

Філіп Пауліна, кандидат економічних наук  
Жешувського університету

Гжебик Маріола, кандидат економічних наук  
Жешувського університету

## ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

*У статті розкриваються конкурентні переваги підприємства. Автор обґрунтовує роль інтелектуального капіталу та можливість його використання в рамках прийнятої стратегії підприємства.*

*Досліджується сучасна дефініція інтелектуального капіталу та її вплив на оцінку діяльності і вартості фірми.*

**Ключові слова:** інтелектуальний капітал, конкурентні переваги, стратегія, людський капітал.

**Табл. 9. Рис. 3. Літ. 26.**

Dr Filip Paulina,

Uniwersytetu Rzeszowskiego

Dr Grzebyk Mariola,

Uniwersytetu Rzeszowskiego

## KAPITAŁ INTELEKTUALNY A STRATEGIE ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW

Obecnie kapitał intelektualny odgrywać zaczyna coraz większą rolę w procesach tworzenia i wzrostu wartości rynkowej przedsiębiorstw. Osiągnięcie tego stanu zależy od poziomu tego kapitału, czy możliwości jego wykorzystania, w tym od przyjętej strategii działania firmy. Uważa się go za główne źródło kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

Efektywność zarządzania przedsiębiorstwem zależy m. in. od zarządzania wiedzą, jaką posiada firma o swoich klientach, kontrahentach, produktach, czynnościach operacyjnych, a także od jakości i dostępności informacji w systemach informatycznych. Przewagę konkurencyjną będą mogły osiągnąć te przedsiębiorstwa, które nie tylko posiadają wiedzę, ale potrafią nią odpowiednio zarządzać, choćby poprzez wybór i wdrażanie odpowiedniej strategii rozwoju firmy.

Istota skutecznej strategii polega na tym, że tworzy ona unikalność firmy i pozwala zarówno pracownikom, jak i otoczeniu, w sposób wyraźny odróżnić daną jednostkę od wszystkich pozostałych. Przedsiębiorstwo, które nie określi w sposób możliwie najbardziej wymierny celów, jakie pragnie osiągnąć za pomocą dostępnych strategii rozwoju, nie może liczyć, że rynek zapewni mu powodzenie.<sup>1</sup>

Mimo uciążliwego zjawiska bezrobocia kończy się przewaga podmiotów gospodarczych, która oznaczała stosunkowo wysoką jakość pracy za umiarkowaną

cenę w relacji do ceny pracy w krajach Europy Zachodniej. Rynek pracy jest bowiem czułym "barometrem" zmian gospodarczych, gdy spada dynamika wzrostu gospodarczego rośnie bezrobocie<sup>2</sup>.

Przyjęcie i realizacja danej strategii przez firmę zależy od jej zdolności do tworzenia, transferu, gromadzenia, integrowania i wykorzystania zasobów wiedzy jako kapitału intelektualnego. Kapitał intelektualny wyposaża w stosowną kompetencję przedsiębiorstwa, umożliwiając im wchodzenie na nowe rynki, inwestowanie w sektor nowych branż, daje podstawy do konwersji pomysłów, idei czy innowacji w nowe produkty lub usługi trafiające w potrzeby klientów. Wiedza użyteczna, wywodząca się wprost z kompetencji przedsiębiorstw, w coraz większym stopniu staje się kluczem do uzyskiwania przewag strategicznych, co z kolei przekłada się na poziom wykorzystywania kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwach.<sup>3</sup>

Stąd celem głównym badań jest określenie wpływu kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa i jego elementów na pozycję konkurencyjną na rynku i wybór odpowiedniej strategii rozwoju firmy.

W literaturze przedmiotu aktualnie nie istnieje żadna powszechnie akceptowana definicja tego pojęcia. Termin ten wywodzi się z dziedziny ekonomii i finansów i pochodzi od słowa "kapitał", najczęściej rozumianego jako dobra finansowe (w tym bogactwa, środki, aktywa), których posiadanie umożliwia

<sup>1</sup> Piasecki B., *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa 1998, S. 303.

<sup>2</sup> Smoleń M., *procesy zmian rozwojowych w gospodarce regionu Podkarpacia*, Difin Warszawa 2009, S. 178.

<sup>3</sup> Hejduk I., Mokrzejcki R., *Kapitał intelektualny a przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa*, *Ekonomika i zarządzanie przedsiębiorstwem*, nr 8, 2008, S. 4–5.

przedsiębiorstwom prowadzenie działalności gospodarczej.

Wartość przedsiębiorstw była zawsze oceniana na podstawie posiadanych przez nie aktywów finansowych, nieruchomości lub innych aktywów materialnych. Obecnie przewaga konkurencyjna oparta jest na wiedzy pracowników. Wartości niematerialne, np. marka, patenty, prawa autorskie czy wydatki na badania i rozwój, stanowią znaczącą część majątku wielu firm.<sup>4</sup>

Kapitał intelektualny definiowany jest przez autorów zajmujących się tą problematyką na wiele sposobów.

Jedni autorzy określają go w znaczeniu wąskim, przypisując znaczenie kapitału intelektualnego jedynie jednostce ludzkiej lub bezpośrednio utożsamiając z wiedzą.<sup>5</sup>

Inni autorzy stosują ujęcie szersze i traktują kapitał intelektualny jako kombinację wszelkich niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa, a także kapitału ludzkiego, które umożliwiają jego skuteczne funkcjonowanie względnie jako aktywa niematerialne.<sup>6</sup>

Według jednej z najbardziej popularnych definicji autorstwa L. Edvinssona kapitał intelektualny stanowi różnicę między wartością rynkową a wartością księgową firmy.<sup>7</sup>

Wielu autorów jednak zwraca uwagę na użyteczność tego kapitału. Tak więc według T.A. Stewarda kapitał intelektualny to "ukryte" aktywa przedsiębiorstwa, które nie są w pełni ujęte w sprawozdawczości bilansowej firmy, a obejmują zarówno to, co tkwi w głowach członków organizacji, jak i to, co pozostaje w przedsiębiorstwie, gdy oni je opuszczają. Obejmuje on zarówno połączoną wiedzę, umiejętności, zdolności i innowacyjność poszczególnych pracowników przedsiębiorstwa do sprawnego wykonywania zadań oraz wartości przedsiębiorstwa, kulturę organizacyjną i filozofię, jak i wszystko, co jest zdolnością przedsiębiorstwa i wspiera produktywność pracowników w postaci sprzętu komputerowego, organizowania danych struktur organizacyjnych, patentów i znaków

handlowych. Oczywiście nie każda wiedza jest kapitałem intelektualnym. Podstawą tego kapitału jest wiedza użyteczna dla firmy. Nabiera cech kapitału dopiero wtedy, gdy można ją przetworzyć i wykorzystać dla dobra firmy.<sup>8</sup>

Na podstawie przedstawionych definicji można wnioskować, że charakterystyczną cechą kapitału intelektualnego jest to, że jest on oparty na wiedzy w postaci aktywów intelektualnych stanowiących źródło dla innowacji i reprezentujących wartości niematerialne przedsiębiorstwa oraz na zasobach ludzkich generujących wartość dodaną przedsiębiorstwa. Tylko wiedza użyteczna dla przedsiębiorstwa może nosić znamiona kapitału intelektualnego.<sup>9</sup>

Kapitał intelektualny składa się z określonych elementów. Najczęściej wymienia się:

- kapitał ludzki,
- kapitał klientów (relacyjny),
- kapitał organizacyjny (strukturalny).

Człowiek jest kreatorem wiedzy, a dzięki jego kwalifikacjom, doświadczeniu i umiejętnościom możliwa staje się efektywna adaptacja, absorpcja wiedzy zewnętrznej, stąd też tak wiele uwagi poświęca się kapitałowi ludzkiemu. Obejmuje on: know-how, poziom wykształcenia, kwalifikacje zawodowe, wiedza i umiejętności związane z wykonywaną pracą, predyspozycje zawodowe, predyspozycje psychometryczne, przedsiębiorczość, zapał, innowacyjność, zdolność. Kapitał ten stanowi zbiorową kompetencję firmy, od której zależy całokształt podejmowanej aktywności gospodarczej, w tym zdolność do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań.<sup>10</sup>

Kolejnym elementem kapitału intelektualnego jest kapitał strukturalny, związany najczęściej z infrastrukturą techniczną, organizacyjną czy informatyczną. Jest on tutaj postrzegany jako ten umożliwiający efektywne wykorzystanie potencjału jednostki i grupy. Kapitał ten obejmuje:<sup>11</sup>

1. Własność intelektualną, a w jej ramach: patenty, licencje, prawa autorskie, prawa do wzorów handlowych, tajemnica handlowa, znak handlowy, wyróżniające usługi, logo firmy oraz.

<sup>4</sup> Patalas-Maliszewska J., Strategiczne zarządzanie kapitałem intelektualnym w innowacyjnym przedsiębiorstwie sektora MSP, Zarządzanie przedsiębiorstwem nr 2, 2012, S. 15.

<sup>5</sup> Kunasz M., Analiza efektywności tworzenia wartości dodanej w oparciu o wykorzystanie materialnych i niematerialnych aktywów metodą VAIC-wyniki badań, Problemy jakości, nr 3, 2006, S. 15.

<sup>6</sup> Macias J., Kapitał intelektualny jako kreator jakości i wartości przedsiębiorstwa, Problemy jakości, styczeń 2009, S. 26.

<sup>7</sup> Edvinsson L., Malone S., Kapitał intelektualny, PWN, Warszawa 2001, S. 18.

<sup>8</sup> Steward T. A., Intellectual Capital, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York 1997.

<sup>9</sup> Hejduk I., Mokrzejki R., Kapitał intelektualny a przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa, Ekonomika i zarządzanie przedsiębiorstwem, nr 8, 2008, S. 6.

<sup>10</sup> Szafrńska A., Modele zdolności uczenia się organizacji, Ekonomika i organizacja Przedsiębiorstwa, nr 8, 2008, S. 60 – 61.

<sup>11</sup> Ujwary-Gil A., Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa, wyd. Ch Beck, Warszawa 2009, S. 40.

2. Aktywa infrastrukturalne, czyli: filozofia zarządzania, kultura organizacyjna, procesy zarządzania, system informacyjny, system powiązań, relacje finansowe.

Natomiast kapitał relacyjny konstytuują relacje z klientami, partnerami, związki kooperacyjne (alianse, wspólne przedsięwzięcia), związki sieciowe oraz komplementarne aktywa, jak: kanały dystrybucji, marketing, uzupełniające technologie i produkty, sprawne zdolności produkcyjne. O kapitale strukturalnym i relacyjnym często mówi się „architektura”.<sup>12</sup>

Struktura kapitału intelektualnego wskazuje, że przede wszystkim to kapitał ludzki leży u podstaw pozyskiwania kapitału organizacyjnego przedsiębiorstwa, a kapitał ludzki w relacji z kapitałem organizacyjnym tworzą kapitał klientów. Warto też zaznaczyć, iż tylko pełne współgranie poszczególnych elementów wchodzących w skład kapitału intelektualnego może przyczynić się do wpływu, jaki wywiera on na wybór strategii rozwoju firmy, w tym na innowacyjność i konkurencyjność przedsiębiorstw. Im lepiej współdziałają ze sobą poszczególne elementy tego kapitału, tym wyższa możliwa do uzyskania wartość dodana firmy. Wadliwe działanie choćby jednego składnika kapitału intelektualnego może doprowadzić do katastrofy ekonomicznej przedsiębiorstwa.<sup>13</sup>

Elementy składowe kapitału intelektualnego wchodzą ze sobą w różne interakcje, w wyniku których potencjał tego kapitału może się zwiększać lub przeciwnie, w sytuacji zaistnienia przeszkód, kapitał ten może się zmniejszyć i hamować rozwój przedsiębiorstwa. Co więcej, kapitał ten rośnie raczej wtedy, gdy powiększa się nie jeden z zasobów niematerialnych, lecz ich zbiór zespalany ukierunkowaniem strategicznym.<sup>14</sup>

Kluczową cechą rozwijającej się gospodarki opartej na wiedzy jest rosnący udział zasobów niematerialnych. Stąd strategiczne zarządzanie w przedsiębiorstwie i wybór odpowiedniej strategii może bazować na teorii zarządzania zasobami. Zarządzanie tymi zasobami ma kluczowe znaczenie dla zarządzania firmą oraz dla uzyskania przewagi konkurencyjnej. W szczególności, zasoby ludzkie mogą stanowić ważne źródło informacji strategicznych, które mogą dać firmie przewagę konkurencyjną. Zgodnie z myślą

zarządzania zasobami, firmy mogą rozwijać unikalne cechy, które pozwalają im na zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej, a tym samym pozytywnie wpływają na ich wydajność. Aby odnieść sukces, firmy muszą rozwijać zasoby, które nie mogą być łatwo naśladowane, są specyficzne dla firmy, osadzone w organizacji i niezbywalne.<sup>15</sup>

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w gospodarce rynkowej są zobowiązane do wdrożenia zmian w systemie organizacji i zarządzania, którego używają. W praktyce gospodarczej, podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie jest zazwyczaj uzależnione od działań konkurentów i zmiany czynników środowiskowych, np. postępu technicznego i wyników badań. Wartością dodaną dla małych i średnich przedsiębiorstw mogą być: wiedza, umiejętności i zdolności pracowników, stosunki społeczne, know-how i skuteczne inwestycje w kapitał intelektualny. Przedsiębiorstwa, które inwestują w kapitał intelektualny uzyskują zwykle przewagę konkurencyjną ze względu na gotowość pracowników do uczenia się oraz z uwagi na skuteczny transfer informacji.<sup>16</sup>

Wiedza, kompetencje i inne elementy niematerialne (intelektualne) stają się obecnie tym, co wyróżnia firmę z jej otoczenia i pozwala jej skutecznie konkurować na rynku. Dzięki tym wartościom jest możliwość przygotowania i realizacji takiej strategii rozwoju firmy, która wzmocni pozycję firmy i ukierunkuje jej działania w przyszłości.

Czynniki niematerialne mogą przyczynić się do osiągnięcia pożądanych efektów w organizacji, w postaci:

- zwiększenia produktywności dzięki zmniejszeniu różnych kategorii kosztów,
- zwiększenia sprzedaży dzięki wyższym cenom, lepszej jakości, silnej marce, większej funkcjonalności produktu,
- stworzenie barier wejścia poprzez zwiększenie wymogów inwestycyjnych dla konkurentów lub na skutek lojalności klientów,
- wzrostu konkurencyjności uzyskanej w znacznej mierze za sprawą zwiększenia wartości innych aktywów (nowocześniejsze maszyny oparte na patentach zwiększają wydajność pracy, przyczyniają się do satysfakcji klientów, polepszenia wizerunku firmy),

<sup>12</sup> Ujwary-Gil A., Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa, wyd. Ch Beck, Warszawa 2009, S. 42.

<sup>13</sup> Hejduk I., Mokrzecki R., Kapitał intelektualny a przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa, *Ekonomika i zarządzanie przedsiębiorstwem*, nr 8, 2008, S. 6.

<sup>14</sup> Macias J., Kapitał intelektualny jako kreator jakości i wartości przedsiębiorstwa, *Problemy jakości*, styczeń 2009, S. 28.

<sup>15</sup> Makadok R., Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability view of rent creation, *Strategic Management Journal*, nr 22, 2001.

<sup>16</sup> Edvinsson L., Malone M., *Intellectual capital: realizing your company's true value by Winding its hidden brainpower*, N.Y. Harper Business, Nowy Jork 1997, oraz Patalas-Maliszewska J., *Strategiczne zarządzanie kapitałem intelektualnym w innowacyjnym przedsiębiorstwie sektora MSP*, *Zarządzanie przedsiębiorstwem* nr 2, 2012, S. 15 – 16.

- dostarczenia przedsiębiorstwu możliwości wyboru różnych sposobów działania, i tak np. silna marka daje możliwości jej rozszerzenia, natomiast lojalność klientów stwarza warunki do sprzedaży krzyżowej produktów.<sup>17</sup>

Od początku lat 80-tych XX wieku rośnie znaczenie zasobów niematerialnych, o czym świadczy systematyczny wzrost nakładów na aktywa intelektualne w większości krajów wysoko rozwiniętych.

Decydując się na prowadzenie własnej działalności gospodarczej przedsiębiorcy muszą nieustannie śledzić rozwój swojej firmy i ciągle sprawdzać jej kondycję. W teorii wyróżnia się dwie zasadnicze drogi prowadzące do wzrostu firmy-ekspansja oraz dywersyfikacja. Rozróżnienie to podtrzymuje wielu badaczy tacy np. jak H.I. Ansoff, H.K. Christensen, M.E. Porter. Punktem wyjścia przy ustalaniu zadań firmy w zakresie obranych strategii jest analiza rozbieżności powstałej pomiędzy celami a osiąganymi wynikami. Luka ta powinna być wypełniona poprzez odpowiednie działania podejmowane przez właścicieli. Ekspansja polega na rozszerzeniu zasięgu sprzedaży, udoskonaleniu wytwarzanych produktów czy usług, wzroście udziału w rynku branżowym. Jest działaniem częściej wykorzystywanym w scenariuszach rozwojowych ze względu na możliwości osiągnięcia celów przy zastosowaniu mniejszych nakładów. Dywersyfikacja jest to wchodzenie w nowe obszary działalności jest postępowaniem bardziej ryzykownym. W większości małych i średnich podmiotów strategii mają charakter niesformalizowany. Są tworzone przez zarządzającego i opracowywane na stosunkowo krótki okres czasu oraz najczęściej są reakcją na zmiany zachodzące w ich otoczeniu. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw strategia odzwierciedla sposób w jaki te przedsiębiorstwa wykorzystują posiadane zasoby, aby sprostać przemianom zachodzącym w otoczeniu, realizując jednocześnie własne cele.

Rozwój strategii jest procesem złożonym, wieloaspektowym i wymaga stałego myślenia oraz udoskonalania na podstawie istniejącego stanu rzeczy, istniejących uwarunkowań i ograniczeń. Optymalne strategii w konkretnym przedsiębiorstwie będą się zmieniać a ich zmiana jest wysoce zależna od wielu determinant. Ze względu na kierunek zmian wyróżniamy różne rodzaje strategii. Są to:

- rozwojowe – dowodzi ekspansywności firmy

przez inwestycje, udział w rynku, dywersyfikację produkcji,

- stabilizujące – stabilna pozycja firmy w otoczeniu, oczekiwanie na bardziej sprzyjający moment działania,

- naprawcze – z jednej strony nastawiona na reorganizację (w związku ze stwierdzonymi błędami działania firmy),

- z drugiej strony ukierunkowana na stworzenia mechanizmów zabezpieczających firmę przed potencjalnymi zewnętrznymi i wewnętrznymi zakłóceniami,

- defensywne – orientacja nastawiona na przetrwanie,

- kombinowane – połączenie powyższych rodzajów strategii.

Ważne jest ciągle dbanie o rozwój firmy i wprowadzenie nowych rozwiązań, które usprawnią działanie firmy i zwiększą jej efektywność. W związku z powyższym, najlepszym sposobem na ich wykorzystanie jest przegląd podstawowych czynników i zmiennych. Przegląd ten powinien być wnikliwy, tak aby następnie użyć ich jako lista kontrolna<sup>18</sup>. Prowadzone przedsięwzięcie gospodarcze są najbardziej zagrożone upadłością i podatne na upadki w tzw. okresie "doliny śmierci". W gospodarce rynkowej różne sytuacje kryzysowe, zmiany systemowe i działania konkurencji w późniejszym okresie w te procesy zaostwiają. Kluczem do uzyskania dobrej pozycji przedsiębiorstwa, jest unikanie oczywistych błędów i pomyłek. Ogólnie rzecz biorąc, firmy nie zauważają znaczących, istotnych przyczyn, które często są bardzo widoczne na zewnątrz. Właściciele firm, menadżerowie a nawet pracownicy często nie dostrzegają ich, ze względu na takie cechy jak bliskość, brak obiektywizmu, brak determinacji w działaniu i inne. Podstawowe przyczyny zagrożenia kontynuacji działalności i upadku w przedsiębiorstwach są przedstawione w tabeli 1.

Aby uniknąć powyższych zagrożeń należy wdrażać odpowiednie strategii. W planowaniu strategii biznesowych, konieczne jest określenie jego obecnej strategii firmy jako całości i jej głównych obszarów funkcjonalnych tj. finansów marketingu, sprzedaży, zarządzania, operacji itp. W tym kontekście badań często przejawia się filozofia Kaizen – filozofia i praktyka ciągłego ulepszania miejsca pracy, procesu pracy i życia codziennego.

<sup>17</sup> Wildowicz-Giegiel A., Kapitał intelektualny a innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, nr 4, 2011, S. 57 – 58 oraz Urbanek G., *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007, S. 35.

<sup>18</sup> Kiselakova D, *Management of corporate finance I. Selected chapters*, Presovska Univerzita v Presovie, Fakulta manazmentu, ISBN 978-80-555-0133-8, Presov 2011, S. 12.

Tabela 1.

Przyczyny zagrożenia kontynuacji działalności i upadku przedsiębiorstw

Finanse	Rynki	Zarządzanie	Oferty	Operacje
Niedocenie kosztów rozruchu (dla wydatków inwestycyjnych)	Niedocenie wielkości lub wzrostu całego rynku.	Brak odpowiednich Sektorowych doświadczeń	Niezdolność dostosowania do wymaganej ceny i jakości.	Nadmierne, nietrafione inwestycje np. w sprzęt itp.
Niewystarczające środki lub dostęp do źródeł finansowania	Zbyt optymistyczne szacunki penetracji rynku i wartości udziałów	Niedopasowane Struktury funkcjonalnej	Problemy z zachowaniem standardów jakości	Nadmierne koszty ogólne (w stosunku do skali działalności).
Zła struktura kapitałów np. zbyt duże zadłużenie i wysoki koszt dźwigni finansowej.	Opóźnienia w zabezpieczeniu lub tworzenie nowych kanałów dystrybucji.	Nierozwiązane różnice zdań.	Ograniczony zakres ofert	Wysokie koszty operacyjne i / lub niska wydajność.
Nadmierna zależność od kredytu kupieckiego .	Niedocenie siły konkurentów.	Nierealne oczekiwania.	Brak innowacji	Słabe wykorzystanie mocy produkcyjnych.
Złe oszacowanie zysku, bez uwzględnienia przepływów pieniężnych	Brak, błędna interpretacji wymagań klienta.	Brak formalnej lub jasnej struktury organizacyjnej	Problemy z pozyskaniem dostaw.	Niewystarczające kanały dystrybucji.
Zbyt optymistyczne prognozy	Brak promocji i rozpoznania świadomości klientów	Nieskuteczne systemy i zarządzania finansami i systemy kontroli.	Oferty niezgodnie z potrzebami klienta.	Nieodpowiednia lokalizacja firmy.
Niska kapitałochłonność.	Niezdolność do obsługi spowolnienia gospodarczego.			

Źródło: opracowanie własne na podstawie, Strategic Planner – PlanWare, Invest-Tech Limited, Ardmeen Park, Blackrock, Co Dublin, Irlandia, 2010, S. 21.

Fishbone Diagram (Cause & Effect Diagram) jest to wykres przyczynowo-skutkowy, diagram rybiej ości lub diagram Ishikawy. Jego celem jest usystematyzowanie czynników wpływających (potencjalnych przyczyn) na widoczny problem. Wykres znajduje zastosowanie podczas analizy procesu rozwiązywania problemów. Diagram Ishikawy umożliwia uszeregowanie przyczyn występujących nieprawidłowości i wzajemnego powiązania tych przyczyn przy wykorzystaniu wykresu. Jego istotą jest graficzna prezentacja analizy wzajemnych powiązań przyczyn wywołujących określony problem. Doskonale sprawdza się w pracy zespołowej w połączeniu z innymi narzędziami i technikami zarządzania jakością. Problemy mogą być grupowane

w oparciu o kilka zasad: 6M + 1E, 7M, 8M, normy. Zwykle wybierane kategorie wykresu to 6M + 1E: człowiek (Man), maszyna (Machine), materiał (Material), stosowana metoda (Method), kierownictwo (Management), pomiar (Measurement), otoczenie (Environment). Diagram przyczynowo-skutkowy Ishikawy, po raz pierwszy został wykorzystany w Sumitomo Electric i stanowi obecnie bardzo powszechne narzędzie w zarządzaniu jakością. Mówi się o nim jako o narzędziu hierarchizującym, którego zasadniczym celem jest pomoc w zlokalizowaniu przyczyn nurtującego nas problemu. Do cech diagramu zalicza się: uporządkowany przekaz informacji, trafność analizy hierarchia danych, staranność, nacisk na lokalizację i eliminację przyczyn problemu.

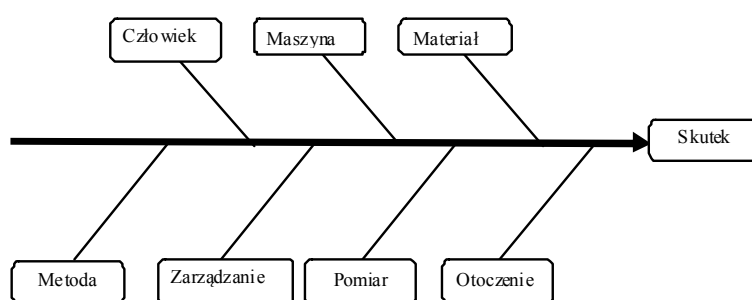
W budowie diagramu Ishikawy wyróżniamy następujące etapy: identyfikacja problemu, inicjacja prac nad diagramem, uszczegółowienie diagramu oraz analiza diagramu. Wykres Ishikawy sporządza się stosując podejście od ogółu do szczegółu. W pierwszej kolejności wskazuje się na przyczyny pierwszego rzędu, które wyznacza się drogą analizy problemu i wpisuje się je jako bezpośrednie czynniki sprawcze. Tworzą one ości wykresu. Następnie analizie poddaje się poszczególne przyczyny drugiego rzędu, generując przyczyny trzeciego rzędu. Procedurę powtarza się tak długo aż do osiągnięcia wymaganego poziomu szczegółowości Schemat wykresu Ishikawy zgodnie z modelem 6M+1E, przedstawia schemat 1.

produkcyjną (28%), usługową (35%) i handlową (37%). W badanej populacji dominującą grupę stanowiły przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 25 osób.

Okres badań to lata 2009 – 2010. W grupie podstawowej strategii innowacyjne stosowało 8 %, zachowawczą 35%, a strategii przetrwania aż 57%. Stwierdzone proporcje ukierunkowały dalszy tok badań i skoncentrowały prowadzone badania szczegółowe na grupie przedsiębiorstw wykazujących w wymiarze strategicznym postawy przeczekania i przetrwania. Zebrany materiał źródłowy poddano analizie empirycznej. Jako główny problem badawczy było rozpoznanie uwarunkowań dlaczego badane

Schemat 1.

Model wykresu Ishikawy zgodnie z modelem 6M+1E



Źródło: Ishikawa K., Guide to quality control, Asian Productivity Organisation, Tokyo 1976

**Ocena utrzymywania strategii przetrwania w przedsiębiorstwach woj. podkarpackiego według koncepcji ważonego wykresu Ishikawy**

Zakres ankietowanych przedsiębiorstw dotyczył grupy małych i średnich przedsiębiorstwa i obejmował województwo podkarpackie. Były to przedsiębiorstwa aktywnie funkcjonujące na rynku, charakteryzujące się co najmniej 5 letnim okresem funkcjonowania. Są to przedsiębiorstwa, tworzone przez ich właścicieli zazwyczaj z zamysłem działalności na większą skalę, a następnie osiągające ponadprzeciętną dynamikę wzrostu zatrudnienia i obrotów. Diagnostykę badawczą prowadzono dwuzakresowo – metodą wywiadów bezpośrednich z wykorzystaniem formularza ankietowego. Wywiadami objęto przedsiębiorstwa, które w dwóch kolejnych latach poprzedzających badania podejmowały próby lub realizowały wdrożenie całościowej strategii działania swojej firmy. Ponadto jako uzupełniające przeprowadzono rozmowy z właścicielami, współwłaścicielami i pracownikami odpowiedzialnymi za podejmowanie decyzji kluczowych w przedsiębiorstwie. Ankietowane przedsiębiorstwa reprezentowane były głównie przez branże:

przedsiębiorstwa stosują strategii przetrwania. Przyjmując to założenie aplikacyjne z grupy przedsiębiorstw z grupy podstawowej do dalszych badań wytypowano 65 przedsiębiorstwa sektora małej i średniej skali. Jako narzędzie badawcze do rozwiązania problemu wybrano ważony wykres Ishikawy. Tradycyjny wykres Ishikawy nie zawiera informacji o charakterze ilościowym. Wynika to z faktu że wykres ten jest w swojej istocie drzewem powiązań wskazującym jedynie na hierarchię analizowanych przyczyn. Jedyną ilościową informacją jaką można odczytać z wykresu jest fakt czy dana przyczyna jest brana pod uwagę, czy też nie. Zaisntniała zatem potrzeba opracowania takiego podejścia, które pozwoliło by na dostarczenie bardziej szczegółowej informacji za pomocą tego wykresu.

Bazując na analizie metod podejmowania decyzji oraz technikach skalowania wielowymiarowego zaproponowano zmodyfikowaną metodykę postępowania przy opracowaniu ważonego wykresu Ishikawy<sup>19</sup>. Metodyka ta opiera się na realizacji następujących zadań:

- określenie zbioru przyczyn głównych;
- określenie zbioru podprzyczyny dla każdej przyczyny głównej;

<sup>19</sup> Gwiazda A. Koncepcja ważonego wykresu Ishikawy, Problemy jakości 4/2005, Warszawa 2005, S. 12.

Tabela 2.

Wypełniona macierz porównań badanych przedsiębiorstw w województwa podkarpackiego

	Człowiek	Kierowanie	Materiały	Metoda	Maszyna	Pomiar	Otoczenie	$\Sigma$	$\Sigma_n$
Człowiek		0.5	1	0.5	1	1	0.5	4.5	0.214
Kierowanie	0.5		1	0.5	0.5	1	0	3.5	0.167
Materiały	0	0		0	0.5	0.5	0	1	0.048
Metoda	0.5	0.5	1		0.5	1	0.5	4	0.190
Maszyny	0	0.5	0.5	0.5		1	0	2.5	0.119
Pomiar	0	0	0.5	0	0		0	0.5	0.124
Otoczenie	0.5	1	1	0.5	1	1		5	0.238

Źródło: opracowanie własne

- określenie wagi każdej z przyczyn głównych;
- określenie wagi podprzyczyny w obrębie każdej przyczyny głównej;
- wyznaczenie wartości wartości bezwzględnej wag podprzyczyn;
- naniesienie wag cząstkowych na diagram Ishikawy;
- przeprowadzenie analizy stratyfikacyjnej;
- wyznaczenie zbioru przyczyn krytycznych.

W realizowanych badaniach rozważono wykres Ishikawy w układzie 6M+E. Aby określić wagi poszczególnych czynników sprawczych pierwszego rzędu wykorzystano metodę porównywania parami<sup>20</sup>. Metoda ta bazuje na wykorzystaniu macierzy porównań która jest formą macierzy Saaty'ego. Istotą tego podejścia jest sprowadzenie procesu określania wag do porównywania poszczególnych przyczyn parami upraszczając w ten sposób proces decyzyjny. W analizie badanych przedsiębiorstw małej i średniej skali działających na obszarze województwa podkarpackiego do obliczeń zastosowano skalę ocen 0, 0.5, 1.0.

W wartościowaniu problemu przyjęto zasadę, że jeżeli jeden z analizowanych elementów uznamy za ważniejszy to otrzymuje on ocenę 1, a drugi element otrzymuje ocenę 0. Natomiast gdy oceniane elementy uznajemy za równoważne to oba oceniamy na 0,5.

W tabeli 2 przedstawiono macierz ocen dla przyczyn pierwszego rzędu według formuły 6M+1E.

Powyższa tabela jest to macierz symetryczna. Elementy tej macierzy leżące na przekątnej zostały usunięte, gdyż nie można porównywać ze sobą tych samych elementów. Prawa górna część macierzy jest jej częścią roboczą, natomiast lewa dolna jej część to zbiór dopełnień. W macierzy dodano również elementy wynikowe, kolumna przedostatnia zawiera wynikową wagę poszczególnych przyczyn. Zaś ostatnia kolumna zawiera znormalizowane wagi przyczyn sprawczych pierwszego rzędu. Normalizacja polega na określeniu stosunku poszczególnych wag do sumy wag. Wykorzystując wypełnioną macierz porównań sporządzono uzupełniony diagram Ishikawy, wskazujący na wagi przyczyn głównych, co przedstawia schemat 2.

Na przedstawionym diagramie wagi zapisano w okrągłych polach. Górna część pola zawiera wagę względną to znaczy odniesioną do danego poziomu. Dolna waga jest wagą bezwzględną to znaczy wagą odniesioną do całego wykresu. W prowadzonych analizach przyjęto, założenie, że na poziomie pierwszym obie wagi są takie same. W toku postępowania i dalszych szczegółowych analizach wyeliminowano z analiz szczegółowych ze względu na osiągnięte wagi następujące przyczyny główne: Maszyny (waga 0.119), Materiały (waga 0,048). Dla

<sup>20</sup> Krodkiewska-Skoczylas E. Metody i narzędzia doskonalenia jakości, Wydawnictwo Klubu Polskiego Forum ISO9000, Warszawa, 2000, S. 70.

Schemat 2

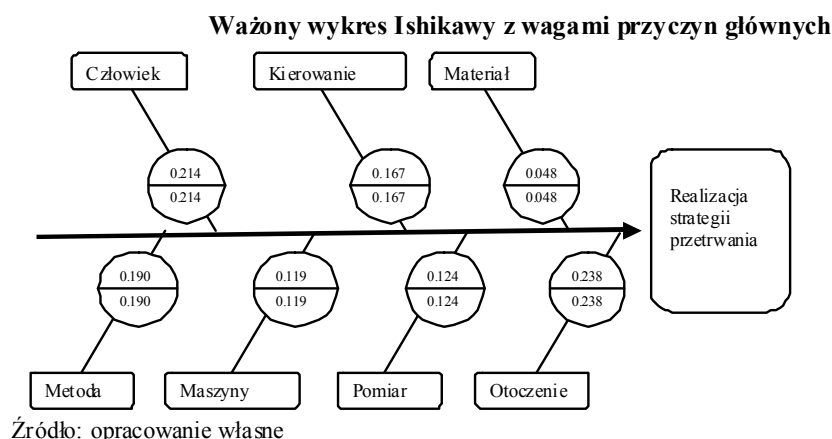


Tabela 3

**Macierz porównań dla podprzyczyn z grupy człowiek**

	Poziom· wykształcenia· zarządu·	Długość· zatrudnienia	Fluktuacja· kadry zarządzającej	$\Sigma$	$\Sigma_n$
Poziom· wykształcenia· zarządu·		1	0,5	1,5	0,5
Długość· zatrudnienia	0		1	1	0,33
Fluktuacja· kadry· zarządzającej	0,5	0		0,5	0,17

Źródło: opracowanie własne

pozostałych przyczyn po przeprowadzeniu analiz zebranego materiału i rozmowach bezpośrednich z kierownictwem badanych przedsiębiorstw zostały w badaniu wskazane po trzy podprzyczyny. Wagi tych podprzyczyny określono w ten sam sposób co wagi przyczyn pierwszego rzędu, to znaczy korzystając z macierzy porównań.

Jako pierwsze analizie poddano podprzyczyny dla obszaru zdefiniowanego jako człowiek. Do analiz i wnioskowania wybrano następujące czynniki -poziom wykształcenia kadry zarządzającej, długość zatrudnienia na kluczowych stanowiskach oraz stopień i zakres fluktuacji kadry zarządzającej. Pracownik kluczowy to pracownik kształtujący wyniki przedsiębiorstwa w sposób bezpośredni. Podprzyczyny te uzyskały następujące wagi wzajemne: 0,5,0,33 i 0,17. Oznacza to że najwyższy udział w generowaniu braku strategii wdrażania lub utrzymywaniu strategii przetrwania firmy ,przez całą grupę szeroko rozumianą jako człowiek odgrywa

poziom wykształcenia kadry zarządzającej .W większości badanych przedsiębiorstwa odsetek pracowników z wyższym wykształceniem był nieduży, głównie z tytułem magistra, rzadziej licencjata. Dominujący udział stanowiła kadra zarządzająca z wykształceniem średnim.

W rozważanej grupie kierowanie poszczególne podprzyczyny mają następujące wagi względne 0,17, 0,33, 0,5. Górna granica wagi została przyjęta jako waga względna i prezentuje ona wagę danej podprzyczyny w stosunku do swojej grupy. Waga 0,17 oznacza że podprzyczyna – formy i stopień zaangażowania społecznego stanowi 17% skutków generowanych przez całą grupę kierowanie. Najwyższe znaczenie bo 50% w całej grupie odgrywa przedsiębiorczość kadry. W badaniu ankietowym analizowano formy i rodzaje prowadzonej przedsiębiorczości kadry, osobno w grupie pracowników z wykształceniem wyższym i średnim. Co charakterystyczne w przedsiębiorstwach



Tabela 4

Macierz porównań dla podprzyczyn z grupy kierowanie

	Fomy i stopień zaangażowania społecznego	System szkoleń i ocenianie	Przedsiębiorczość kadry	$\Sigma$	$\sum_n$
Fomy i stopień zaangażowania społecznego		0.5	0	0.5	0.17
System szkoleń i ocenianie	0.5		0.5	1	0.33
Przedsiębiorczość kadry	1	0.5		1.5	0.5

Źródło: opracowanie własne

Tabela 5

Macierz porównań dla podprzyczyn z grupy metoda dla badanej populacji przedsiębiorstw

	Standaryzacja działań, procedury	Źródła informacji i ich dostępność	Korzystanie z systemów CRM i inne	$\Sigma$	$\sum_n$
Standaryzacja działań, procedury		1	0,5	0.5	0.25
Źródła informacji i ich dostępność	0		1	1	0.5
Korzystanie z systemów CRM, informatycznych i in.	0.5	0		0,5	0.25

Źródło: opracowanie własne

Tabela 6

Macierz porównań dla podprzyczyn z grupy pomiar dla badanej populacji przedsiębiorstw

	Inicjatywy pracownicze	Systematyczna ocena dokonań	Istnienie bazy klientów	$\Sigma$	$\sum_n$
Inicjatywy pracownicze		1	0.5	1.5	0.5
Systematyczna ocena dokonań	0		0.5	0.5	0.17
Istnienie bazy klientów	0.5	0.5		1	0.33

Źródło: opracowanie własne

Tabela 7

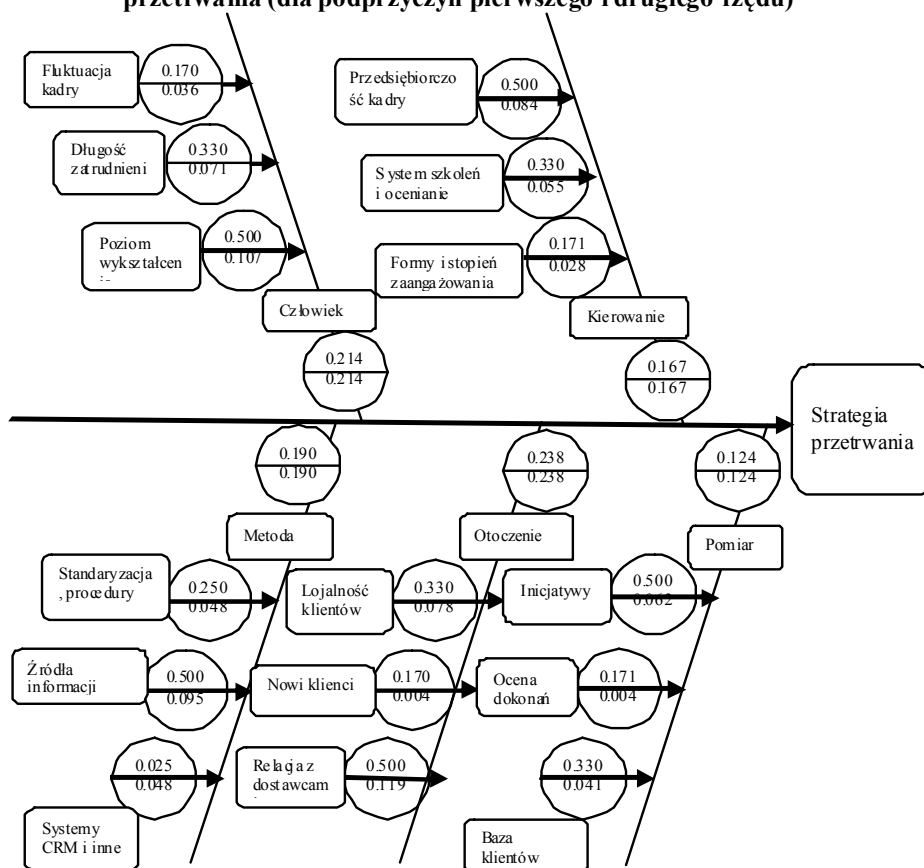
Macierz porównań dla podprzyczyn z grupy otoczenie

	Lojalność klientów	Nowi klienci	Relacje z dostawcami	$\Sigma$	$\Sigma_n$
Lojalność klientów		0.5	0.5	1	0.33
Nowi klienci	0.5		0	0.5	0.17
Relacje z dostawcami	0.5	1		1,5	0.5

Źródło: opracowanie własne

Schemat 3

Ważony wykres przyczynowo-skutkowy charakteryzujący znaczące powiązania pomiędzy czynnikami decyzyjnymi w grupie przedsiębiorstw woj. podkarpackiego realizujących strategię przetrwania (dla podprzyczyn pierwszego i drugiego rzędu)



Źródło: opracowanie własne

realizujących strategię przetrwania przedsiębiorczość miała największe znaczenie w grupie pracowników o średnim wykształceniu. Odnotowano znikome postawy przedsiębiorczości własnej przy wyższym poziomie wykształcenia.

W grupie – metoda dla badanej populacji

przedsiębiorstw zdecydowanie największe znaczenie (0.5) miała podprzyczyna dotycząca źródeł informacji wykorzystywanych w przedsiębiorstwie i ich dostępność. Docelowa grupa badawcza wykorzystywała źródła informacji formalne i nieformalne. Mniejszy był zakres wykorzystywania

Tabela 8

**Analiza stratyfikacyjna wag bezwzględnych podprzyczyn drugiego rzędu przedsiębiorstw woj. podkarpackiego**

LP.	PODPRZYCZYNA	WAGA	WAGA SKUMULOWANA	POLE ODNIESIENIA
1	Metoda – źródła informacji i ich dostępność	0.095	0.095	1.331
2	Kierowanie- przedsiębiorczość kadry	0.084	0.179	2.327
3	Otoczenie- lojalność klientów	0.078	0.257	3.084
4	Człowiek – poziom wykształcenia zarządu	0.071	0.328	3.608
5	Pomiar - inicjatywy pracownicze	0.062	0.390	3.900
6	Kierowanie- system szkoleń i ocenianie	0.055	0.445	4.005
7	Metody- standaryzacja działań, procedury	0.048	0.493	3.944
8	Metody -korzystanie z systemów CRM i inne.	0.048	0.541	3.787
9	Pomiar - istnienie bazy klientów	0.041	0.582	3.492
10	Człowiek -fluktuacja kadry zarządzającej	0.036	0.618	3.090
11	Kierowanie - formy i stopień zaangażowania kadry	0.028	0.646	2.584
12	Otoczenie- relacje z dostawcami	0.190	0.836	2.508
13	Człowiek- poziom wykształcenia zarządu	0.107	0.943	1.886
14	Otoczenie- nowi klienci	0.004	0.947	0.947
15	Pomiar - systematyczna ocena dokonań	0.004	0.951	0

Źródło: opracowanie własne

i pozyskiwania informacji zewnętrznych, tak ważnych w budowaniu przewagi konkurencyjnej. Dostęp pracowników do informacji strategicznych był ograniczony. Pracownicy szczebla średniego i wykonawczy nie mieli jasno sprecyzowanej wizji działania przedsiębiorstw i planów dotyczących przyszłości.

Biorąc pod uwagę kryterium pomiar w prowadzonych badaniach wybrano następujące podprzyczyny – inicjatywy pracownicze, systematyczna ocena dokonań oraz istnienie bazy klientów. Podprzyczyny te uzyskały następującą rangę a były to: 0.5, 0.17 i 0.33. Zdecydowanie najwyższy udział w generowaniu braku strategii wdrażania przez firmy w tej grupie odgrywa czynnik podejmowania i wdrażania inicjatyw pracowniczych. Był on mierzony liczbą inicjatyw zgłaszanych przez pracowników i odsetkiem zrealizowanych inicjatyw zgłoszonych w ciągu roku.

W grupie czynników z najbliższego otoczenia przedsiębiorstwa największe znaczenie przyczynowo-skutkowe odegrały systematyczne

relacje z klientami. Wskazanie dla tej podprzyczyny ustalono na poziomie 50%. Oznacza to że firmy realizujące strategię przetrwania bardziej koncentrowały się na podtrzymywaniu relacji z dotychczasowymi klientami, niż na budowaniu nowych relacji partnerskich. W badanej grupie małych i średnich przedsiębiorstw stwierdzono wysoki udział dostawców w ogólnej liczbie klientów

Odnosząc uzyskane wagi dla stwierdzonych podprzyczyn do wagi całej grupy czynników głównych obliczono wagi

Bazując na wagach bezwzględnych przeprowadzono szeroką analizę ważonego wykresu Ishikawy w obszarze nie podejmowania przez przedsiębiorstw MSP strategii lub utrzymywania strategii przetrwania, należy stwierdzić że na wykresie najwyższą wagę bezwzględną ma podprzyczyna źródła informacji i ich dostępność.. z grupy metody, natomiast najmniejszą wagę ma podprzyczyna systematyczna ocena dokonań z grupy pomiar. Obrona metoda wag pozwala na uniknięcie dużej subiektywności w ocenie wpływu poszczególnych

podprzyczyn. Podejście takie pozwala wskazać w sposób jasny strukturę przyczyn i ich wpływ na analizowany skutek.

Aby przeprowadzić dokładniejszą analizę zaistniałego stanu rzeczy badania uzupełniono o analizę stratyfikacyjną. Analiza ta bazuje na regule Pareto pozwalając wyznaczyć grupę czynników ważnych (istotę problemu) i grupę czynników mniej ważnych. Przebieg dokonanej analizy stratyfikacyjnej pokazuje tabela 8.

Powyższa tabela zawiera spis podprzyczyn z ważonego wykresu Ishikawy ułożonych malejąco od największej do najmniejszej pod względem wagi. Trzy pierwsze kolumny mają formę histogramu podprzyczyny. Taki sam histogram sporządzano w celu określenia grup regułą Pareto. Kolumna czwarta zawiera wagi skumulowane. Dane te posłużą do przeprowadzenia analizy stratyfikacyjnej. Jako wskaźnik podziału zaproponowano pole odniesienia to znaczy pole prostokąta wyznaczonego przez punkt krzywej Lorentza. Wartość tego pola osiągnęła maksimum dla 6 podprzyczyn wynosi ono 4.005. Zatem w tym punkcie znajduje się granica stratyfikacyjna wyznaczająca podział na grupę A – podprzyczyny ważne i grupę B – podprzyczyny mniej ważne. Zatem biorąc pod uwagę analizę stratyfikacyjną wskazane zostały dwie grupy grupa A zawiera następujące podprzyczyny:

- Metoda – źródła informacji i ich dostępność;
- Kierowanie- przedsiębiorczość kadry oraz system szkoleń i ocenianie;
- Otoczenie- lojalność klientów;
- Człowiek – poziom wykształcenia zarządu;
- Pomiar – inicjatywy pracownicze.

Grupa ta jako całość generuje 40% wszystkich skutków jakie poddane zostały analizie. Zatem można wskazać, że w tym przypadku reguła stratyfikacyjna

wskazaniem najistotniejszych podprzyczyn. Uzupełnienie analiz o analizę stratyfikacyjną pozwala na wskazanie przyczyn ważnych i przyczyny mniej ważnych. Dzięki takiemu podziałowi można podjąć odpowiednie działania stosownie do ważności przyczyny. Analiza stratyfikacyjna może być wykorzystana jako narzędzie eliminowania z wykresu Ishikawy przyczyn nieistotnych. Pozwala to na uniwersalne działania systemowe.

Jednym z punktów widzenia na strategię jest definiowanie jej jako sposób reakcji przedsiębiorstwa na otoczenie, gdzie strategią określa się plany opracowywane w obliczu planów konkurencji. Jest to sposób kształtowania relacji między organizacją i jej otoczeniem, ciąg spójnych wzorców w strumieniach decyzji organizacyjnych dotyczących otoczenia.<sup>21</sup> Jakie działania usprawniające podjąć to pytania właściciela każdego firmy a zwłaszcza przedsiębiorstwa funkcjonującego już na rynku i starającego się utrzymać a przede wszystkim rozwinąć swoją działalność i tym samym umocnić swoją pozycję. Należy w tym celu przeanalizować swoją obecną sytuację. Po pierwsze jak wskazują badania należy opisać swoją obecną sytuację. Można to zrobić na co najmniej dwa sposoby. Standardowo przeprowadza się tzw. analizę SWOT. Analiza SWOT to krótki opis mocnych i słabych stron prowadzonego biznesu oraz szans i zagrożeń dla rozwoju firmy zarówno wewnętrznych, jak i pochodzących z otoczenia – rynku, konkurencji. Skuteczność analizy SWOT – silnych i słabych stron, zagrożeń i możliwości jest kluczowym elementem strategicznego rozwoju. Ta technika pozwala na uzyskanie odpowiedzi i podjęcie szybkich działań w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa-wewnętrznym i zewnętrznym. Schemat postępowania przedstawia tabela 9.

**Tabela 9**

**Analiza SWOT – kluczowym elementem strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa**

Kierunek wewnętrzny	Kierunek zewnętrzny
Opierać się na mocnych stronach	Wykorzystać szanse
Rozwiązać słabości	Należy unikać zagrożeń

Źródło: opracowanie własne

przyjęła postać 40/60. Grupa A w tym podziale to grupa mniej liczna która wykazuje zdecydowanie większą intensywność badanej cechy. Przedstawiona propozycja ukazała rozszerzone możliwości tradycyjnego wykresu Ishikawy. Pozwala ona na bardziej gruntowną analizę badanego skutku wraz ze

Drugim i niezwykle skutecznym sposobem na określenie obecnej sytuacji firmy jest zapytanie swoich klientów o ocenę podjętej współpracy. Jak wynika z badań i analiz literatury przedmiotu w miarę możliwości należy tworzyć historię gospodarczej współpracy z klientami i systematycznie pozyskiwać informacje od klientów w następujących obszarach postrzegania: jak postrzega wytwarzany produkt lub

<sup>21</sup> Szerzej Koontz M., O'Donnell C., Zasady zarządzania, Warszawa 1969, S. 518, Mintzber H., The Structuring of Organization, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs 1979, S. 25.

świadczoną usługę, jakie widzi korzyści, czy jest coś, co klient chciałby zmienić w naszej ofercie, a może jest jakaś rzecz, która mu nie odpowiada, jak postrzega naszą firmę, z czym kojarzy nazwę – zarówno pozytywnie jak i negatywnie.

Wywiady wśród klientów i wyczerpanie na ich potrzeby i sugestie a także otwartość na zmiany jest świetnym uzupełnieniem analizy Swot. Dzięki temu zyskuje się porównanie wyobrażeń o stanie firmy z tym, co myślą klienci. Należy pamiętać, że transakcje gospodarcze zachodzą w umysłach klientów, a to ma bezpośrednie przełożenie na osiągnięte wyniki ekonomiczno-finansowe i standing finansowy.

Warto skorygować mniemanie jakie powstało wewnątrz firmy o to, co powiedzą klienci. Ważne są również stanowiska i opinie zatrudnionych pracowników odpowiedzialnych za podejmowane decyzje, na różnych stanowiskach wykonawczych które mają skutkowanie pośrednie i bezpośrednie.

Już wstępne poznanie obecnej sytuacji rynkowej firmy daje więcej niż analizy spędzone na analizie wyników finansowych. Ważne jest by był to pomiar systematyczny, oparty na wzajemnych relacjach partnerskich. Wprowadzanie zmian, usprawnień na podstawie wypowiedzi klientów buduje wartość ekonomiczną przedsiębiorstwa i zwiększa jego potencjał rozwojowy. Konsekwentne planowe zmiany, małymi krokami będą dawać coraz większą wartość dodaną i kreować wzrost i rozwój finansowy. W długofalowym działaniu i planowaniu finansowym działania te będą określone przyjętą aktywną strategią działania i określonym działaniem. Jednym z jego elementów powinno być stworzenie misji i przypomnienie o niej klientom i pracownikom.

Należy zaznaczyć, że obecnie pomimo wielu turbulencji i obiektywnych uwarunkowań, wiele firm wciąż nie rozumie do czego służy misja i w jaki sposób może przyczynić się do wzrostu firmy. Najczęściej misję pojmujemy jako zdanie mówiące o tym dlaczego warto u nas kupić, itp. Prawidłowo skonstruowana misja powinna być: osadzona w świecie potrzeb klienta – trzeba mówić o tym, czego pragnie klient. Granicą w postępowaniu z każdym klientem, misja powinna rozstrzygać, w jaki sposób załatwiane są interesy klienta podczas: sprzedaży, obsługi, reklamacji i innych form kontaktu. Takowe analizowanie dostarcza nam odpowiedzi na działania przedsiębiorstwa oraz stan procesów realizowania. Takie działanie i wnioskowanie pozwala nam na sprawdzenie naszej firmy, czy prosperuje ona w dobrym kierunku czy też musimy coś poprawić aby działała ona zgodnie z naszą strategią założoną podczas pisania czy obmyślenia biznesplanu. Możemy

również sprawdzić jak zoptymalizować firmę tak aby działała ona poprawnie, również czynnością którą możemy wykonać w czasie modelowania procesów biznesowych jest eliminacja zbędnych czynności które zaistniały w naszej firmie. Mieści się to szerszym działaniu, które opiera się na dwóch zasadniczych elementach: ulepszaniu i podejmowaniu zmian na lepsze oraz w działaniu pojmowanym jako toczącym się ciągle proces.

**Wnioski.** Wartości niematerialne stanowią we współczesnej gospodarce główną siłę motoryczną jej wzrostu, wśród wielu czynników determinujących działalność przedsiębiorstwa rośnie znaczenie kapitału intelektualnego. To właśnie kapitał intelektualny jako najcenniejszy i najwartościowszy zasób każdego przedsiębiorstwa, umożliwia jego ciągły rozwój i prowadzenie strategii konkurencji.

Przedsiębiorstwa intensywnie konkurują szczególnie w zakresie poszukiwania młodych, ambitnych, kreatywnych i szybko uczących się pracowników, którzy stają się ważnym nośnikiem kapitału intelektualnego. Pozycję liderów zajmują te podmioty gospodarcze, które w szybkim tempie potrafią przekształcić wiedzę i umiejętności swoich pracowników w zyskowne rozwiązania, produkty i usługi oferowane klientom.<sup>22</sup> To jednak musi mieć długoterminową perspektywę opartą na odpowiedniej strategii rozwoju firmy.

Każde przedsiębiorstwo musi przeanalizować swoje otoczenie i określić zajmowaną w nim pozycję. W ten sposób ustalone zostaną szanse, które przedsiębiorstwo powinno spróbować wykorzystać w jak najlepszy sposób, oraz zagrożenia, które należy umiejętnie omijać lub w miarę możliwości przewyżczać. Ważne jest także ciągle monitorowanie zmian zachodzących zarówno w bliższym, jak i dalszym otoczeniu i dostosowywanie się do nich.

Przedstawione wyniki badań wskazują zdecydowanie na jeszcze dużą nieznaną problematykę jakościową wśród przedsiębiorstw małej i średniej wielkości działających na terenie województwa podkarpackiego. Osoby zatrudnione powinni być zaangażowane w proces rozwoju firm i świadome swojego udziału w procesie zachodzących w firmie zmian. Pracownicy zaangażowani są w różnego rodzaju obszary działalności firmy w stopniu zbyt małym. Co pozytywne dostrzegają swój wpływ na ogólny jej rozwój. Szczególną uwagę należy zwrócić na efektywną komunikację pomiędzy pracownikiem a przełożonym, ale także na jasność i klarowność misji przedsiębiorstwa oraz prestiż, który jest stopniowo budowany przez każdą z osób zatrudnionych w firmie.

<sup>22</sup>Ujwary-Gil A. Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa, wyd. Ch Beck, Warszawa 2009, S. 8.

Powyższe powinno więc być przedmiotem dalszych badań i analiz na większych populacjach przedsiębiorstw. Wynikające bowiem wnioski z przeprowadzonych badań w kontekście dalszego sprzężenia naszej gospodarki z gospodarką państw Unii Europejskiej w chwili obecnej są niezadowolające dla analizowanego procesu.

1. Edvinsson L., Malone S., *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001.

2. Gwiazda A. "Metoda szeregowania informacji z wykorzystaniem zasady Pareto", *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstw* nr. 11/2002.

3. Hamrol A., Mantura W. *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, wydawnictwo naukowe PWN Warszawa 2006.

4. Hejduk I., Mokrzejcki R. *Kapitał intelektualny a przewagi konkurencyjne przedsiębiorstwa*, *Ekonomika i zarządzanie przedsiębiorstwem*, nr 8, 2008.

5. Ishikawa K. "Guide to Quality Control", *Asian Productivity Organisation*, Tokyo 1976.

6. Jedliński M. "Jakość w nowoczesnym zarządzaniu", wydawnictwo zachodniopomorskiej szkoły biznesu, Szczecin, 2000.

7. Koontz M., O'Donnell C., *Zasady zarządzania*, Warszawa 1969 9.

8. Krodkiewska-Skoczylas E. *Metody i narzędzia doskonalenia jakości*, Wydawnictwo Klubu Polskiego Forum ISO9000, Warszawa, 2000.

9. Krupa K. "Metody organizacji i zarządzania", *Wyższa Szkoła Zarządzania w Rzeszowie*, Rzeszów 2000.

10. Kiselakova D. *Management of corporate finance I. Selected chapters*, Presovska Univerzita v Presovie, Fakulta manazmentu, ISBN 978-80-555-0133-8, Presov 2011.

11. Kunasz M. *Analiza efektywności tworzenia wartości dodanej w oparciu o wykorzystanie materialnych i niematerialnych aktywów metodą VAIC-wyniki badań*, *Problemy jakości*, nr 3, 2006.

12. Ładoński W., Szoltysek K. "Zarządzenie jakością, Część I. Systemy jakości w organizacji", wydawnictwo akademii ekonomicznej Wrocław, 2005.

13. Łuczak J. *Metody i techniki zarządzania jakością: kompendium wiedzy*, *Quality Progress*, Poznań 2007.

14. Macias J. *Kapitał intelektualny jako kreator jakości i wartości przedsiębiorstwa*, *Problemy jakości*, styczeń 2009.

15. Makadok R. *Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability view of rent creation*, *Strategic Management Journal*, nr 22, 2001.

16. Mintzber H. *The Structuring of Organization*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs 1979.

17. Patalas-Maliszewska J. *Strategiczne zarządzanie kapitałem intelektualnym w innowacyjnym przedsiębiorstwie sektora MSP*, *Zarządzanie przedsiębiorstwem* nr 2, 2012.

18. Penc J. *Strategiczny system zarządzania. Holistyczne myślenie o przyszłości. Formułowania misji i strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.

19. Piasecki B. *Ekonomika i zarządzanie małą firmą*, PWN, Warszawa 1998, S. 303.

20. Smoleń M., *Procesy zmian rozwojowych w gospodarce regionu Podkarpacia*. Difin Warszawa 2009.

21. Steward T.A. *Intellectual Capital*, Bantam Doubleday Dell Publishing Group, New York 1997.

22. Szafrńska A. *Modele zdolności uczenia się organizacji*, *Ekonomika i organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 8, 2008.

23. Ujwary-Gil A. *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa*, wyd. Ch Beck, Warszawa 2009.

24. Urbanek G. *Pomiar kapitału intelektualnego i aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2007.

25. Wildowicz-Giegiel A. *Kapitał intelektualny a innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce*, *Ekonomika i organizacja przedsiębiorstwa*, nr 4, 2011.

26. Woźniak K. *System informacji menedżerskiej jako instrument zarządzania strategicznego w firmie*, *Akademia Ekonomiczna w Krakowie*, Kraków 2005.

Стаття надійшла до редакції 14.02.2013



"Однією з перших потреб нашого часу є жадання правди.

І ніякі "Особливі обставини" не повинні заважати її масштабу".

Ігор Костін  
Фотожурналіст

