

Piotr Białowąs

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

WYBRANE MIKRO- I MAKROEKONOMICZNE ZJAWISKA GOSPODARCZE A ORIENTACJA NA KLIENTA WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie: Autor podjął się próby scharakteryzowania głównych zjawisk mikro- i makroekonomicznych z uwzględnieniem ich wpływu na zachowania organizacji. Zwrócił uwagę na czynniki stymulujące zmiany zachowań rynkowych przedsiębiorstw. Do czynników tych można zaliczyć rozwój systemów informatycznych, brak ograniczeń kapitałowych, wyeliminowanie ograniczeń technologicznych oraz kompetencyjnych. W artykule podjęto próbę określenia mapy relacji pomiędzy wybranymi zjawiskami gospodarczymi.

Słowa kluczowe: zachowania organizacji, kompleksowe zarządzanie jakością, orientacja na klienta.

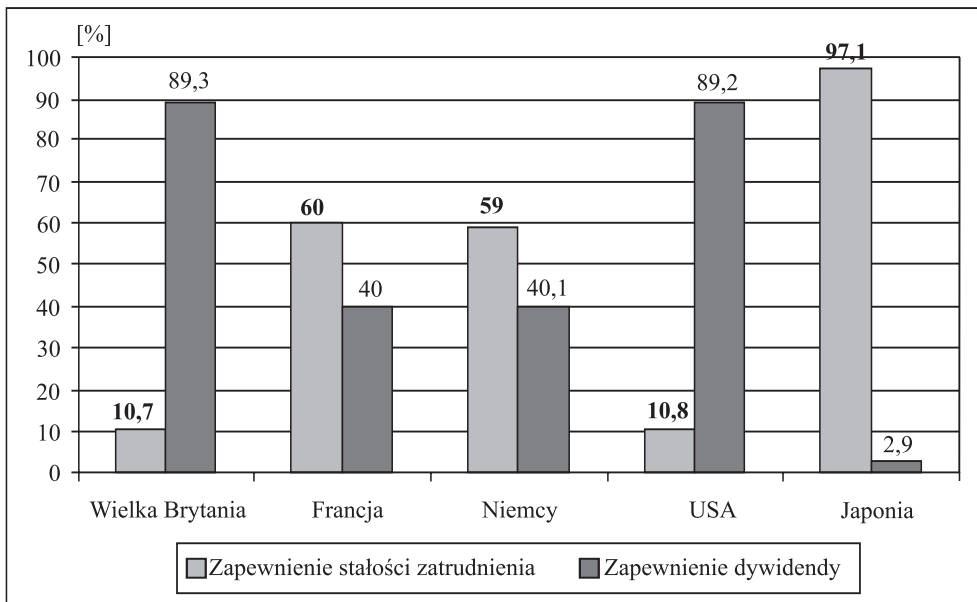
1. Wstęp

Zjawiska gospodarcze, które możemy obserwować w perspektywie ostatnich lat, wpływają istotnie na zmianę podejścia do zarządzania organizacjami. Wydaje się, że z jednej strony ciągle aktualne są pierwotne założenia koncepcji zarządzania wraz z ich dobrze znanymi podstawowymi funkcjami, z drugiej jednak strony zmiana priorytetów w globalnym świecie powoduje, że podstawowe priorytety ulegają przewartościowaniu. Celem artykułu jest próba odpowiedzi na pytanie, w jakim stopniu zjawiska gospodarcze wpływają na zachowania organizacji, w tym szczególnie na kształt strategii w zakresie orientacji na klienta. Z zagadnieniem tym jest związany także problem oceny aktualności założeń prakoncepcji związanej z kompleksowym zarządzaniem jakością, zwłaszcza w zakresie jego użyteczności do rozwoju organizacji zgodnie z priorytetami współczesnego otoczenia gospodarczego.

2. Zarządzanie organizacją a priorytety ekonomiczne

Próbując określić pierwotne źródła zmian w działaniu współczesnych organizacji, zwrócić należy uwagę na zjawisko koncentracji. Koncentracja zasobów, aktywów i kapitału (szczególnie w dobie globalizacji gospodarki światowej) wydaje się zjawi-

skiem naturalnym, co więcej – w działaniach tych można doszukać się analogii do zachowań ludzi nam pierwotnych, którzy dla zmniejszenia ryzyka funkcjonowania także dokonywali połączeń swoich zasobów. Zdaniem autora szeroko rozumiana koncentracja (kapitałowa, organizacyjna) jest jednym ze współczesnych czynników, który stymuluje dokonywanie powiązań podmiotów oraz intensywny rozwój nowoczesnej techniki i technologii oraz który jako silnie kapitałochłonny wymusza z kolei konieczność prowadzenia kosztowych działań badawczo-rozwojowych. Obserwując rozwój teorii zarządzania oraz wykorzystanie narzędzi i koncepcji zarządzania w praktyce gospodarczej, możemy zauważyć coraz większe znaczenie tych koncepcji, które implikują wzrost efektywności działania organizacji. Według autora, wiele procesów gospodarczych i zjawisk społecznych ma swoje źródło właśnie w podejściu do zarządzania organizacją. Argumentem potwierdzającym związek pomiędzy priorytetami zarządzania a zjawiskami społecznymi jest Japonia, w której przez dziesiątki lat nie występowały negatywne zjawiska społeczne związane np. ze wzrastającym poziomem bezrobocia. W dużym stopniu było to spowodowane skrajnie prospołeczną kulturą zarządzania¹. Zdaniem autora ocena efektywności i skuteczności należą obecnie do kluczowych zagadnień związanych z zarządzaniem przedsię-



Rys. 1. Orientacje przedsiębiorstw w obliczu konieczności wyboru: dywidenda czy stałość zatrudnienia

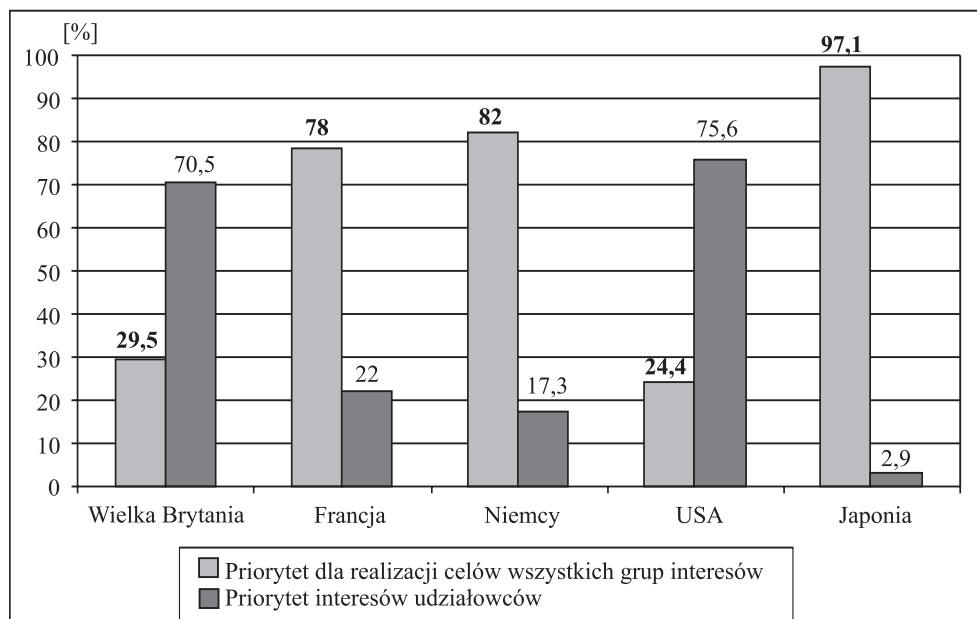
Źródło: [Koładkiewicz 1995, s. 33-44; Romanowska, Trocki 1998, s. 161].

¹ Autor abstrahuje od efektywności zarządzania przedsiębiorstwami, które biorąc pod uwagę główne wskaźniki ekonomiczne jak choćby wskaźnik ROA, który jest w większości podmiotów niższy w porównaniu np. z przedsiębiorstwami amerykańskimi.

biorstwem. Zmianę podejścia do celów prospołecznych oraz proekonomicznych realizowanych przez przedsiębiorstwa dobrze ilustruje rys. 1 przedstawiający wyniki badań zrealizowanych wśród firm w Wielkiej Brytanii (przebadano 78 firm), Francji (48 firm), Niemczech (105 firm), USA (83 firmy) oraz Japonii (68 firm).

Analiza wykresu wskazuje na występowanie trzech zjawisk w funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Wyraźnie widać, że kraje anglosaskie (Wielka Brytania i Stany Zjednoczone) są zdecydowanie bardziej nastawione na osiąganie celów efektywnościowych niż celów społecznych, skrajnie odmienne są pod tym względem przedsiębiorstwa japońskie z symboliczną wyłącznie wartością wskazującą na osiąganie celów czysto ekonomicznych. Europa pod tym względem, biorąc pod uwagę podmioty niemieckie i francuskie, jest zrównoważona z małą przewagą celów społecznych. Ze względu na zmiany gospodarcze na świecie z pewnością tendencje te będą zmierzały do zwiększenia efektywności w zarządzaniu firmą, a więc deprecjonowania roli celu związanego ze stałością zatrudnienia.

Badanie prowadzone pod kątem oceny ważności uwzględniania interesów możliwie szerokiego grona interesariuszy organizacji lub tylko interesów udziałowców



Rys. 2. Priorytety w zarządzaniu przedsiębiorstwem w wybranych krajach świata*

* Badania prowadzone na następującej liczbie przedsiębiorstw: Wielka Brytania – 78 firm, Francja – 50 firm, Niemcy – 110 firm, USA – 82 firmy, Japonia – 68 firm.

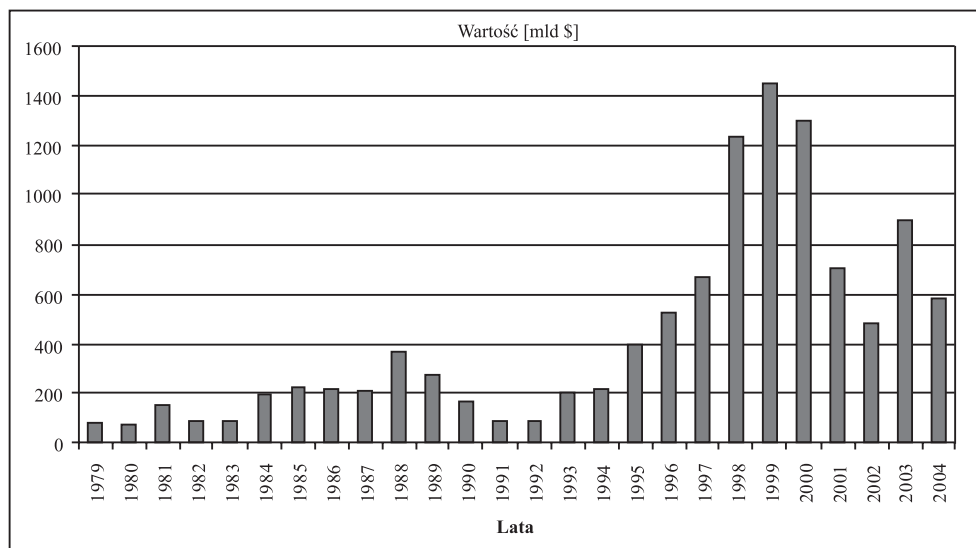
Źródło: [Kołodkiewicz 1995, s. 33-44; Romanowska, Trocki 1998, s. 161].

danego podmiotu wskazują na występowanie podobnych tendencji. W tym przypadku występuje także podział na kraje anglosaskie (Wielka Brytania i USA) jednoznacznie wskazujące na uwzględnienie przede wszystkim interesów udziałowców, część azjatycką (reprezentowaną przez przedsiębiorstwa japońskie) z jednoznacznym podejściem do uwzględniania interesów szerokiego grona interesariuszy oraz kraje europejskie (reprezentowane przez przedsiębiorstwa francuskie i niemieckie) bardziej zbliżone do podejścia japońskiego, jednak z uwzględnieniem ważności interesów udziałowców.

Zróżnicowane podejście do zarządzania przedstawione na powyższych przykładach ma silne podłoże historyczne i społeczne wynikające ze zróżnicowanej mentalności narodów, a nawet filozoficzne. W Stanach Zjednoczonych pomnażanie kapitału jest głównym celem funkcjonowania podmiotu gospodarczego. Zarządzający podmiotami mają więc działać tak, aby zwiększała się wartość podmiotów, a zatem pomnażał się majątek ich właścicieli. Występuje także silne rozgraniczenie na dwie grupy osób związanych z przedsiębiorstwem – menedżerów oraz inwestorów. Z kolei w przedsiębiorstwach azjatyckich występuje skrajność. Menedżerowie przedsiębiorstw traktują inwestorów (udziałowców) jako wyłącznie jedną z wielu grup interesariuszy powiązaną z przedsiębiorstwem, która w dodatku paradoksalnie nie jest grupą najważniejszą. Wynika to z powiązania spółek w ramach konglomeratów przemysłowo-handlowo-kapitałowych, których finansowanie wspomagają banki japońskie.

3. Koncentracja kapitałowa oraz zjawiska z nią powiązane

Jednym z kolejnych istotnych elementów mających wpływ na strategię rynkowe, w tym orientację na klienta, ma zjawisko konsolidacji przedsiębiorstw. Zjawiska te występowały co prawda już w okresie przedwojennym (szczególnie w Stanach Zjednoczonych oraz Japonii), jednak miały z obecnego punktu widzenia charakter marginalny. W chwili obecnej następuje intensyfikacja tych zjawisk. Silnie zauważalne jest dokonywanie dużych transakcji kapitałowych na rynkach międzynarodowych, co wynika z coraz większej globalizacji gospodarki oraz swobody transferu zarówno kapitału, jak i myśli technicznej. Dziś coraz powszechniejsze jest dokonywanie akwizycji kapitałowych wśród inwestorów branżowych bądź też finansowych dla zwiększenia zysku spółek. Nie dziwi już podejmowanie decyzji dużych podmiotów gospodarczych o dokonaniu inwestycji oddalonych o tysiące kilometrów od głównej siedziby firmy wyłącznie ze względu na niższe koszty pracy. Dodatkowo tego typu inwestycje są obliczane na kilka, a nie kilkanaście lat, za sprawą niskich kosztów budowy fabryk o lekkiej konstrukcji, które mogą być następnie przenoszone w inne odległe miejsca. Rysunek 3 przedstawia wzrost wartości transakcji połączeń kapitałowych tylko przedsiębiorstw z kapitałem amerykańskim. Widoczna jest bardzo duża dynamika tego zjawiska.



Rys. 3. Wartość transakcji fuzji i przejęć z udziałem firm amerykańskich

Źródło: [Machała 2007, s. 99].

Zdaniem autora wpływ na konsolidację przedsiębiorstw ma wiele czynników, które pozostają także w interakcji z koncentracją kapitałową. Podsumowując te zjawiska, można wskazać na następujące czynniki:

- Nasilenie ekspansji międzynarodowej przedsiębiorstw oraz ogólne uznanie, że jest to słuszna droga rozwoju organizacji.
- Stworzenie wspólnych rynków (np. Unii Europejskiej).
- Nacisk ze strony inwestorów finansowych związany z maksymalizacją zysków dla akcjonariuszy.
- Upowszechnienie się w organizacjach koncepcji outsourcingu polegającej na skupieniu się na realizacji i doskonaleniu podstawowych obszarów działalności. Spowodowało to wyprzedaż aktywów (spółek) związanych z procesami wspomagającymi i zwiększyło podaż przedsiębiorstw dla inwestorów branżowych i finansowych.
- Widoczny rozwój tendencji dotyczącej wzrostu efektywności działania przedsiębiorstw.
- Dobra koniunktura gospodarcza, która implikowała wysokie kursy akcji, co z kolei powodowało nadwyżki kapitałowe i większe możliwości inwestycji.

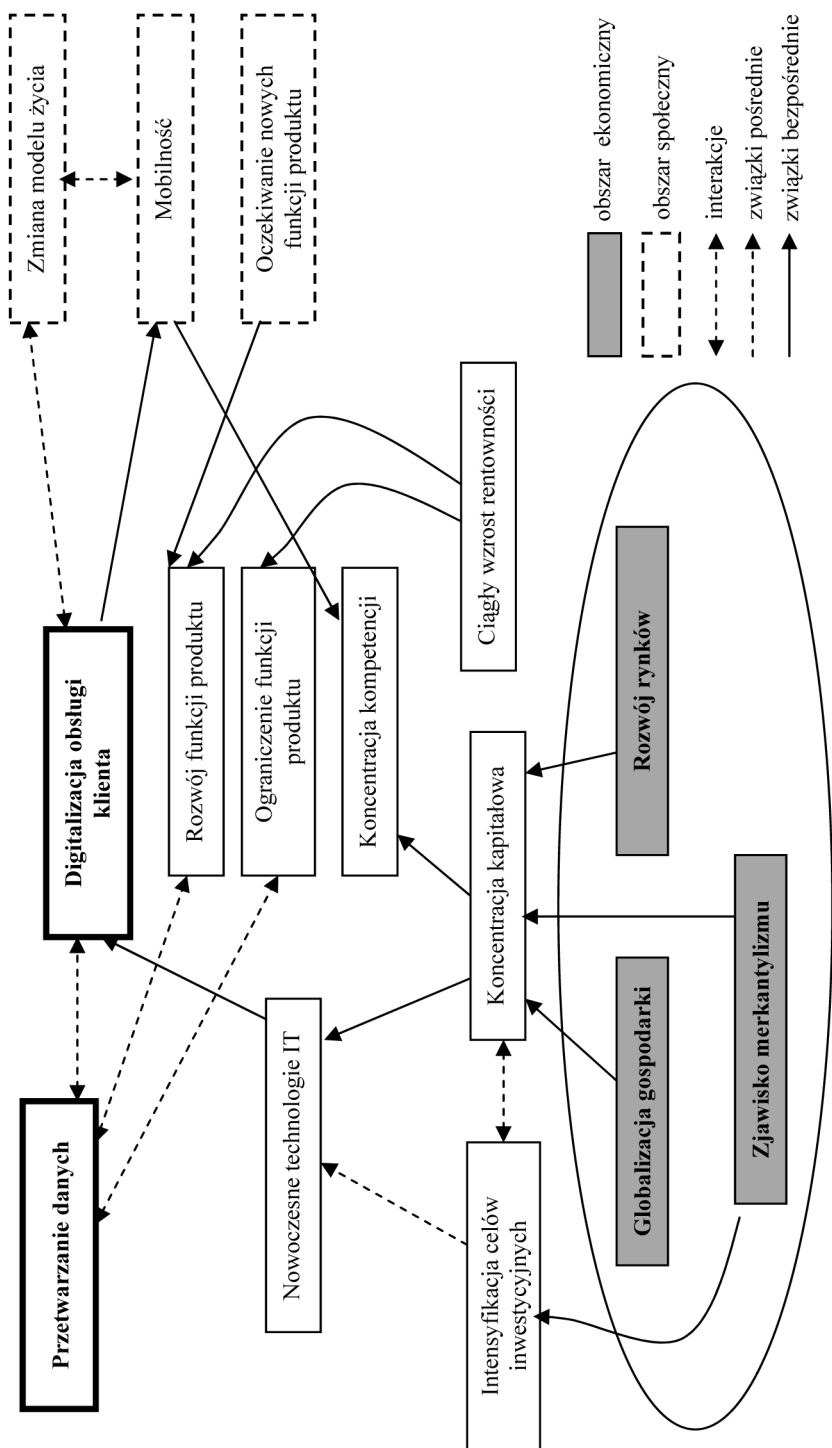
4. Zachowania organizacji w świetle opisanych wybranych zjawisk mikro- i makroekonomicznych

Zanim autor odniesie się do wpływu opisanych zjawisk na sferę orientacji na klienta, zwrócić należy uwagę na wartości wynikające z prakoncepcji zarządzania, jaką jest koncepcja kompleksowego zarządzania jakością. Według jej założeń naczelnym działaniem każdej organizacji, będącym warunkiem sukcesu rynkowego, jest właśnie orientacja na klienta oraz ocena jego satysfakcji. Elementy te przejawiają się także w sposób sformalizowany w europejskich znormalizowanych systemach zarządzania. Trudno mówić w chwili obecnej o dezaktualizacji tych wartości, jednak zdać sobie należy sprawę z tego, że w obliczu obecnych możliwości technicznych i informatycznych twórcy tych wartości w latach ubiegłych nie przewidywali tak szerokiego ich zakresu. Zdaniem autora pośrednią przyczyną zmian orientacji strategicznych przedsiębiorstwa są następujące elementy:

- A. Rozwój systemów informatycznych.
- B. Brak ograniczeń kapitałowych.
- C. Wylimitowanie ograniczeń technologicznych.
- D. Brak ograniczeń kompetencyjnych.

Wszystkie te elementy (pośrednio) powodują, że przedsiębiorstwa w ostatnich latach zmieniają swoje zachowania rynkowe w stosunku do klientów – przy założeniu oczywiście niezmienności nadrzędności klienta i zapewnieniu jego satysfakcji. W celu pełnego zobrazowania tych zjawisk autor podjął próbę określenia mapy relacji w stosunku do zjawisk mikro- i makroekonomicznych, która została przedstawiona dalej.

Mając na względzie bardzo szeroki i skomplikowany poziom zależności opisywanego zagadnienia, w zaproponowanej mapie relacji autor ograniczył się wyłącznie do wybranych przykładów skutków zmian orientacji rynkowej. Celem jednak było przedstawienie mechanizmów, jakie można dostrzec na styku relacji gospodarka–kapitał–przedsiębiorstwo–społeczeństwo. Głównym wskazanym przez autora skutkiem zmian w orientacji rynkowej jest powszechna elektronizacja obsługi klienta wraz ze skrajnie zaawansowanym przetwarzaniem coraz większej liczby danych tak, aby możliwe było zapewnienie potrzeb klientów przy jednoczesnym utrzymaniu określonej rentowności. Jednym z wniosków, który nasuwa się po analizie przedstawionych mechanizmów, jest fakt, że większość zjawisk przenika przez poszczególne sfery (społeczną i gospodarczą) i wchodzi w interakcje z poszczególnymi jej elementami. Zdaniem autora we współczesnym świecie (a co za tym idzie – gospodarce) dochodzi do intensywnych relacji pomiędzy różnymi obszarami aktywności. Jednym z przykładów jest bardzo duża mobilność społeczeństwa, która z kolei stymuluje rozwój elektronicznych systemów obsługi klientów, np. banków, towarzystw ubezpieczeń itp. Ze względu na to, że koszt obsługi elektronicznej jest niższy od fizycznych punktów obsługi w najczęściej wielu lokalizacjach – strategia ta jest skorelowana z ogólną tendencją w zakresie minimalizacji kosztów działalności, a co za tym idzie – wzrostu rentowności podmiotów.



Rys. 4. Mapa relacji – zjawiska mikro- i makroekonomiczne a orientacja na klienta

Źródło: opracowanie własne.

Zwrócić należy uwagę, że zmienia się także podejście do funkcji produktów. W ramach minimalizacji kosztów – maksymalizacji rentowności funkcjonowania podmiotu, strategia produktowa powinna być maksymalnie dostosowana do zidentyfikowanych potrzeb odbiorców. Dobrym przykładem jest tu rozwój funkcji telefonów komórkowych, jak również ich ograniczanie dla wybranych segmentów klientów zauważalne w ostatnich latach². Dla lepszego zobrazowania potrzeb oraz segmentacji klientów wykorzystuje się zaawansowane narzędzia informatyczne, które także w tym obszarze znajdują coraz szersze zastosowanie.

Podsumowując powyższą analizę, autor pragnie podkreślić, że artykuł opisuje wyłącznie wybrane zjawiska, które można zaobserwować w otoczeniu gospodarczym. Zawarte w artykule obserwacje dotyczą także wybranych związków przyczynowo-skutkowych we współczesnym otoczeniu. Dla potrzeb dokładniejszej analizy należałoby wprowadzić m.in. kryterium intensywności tych zjawisk – jednak artykuł w założeniu stanowi tylko nakreślenie problemu. Zwrócić należy jednak uwagę na fakt, że niezależnie od intensywności oraz występowania nowych zjawisk gospodarczych w dalszym ciągu aktualna jest formuła kompleksowego zarządzania jakością koncentrująca się na orientacji na klienta jako gwarant sukcesu rynkowego. Przy formułowaniu tej koncepcji jej twórca nie spodziewał się jednak na pewno tego, że będzie ona realizowana w XXI wieku w tak rozbudowanej formule wspomaganej przez nowoczesne technologie i techniki informacyjne.

Literatura

- Machała R., *Przejęcia i fuzje – wpływ na wartość firm*, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2007.
Romanowska M., Trocki M., Wawrzyniak B., *Grupy kapitałowe w Polsce*, Difin, Warszawa 1998.
Koładkiewicz I., *Grupy kapitałowe. Tendencje zmian w zasadach i mechanizmach nadzoru korporacyjnego*, za: M. Yoshimori, *Whose company is it? the concept of the corporation in Japan and the West*, „Long Range Planning” 1995 vol. 28, no 4, s. 33-44.

SELECTED MICRO AND MACRO-ECONOMIC PHENOMENA AND CUSTOMER FOCUS OF CONTEMPORARY ENTERPRISES

Summary: The author has made the characterization of the major phenomena of micro-and macro-economic terms of their influence on the behavior of the organization. He drew attention to the factor stimulating changes in market behavior of enterprises. These factors include the development of information systems, lack of capital constraints, the elimination of technological limitations and competence. This article attempts to determine the relationship between selected maps of economic phenomena.

² Innym przykładem jest oferta banków – bardziej lub mniej rozbudowana dla poszczególnych segmentów klientów.