, skali oraz zakresie udziału w rynku;
- prestiżowe – znajdujące swoje odzwierciedlenie w wizerunku podmiotu;
- związane z ochroną środowiska.

Cele wewnętrzne natomiast, dążą do efektywnego gospodarowania pozostającymi w dyspozycji przedsiębiorstwa zasobami. Wśród celów wewnętrznych znajdziemy zatem:

- efektywnościowe – na przykład poprawa rentowności, wydajności,
- finansowe – utrzymanie płynności i wypłacalności podmiotu,
- społeczne – mające za zadanie poprawę warunków dla zatrudnionych.

Rysunek 2.1. Struktura celów przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Żurek, 2007, s. 37.

Cele cząstkowe powinny być ściśle powiązane, wzajemnie się uzupełniać tak, aby całe przedsiębiorstwo mogło sprawnie funkcjonować. Jako cel podstawowy przedsiębiorcy często stawiają maksymalizację zysku. Jednak powinien on być uzupełniony o dwa dodatkowe, równoważne, koncentrujące się na wielkości i strukturze przepływu środków pieniężnych oraz na maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa. W oparciu o te determinanty powinny być podejmowane decyzje dotyczące wielkości produkcji, struktury asortymentowej, kierunków sprzedaży, dywersyfikacji działalności eksploatacyjnej oraz kierunki i skala inwestycji.

Osiągnięcie celu podstawowego jest uzależnione od stopnia realizacji celów cząstkowych, które stanowią jego zaplecze. Cele cząstkowe, wynikające ze struktury przedsiębiorstwa, łączą się z różnymi obszarami jego działalności, wymagają szczegółowych, odrębnych ocen pod kątem ich miejsca i funkcji, jakie pełnią w strukturze przedsiębiorstwa. Sprzeczność pomiędzy celami cząstkowymi nie może mieć

miejsca, w przeciwnym razie zaważyć to może na pełnym osiągnięciu celu podstawowego. Wyznaczenie celów podstawowych i cząstkowych ma fundamentalne znaczenie dla prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Konkretnie i trafnie wytyczone cele spełniają następujące funkcje [Żurek, 2007, s. 38]:

- pozwalają pracownikom podmiotu lepiej zrozumieć jego misję i jej znaczenie dla dalszego funkcjonowania jednostki gospodarczej;
- tworzą podstawę realnego i skutecznego planowania;
- motywują pracowników do efektywnej pracy;
- stanowią podstawę budowy mechanizmu oceny i kontroli;
- pozwalają na szybkie reagowanie na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa;
- umacniają pozycję podmiotu na rynku;
- zmniejszają skalę ryzyka związanego z bieżącą działalnością przedsiębiorstwa;
- przyczyniają się do tworzenia przyszłej wizji rozwoju przedsiębiorstwa.

2.3. Maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa jako nadrzędny cel współczesnych podmiotów gospodarczych

Zagregowanie wymienionych wyżej celów podmiotu w jeden cel nadrzędny najlepiej odzwierciedla cel maksymalizacji wartości podmiotu. Jest on realizowany poprzez spełnianie funkcji przedsiębiorstwa w gospodarce rynkowej, która za podstawowe atrybuty ma rynek, prawo rynku, konkurencję, własność i cenę rynkową. Podmiot ma zatem za zadanie pomnażać swoją szeroko rozumianą wartość. Współczesne teorie zarządzania coraz większą uwagę kierują na realizację nadrzędnego celu funkcjonowania przedsiębiorstw, jakim jest maksymalizacja jego wartości rynkowej [Krajewski, 2006, s. 22].

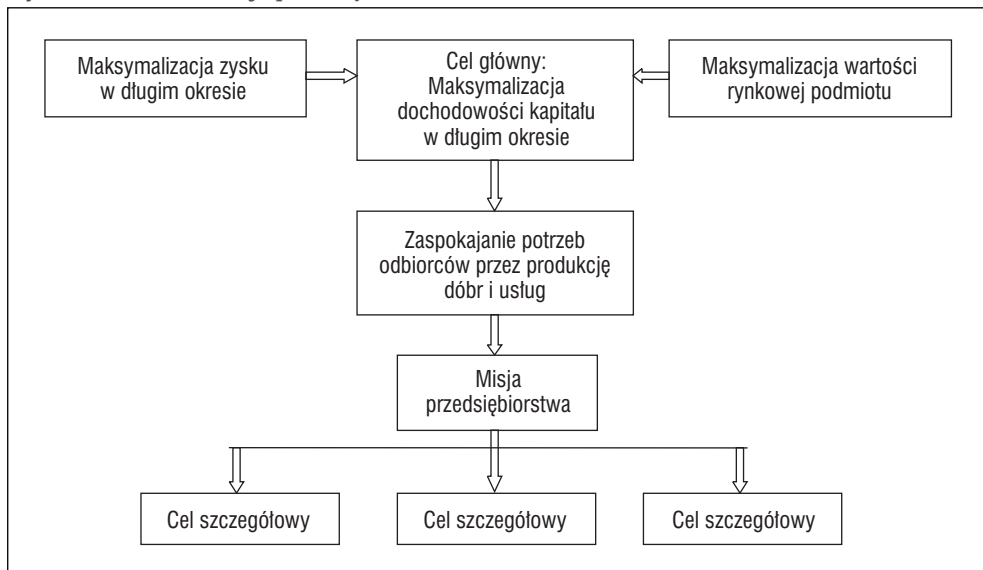
W dorobku nauk ekonomicznych można spotkać się z wieloma podejściami do wartości jednostek gospodarczych i zgromadzonego w nich kapitału. Stąd też wartość przedsiębiorstwa może być interpretowana jako [Bednarski, Borowiecki, Duraj, Kurtys, Waśniewski, Wersty, 2001, s. 391-392]:

- wartość księgową czyli kwota wynikająca z zapisów księgowych zawartych w dokumentach rejestrowych;
- wartość likwidacyjną czyli sumę cen uzyskanych ze sprzedaży poszczególnych składników majątkowych podmiotu gospodarczego;
- wartość odtworzeniową czyli sumę nakładów pieniężnych niezbędnych do odtworzenia poszczególnych składników majątku przedsiębiorstwa na dany moment;
- wartość zastawna czyli taka, która gwarantuje zabezpieczenie udzielonego kredytu;
- wartość ekonomiczną przedsiębiorstwa, będącą odzwierciedleniem jego zdolności do pomnażania dochodów;
- wartość przedsiębiorstwa jako funkcjonującego systemu gospodarczego, a więc wynikająca ze stopnia jego zorganizowania, uwzględniająca jego pozycję na rynku, strukturę organizacyjną, zasoby intelektualne; odzwierciedla ona efekt synergii materialnych i niematerialnych właściwości oraz cech przedsiębiorstwa, bez względu na aktualny stan zasobów finansowych;
- wartość rynkową, ukształtowaną w procesie transakcji dokonywanych na rynku.

Z zarządczego punktu widzenia najszerszą z wyżej wymienionych jest wartość rynkowa. Stanowi ona więcej niż prostą sumę składników przedsiębiorstwa. Tworzą ją także zasoby niematerialnych podmiotu gospodarczego. Dlatego też coraz częściej można zauważyć że właśnie maksymalizacja wartości rynkowej staje się głównym i podstawowym celem przedsiębiorstw, wraz z zaznaczeniem istotnej roli finansowego aspektu, czyli maksymalizacji zwrotu zaangażowanego przez inwestorów kapitału. S. Sudoł przedstawia cele podmiotów gospodarczych jak na rysunku 2.2.

Mając na względzie rozwój podmiotu gospodarczego, należy rozważać maksymalizację zysku w długim okresie, pomnażając go poprzez realizację inwestycji. Także dbałość o przepływy pieniężne, odpowiedni poziom środków pieniężnych a przez to

Rysunek 2.2. Cele i misja przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Sudół, 1999, s. 98.

utrzymywanie płynności w długim okresie są czynnikami kształtującymi wartość rynkową przedsiębiorstwa.

2.4. Kształtowanie wartości rynkowej w ramach realizacji zagregowanego celu przedsiębiorstw

Wartość rynkowa jest ceną, jaką inwestorzy są skłonni zapłacić za przejęcie całości lub części przedsiębiorstwa. Ta swoista cena ma charakter materialny i niematerialny. Materialność wyrażona jest w wartości aktywów zdolnych do wytwarzania środków finansowych. Niematerialny charakter zaś rozumiany jest jako pozycja przedsiębiorstwa na rynku, dobre kontakty z dostawcami, lojalność klientów, know-how, system organizacji, kadra zarządcza i pozostałe zasoby nienamacalne czyniące dany podmiot gospodarczy niepowtarzalnym [Marcinkowska, 1997, s. 72].

Determinanty wartości rynkowej podmiotu to [Marcinkowska, 2000, s. 24]:

a) czynniki związane ze składnikami bilansu:

- nieewidencjonowane aktywa,
- efekt synergii,
- koszt kapitału,
- entowność,
- ryzyko;