

Bogusław Kaczmarek

Potencjał przedsiębiorstwa i jego komponenty w e-biznesie

Ekonomiczne Problemy Usług nr 58, 193-204

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

BOGUSŁAW KACZMAREK

Uniwersytet Łódzki

POTENCJAŁ PRZEDSIĘBIORSTWA I JEGO KOMPONENTY W E-BIZNESIE

Każde przedsiębiorstwo, jeśli chce działać i rozwijać się w zmiennym otoczeniu, musi wykształcić w sobie pewne cechy i sposoby działania odpowiednie do wymagań i kierunków zmian w tym otoczeniu. Musi tak kształtować swój potencjał, aby stale zwiększać możliwości skutecznego rozwiązywania problemów i poprawiać swoje położenie względem rynku i konkurencji. Przedsiębiorstwo znając swoje otoczenie i kierunki oraz intensywność zachodzących zmian, może własną zmienność przystosować do zmienności otoczenia. Musi się więc ono stale odnawiać i doskonalić, „dostosowując potencjalne możliwości do zmieniającego się otoczenia”¹.

Potencjał przedsiębiorstwa to zasób jego możliwości, mocy wytwórczych, zdolności do działania (w zakresie wytwarzania, badań i rozwoju, marketingu itp.) tkwiący w jego zasobach i umożliwiający osiągnięcie zamierzonego celu poprzez określone działania, w odpowiedzi na wyzwania rozwojowe. Przedsiębiorstwo może ten potencjał ujawnić, rozwinąć oraz korzystnie dla siebie zastosować tylko w odpowiednich warunkach, których ono samo nie tworzy (wpływ przedsiębiorstwa na otoczenie ma często charakter wręcz marginalny), a które mogą być dla niego zarówno przyczyną głębokich zaburzeń, jak i źródłem korzystnych okazji².

Poznając dobrze te warunki (wymagania otoczenia, a szczególne oczekiwania *stakeholders*) przedsiębiorstwo może dokonać odpowiednich przesunięć w swoim

¹ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Warszawa 1999, s. 9.

² Pozycja konkurencyjna jest to rzeczywista siła przedsiębiorstwa w stosunku do jego konkurentów w danym segmencie rynku, potwierdzona wielkością sprzedaży, zaś przewaga konkurencyjna oznacza stopień opanowania (dominacji) przez przedsiębiorstwo kluczowych czynników powodzenia, takich jak: wiedza, umiejętności, technologia, organizacja marketingu itp.

potencjale i jego wzbogacenia, zwiększyć mobilność, zróżnicować źródła wpływu, wzbogacić asortyment, wprowadzić innowacje, opanować nowe segmenty rynku, udoskonalić logistykę dystrybucji itd. Może więc lepiej zaadaptować się do otoczenia i umocnić swoją pozycję na rynku. Może też skrócić wydatnie czas, jakim dysponują przedsiębiorstwa działające w tej samej branży, na wypracowanie swojej reakcji na wymagania otoczenia, a nawet zmienić grupę w sektorze, poprawiając tym samym swoją pozycję konkurencyjną, czy też uzyskując przewagę konkurencyjną³.

Przedsiębiorstwo, znając wymagania otoczenia, kierunki i dynamikę jego przemian, powinno jeszcze wziąć pod uwagę (przy programowaniu przyszłych działań) rozwiązania praktyczne i cechy spotykane w pomyślnie działających firmach (*benchmarking*). Te rozwiązania i cechy charakteryzujące „doskonale” firmy określa się mianem krytycznych czynników sukcesu (*critical success factors*). Są to czynniki o znaczeniu strategicznym (czynniki strategiczne), najważniejsze dla przyszłości organizacji, które musi ona rozwijać w celu wzmocnienia swej konkurencyjności i zachowania korzystnej pozycji na rynku⁴.

Według badań amerykańskich w analizie przedsiębiorstwa należy wyróżnić pięć zasadniczych kategorii charakteryzujących jego potencjał i umiejętności, a mianowicie⁵:

- Organizacyjne – forma i struktura organizacyjna, dążenie i umiejętności naczelnego kierownictwa, standardowe procedury działania, system kontroli i system planowania.
- Kadrowe – postawa zatrudnionych, umiejętności techniczne, doświadczenie i liczba zatrudnionych.
- Rynkowe – rozmiary sprzedaży (udział w rynku), znajomość potrzeb konsumentów, zakres i struktura produkcji, jakość produkcji, reputacja rynkowa, obsługa posprzedażna.
- Techniczne – posiadane urządzenia produkcyjne, stosowane technologie, doskonalenie i rozwój produktów, prowadzone badania.
- Finansowe – posiadane zasoby finansowe, wielkość płaconych dywidend, tempo wzrostu zysku i rentowności.

Z badań tych wynika, że we wszystkich badanych przedsiębiorstwach najcenniejsze ze strategicznego punktu widzenia były atrybuty rynkowe, a w następnej kolejności organizacyjne, techniczne i kadrowe, a najniżej oceniano atrybuty finansowe.

³ J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie*, Warszawa 2005, s. 287.

⁴ Zob. G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, London 1999, s. 192 i 458-460.

⁵ J. Jeżak, *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Łódź 1990, s. 141.

Według Georges'a de Saint Marie potencjał firmy powinien być określony na podstawie przeglądu zasobów wszystkich funkcji przedsiębiorstwa. Najważniejsze więc elementy analizy to⁶:

1. Marketing – sprzedaż – dystrybucja:
 - Produktu – charakterystyczne parametry, jakość, gama, pozycja na rynku, wizerunek i renoma, pozycja w cyklu życia produktu, lansowanie nowych produktów, opakowanie, gwarancja, serwis gwarancyjny i pogwarancyjny;
 - Kompozycja ceny – poziom i sposób wyznaczania, uwarunkowania, marże, modulowanie (rabaty i obniżki), warunki regulacji, kredyt;
 - Kompozycja zbytu (komercjalizacja) – dział zbytu, dział sprzedaży, dobór i rodzaj kanałów dystrybucji, metody eksploatacji, zasięg i lokalizacja, transport, koszty;
 - Kompozycja systemu przepływu informacji – cele, rodzaje przekazywanych informacji, techniki i kanały (reklama, promocja, *public relations*, marketing, sponsorowanie, mecenat), wizerunek, kontrola, budżet;
 - Znajomość rynku – rynki główne, wspólne, wiodące, potencjalne – typy klienteli w danej branży, kontrola źródeł informacji, przeprowadzone analizy rynku – poszukiwane produkty (standardowe – specyficzne).
2. Produkcja – logistyka:
 - Infrastruktura – lokalizacja, możliwości rozbudowy, rodzaj i stan budynków, połączenia kolejowe, wodne, drogowe i lotnicze, bliskość dostawców i klientów;
 - Środki materialne – rodzaj i stopień specjalizacji, okres eksploatacji maszyn i urządzeń;
 - Przygotowanie produkcji – charakterystyka biura studiów, biura konstrukcyjnego, metod przygotowania produkcji, zamówienia wewnętrzne, przemieszczanie materiałów, projektowanie wspomagane komputerowo;
 - Wytwarzanie – zdolność produkcyjna i stopień jej wykorzystywania, zdolność rozwojowa, stopień automatyzacji, produkcja wspomagana komputerowo, stopień integracji, produkcja ciągła/nieciągła, napięcia cyklu produkcyjnego, realizacja zamówień terminowych, koszty i ich struktura, kontrola produkcji i jakości, posiadane doświadczenie, doskonalenie procesu produkcyjnego;
 - Magazynowanie i transport wewnętrzny – surowce i materiały, części i akcesoria, półprodukty, produkcja w toku, wyroby gotowe.
3. Badania i rozwój:

⁶ G. de Saint Marie, *Kierowanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Warszawa 1993, s. 57.

- Dziedziny badań – metody (wewnętrzne i zewnętrzne), patenty, *joint-venture*, współpraca ze szkołami wyższymi i ośrodkami naukowymi;
 - Śledzenie nowych technologii;
 - Budżet – procent obrotów na B+R.
4. Finanse:
- Bilans – struktura, kapitał trwały/kapitał własny, stan netto, środki trwałe i obrotowe, bieżąca sytuacja finansowa, zapotrzebowanie na środki obrotowe, wyniki;
 - Rachunek wyników – salda pośrednie, wartość produkcji, wartość dodana, wynik eksploatacji brutto, wynik netto po opodatkowaniu;
 - Finansowanie – środki własne, pożyczki, samofinansowanie, stan zadłużenia;
 - Rentowność – finansowa i ekonomiczna, zwrot nakładów inwestycyjnych.
5. Kontrola zarządzania:
- Analiza kosztów – koszty bezpośrednie, pośrednie, zmienne, pełne, standardowe;
 - Analityczny rachunek eksploatacyjny;
 - Zarządzanie aktywami, majątkiem i prowadzenie rachunków klientów;
 - Stosowane instrumenty – budżet, zestawienia zbiorcze, prognozy wyników, plan finansowy i plan zarządzania środkami płynnymi.
6. Systemy informacji:
- Lista zadań – identyfikacja potrzeb;
 - Schemat ogólny – budowa systemu;
 - Używany sprzęt;
 - Systemy informacyjno-dokumentacyjne, systemy wewnętrznego przepływu informacji, przetwarzania danych;
 - Wykorzystanie banków danych, systemów eksperckich.
7. Zasoby ludzkie i struktury:
- Rekrutacja i integracja;
 - Szkolenie, doskonalenie zawodowe;
 - Systemy motywacyjne – możliwości awansu, plany karier zawodowych, wynagrodzenie;
 - Określenie funkcji (schemat organizacyjny) – kadra kierownicza, delegacja uprawnień;
 - Zarządzanie społeczne przedsiębiorstwem – stosunki pracy.

Znając różne czynniki i warunki, które tworzą i rozwijają u siebie różne przedsiębiorstwa w różnych branżach i krajach dla kreowania i doskonalenia swego potencjału i jego struktury, przedsiębiorstwo (nie nadużywając *benchmarkingu*) może w miarę dokładnie określić, jakie czynniki krytyczne (o znaczeniu strategicznym) tworzą jego potencjał.

Następnie może dokonać jego oceny (rynkowej) i określić, w jakim kierunku powinno iść doskonalenie tego potencjału, tzn. które czynniki należy wzmocnić i rozwinąć, a z których zrezygnować (*outsourcing* i dywestycje) i w jaki sposób udoskonalić ich synergiczne współdziałanie.

Wydaje się, że zarówno dzisiaj, jak i w przyszłości w kształtowaniu tego potencjału i jego siły rynkowej rolę zasadniczą odgrywać będą następujące czynniki:

Po pierwsze, zasoby materialne i niematerialne, ułatwiające bądź utrudniające funkcjonowanie przedsiębiorstwa obecnie i w przyszłości. Każdą firmę tworzą naturalnie aktywa materialne i niematerialne, a ich konfiguracja tworzy z kolei jej unikalne umiejętności. W zbiorze aktywów materialnych można wyróżnić zasoby ludzkie, produkcyjne, techniczne, finansowe, infrastrukturalne, zaś niematerialnych – technologiczne, know-how, marki handlowe, kompetencje, umiejętności organizacyjne, zarządzania wiedzą pracowników i doradców, kulturą przedsiębiorstwa, inteligencją, reputacją itp. Wszystkie te zasoby odpowiednio ze sobą połączone tworzą kompozycję określającą potencjał przedsiębiorstwa. Ich rola i znaczenie (cennaść) dla kształtowania tego potencjału są tym większe, im wyższy jest ich poziom i im lepiej są one zorganizowane. To właśnie warunkuje ich sprawne działanie i adaptację przedsiębiorstwa do otoczenia, a także zdolność do budowania tańszym kosztem i szybciej niż konkurenci głównych umiejętności, ważnych w sektorze działania.

Te główne umiejętności zwane kluczowymi kompetencjami (*core competencies*) czy też wyróżniającymi kompetencjami (*distinctive competencies*) uważane są dzisiaj za główne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa⁷. Kluczowe kompetencje są to odpowiednie kombinacje umiejętności technologicznych i produkcyjnych, które pozwalają firmie na zapewnienie konsumentom szczególnych (osobliwych) korzyści (*particular benefits*) i stanowią podstawowe, fundamentalne źródło każdej organizacji. Kompetencje te pozwalają firmie podejmować działania trudne do naśladowania i wcześniej wykorzystywać szanse pojawiające się w otoczeniu.

Współczesne spojrzenie na kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa każe je traktować jako złożone związki umiejętności zbiorowego uczenia się, które są wykorzystywane w procesach organizacyjnych tak, aby ułatwić koordynację różnorodnych umiejętności produkcyjnych oraz integrację wielorakich strumieni technologii⁸. Dzięki temu firma nabywa zdolności do wytwarzania dóbr i usług przekraczających konwencjonalne oczekiwania klienta, a tym samym tworzenia nowych szans, a nawet nowych rynków.

⁷ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Warszawa 1999, s. 165-167.

⁸ M. Bratnicki, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Katowice 1998, s. 141; *idem: Kompetencje przedsiębiorstwa*, Warszawa 2000, s. 23-29.

Możność integrowania technicznej, menedżerskiej i organizacyjnej wiedzy eksperckiej ze zdolnościami, zasobami i procesami jest naturalnie różna w różnych branżach i przedsiębiorstwach. Toteż różne są kompozycje czynników składających się na te kompetencje. Według J. Kaya na kluczowe kompetencje składają się cztery podstawowe zdolności⁹:

- Architektura – zewnętrzne i wewnętrzne powiązania firmy określające stosunki z pracownikami, dostawcami, klientami, konkurentami. Architektura umożliwia przedsiębiorstwu zdobycie wiedzy organizacyjnej, ustalenie sposobów postępowania i elastyczne reagowanie na zmiany w otoczeniu;
- Reputacja – strategiczna pozycja firmy w oczach klientów. Klienci otrzymując informacje o firmie i jej produktach wyrabiają sobie własną opinię. Jeśli postrzegają firmę jako niezawodną, wiarygodną, godną zaufania i odpowiedzialną, to zachowują wobec niej lojalność i preferują jej produkty. Dobra reputacja utrwala pozycję firmy w sektorze i chroni firmę przed możliwością pojawienia się konkurentów, buduje jej siłę i przewagę¹⁰;
- Innowacje – tworzenie przez przedsiębiorstwo doskonalszych produktów, poszukiwanie oszczędnych rozwiązań z zakresu techniki, technologii, organizacji i zarządzania. Wymagania rynku powodują konieczność elastycznego reagowania przedsiębiorstwa na potrzeby odbiorców szybciej i lepiej niż konkurencja. Te potrzeby można zaspokajać dzięki innowacjom, zwłaszcza produktowym, które jako nowości poszerzają portfel produkcyjny i wzbogacają oferty rynkowe¹¹;
- Aktywa strategiczne – specyficzne źródła przewagi konkurencyjnej, a głównie monopol naturalny (związany zwykle z usługami komunalnymi, takimi jak usługi wodociągowe, telekomunikacyjne, dostawy elektryczności i gazu, charakteryzujący się szybko malejącymi kosztami przeciętnymi), koszty nieodwracalne, wyłączność (np. licencje, koncesje). Posiadanie takich aktywów, z uwagi na brak substytutów i trwałą pozycję na rynku, przyczynia się do sukcesu przedsiębiorstwa i jego rozwoju w długim okresie.

Kategoria kluczowych umiejętności wskazuje na potrzebę zmiany sposobu postrzegania przedsiębiorstwa. Nie należy ich traktować jedynie jako zgrupowanie biznesów wytwarzających produkty, lecz jako portfel kompetencji stanowiący punkt wyjścia dla tworzenia strategii na poziomie całego przedsiębiorstwa i wskazujący, gdzie rzeczywiście znajduje się źródło kształtowania przewagi konkurencyjnej w sektorze.

⁹ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, Warszawa 1996, s. 29, 99-102.

¹⁰ Zob. J. Penc, *Role i umiejętności...*, s. 287-289.

¹¹ Por. A. Pomykański, *Innowacje*, Łódź 1997, s. 203.

Kluczowe kompetencje stanowią w każdej firmie najwyższą wartość, gdyż jest to unikalna dla przedsiębiorstwa kompozycja zasobów i umiejętności pochodzących z różnych obszarów jego funkcjonowania, a ich istotą jest integracja zdolności.

Po drugie, związki z klientami, świadczące o tym, czy i na ile w przedsiębiorstwie patrzy się na działalność gospodarczą z punktu widzenia klienta i czy jest on wytyczną jego działania.

Los firmy rozstrzyga się dzisiaj na rynku, a klienci stają się coraz częściej partnerami firmy w tworzeniu wartości. Dlatego też firma musi tworzyć klientelę, „bo klient i tylko on, będąc gotów zapłacić odpowiednią cenę za towar lub usługę, przekształca zasoby ekonomiczne w bogactwo, rzeczy w towar”, a ważne jest to, co on uważa za wartości, „bo to określa, czym jest biznes, co produkuje i jak będzie prosperował”¹².

Nowoczesny marketing jest rozumiany jako „proces planowania i wdrażania koncepcji produktu (idei, dóbr i usług), cen, promocji i dystrybucji prowadzącej do wymiany, dzięki której osiąga się cele jednostek i organizacji”¹³. Jest on więc marketingiem opartym na wiedzy, a nie tylko na doświadczeniu. Jego zadaniem jest zaś poszukiwanie skutecznych sposobów zmierzających do integracji klientów z przedsiębiorstwem i zbudowania trwałych związków między nimi, a zatem nie tylko sprzedaż, ale opanowanie rynku¹⁴.

Marketing ma dzisiaj dla każdego przedsiębiorstwa tak fundamentalne znaczenie, że nie może być rozpatrywany jako oddzielna funkcja i powierzany wyłącznie wyspecjalizowanemu jego działowi, który myśli o nim wyłącznie jako o sposobie zwiększenia sprzedaży. „Obejmuje on po prostu cały biznes traktowany tak z punktu widzenia ostatecznego rezultatu, czyli z punktu widzenia klienta. Dlatego troska i odpowiedzialność za marketing musi przenikać wszystkie działy przedsiębiorstwa”¹⁵.

Po trzecie, jakość produktów (wyrobów i usług), będąca w krajach o wysokim poziomie rozwoju parametrem konkurencji. Jakość produktu, obok ceny i terminowości, stała się podstawowym czynnikiem decydującym o stopniu zadowolenia klienta, a tym samym o sukcesie producenta. Wysoka jakość staje się dzisiaj strategią konkurencji i podstawowym środkiem promocji firmy. Coraz częściej wymaga się, aby producenci posiadali certyfikat ISO, traktując go jako gwarancję najwyższej jakości. Gwarancję taką daje im fakt niezależnej autoryzacji uprawnionego eksperta ISO (Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna – wydała w 1987 roku normy ISO serii 9000 dotyczące zarządzania jakością przyjęte także przez Polskę).

¹² P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Kraków 1994, s. 203.

¹³ Ph. Kotler, *Marketing*, Warszawa 1994, s. 6.

¹⁴ Por. R. McKenna, *Marketing is Everything*, „Harvard Business Review” 1991, s. 69.

¹⁵ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania...*, s. 54.

Przedsiębiorstwo w swoich staraniach o wyższą kompleksową jakość może korzystać z różnych wzorców. Naturalnie musi poszukiwać własnych dróg doskonalenia wszystkich rodzajów działalności. Takim wzorcem może być europejski model zarządzania jakością opracowany przez Europejską Fundację na Rzecz Zarządzania Jakością (EFQM).

Po czwarte, innowacje, które są szczególnym instrumentem przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do świadczenia usług. Każda firma dzisiaj chce być uznawana za firmę innowacyjną. Taką firmę cechuje wysoka zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, a także wysoka chłonność do przyjmowania innowacji z zewnątrz. W trosce o rozwój i zachowanie pozycji na rynku, firma innowacyjna dba o wysoką kreatywność i zdobycie przywództwa technologicznego¹⁶. Dbą także o rozwijanie zdolności twórczych swoich menedżerów i pracowników. Zdolności twórcze to umiejętności łączenia pomysłów w szczególny sposób albo zdolność do niezwykłych skojarzeń, to w konsekwencji nowe podejście do różnych spraw albo wyjątkowe (nowatorskie) rozwiązywanie problemów. To również tworzenie innowacji, czyli przekształcanie twórczego pomysłu w pożyteczny wyrób, usługę albo sposób działania.

Innowacje są w każdej firmie sprawą najważniejszą. Innowacyjność jest bowiem zasadniczym warunkiem wzrostu atrakcyjności towarów i usług, który pociąga za sobą rozwój rynku i eksportu, decyduje o pozycji firmy w otoczeniu. Dzisiaj innowacje wprowadzają wszystkie firmy, zarówno renomowane o utrwalonej pozycji na rynku, jak i nowe, wdzierające się dopiero na rynki zbytu. Niektóre firmy japońskie i koreańskie powadzą nawet kompleksowe działania innowacyjne, zwane profilowaniem strategicznych okazji, co polega na powoływaniu zespołów złożonych z najbardziej pomysłowych ludzi i rzeczowych zorganizowanych badaniach możliwych zmian oraz wprowadzaniu nowych rozwiązań we wszystkich dziedzinach działalności wzmacniających ich pozycję konkurencyjną. Badania szwajcarskie wyraźnie pokazują, że największe sukcesy rynkowe odnoszą te przedsiębiorstwa, które poświęcają więcej wysiłku poszukiwaniom innowacji i wprowadzają je częściej. W firmach o najgorszych wynikach finansowych udział wyrobów mających nie więcej niż 5 lat wynosi w całych obrotach przeważnie najwyżej 20%, natomiast w firmach o najwyższej rentowności wskaźnik ten dochodził w niektórych wypadkach do 100%¹⁷.

Po piąte, zasoby ludzkie, rozumiane jako zdolność fizyczna i umysłowa ludzi zatrudnionych do realizacji celów organizacji. Rozpowszechniło się nowe podejście do pracowników jako do kapitału intelektualnego – twórczego i produkcyjnego potencjału organizacji. Obecnie, obok prób uruchomienia nowych technologii za-

¹⁶ A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Warszawa 2000, s. 10-11.

¹⁷ I. Sattes, *Podstawy sukcesu małych i średnich firm*, „Zarządzanie na Świecie” 1996, nr 6, s. 20.

rzędzących, coraz szerzej wprowadza się metody psychologiczne, próbując uwolnić nowe zasoby intelektualne, dotąd niewykorzystane, dla nieustannego rozwoju organizacji. Kapitał intelektualny staje się podstawowym źródłem przewagi nad konkurentami. „Niegdyś – podkreśla Jan Paweł II – decydującym czynnikiem produkcji była ziemia, później kapitał, rozumiany jako wyposażenie w maszyny i dobra służące jako narzędzia, dziś zaś czynnikiem decydującym w coraz większym stopniu jest sam człowiek, to jest jego zdolności poznawcze, wyrażające się w przygotowaniu naukowym, zdolności do uczestniczenia w solidarnej organizacji, umiejętność wyczuwania i zaspokajania potrzeb innych ludzi”¹⁸.

Współczesne podejście do zasobów ludzkich zmierza do takiego zarządzania nimi, by je przekształcić w kapitał, od którego w wysokim stopniu zależy wartość firmy. Cechy charakterystyczne tego zarządzania to¹⁹:

- Uznanie pracowników za najbardziej wartościowy zasób organizacji, dzięki któremu uzyskuje ona trwałą i silną pozycję na rynku;
- Traktowanie pracowników jako kapitał społeczny, który można i należy rozwijać;
- Silne zaangażowanie w zarządzanie zasobami ludzkimi naczelnego kierownictwa i kierowników liniowych;
- Powiązanie strategii zasobów ludzkich ze strategią ogólną organizacji;
- Traktowanie rentowności przedsiębiorstwa jako wspólnego interesu kierowników i pracowników;
- Tworzenie i utrzymanie silnej kultury organizacyjnej, która powinna być dostosowana do potrzeb rozwojowych organizacji;
- Tworzenie klimatu organizacyjnego sprzyjającego indywidualnej kreatywności i przedsiębiorczości.

W każdej firmie kapitał społeczny rozwija się dzięki sieci kontaktów opartych na zaufaniu i wzajemności. Do tego potrzebna jest demokratyzacja stosunków w firmie. Oznacza ona większą samodzielność jednostek i różnorodność zajęć, dzięki czemu ludzie mogą pełniej rozwijać naturalne talenty, odczuwać sens pracy i czerpać z życia większą satysfakcję.

Wybitni menedżerowie tworzą takie kontakty. W rzeczywistości zwracają najpierw główną uwagę na ludzi, a dopiero potem na strategię²⁰. Tworzą oni nową kulturę, nową mentalność pracowników charakteryzującą się takimi cechami jak: wola pokonywania przeszkód, gotowość do uczenia się, pewność siebie i otwartość na zmiany. Jeśli te cechy nie są rozwijane, to można stwierdzić niewłaściwą kulturę przedsiębiorstwa i właśnie nią tłumaczyć brak jego sukcesów. „Organizacje – pod-

¹⁸ Jan Paweł II, *Encyklika „Centesimus annus”*, Watykan 1991, s. 64.

¹⁹ A. Ludwiczynski, *Warunki tworzenia i funkcjonowania efektywnych systemów zarządzania kadrami w: Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, H. Król (red.), Warszawa 2002, s. 32.

²⁰ Zob. J. Collins, *Cechy charakteru najwybitniejszych menedżerów*, „Zarządzanie na Świecie” 2001, nr 3, s. 11.

kreśla Georges Nizard – które będą potrafiły posługiwać się potencjałem tkwiącym w człowieku, to znaczy będą go wyzwalać z nabytych zahamowań krępujących jego możliwości, rozwijać jego twórczą wyobraźnię i spontaniczność – przetrwają. (...) Organizacje, które nie będą umiały wprowadzać usamodzielnienia, wyzwalać twórczej wyobraźni, wspierać w działaniu swój personel, znajdują się w sytuacji zagrożającej ich dalszemu trwaniu”²¹.

Menedżerowie będą więc musieli zmienić swoje style kierowania, aby ich firmy mogły skorzystać z wyzwolonej energii. Zmiana ta powinna spowodować przede wszystkim zapewnienie harmonijnych stosunków między ludźmi, skupienie ich wysiłków na ważnych zadaniach, ukazywanie kierunku (wizji), wytwarzanie wiary w wytyczone cele, zapewnienie optymalnych warunków pracy, większej odpowiedzialności i korzystanie z szerszych swobód²².

Po szóste, logistyka, tj. istniejący system integracji i koordynacji czasowej i przestrzennej różnych subsystemów przedsiębiorstwa powiązanego z systemami otoczenia. Logistyka stanowi proces przemieszczania zasobów (w tym ludzi i informacji) w taki sposób, aby właściwe zasoby znalazły się we właściwym miejscu, we właściwym czasie i we właściwej ilości.

Przedsiębiorstwa traktują logistykę jako działalność drugorzędną, od której ważniejsze lub bardziej atrakcyjne są produkcja, marketing czy finanse. Wiele jednak przedsiębiorstw zaczyna doceniać logistykę jako determinantę wzrostu produktywności, ważny element sterowania i racjonalizacji procesów gospodarowania w skali przedsiębiorstwa, a także jako ważny czynnik kształtowania przewagi konkurencyjnej, dzięki zorientowaniu łańcucha wartości firmy (*value chain* – zbiór czynności wykonywanych w organizacji) na tworzenie ściśle określonej wartości dodanej. Łańcuch wartości obrazuje całkowitą wartość i składa się z czynności tworzących wartość (*value activities*) i marży zysku (*profit margin*), natomiast wartość dodana to przyrost wartości wyrobu w określonej fazie produkcji.

Wiele firm stosuje już zarządzanie przez logistykę (*management by logistics*) w celu integracji i koordynacji w przestrzeni i czasie wszystkich elementów, które uczestniczą w procesie zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji, przy czym integrację traktują jako planowe, zinstytucjonalizowane uwzględnianie współzależności, a koordynację jako harmonizowanie, uzgadnianie wzajemnego działania, a także wzajemne dopasowywanie elementów w razie zaistnienia nowych sytuacji i zakłóceń.

W logistyce chodzi więc o ukształtowanie najkorzystniejszych relacji między określonym poziomem obsługi klientów a kosztami i o szybsze reagowanie na zmieniające się ich życzenia, co może być osiągnięte jedynie w przypadku szybkie-

²¹ G. Nizard, *Metamorfozy przedsiębiorstwa*, Warszawa 1998, s. 192.

²² S.P. Marschall, *Tworzenie uczących się społeczności na miarę XXI wieku w: Organizacja przyszłości*, F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), Warszawa 1998, s. 212-213.

go przepływu informacji i materiałów między dostawcami, producentami, transportowcami i odbiorcami.

Jeśli te relacje mają być dobrze ukształtowane, a koszty realizacji różnych czynności składających się na fizyczny przepływ produktu od wytwórcy do finalnego nabywcy minimalizowane (pomniejszane), to cały układ logistyczny powinien być rozpatrywany na zasadzie łańcucha logistycznego.

Po siódme, system zarządzania, tj. uporządkowany zbiór reguł, norm i praktycznych umiejętności kadry kierowniczej określający zasady i sposoby zachowania się przedsiębiorstw oraz instytucji, które kreują te zasady i sposoby, a także egzekwują zastosowanie się do nich organizacji. System ten jest organizowany naturalnie poprzez funkcje zarządzania, a sprawność jego funkcjonowania zależy od właściwości (cech) dobranej struktury organizacyjnej, stosowanej kultury, obsady kadrowej i sposobu podejmowania decyzji.

System zarządzania jest dla każdego przedsiębiorstwa najważniejszym źródłem generowania sukcesu i siły konkurencyjnej. Oddziałuje on na wszystkie istotne podsystemy firmy w kierunku produktywizacji ich zasobów, racjonalnego ich wykorzystania i obsługi rynku, a także zachowania dobrych relacji z otoczeniem jej działania. „System zarządzania – piszą Henryk Bieniok i Jolanta Bernais – jest siłą motoryczną każdego przedsiębiorstwa, generującą jego efektywność. Dlatego też powinien być produktem stałych analiz, ocen i diagnoz, a w konsekwencji badań terapeutycznych”. W praktyce jednak trudno „jest na tyle jasno skonkretyzować to pojęcie, aby można było w uporządkowany sposób badać i doskonalić system zarządzania. Dla wielu osób pojęcie systemu zarządzania jest tak rozmyte i abstrakcyjne, że podjęcie się jego zbadania i racjonalizacji staje się wręcz niemożliwe”²³.

Menedżerowie tworzą sobie oczywiście własne systemy zarządzania, w ramach swojego *benchmarkingu* starają się naśladować zachowania uznawanych za najlepszych menedżerów lub przedsiębiorców. Rzadko mają kontakt z nauką i nowoczesną wiedzą, czasami korzystają z pomocy tzw. konsultantów zarządzania, którzy oferują im nie zawsze fachową pomoc. Najczęściej jednak ufają sobie i tworzą własne koncepcje skutecznego działania i rozwiązywania problemu. Naturalnie uważają, że robią to dobrze i mają dobre samopoczucie, mimo że ich przedsiębiorstwa nie są w dobrej kondycji ekonomicznej. Z nauki korzystają rzadko, choć – jak uważa Peter Drucker – „zarządzanie przedsiębiorstwem musi spowodować, żeby każdy kierownik w przedsiębiorstwie był *rerum novarum cupidus* (żądny rzeczy nowych)”²⁴.

Te wszystkie wyżej wymienione i analizowane komponenty potencjału przedsiębiorstwa muszą być „wkomponowane” w strategię prowadzenia biznesu,

²³ H. Bieniok, J. Bernais, *Doskonalenie systemu zarządzania jako źródło poprawy produktywności i konkurencyjności w: Produktywność i wydajność w okresie transformacji polskiej gospodarki*, J. Jagas (red.), Opole 2001, s. 245-246.

²⁴ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość: praktyka i zasady*, Warszawa 1992, s. 164.

e-biznesu, bo on jest dzisiaj dominujący we współczesnych przedsiębiorstwach działających na rynkach całego świata.

ENTERPRISE'S POTENTIAL AND ITS COMPONENTS IN E-BUSINESS

Summary

The article points at the most important in Author's opinion components of contemporary enterprise's potential. The main of those components are the following:

- material and immaterial resources,
- relationships with customers,
- products quality,
- innovations,
- human resources,
- logistics,
- management system.

This paper also analysis an effect of those components on contemporary enterprise's functioning in the market.

Translated by Bogusław Kaczmarek