

AKADEMIA EKONOMICZNA W POZNANIU

Jadwiga Ptaszyńska

**STRATEGIA KONKURENCYJNA PRZEDSIĘBIORSTWA
COMPLEX PROJEKT SP. Z O.O. JAKO
PRZEDSTAWICIELA ECONOMY OF COMMUNION**

Praca magisterska

Promotor: prof. dr hab. Józef Orczyk

Wydział Ekonomii

Kierunek: Ekonomia

Specjalność: Polityka Gospodarcza i Strategia Przedsiębiorstw

Katedra Pracy i Polityki Społecznej

Poznań 2008

Spis treści

Wstęp.....	5
Rozdział 1 Strategia konkurencyjna.....	11
1.1 Konkurencja.....	11
1.2 Strategia konkurencyjna- sposób formułowania, definicja, rodzaje.....	12
1.2.1 Analiza strategiczna	13
1.2.1.1 Elementy analizy strategicznej.....	13
1.2.1.2 Analiza PEST.....	16
1.2.1.3 Model 5 sił Portera.....	19
1.2.1.4 Ocena atrakcyjności sektora.....	25
1.2.1.5 Analiza kluczowych czynników sukcesu.....	28
1.2.1.6 Analiza SWOT/TOWS.....	29
1.2.2 Rodzaje strategii konkurencyjnych.....	32
1.2.2.1 Definicja strategii konkurencyjnej.....	32
1.2.2.2 Wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych	33
1.2.2.3 Zróznicowanie.....	34
1.2.2.4 Koncentracja.....	35
1.2.2.5 Strategia wyczekiwania i zintegrowana.....	35
1.3 Współpraca między organizacjami	36
1.3.1 Rodzaje współpracy i przyczyny jej powstawania.....	36
1.3.2 Konkurencja i kooperacja w teorii gier.....	38
1.3.2.1 Czym jest teoria gier.....	38
1.3.2.2 Dylemat Więźnia.....	40
1.3.2.3 Przetargi.....	44
1.4 Chrześcijańskie podejście do konkurencji.....	47
1.4.1 Czy konkurencja jest zgodna z doktryną chrześcijańską?.....	47
1.4.2 Jezus a konkurencja.....	48
1.4.3 Katolicka Nauka Społeczna	50
1.4.3.1 Zasady KNS.....	50
1.4.3.2 Ubóstwo a konkurencja.....	52
1.4.3.3 Etyka, religia a ekonomia.....	53
1.4.4 Economy of Communion	57
1.4.4.1 Czym jest Economy of Communion.....	57
1.4.4.2 Zarys historii projektu.....	57
1.4.4.3 Komunia, jedność, wzajemność, braterstwo a homo oeconomicus.....	58
1.4.4.4 Kultura dawania.....	60
1.4.4.5 Podział zysków	61
1.4.4.6 Klastry.....	61
1.4.4.7 Zasady Economy of Communion.....	61

Rozdział 2 Charakterystyka przedsiębiorstwa i otoczenia.....	65
2.1 Opis firmy.....	65
2.1.1 Dane podstawowe.....	65
2.1.2 Historia firmy.....	66
2.1.3 Strategia firmy.....	67
2.1.4 Współpraca.....	69
2.1.5 Majątek firmy i źródła finansowania.....	70
2.1.6 Zatrudnienie	71
2.2 Analiza otoczenia.....	74
2.2.1 Rynek projektowania dróg i autostrad w Polsce.....	74
2.2.2 Główni konkurenci i współpracownicy.....	75
2.2.3 Udziały w rynku	80
Rozdział 3 Strategia konkurencyjna Complex Projekt- identyfikacja i ocena.....	84
3.1 Analiza strategiczna.....	84
3.1.1 PEST.....	84
3.1.2 Analiza kontekstu konkurencji (metoda 5 sił Portera).....	86
3.1.3 Ocena atrakcyjności sektora.....	90
3.1.4 Analiza kluczowych czynników sukcesu.....	92
3.1.5 Analiza SWOT/TOWS.....	94
3.2 Badanie pracowników firmy.....	97
3.2.1 Metodologia.....	97
3.2.2 Cele poszczególnych pytań w ankiecie.....	98
3.2.3 Wyniki badań.....	100
3.3 Próba oceny strategii przedsiębiorstwa Complex-Projekt. Zalecane modyfikacje.....	109
Uwagi końcowe.....	112
Spis Tabel.....	117
Spis rysunków i wykresów.....	118
Bibliografia.....	119
Załącznik nr 1: Zatrudnienie w Complex Projekt.....	123
Załącznik nr 2: Ankieta.....	124
Załącznik nr 3: Korelacja.....	129

Wykaz skrótów

EoC- Economy of Communion, (nowa ekonomia, ekonomia komunii, gospodarka wspólnoty)

PEST- analiza otoczenia prawnego, ekonomicznego, socjologicznego i technologicznego

SWOT- analiza silnych i słabych stron organizacji oraz szans i zagrożeń

KNS- Katolicka Nauka Społeczna

GDDKiA- Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad

UE- Unia Europejska

WTO- World Trade Organisation, Światowa Organizacja Handlu

RBC- Real Business Cycle

STEŚ- Studium Techniczno-Ekonomiczno-Środowiskowe

Wstęp

“(…) rozum i wiara potrzebują siebie nawzajem, aby urzeczywistniła się ich prawdziwa natura i misja”

Benedykt XVI, Encyklika *Spe Salvi*, paragraf 23

Economy of Communion (EoC) jest projektem zainicjowanym przez katolicki ruch Focolare, jednak nie jest on skierowany jedynie do katolików. Biorą w nim udział osoby różnych wyznań chrześcijańskich, różnych religii, a nawet bezwyznaniowe, zainteresowane wartościami, jakie ten projekt propaguje. Economy of Communion jest niezwykle ciekawym zjawiskiem, gdyż pokazuje, że ekonomia normatywna jest ściśle związana z praktyką. Niektórzy uważają, że na uczelniach powinno się wykładać ekonomię pozytywną, opisującą świat, jakim jest, bez wartościowania. Jednak wszędzie na ekonomii mówi się o założeniu homo oeconomicus oraz o maksymalizacji korzyści (użyteczności, zysku, wartości przedsiębiorstwa etc). Założenie to ma implikacje również normatywne, gdyż przedstawia się człowieka jako jednostkę egoistyczną i jest to uważane za dobre, gdyż na tej podstawie ma się podejmować decyzje. Ktoś mógłby powiedzieć, że tylko opisuje się, jak ludzie się zachowują, ale nie jest to zgodne z wynikami badań przeprowadzonych przez J. Kvedaraviciusa i E. Kranciukaite na jednym z Uniwersytetów na Litwie. Badaniu poddano grupę studentów zarządzania i teologii. Powstawiono ich w sytuacjach decyzyjnych podobnych do rzeczywistych, na podstawie konsultacji z praktykiem biznesu. Studenci zarządzania byli bardziej skłonni do stwierdzenia, że chociaż są wierzący, to ich wiara nie jest ważna w podejmowaniu decyzji ekonomicznych, jak również częściej wybierali decyzje niemoralne (które pozwalały im osiągnąć zysk, ale wiązały się z wyrządzeniem szkody otoczeniu)¹. Z badań tych można wywnioskować, że osoby studiujące ekonomię i zarządzanie są tak “nasączone” teoriami o tym, że światopogląd czy moralność nie ma wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw,

¹ J. Kvedaravičius, E. Kranciukaite, *Relation of Religion, Spirituality and Decision-making in Business*, s. 189

a ważne jest jedynie osiągnięcie korzyści, że inaczej się zachowują w sytuacjach decyzyjnych, niż studenci teologii². Być może właśnie dlatego Economy of Communion nie powstała jako teoria ekonomiczna, ale jako projekt praktyczny, zainicjowany przez ludzi wierzących. Praktyka Economy of Communion, obejmująca 754 przedsiębiorstw na całym świecie, zainspirowała jednak prof. Luigino Bruni do tworzenia podstaw teoretycznych³. Napisano również ponad dwieście prac licencjackich, magisterskich i doktorskich na temat tego projektu. Niniejsza praca będzie dotyczyć jednego z bardzo interesujących zagadnień w EoC: podejścia do konkurencji.

Zagadnienie Economy of Communion wiąże się z etyką postępowania w biznesie. We współczesnej ekonomii zwraca się na to wiele uwagi- prawie każde przedsiębiorstwo amerykańskie ma swój kodeks etyczny. Jednak kodeks etyczny nic nie znaczy, jeśli nie zmienia się podejście do ludzi, którzy ponoszą konsekwencje decyzji kadry zarządzającej, a nie należą do przedsiębiorstwa (stakeholders). Wskazuje na to chociażby obecny kryzys gospodarczy, którego przyczyn upatruje się w chciwości. W artykule “Polityki” wskazuje się finansjalizację, neoliberalizm i upadek protestanckiej etyki jako źródła obecnego kryzysu w USA⁴. Liberalowie twierdzą, że konkurencja, mechanizmy rynkowe i rachunek ekonomiczny są środkiem do osiągnięcia efektywności i wzrostu gospodarczego. Tymczasem wg “Polityki” neoliberalizm jest odpowiedzialny właśnie za kryzys gospodarczy.

Ponadto Kościół Katolicki zauważa, że rozwój jest bardzo ważny i potrzebny, jednak rozwój ludzkości nie polega jedynie na rozwoju gospodarczym⁵. W istocie, kraje bogate mogą być biedne duchowo⁶. Rozwój człowieka powinien być traktowany integralnie, a zatem rozwój ekonomiczny powinien iść w parze z rozwojem duchowym. Jeśli tak nie jest, mamy do czynienia z

2 Możliwa jest również inna przyczyna, a mianowicie, że to studenci teologii są tak nasiąknięci przekonaniem o moralności, jednak przeczyłyby temu inne badania. Np. Emory Study (patrz: rozdział 1.3.2)

3 Jego książki to m.in.: *Reciprocity, altruism and civil society*, Routledge, London 2008, *Civil Economy*, (współautor: S. Zamagni, P. Lang), Oxford, 2007, *Civil Happiness*, Routledge, London, 2006, *Handbook of Happiness and Economics*, (współautor: P. Porta), Elgar, 2007, *Economics and Happiness* (współautor: P. Porta), Oxford University Press, 2005.

4 W. Smoczyński, *Historia chciwości*, Polityka Nr 40, Warszawa 2008, s. 44

5 Należy również odróżnić wzrost od rozwoju. Rozwój uwzględnia bowiem nie tylko zmiany ilościowe, jak wzrost PKB, ale też zmiany jakościowe (poprawę jakości życia).

6 E. Łażewski, *Biedni i bogaci*, *Internetowa Gazeta Katolików*, <http://www.krajski.com/sollisoc.htm> (26.11.2008)

ubezważeniem człowieka przez dobra materialne.

“Żaden autentyczny postęp nie jest możliwy bez poszanowania naturalnego i pierwotnego prawa człowieka do poznania prawdy i kierowania się nią w życiu. Z prawem tym wiąże się inne, będące jego zastosowaniem i pogłębieniem, mianowicie prawo do odkrycia i przyjęcia w sposób wolny Jezusa Chrystusa, który jest prawdziwym dobrem człowieka⁷.”

Jan Paweł II mówi tu o prawie człowieka do poznania prawdy. Czy w ekonomii jest miejsce na Prawdę? Zagadnienie to wydaje się być domeną filozofii, jednak jeśli się dokładniej przyjrzeć, teoria ekonomiczna siłą rzeczy też jest osadzona na pewnych przekonaniach, które są bardziej lub mniej zbliżone do prawdy⁸. Przede wszystkim chodzi tu o prawdę o człowieku; jaki on jest: czy jest racjonalny? czy ma doskonałą informację? czy kieruje się jedynie własnym interesem? Smith na wszystkie z tych pytań odpowiedział twierdząco i tak narodził się klasycyzm, z którego czerpie obecnie nowa klasyczna makroekonomia (monetaryzm, RBC). Istnieją jednak koncepcje zasadzające się na innym postrzeganiu człowieka: model near-rationality Akerlof i Yellen, koncepcja ograniczonej racjonalności S. Herberta, teoria emocji Elstera, first-second-order preferences Frankfurta i wiele innych. Ta praca dotyczyć będzie podejścia do człowieka, a zatem również do konkurencji, stosowanego w Economy of Communion.

Praca została podzielona na trzy rozdziały. Pierwszy jest podzielony na trzy główne podrozdziały: na początku jest przedstawiona teoria dotycząca konkurencji, a w szczególności sposobu formułowania strategii konkurencyjnej i jej rodzajów z punktu widzenia szkół należących do paradygmatu racjonalności strategicznej (głównie chodzi tu o szkołę harwardzką)⁹. Ma to na celu zbadanie, czy możliwe jest zastosowanie metod opartych na tym paradygmacie do analizowania strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa Complex Projekt. Wreszcie: czy w ogóle można mówić o strategii konkurencyjnej w przypadku przedsiębiorstw należących do Economy of Communion? W rozdziale pierwszym są również przedstawione strategie kooperacji, ze

7 Jan Paweł II, Encyklika *Centesimus Annus*, Watykan 1991, rozdział III, paragraf 29

8 Również w ślubowaniu, zapisanym w indeksach studentów Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, jest mowa o poszukiwaniu prawdy (i to w pierwszym punkcie).

9 Zob: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 20

szczególnym uwzględnieniem stosowanej przez Complex Projekt. Strategie te stanowią dobre przejście do podejścia obecnego w przedsiębiorstwach należących do Economy of Communion. W ostatniej części rozdziału zostanie zaprezentowany chrześcijański punkt widzenia, stosowany w Economy of Communion. Ma to na celu przybliżenie zrozumienia sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa Complex Projekt.

Drugi rozdział prezentuje firmę Complex Projekt; jej strategię, współpracowników, historię, strukturę zatrudnienia oraz sytuację finansową. W tym rozdziale przedstawione są również główne informacje na temat rynku i konkurentów. Ta część pracy pozwala na zapoznanie z realiami funkcjonowania firmy i stanowi wstęp do analizy strategicznej oraz badań.

W trzecim rozdziale dokonano analizy strategicznej przedsiębiorstwa, z wykorzystaniem metod powszechnie omawianych na uczelniach i opisanych w rozdziale pierwszym. W drugiej części rozdziału opisano wyniki ankiety przeprowadzonej wśród pracowników przedsiębiorstwa. Wreszcie w końcowej części sformułowano wnioski i propozycje zmian.

* * *

Podziękowania

Dziękuję przede wszystkim Bogu: za Jego miłość i dobroć. Bogu Ojcu dziękuję szczególnie za to, jak cudownie stworzył mnie i innych ludzi. Synowi Bożemu dziękuję szczególnie za to, że oddał za mnie życie, abym mogła żyć. Dziękuję, że już teraz pozwala mi żyć pełnią życia i dzielić się tym z innymi. Dziękuję, że chce działać przeze mnie. Duchowi Świętemu dziękuję za podsuwanie pomysłów na temat pracy magisterskiej i ogromną cierpliwość dla mnie, kiedy nie chciałam współpracować. Dziękuję za pomoc w pisaniu pracy na ostatecznie przeze mnie wybrany temat. Dziękuję za wyrozumiałość dla mnie i nie ustawianie w pomocy, mimo moich oporów. Jestem również ogromnie wdzięczna Trójjedynemu za wygraną w konkursie książki M. Novaka "Duch demokratycznego kapitalizmu", która pomogła mi w pisaniu niniejszej pracy.

Dziękuję Najświętszej Maryi Pannie i wszystkim, którzy modlili się, abym dobrze napisała tę pracę. Dziękuję moim Rodzicom za to, że jestem, za trud wychowywania i za ich miłość. Dziękuję Agnieszce, Przemkowi, Izie, Agatce, Jasiowi i całej mojej Rodzinie, a także Marcie Andrzejewskiej, Magdzie Maćkowiak, Marcie Kowalskiej, Kasi Drzewieckiej i wszystkim, którzy mnie wspierali w pisaniu mojej pracy.

Dziękuję Mojemu Promotorowi, prof. dr hab. Józefowi Orczykowi, za życzliwość, cierpliwość i pomoc.

Dziękuję Ephraimowi Okere za cenne pomysły, pomoc w znalezieniu materiałów i dyskusje.

Dziękuję Andrei Werner, Luca Zarri oraz Basowi Hillebrandowi za przesłanie swoich prac.

Dziękuję Dr Halinie Zboroń za udostępnienie swojej pracy doktorskiej.

Dziękuję profesorowi Joao Cesar das Neves za pomoc w określeniu tematu.

Dziękuję Agnieszce Kaszkowiak za przesłanie artykułu na temat Economy of Communion.

Dziękuję Dziękuję Katarzynie Kamińskiej oraz Dominikowi Buttlerowi za pomoc w trakcie pisania pracy.

Dziękuję Dr Izabeli Bludnik za poinformowanie o konferencji na temat konkurencyjności w polskim sektorze usług, na której mogłam zdobyć cenne informacje i poznać ciekawych

wykładowców.

Dziękuję Hani, Agnieszce i Ilarii za przekazanie informacji na temat Ruchu Focolare oraz Economy of Communion.

Dziękuję Ks. Krzysztofowi Szymczakowi, Marii i Piotrowi Kuźmiak oraz wszystkim, którzy w jakikolwiek sposób pomogli mi w pisaniu tej pracy.

Rozdział 1 Strategia konkurencyjna

1.1 Konkurencja

Istnieje wiele definicji konkurencji¹⁰. W słownikach, ale także w niektórych podręcznikach ekonomicznych, określa się konkurencję jako rywalizację różnych podmiotów o osiągnięcie tego samego celu¹¹. Sugeruje to istnienie gry o sumie zerowej, gdzie niemożliwe jest osiągnięcie celu przez wszystkie podmioty: jedne wygrywają, a tym samym inne przegrywają. Niektóre sytuacje gospodarcze mogą być grami o sumie zerowej, ale z pewnością nie wszystkie. Powszechnie uważa się, że ekonomia jest grą o sumie niezerowej¹². Zatem podmioty nie muszą walczyć ze sobą, bowiem ich interesy mogą być częściowo zbieżne. Rodzi się tu miejsce na kooperację. Natomiast definicja Scherera i Rossa konkurencji jako “świadomej walki z innymi przedsiębiorstwami o osiągnięcie najwyższej pozycji, nieporównywalnej z nikim innym¹³” ponownie wprowadza do ekonomii rywalizację o ten sam cel, którym miałyby być osiągnięcie najwyższej pozycji w danej branży. Firma ma być najlepsza, a tylko jedna może być najlepsza, więc wracamy do gry o sumie zerowej. Nie wszystkie przedsiębiorstwa przyjmują jednak taką postawę i Economy of Communion jest tu tylko jednym z przykładów. Można jednakże zrozumieć tę definicję nieco bardziej łagodnie. M. Novak pisze o dobrym wpływie współzawodnictwa¹⁴. Chęć osiągania najlepszych wyników skłania bowiem przedsiębiorstwa do stałego doskonalenia się. Chęć osiągania najlepszych wyników nie musi być jednak związana z postrzeganiem konkurentów jako wrogów. Przykładem tego jest firma Complex Projekt (patrz: rozdział 2).

Termin konkurencji w ekonomii wiąże się z dwoma zagadnieniami: stopnia konkurencji

10 Scherera i Rossa, Stiglera, Hayeka, patrz: C. Beed, *Jesus and Competition, Faith & Economics*, nr 45, 2005, s.43

11 G. Maniak, *Konkurencja i konkurencyjność w badaniach współczesnej ekonomii*, (w:) *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, red. D. Kopycińska, Wydawnictwo Katedra Mikroekonomii US, Szczecin 2005, s. 151. Oraz: <http://en.wikipedia.org/wiki/Competition> (28.11.2008)

12 M. Novak, *Duch demokratycznego kapitalizmu*, Wydawnictwo W Drodze, Poznań 2001, s. 395

13 Definicja współczesnej szkoły nawiązującej do tradycji klasycznych. Por: C. Beed, s. 43

14 M. Novak, s. 390- 396

jako cechy rynku (od konkurencji doskonałej do monopolu) oraz konkurencyjności danego przedsiębiorstwa. Konkurencja doskonała jest podstawą wielu modeli ekonomicznych. Jest ona uznawana za coś pozytywnego, wręcz za nieosiągalny, wymarzony cel. W rzeczywistości na większości rynków nie mamy do czynienia z doskonałą konkurencją, chociaż nie można zaprzeczyć, że istnieje ostra walka konkurencyjna między przedsiębiorstwami. Dlaczego więc, mimo wolności gospodarczej, nie przybliżamy się do modelu konkurencji doskonałej, a raczej oddalamy (o czym świadczą coraz większe koncerny i globalne korporacje)? Wydaje się, że konkurencja jest autodestrukcyjna: przedsiębiorstwa dążąc do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej starają się zwalczać konkurentów i osiągać coraz większy udział w rynku, co prowadzi do likwidacji słabszych przedsiębiorstw i powstawania oligopoli¹⁵.

1.2 Strategia konkurencyjna- sposób formułowania, definicja, rodzaje

Zagadnieniem konkurencji zajmowali się już myśliciele Oświecenia. Różne szkoły wypracowały bardzo różne stanowiska względem konkurencji (na przykład ekonomia instytucjonalna zauważała jej negatywne konsekwencje). Wreszcie w XX wieku, w odpowiedzi na zapotrzebowanie menedżerów, powstała teoria konkurencyjności, mówiąca o tym, jak przedsiębiorstwa (także gałęzie, regiony i kraje) mogą uzyskać i utrzymać pozycję konkurencyjną na rynku¹⁶. W tej dziedzinie wybitnym przedstawicielem jest Michael Porter, autor m.in. *Diamentu Portera*, modelu "5 sił" oraz łańcucha wartości, stanowiących trzy etapy analizy strategicznej, która pozwala na sformułowanie lub zweryfikowanie strategii konkurencyjnej.

15 Halina Zboroń nazywa to paradoksem konkurencji. H. Zboroń, *Etyczny kapitalizm w świetle katolickiej doktryny społecznej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1996, s. 118. Pierwszy raz zetknięto się z tym problemem pod koniec XIX wieku i wówczas w odpowiedzi wprowadzono ustawodawstwo antymonopolowe. Konkurencja, aby mogła istnieć, potrzebuje ochrony państwa czy innego podmiotu (na przykład WTO).

16 Por.: G. Maniak, s. 151-159

1.2.1 Analiza strategiczna

1.2.1.1 Elementy analizy strategicznej

Na analizę strategiczną składają się: analiza makrootoczenia, analiza sektora oraz analiza wnętrza firmy¹⁷. Istnieje wiele metod analizy makrootoczenia. Są to m.in.¹⁸:

- a) metoda PEST
- b) metody scenariuszowe
- c) analiza luki technologicznej
- d) diament Portera
- e) analiza partnerów
- f) analiza luki strategicznej
- g) metody prognozowania gospodarczego
- h) metoda QUEST
- i) metoda delficka
- j) ekstrapolacja trendów

W niniejszej pracy wykorzystana zostanie metoda PEST, jako jedna z najpowszechniej używanych i dość prosta w zastosowaniu, a także zalecana przez M. Lisińskiego w wykorzystaniu

17 wgrit.ae.jgora.pl/kzsil/pliki/Analiza%20str%20cz.%201.doc (28.11.2008). Jest możliwe również inne przeprowadzenie analizy strategicznej. Np. K. Obłój proponuje analizę środowiska, branży i grupy strategicznej. Patrz: K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 103.

18 M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004 (od a do h) oraz: wgrit.ae.jgora.pl/kzsil/pliki/Analiza%20str%20cz.%201.doc (podpunkt i oraz j)

przy analizie SWOT¹⁹. Celem analizy makrootoczenia jest wyłonienie najistotniejszych czynników, mających wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ocenienie ich kształtowania się w przyszłości i wynikających stąd szans lub zagrożeń.

Celem analizy otoczenia konkurencyjnego jest natomiast rozpoznanie, jakie są szanse i zagrożenia wynikające z funkcjonowania w konkretnym sektorze. Firma może działać w kilku sektorach, a wtedy można porównać ich atrakcyjność- rozpoznać sektory rozwojowe i schyłkowe. Można również zastanowić się, w jakim atrakcyjnym sketorze przedsiębiorstwo mogło by rozpocząć działalność. W celu analizy sektora, w którym funkcjonuje dana organizacja, można wykorzystać następujące metody²⁰:

- a) analiza grzebieniowa
- b) krzywa doświadczeń
- c) punktowa ocena czynników zewnętrznych
- d) ocena profilu konkurencyjnego
- e) analiza 5 sił Portera
- f) ocena atrakcyjności sektora
- g) mapa grup strategicznych

Spośród wyżej wymienionych metod zostały wybrane: metoda 5 sił Portera oraz ocena atrakcyjności sektora, jako popularne, wzajemnie uzupełniające się metody, przydatne w analizie SWOT²¹.

19 M. Lisiński, s. 224

20 Tamże

21 Tamże

Trzecim badanym obszarem jest wnetrze przedsiebiorstwa. Szuka sie w nim silnych i slabych stron, aby moc dobrze wykorzystac to, co mocne w przedsiebiorstwie i unikac sytuacji, ktore ujawnialyby slabe strony organizacji lub przekształcąc je w silne strony. W celu analizy wnetrza przedsiebiorstwa można wykorzystac następujące metody²²:

- a) analiza cyklu życia,
- b) punktowa ocena czynników wewnetrznych,
- c) bilans strategiczny przedsiebiorstwa,
- d) kompleksowa kwalifikacja działalności firmy,
- e) analiza kluczowych czynników sukcesu,
- f) metoda łańcucha wartości M.E. Portera
- g) analiza profili konkurencyjnych
- h) benchmarking

Spośród wielu metod analizy potencjału organizacji na potrzeby niniejszej pracy została wybrana analiza kluczowych czynników sukcesu jako powszechnie stosowana, a przy tym dość prosta i polecana przez M. Lisińskiego.

Analiza SWOT jest metodą złożoną, która podsumowuje wyniki osiągnięte w poprzednich etapach, kiedy to badano szanse i zagrożenia występujące w otoczeniu (PEST, metoda 5 sił oraz ocena atrakcyjności sektora), a także mocne i słabe strony firmy (analiza kluczowych czynników sukcesu, a także model 5 sił Portera).

22 M. Lisiński, s. 5 (od a do f) oraz wgrit.ae.jgora.pl/kzsil/pliki/Analiza%20str%20cz.%201.doc (podpunkt g oraz h).

Istnieją również inne metody kompleksowej analizy, uwzględniające zmiany w pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, przy założeniu zmian otoczenia i różnych wariantów strategii²³:

- a) model A. D. Chandlera
- b) model L.C.A.G.
- c) modele H.I. Ansoffa
- d) Macierz McKinseya
- e) Macierz ADL
- f) Macierz Hoffera
- g) Technika SPACE
- h) Metoda „Pięta Achillesa”

Nie zostaną one jednak wykorzystane w niniejszym opracowaniu.

1.2.1.2 Analiza PEST

Nazwa pochodzi od pierwszych liter analizowanych obszarów, a jest to: otoczenie prawne, ekonomiczne, społeczne (socjokulturowe) i technologiczne. Istnieje również analiza PESTER, dodająca do powyższych analizę otoczenia ekologicznego i regulacyjnego. Gierszewska i Romanowska proponują natomiast analizę następujących rodzajów otoczenia²⁴:

- a) prawne i polityczne
- b) ekonomiczne
- c) społeczne
- d) technologiczne

23 wgrit.ajgora.pl/kzsil/pliki/Analiza%20str%20cz.%201.doc (28.11.2008)

24 G. Gierszewska, M. Romanowska, s. 40

e) demograficzne

f) międzynarodowe

Ponieważ otoczenie prawne, polityczne i międzynarodowe jest ze sobą powiązane (zwłaszcza w przypadku badanego sektora), zostanie ono ogólnie określone mianem otoczenia prawnego. Czynniki demograficzne zostaną uwzględnione w ramach otoczenia socjokulturowego, a ekologiczne w ramach technologii. W ten sposób zostanie zastosowana tradycyjna analiza PEST.

Istnieją listy kontrolne czynników, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa. Jeśli chodzi o otoczenie prawne, to na funkcjonowanie firmy mogą mieć wpływ²⁵:

- zmiany w systemie podatkowym
- blokady w handlu
- relacje między rządem a organizacją
- ustawy antymonopolowe
- regulacje prawne na danym rynku
- przynależność do bloków gospodarczych, stowarzyszeń handlowych (WTO, UE)

W ramach otoczenia ekonomicznego analizuje się z kolei takie wskaźniki, jak:

- PKB, PKB na mieszkańca
- inflacja
- dochody netto

25 M. Lisiński, s. 73

- stopa procentowa
- kursy walutowe
- bezrobocie
- koszty energii, transportu
- inwestycje rządowe, zagraniczne itp

Otoczenie socjokulturowe tworzą:

- zmiany wartości, kultury
- zmiany stylu życia
- nastawienie do pracy/ czasu wolnego
- edukacja
- zdrowie
- zmiany demograficzne
- podział dochodu

W ramach otoczenia technologicznego analizuje się natomiast:

- nowe inicjatywy badawcze
- nowe patenty i produkty
- poziom nakładów na badania i rozwój ponoszonych przez konkurencję

- rozwój w innych gałęziach przemysłu
- szybkość, gotowość do zmian i adaptowania nowej technologii
- proekologiczność technologii

Z powyższych czynników, które mogą mieć wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa należy wybrać najważniejsze- najsilniej oddziałujące na przedsiębiorstwo oraz te, które w najbliższym czasie mogą ulec zmianie. Można również dodać pewne czynniki, niewymienione wyżej, które ze względu na specyfikę sektora czy firmy, mają na nią wpływ.

1.2.1.3 Model 5 sił Portera

Ogromny wkład do teorii konkurencji wniósł Michael Porter, który opracował model 5 sił napędowych konkurencji wewnątrz sektora. Są nimi²⁶:

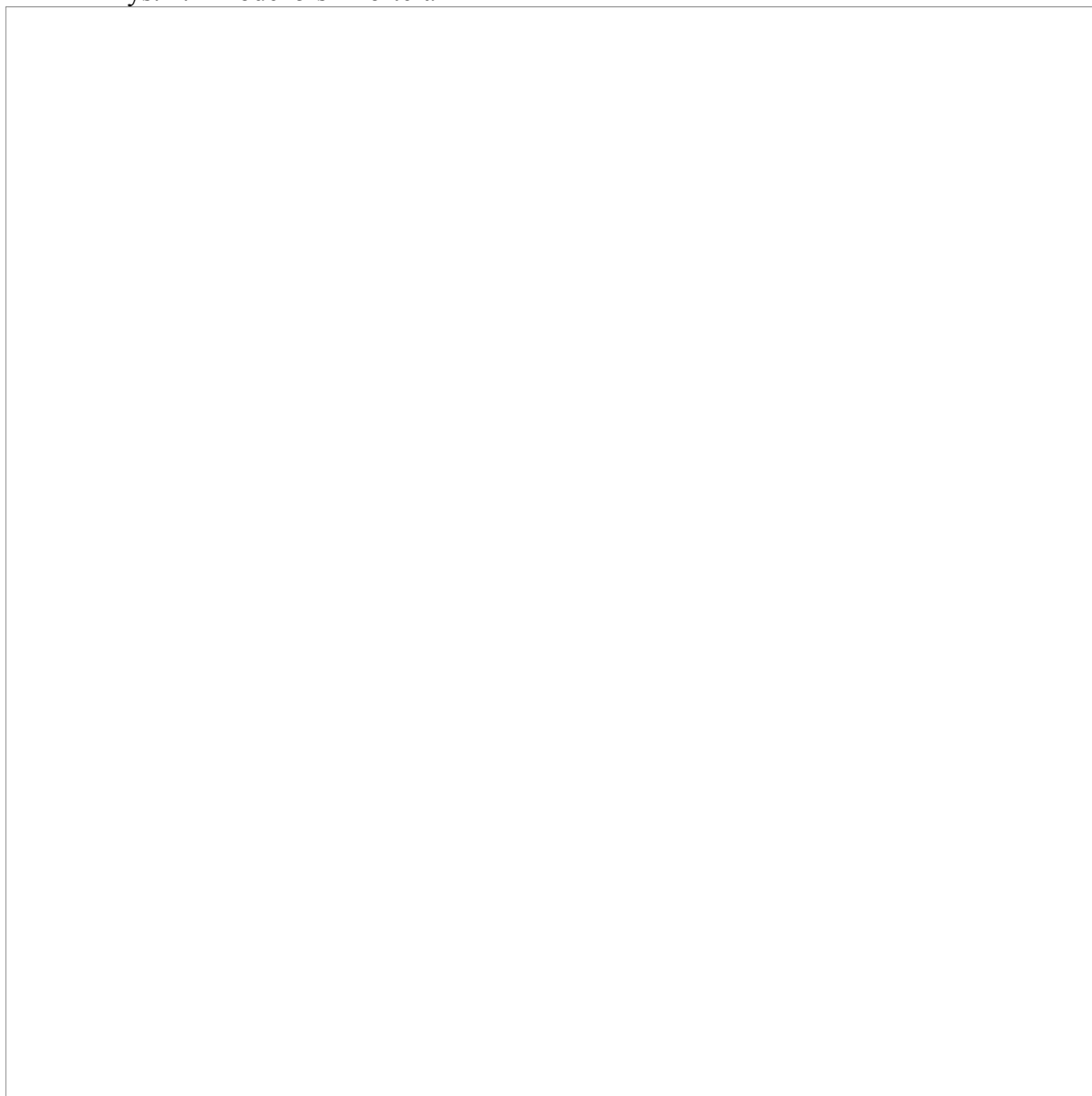
- siła przetargowa nabywców
- siła przetargowa dostawców
- groźba nowych wejść
- groźba substytucyjnych wyrobów lub usług
- rywalizacja między istniejącymi firmami.

Do analizy tego modelu niezbędne jest zdefiniowanie, czym jest sektor. Otóż wg Portera sektor to “grupa firm wytwarzających wyroby będące substytutami²⁷”. Trzeba przyznać, że nie jest to zbyt precyzyjne określenie... Rozgraniczenie między konkurentami a producentami wyrobów substytucyjnych na wielu rynkach jest dosyć trudne. Jednak w przypadku firmy Complex Projekt tak nie jest, gdyż usługa, jaką oferują, jest jasno zdefiniowana i taka sama u wszystkich konkurentów (choć nie wszystkie przedsiębiorstwa oferują taki sam zakres usług).

26 M. E. Porter, *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 24

27 Tamże, s. 25

Rys. 1.1 Model 5 sił Portera



Źródło: http://pl.wikipedia.org/wiki/Grafika:Porter_5_forces_analysis_PL.svg (28.11.2008)

Poniżej zostaną omówione siły wpływające na organizację, wymienione przez Portera.

Groźba wejścia do danego sektora zależy od barier wejścia. Do tych barier należą²⁸:

- ekonomia skali- czyli obniżanie kosztu jednostkowego wraz ze wzrostem produkcji. Jest to barierą dla nowo wchodzących, gdyż albo będą ponosili koszty przeciętne wyższe od istniejących firm albo też muszą próbować zająć dużą część rynku, co może być trudne, a ponadto prawdopodobnie wywoła ostrą reakcję ze strony firm obecnych w sektorze.

28 Tamże, s. 27-28

Przykład: samochody (wg niektórych specjalistów opłaca się je produkować dopiero wtedy, gdy można sprzedać ponad 100 000 sztuk rocznie²⁹),

- zróżnicowanie wyrobów- oznacza to, że firmy mają swoją renomę i lojalnych klientów, których trudno będzie przekonać do zmiany zakupowanego wyrobu. Wiąże się to z wysokimi kosztami na reklamę i inne narzędzia marketingowe, dłuższym czasem potrzebnym na zdobycie klientów i co za tym idzie, wysokimi kosztami. Przykład: produkcja piwa, komputery, bankowość,
- potrzeby kapitałowe- konieczność poniesienia wysokich nakładów na uruchomienie przedsiębiorstwa umożliwia otwarcie firmy jedynie zasobnym inwestorom. Potrzeby kapitałowe wiążą się z dwoma wcześniej wymienionymi czynnikami, ale mogą wynikać również z wysokich kosztów maszyn, nakładów ponoszonych na badania i rozwój, udzielanych kredytów kupieckich itp. Przykład: produkcja samochodów, banki, produkcja rakiet kosmicznych, wydobywanie ropy naftowej, stworzenie kanału telewizyjnego,
- koszty zmiany dostawcy- jeśli klienci przy zmianie dostawcy musieliby ponieść koszty, to stanowi to oczywiście barierę wejścia, gdyż nowa firma musiałaby zaoferować niższe ceny, aby klienci rozważyli możliwość dokonania u niej zakupu (należy przy tym dodać niechęć wielu ludzi do zmieniania dostawców, która może wynikać z wielu przyczyn natury psychologicznej),
- dostęp do kanałów dystrybucji- w niektórych sektorach zdobycie kanałów dystrybucji może się okazać problemowe. Na przykład sprzedaż producenta batoników zależy w dużym stopniu od tego, czy sklepy umieszczą jego towar w widocznym miejscu. Zdobycie kanałów dystrybucji wiąże się z dodatkowymi kosztami, a nierzadko trzeba stworzyć własne kanały dystrybucji (np. w przypadku markowej odzieży). Przykład: producenci leków (apteki),
- gorsza sytuacja kosztowa niezależnie od skali- może ona wynikać z braku możliwości poznania technik produkcji już istniejących firm (patenty, tajemnica firmowa), korzystnego dostępu do surowców, jaki mają istniejące firmy, korzystnej lokalizacji, subsydiów

29 www.ekonomicznie.pl/sciagi/pliki/20080429142457.doc (28.11.2008)

państwowych, krzywej doświadczenia³⁰,

- polityka państwa- licencje, zezwolenia, ograniczenia dostępu do surowców itp. utrudniają lub wręcz uniemożliwiają nowym firmom wejście do danego sektora. Przykład: produkcja broni, sprzedaż wyrobów alkoholowych,
- oczekiwane działania odwetowe (np. agencje nieruchomości w Polsce),
- cena zapobiegająca wejściu- istniejące firmy w sytuacji zagrożenia nowym wejściem mogą ustalić cenę, która sprawi, że uruchomienie działalności stanie się nieopłacalne dla nowego przedsiębiorstwa.

W przypadku doskonałej konkurencji, bariery wejścia nie powinny istnieć.

Siła przetargowa nabywców zależy od następujących czynników:

- liczby firm działających w tej branży- im mniejsza liczba nabywców, tym większa ich siła przetargowa,
- udziału danego wyrobu w kosztach nabywców- im większy, tym większą wagę przywiązują do jego ceny,
- stopnia zróżnicowania- im mniejszy, tym większy wybór mają nabywcy, a zatem tym większa ich siła,
- informacji, jaką dysponują nabywcy na temat rynku (wielkości popytu, podaży, cen), kosztów produkcji etc- im większa, tym większa siła nabywców,
- wielkości zysków/dochodów- im bardziej zasobni nabywcy, tym z reguły mniej wrażliwi na cenę,
- jeśli jakość danego wyrobu wpływa w istotny sposób na jakość produktów/usług nabywcy, to są oni mniej wrażliwi na cenę (mniejsza siła przetargowa nabywców).

Siły te dotyczą zarówno klientów detalicznych, jak i przedsiębiorstw (przy odpowiedniej

³⁰ Krzywa doświadczenia różni się od ekonomii skali. Zależy ona bowiem od skumulowanej wielkości produkcji (lub świadczonych usług), a nie od wielkości produkcji na jednostkę czasu. Krzywa doświadczenia stanowi barierę wejścia tylko w niektórych przypadkach: gdy jej postać sprawia, że nowo wchodzące firmy mogą nigdy nie dogonić firm już istniejących i nieskuteczne byłoby naśladowanie, zatrudnienie pracowników konkurenta czy zakup odpowiednio nowoczesnych maszyn lub wiedzy specjalistów.

interpretacji), z branży przemysłowej, jak i handlowej.

Siła przetargowa dostawców zależy od podobnych czynników, jak siła przetargowa nabywców, z tą różnicą, że badane przedsiębiorstwo znajduje się teraz w odwrotnej roli. Siła ta jest więc tym większa, im:

- mniej firm funkcjonuje w sektorze dostawców,
- jest mniej substytutów dla produktów/usług, jakie oferują dostawcy,
- większy jest udział kosztów ponoszonych na dany wyrób w procesie produkcyjnym (działalności),
- mniej znaczącym klientem jest dany sektor dla danej grupy dostawców,
- większe zróżnicowanie wyrobów różnych dostawców,
- większa groźba integracji w przód ze strony dostawców.

Należy dodać, że za dostawcę uważana jest również siła robocza.

Wyroby substytucyjne oznaczają potencjalne zagrożenie dla przedsiębiorstw danej branży. Obniżenie ceny lub podwyższenie jakości produktów (lub usług) substytucyjnych może pociągnąć za sobą spadek popytu na wyroby firm istniejących w danym sektorze. Na przykład niska cena margaryny wpłynęła na spadek popytu na masło. Podobnie, oferta przewoźników autobusowych, zmniejszyła zapotrzebowanie na przewozy kolejowe itp. Przedsiębiorstwo powinno się zastanowić, czy istnieją dobre substytuty jej wyrobu- to oznacza, że trzeba je uwzględnić przy ustalaniu ceny i przy trosce o jakość³¹. Należy się też zastanowić, czy mogą się pojawić nowe substytuty (np. pojawienie się tanich linii lotniczych odebrało klientów przewoźnikom autokarowym i kolejom). Można również starać się pokonać tę siłę konkurencyjną przez włączenie do oferty wyrobu substytucyjnego.

Konkurencja wewnątrz sektora zwiększa się wraz z:

31 Chyba że firma ustala cenę na przyzwoitym poziomie i dba o jakość niezależnie od działań konkurentów.

- zwiększeniem się liczby przedsiębiorstw działających w danym sektorze,
- spadkiem zróżnicowania produktów/usług,
- spadkiem dynamiki rozwoju sektora (spadkiem popytu),
- wzrostem kosztów stałych lub kosztów składowania.

Model ten rzuca światło na potencjalne szanse i zagrożenia, jak również pomaga określić silne i słabe strony firmy przy radzeniu sobie z siłami konkurencji, w porównaniu z całym sektorem. Zdaniem M. Portera firma może przyjąć trzy rodzaje strategii³²:

- usytuowanie firmy tak, by była w stanie jak najlepiej bronić się przed istniejącymi siłami konkurencyjnymi,
- wpływanie na siły konkurencyjne tak, aby je zmniejszać,
- wykorzystanie przewidywanych zmian w źródłach sił konkurencyjnych i dostosowanie do nich, zanim zrobią to rywale.

Z całego podejścia M. Portera wynika, że traktuje on konkurentów, jak wrogów. Nieco inne podejście przedstawia Józef Penc, pisząc o marketingowym podejściu do konkurencji: “W nowoczesnym marketingu podstawową zasadą strategicznego myślenia i działania nie jest pokonanie konkurentów, lecz dostarczenie klientom wyrobów o coraz wyższych walorach, dodawanie samemu wartości, a nie zmniejszanie tej, którą dodają konkurenci³³.”

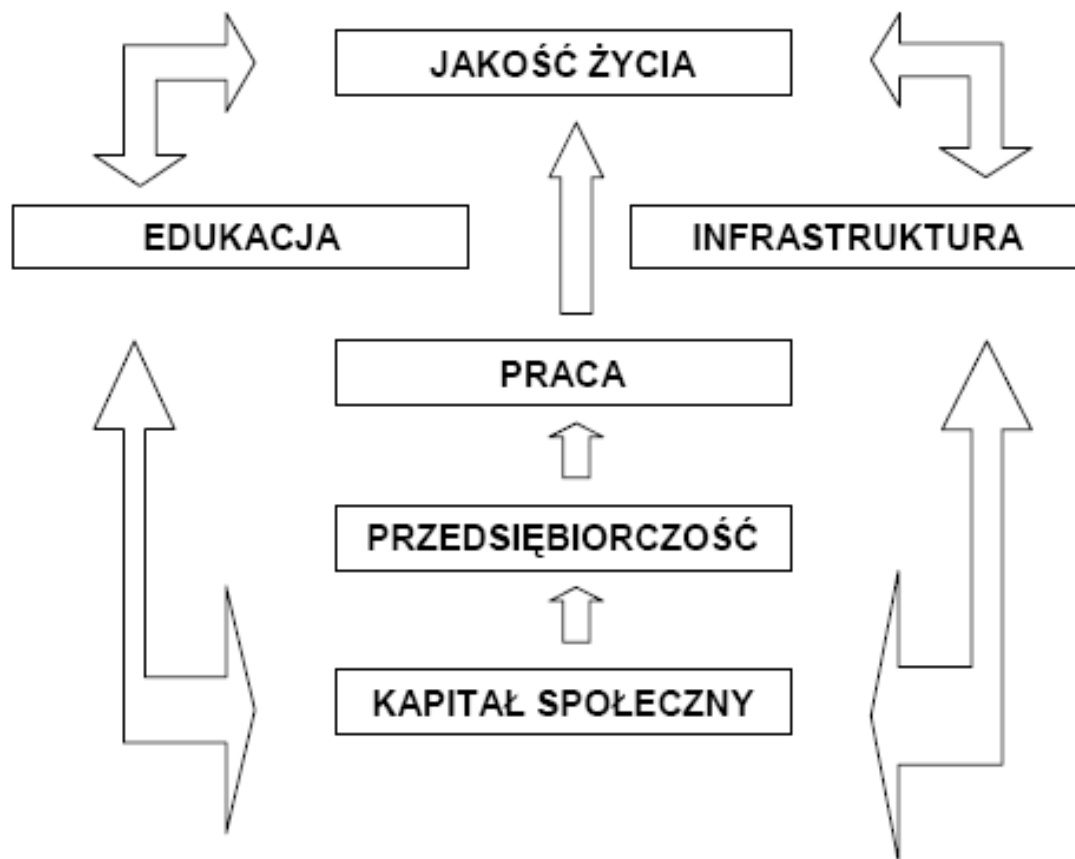
Wg Ch. Ketelsa, współpracownika M. Portera, należy pamiętać, że konkurencyjność (zdobycie przewagi konkurencyjnej) nie jest celem samym w sobie, jak to nieraz jest opacznie rozumiane. Wg niego celem jest powodzenie firmy, a konkurencyjność jest środkiem do osiągnięcia tego celu. Wg Luigino Bruni z kolei celem jest szczęście ludzi, a nie powodzenie firmy. Czyż ostatecznie nie to jest powodem, dla którego powstały przedsiębiorstwa? Powstały po to, aby zaspokajać potrzeby, a zatem, aby czynić ludzi szczęśliwsiymi. Podobnie, zgodnie ze Strategią Rozwoju Województwa Wielkopolskiego (przyjętą w ramach Wielkopolskiego Regionalnego

32 Tamże, s. 55

33 J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości: twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 310

Programu Operacyjnego), celem jest poprawienie jakości życia, a wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw ma być środkiem do osiągnięcia tego celu.

Rys. 1.2 Hierarchia celów w Wielkopolskim Regionalnym Programie Operacyjnym



Źródło: Wielkopolski Regionalny Program Operacyjny na lata 2007-2013, s. 87

(www.wrpo.wielkopolskie.pl/files/119098800846fd08e8d0b75/WPRO%207.0%2029.08.07.pdf)

1.2.1.4 Ocena atrakcyjności sektora

Ocena atrakcyjności sektora uzupełnia analizę 5 sił Portera. W celu analizy wartości sektora można wykorzystać dwa podejścia: ocenę wartości wewnętrznej (na podstawie obiektywnych kryteriów) lub ocenę względnej wartości (kryteria subiektywne). W ramach analizy wartości wewnętrznej można się posłużyć następującą siatką.

Tab.1.1 Ocena atrakcyjności sektora (metoda wielokryterialna)

Kryteria	Skala wartości						
	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3
Przewidywana stopa wzrostu	< 2%		2- 8%		> 8%		
Udział liderów w rynku	> 60%		30- 60%		< 30%		
Zmienność technologii	Częste zmiany		Cykl 5 lat		Cykl > 5 lat		
Ryzyko substytucji	Wysokie		Średnie		Niskie		
Bariery wejścia	Słabe		Średnie		Silne		
Poziom cen	Wojna cenowa		Wysoka elastyczność		Duży margines swobody		
Marża zysku	Niska		Średnia		Wysoka		
Źródła wartości dodanej	Typowe		Know-how		Wyjątkowe atuty		
Pewność zaopatrzenia	Niepewne		Niestabilne		Pewne		
Sezonowość sprzedaży	Wysoka		Średnia		Niska		
Szanse opanowania nowych umiejętności	Małe		Możliwe		Duże		

Źródło: STRATEGOR, *Zarządzanie Firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 53

Metoda wielokryterialna (którą ilustruje powyższa tabela) ma pewne wady; przede wszystkim nie uwzględnia specyfiki sektora ani pozycji przedsiębiorstwa. Można by te wady pokonać nadając poszczególnym kryteriom wagi, jak np. w punktowej ocenie atrakcyjności sektora, autorstwa Gierszewskiej i Romanowskiej- w metodzie tej nie jest jednak tak jasno określone, na jakiej podstawie określać wartość kryterium³⁴.

34 M. Lisiński, s. 148

Tab. 1.2 Schemat oceny atrakcyjności sektora (metoda punktowa)

Kryterium oceny sektora	Waga kryterium (od 1 do 3)	Wartość kryterium w sektorze (od 1 do 5)	Ocena ważona
Wielkość rynku	3		
Przewidywana stopa wzrostu rynku	3		
Rentowność sektora	3		
Stopień koncentracji sektora	2		
Ostrość walki konkurencyjnej	3		
Wysokość barier wejścia	3		
Wysokość barier wyjścia	1		
Groźba pojawienia się substytutów	2		
Groźba pojawienia się nowych konkurentów	3		
Pewność zaopatrzenia	1		
Stabilność technologiczna	2		
Możliwość różnicowania produktów	1		
Możliwość dywersyfikacji działalności	1		
Sezonowość i cykliczność	1		
Zagrożenie środowiska przyrodniczego	1		
Łączna ocena	30		

Źródło: Gierszewska, Romanowska, s. 321

Maksymalna ocena to 150 punktów. Wyżej wymienione kryteria oceny atrakcyjności sektora wynikają z modelu Portera.

Ocena względna natomiast dotyczy wartości sektora dla konkretnego przedsiębiorstwa. Zwraca się uwagę zwłaszcza na odmienne ocenianie wartości sektora przez firmy, które planują do niego wejść (istnienie barier wejścia jest korzystnie oceniane przez przedsiębiorstwa już istniejące w danej branży, ale niekorzystnie przez te, które chcą zacząć w niej działać)³⁵.

³⁵ Więcej na temat względnej wartości dziedziny: STRATEGOR, *Zarządzanie Firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 54-55

1.2.1.5 Analiza kluczowych czynników sukcesu

Metoda ta polega na znalezieniu takich zasobów organizacji, które są decydujące; określają jej szanse na powodzenie. Dzięki analizie kluczowych czynników sukcesu można określić silne i słabe strony organizacji oraz jej pozycję konkurencyjną. Analiza ta przebiega w trzech etapach:

- 1) określenie kluczowych czynników sukcesu
- 2) ocena kluczowych czynników i wyznaczenie ich rzeczywistej wartości
- 3) ustalenie silnych i słabych stron organizacji

Najtrudniejszym zadaniem jest chyba wybranie kluczowych czynników- można się w tym celu posłużyć dwoma metodami³⁶:

- przeprowadzić inwentaryzację zasobów organizacji i wybrać najważniejsze z nich
- wybranie zestawu kluczowych czynników i poddanie ich zabiegom analitycznym

Drugi sposób jest zdecydowanie prostszy, jednak niezbyt dokładnie zdefiniowany. Polega on na ustaleniu odpowiednich czynników, ważnych w danym sektorze. Różni autorzy podają listy grup takich czynników³⁷. Strategor zaproponował zbadanie pięć grup kluczowych czynników³⁸:

- pozycji rynkowej
- pozycji kosztowej
- marki i zachowań rynkowych
- kompetencji technologicznych i opanowania technologii

36 M. Lisiński, s. 180

37 Np. A. A. Thompson, A. J. Strickland, *Strategic Management. Concept and Cases*, Irwin, New York 1993 lub P. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebethner i Ska, Warszawa 1996 (za:) M. Lisiński, s. 181

38 STRATEGOR, s. 69

- rentowności i siły finansowej

Do powyższego zestawu Gierszewska i Romanowska dodały: poziom organizacji i zarządzania³⁹. Po przyjęciu takiej listy, następnym etapem jest uszczegółowienie tych czynników, poprzez analizę sektora. Powinno się to dokonywać w zespole ekspertów⁴⁰.

Następny etap: ocena kluczowych czynników sukcesu, polega na ustaleniu wag poszczególnych czynników (wagi sumują się do jedności), dokonaniu ich oceny, a w rezultacie określeniu ich rzeczywistej wartości. Oceny powinni dokonywać przedstawiciele kadry kierowniczej, specjalistów funkcjonalnych danej firmy oraz eksperci zewnętrzni⁴¹. Oceny można dokonywać na zasadzie porównania z liderem albo z przodującymi konkurentami w danej dziedzinie (benchmarking). Ważne jest ustalenie skali oceny (np. M. Lisiński przyjmuje siedmiostopniową skalę⁴²). Wiąże się to z ostatnim etapem, a mianowicie określeniem mocnych i słabych stron organizacji. W przypadku siedmiostopniowej skali można uznać, że czynniki, które uzyskały jedną z dwóch najwyższych ocen, są mocnymi stronami organizacji, a czynniki, które uzyskały jedną z dwóch najniższych ocen, stanowią słabe strony organizacji. Pozostałe oceny wskazują na średni poziom danego kluczowego czynnika.

1.2.1.6 Analiza SWOT/TOWS

SWOT jest metodą zintegrowaną, łączącą w sobie elementy analizy wnętrza firmy i jej otoczenia. Bierze swoją nazwę od pierwszych liter angielskich wyrazów oznaczających dziedziny, które podlegają badaniu. Są to: silne i słabe strony firmy (strengths, weaknesses), szanse (opportunities) oraz zagrożenia (threats). Wg Griffina mocne strony to “umiejętności i zdolności umożliwiające organizacji tworzenie i wdrażanie strategii⁴³”. Jest to rozumienie nieco inne od

39 G. Gierszewska, M. Romanowska, s. 172

40 M. Lisiński, s. 181

41 Tamże, s. 184

42 Tamże

43 R. W. Griffin, s. 249

potocznego, gdzie za mocne strony przedsiębiorstwa uważa się po prostu to, co organizacja umie robić dobrze (niekoniecznie lepiej, niż inni) lub jakieś specjalne cechy (dobra załoga, marka, wewnętrzna organizacja) czy “dojścia”, jakie posiada (np. znajomość dobrych kanałów dystrybucji w określonych krajach). Definicja Griffina związana jest z tym, że dana silna strona organizacji (obiektywnie postrzegana jako taka) niekoniecznie będzie przydatna w realizacji wybranej strategii (np. duży udział w rynku w sektorze telewizorów nie musi się przełożyć na sukces w sektorze ubezpieczeń).

Griffin dzieli mocne strony na powszechnie występujące (takie, którymi dysponuje wiele firm w sektorze) oraz unikalne. Naturalnie, bardziej cenne są wyróżniające się umiejętności, które posiada niewiele przedsiębiorstw albo tylko jedno. W dodatku te unikalne umiejętności powinny być trudne do naśladowania, aby były źródłem trwałej przewagi konkurencyjnej. Czy jednak przedsiębiorstwa muszą na siłę starać się tworzyć takie umiejętności i zacięcie ich bronić⁴⁴?

Mocne strony organizacji to przykładowo⁴⁵:

- wyróżniające umiejętności
- zasoby finansowe
- kwalifikacje
- dobra opinia, renoma
- bycie uznanym liderem w jakiejś dziedzinie
- dobre strategie funkcjonalne
- efekty skali

44 Przykład Complex Projekt, jak i innych przedsiębiorstw należących do Economy of Communion podważa taką tezę.

45 Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998

- odizolowanie od konkurentów
- prawa własności do technologii
- przewaga kosztowa
- przewaga konkurencyjna
- innowacyjność
- wyróżniające zarządzanie
- duża zdolność produkcyjna
- sprawna technologia

Analogicznie, słabe strony organizacji to “brak pewnej umiejętności lub zdolności, który nie pozwala organizacji dokonać wyboru i zdradzać strategii wspierających jej misję⁴⁶”. Istnieją dwa sposoby radzenia sobie ze słabymi stronami: zmiana ich lub dopasowanie misji tak, by słabe strony przestały nimi być. Silne i słabe strony organizacji można zidentyfikować na podstawie analizy kluczowych czynników sukcesu.

Szanse i zagrożenia obserwujemy w otoczeniu organizacji. Do ich analizy można wykorzystać wcześniej omówioną metodę PEST oraz model 5 sił Portera. Przedsiębiorstwo powinno starać się wykorzystać szanse, przy wykorzystaniu swoich silnych stron oraz neutralizować zagrożenia i unikać słabych stron (lub usuwać je)⁴⁷. To jednak nie wszystko, co wynika z zastosowania tej metody. Analiza TOWS/SWOT, “z zewnątrz do wewnątrz” i “od wewnątrz na zewnątrz” pozwala wypracować następujące warianty strategii⁴⁸:

46 R. W. Griffin, s. 252

47 Tamże, s. 249

48 K. Oblój, s. 182

- strategia agresywna (SO)- stara się wykorzystać okazje przy użyciu silnych stron firmy. Przykład: wejście na nowy rynek (wykorzystując duży udział na obecnym).
- strategia konkurencyjna (WO)- stara się wykorzystać okazje występujące w otoczeniu, zwalczając słabe strony (lub unikając ich). Przykładem może być wejście w alians strategiczny.
- strategia konserwatywna (ST)- wykorzystywanie mocnych stron organizacji do walki z zagrożeniami występującymi w otoczeniu (np. koncentracja na określonym segmencie rynku).
- strategia defensywna (WT)- polega na unikaniu zagrożeń i likwidowaniu słabych stron organizacji (np. poprzez redukcję kosztów).

1.2.2 Rodzaje strategii konkurencyjnych

1.2.2.1 Definicja strategii konkurencyjnej

Celem strategii konkurencyjnej wg M. Portera jest obrona przed 5 siłami konkurencyjnymi lub wykorzystanie ich dla własnej korzyści. Michael Porter rozumie strategię konkurencji jako: “podejmowanie przez firmę działań zaczepnych lub obronnych, mających na celu utrzymanie pozycji w danym sektorze, skuteczne radzenie sobie z pięcioma siłami konkurencyjnymi i uzyskanie przez firmę wyższej stopy zysku⁴⁹.” W innym miejscu M. Porter definiuje strategię konkurencji jako “opracowanie ogólnej formuły, w jaki sposób przedsiębiorstwo zamierza konkurować, jakie powinny być jego cele i jakie zasady postępowania będą potrzebne do realizacji tych celów.” Do tak określonych strategii wg Portera należą:

- wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych

49 M. Porter, s. 60

- zróżnicowanie
- koncentracja

1.2.2.2 Wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych

Strategia wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych polega na dążeniu do stałego obniżania kosztów, głównie dzięki przesuwaniu się po krzywej doświadczenia. Strategia ta wymaga skoncentrowania na procesie produkcji, inwestowania w nowoczesne maszyny, dostosowywania technologii, a także minimalizowania kosztów administracji, sprzedaży, marketingu, a także działu B+R (jeśli taki w firmie jest). Niskie koszty oznaczają możliwość ustalenia odpowiednio niskiej ceny i wyeliminowania konkurentów lub uzyskiwania wyższych przychodów. Strategia ta broni przed siłą przetargową nabywców, ponieważ nie mogą oni żądać obniżenia ceny poniżej oferowanej przez konkurentów. Również dostawcy nie stanowią dużego zagrożenia, gdyż niskie koszty wytwarzania umożliwiają ponoszenie wyższych kosztów nakładów, jeśli by się to okazało konieczne. Przewaga kosztowa oznacza zazwyczaj barierę wejścia dla nowych firm, gdyż te musiałyby ponosić straty albo oferować wyższą cenę. Broni również przed substytutami, a przynajmniej daje lepszą pozycję w porównaniu z konkurentami w sektorze. Wiodąca pozycja pod względem kosztów całkowitych chroni więc przed wszystkimi pięcioma siłami konkurencyjnymi. Strategia ta ma jednak swoje wady. Są nimi⁵⁰:

- ryzyko zmiany technologii- jeśli przedsiębiorstwo było skoncentrowane na obniżaniu kosztów, nie ponosiło wysokich nakładów na innowacje. Jeśli konkurenci opracowali nowe technologie, przestarzałe produkty będą nieatrakcyjne dla konsumentów, nawet jeśli będą tanie,

50 M. E. Porter, s. 72

- dyferencjacja konkurentów- konkurenci mogą się bronić wzmacniając swoją markę i wskazując na oryginalność i niepowtarzalność swoich produktów. Fiat nie jest groźnym konkurentem dla Mercedesa, chociaż jest tańszy,
- ryzyko naśladownictwa- istnieje ryzyko, że inne przedsiębiorstwo zacznie stosować tę samą lub nawet lepszą technologię, przez co jeszcze mocniej obniży swoje koszty.

1.2.2.3 Zróżnicowanie

Zróżnicowanie (dyferencjacja) jest kolejną strategią, dającą obronę przed pięcioma siłami konkurencyjnymi. Przedsiębiorstwo stara się wyróżnić swoją markę, jakość produktów czy ich cechy, wskazując, że są one “jedyne w swoim rodzaju”, a zatem nieporównywalne z czymkolwiek innym. W ten sposób firma broni się przed konkurentami, którzy mogą mieć niższe ceny, ale ich produkty nie są dokładnie takie same (przykład Fiata i Mercedesa). Zróżnicowanie powoduje spadek elastyczności cenowej nabywców, przez co zwiększa marżę i pozwala na zmniejszenie siły przetargowej dostawców. Groźba nowych wejść jest ograniczona ochroną patentową, licencjami czy ochroną znaku towarowego i marki. Strategia dyferencjacji broni przed siłą przetargową nabywców, którzy nie mają z czym porównywać danego wyrobu. Istnieją co prawda substytuty, jednak im silniejsza marka, im większe odróżnienie danego produktu od konkurentów, tym słabsza siła ewentualnych substytutów, które nie dają nam ostatecznie tej samej użyteczności. Konsumentom mogą być skłonni zapłacić wyższą cenę za produkty unikalne (np. iPhone). W rzeczywistości, kiedy wiele firm stara się stosować strategię dyferencjacji, zwłaszcza jakościowej, pojawia się możliwość porównywania. Być może konsument nie porównuje butów marki Gino Rossi z CCC, ale już z Bata jest to możliwe. Jest to pierwsza wada tej strategii. Ponadto duża różnica cen między zróżnicowanymi produktami, a najtańszymi substytutami może powodować, że wielu konsumentów mimo wszystko wybierze produkt tańszy (klient może chciałby kupić sukienkę Diora, ale jest ona na tyle droga, że większość kupi raczej sukienkę innej, tańszej marki lub nawet produkt anonimowy). Wadą tej strategii, podobnie jak strategii koncentracji jest również ograniczona

możliwość zwiększania udziału w rynku (głównie na skutek rezygnacji ze sprzedaży masowej), a także wzrost kosztów marketingu.

Przedsiębiorstwa, pragnąc uciec przed konkurencją, która obniża ich zyski i jest wymagająca dla funkcjonowania firmy, różnicują swoje produkty. Dyferencjacja obniża poziom konkurencji między przedsiębiorstwami.

1.2.2.4 Koncentracja

Trzecią podstawową strategią według Portera jest koncentracja. Polega ona na wybraniu segmentu rynku, który firma chce obsługiwać. Mogą to być wybrani konsumenci (na przykład puszyste panie, do których kierujemy odzież rozmiarów XXL) lub dystrybutorzy (przykładem firma Martin-Brower kierująca swoją żywność jedynie do ośmiu wybranych barów szybkiej obsługi). Koncentracja pociąga za sobą zazwyczaj dostosowanie cech produktu czy usługi do danego segmentu odbiorców. Strategia ta może mieć na celu lepsze zaspokajanie potrzeb swojego segmentu (luksusowy fryzjer) albo obniżyć koszty jego obsługi (producent klamek do samochodów). Ryzyko związane z tą strategią polega m.in. na zanikaniu różnic między potrzebami danego segmentu nabywców, a resztą rynku. Istnieje również zagrożenie, że obsługiwane wybrane sektora, na skutek niskiej skali produkcji, spowoduje, że przedsiębiorstwo będzie miało wyższe koszty, niż konkurencja, a co za tym idzie nie będzie mogło oferować niższych cen (producent tylko słuchawek może mieć wyższe koszty i nie móc oferować niższej ceny, niż Sony) i koncentracja może nie być opłacalna.

1.2.2.5 Strategia wyczekiwania i zintegrowana

Michael Porter uważał, że strategii dyferencjacji i przywództwa kosztowego nie można łączyć, gdyż grozi to “ugrzęźnięciem”, jednak badania przeprowadzone w japońskich firmach pokazały, że jest to możliwe. W związku z tym autorzy tych badań zaproponowali wprowadzenie

dwóch dodatkowych kategorii: strategii wyczekiwania i strategii zintegrowanej⁵¹. Strategia wyczekiwania polega na słabym nastawieniu zarówno na obniżanie kosztów, jak i na wyróżnienie przez jakość. Stosowana jest zazwyczaj przez młode przedsiębiorstwa, poszukujące swojego miejsca na rynku. Strategia zintegrowana natomiast polega na wysokiej koncentracji zarówno na jakości, jak i niskie koszty. Strategia ta jest bardzo skuteczna, jednak niezwykle kosztowna.

1.3 Współpraca między organizacjami

1.3.1 Rodzaje współpracy i przyczyny jej powstawania

Niektóre firmy decydują się raczej na kooperację czy koordynację, niż ostrą walkę konkurencyjną, przy czym może to również wynikać z chęci uzyskania przewagi konkurencyjnej. W przepisach prawnych nie ma definicji kooperacji ani koordynacji, jednak autorzy *Prawa gospodarczego dla ekonomistów*, pod redakcją Bogusławy Gneli⁵², rozumieją koordynację jako: “niezobowiązujące w sensie cywilnoprawnym porozumienia, których bezpośrednim celem jest współdziałanie w zakresie organizowania działalności gospodarczej w konkurencji do przedsiębiorstw nie objętych porozumieniem”. Kooperacja z kolei “polega na współdziałaniu poprzez zawieranie umów ramowych w dziedzinie produkcji, w handlu i w usługach, a dopiero poprzez zawarcie umów wykonawczych i realizację świadczeń związanych z tymi umowami, [osiąga się] zwiększenie konkurencyjności w stosunku do przedsiębiorców nie objętych porozumieniem⁵³.” Definicje te nie są jednak zadowalające, gdyż w tym rozumieniu firma Complex Projekt nie stosowałaby ani koordynacji ani kooperacji, gdyż jej celem nie jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej w stosunku do przedsiębiorstw nie objętych współpracą⁵⁴. Powszechnie w literaturze na temat strategii przedsiębiorstw czy teorii gier używa się określenia kooperacji, nie

51 I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s.169

52 *Prawo gospodarcze dla ekonomistów*, red. Bogusława Gnela, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Kraków 2003, s. 223

53 Tamże, s. 224

54 O czym świadczy m.in. to, że są gotowi na współpracę z każdą firmą; <http://www.complexprojekt.pl/page/2/> (28.11.2008)

pojawia się natomiast z reguły słowo “koordynacja”. Stąd w niniejszym opracowaniu przyjmujemy definicję kooperacji jako po prostu współdziałania, współpracy przedsiębiorstw.

Powody zainteresowania przedsiębiorstwa współpracą z innymi firmami w branży mogą być różne:

- chęć uzyskania przewagi nad pozostałymi konkurentami (nie dopuszczonymi do kooperacji)
- możliwość obniżenia kosztów⁵⁵
- możliwość zdobycia nowego rynku, technologii lub unowocześnienia produktu (dzięki doświadczeniu i wiedzy kooperanta)
- chęć zapewnienia sobie pewnego poziomu bezpieczeństwa
- względy religijne

Istnieje wiele form współpracy z konkurentami. Należą do nich⁵⁶:

- porozumienia monopolityczne
- porozumienia krótkookresowe
- aliance strategiczne
- stowarzyszenia
- konsorcja
- wspólne przedsięwzięcia (joint ventures)
- połączenia

55 Np. w aliansach strategicznych, gdzie kooperanci mogą wspólnie finansować badania rozwojowe.

56 M. Lisiński, s. 112

Z racji specyfiki przedsiębiorstwa Complex Projekt, najbardziej interesujące są konsorcja. Konsorcja są formą porozumień długookresowych, na czas realizacji określonego przedsięwzięcia. Wg autorów *Prawa gospodarczego dla ekonomistów*⁵⁷, konsorcjum jest formą koordynacji funkcjonalnej w zakresie przedmiotowym, tzn. jest to wspólne przedsięwzięcie, oparte na porozumieniu niezobowiązującym w sensie cywilnoprawnym. Podejmowane działania są w pełni dobrowolne i strony mogą się z nich w zasadzie w każdej chwili wycofać (gdy jedna ze stron stwierdzi, że jej interes jest zagrożony lub nie widzi wystarczających korzyści w kontynuacji współpracy)⁵⁸. W wyniku powstania konsorcjum nie powstają żadne jednostki organizacyjne ani nie są do tego celu wydzielane specjalnie jakieś środki majątkowe. Przedsiębiorstwa zawiązujące konsorcjum zachowują pełną niezależność (jeszcze większą, niż w przypadku aliansów). Za zobowiązania zaciągnięte w wyniku prowadzonego przedsięwzięcia, każda organizacja odpowiada oddzielnie- nie ma solidarnej odpowiedzialności. Podobnie, zyski czy straty nie są w żaden sposób dzielone (bo nie doszło do wydzielenia środków majątkowych). Każda organizacja u siebie obserwuje albo zysk albo stratę⁵⁹.

1.3.2 Konkurencja i kooperacja w teorii gier

1.3.2.1 Czym jest teoria gier

Teoria gier wywodzi się z matematyki, jednak znalazła zastosowanie zarówno w naukach ekonomicznych, jak i biologii oraz socjologii. Prekursorem modelem w tej dziedzinie w ekonomii był model duopolu Cournota. Ważny wkład w teorię gier wniósł John von Neumann, który wraz z Oskarem Morgensternem tworzył jej podstawy. Twierdzenie von Neumanna mówi, że “w każdej grze macierzowej istnieją strategie optymalne obu graczy (być może mieszane) oraz dokładnie jedna wartość”. Zatem każda gra macierzowa ma swoje unikalne rozwiązanie.

57 *Prawo gospodarcze dla ekonomistów*, s. 223

58 Jednak rezygnacja z dalszej współpracy w praktyce pociąga za sobą sankcje, określone w umowie.

59 Chyba że podmioty sporządzą umowę określającą zasady dzielenia się zyskiem/stratą. Por: *Prawo gospodarcze dla ekonomistów*, s. 223

Kolejnym kamieniem milowym w teorii gier było zbadanie równowag w grach niekooperacyjnych przez Nasha, który w 1994 roku (ponad 40 lat po opublikowaniu swojej książki) otrzymał Nagrodę Nobla wraz z Reinhardem Seltenem i Johnem Harsanyi. Nash dowiódł, że również gry o sumie niezerowej mają swoje rozwiązanie. Występuje ono wtedy, gdy gracze nie opłaca się zmienić strategii, przy niezmięnionej strategii innych graczy⁶⁰.

W celu lepszego zrozumienia następnych podrozdziałów, konieczne jest wytłumaczenie podstawowych pojęć z zakresu teorii gier.

Gra to interakcja pomiędzy racjonalnymi graczami, których decyzja wpływają na wypłaty pozostałych graczy⁶¹. Gra jest określona przez graczy (co najmniej dwóch), ich strategie, wynik i wypłaty. **Graczem** może być człowiek, ale też firma, państwo czy gatunek zwierząt. Zakłada się, że podejmuje decyzje w sposób świadomy i niezależny⁶². **Strategia** gracza to jego plan reakcji na dowolne zachowanie przeciwnika (np. strategia "wet za wet"). Strategie mogą być bardzo skomplikowane. **Dominacja** oznacza, że jakaś strategia jest zawsze lepsza od drugiej- niezależnie od tego, co wybierze przeciwnik, zawsze lepiej grać strategię dominującą, niż zdominowaną. **Wynik gry** jest rezultatem zastosowania przez graczy swoich strategii. Każdemu wynikowi odpowiada zestaw **wypłat** dla graczy. Wypłaty obejmują wszystko, co gracz osiąga przy danej kombinacji strategii, a więc uzyskane pieniądze, widoki na przyszłość, zadowolenie, ilość wolnego czasu itd. Niestety nie zawsze tak jest i zapewne nie jest to w ogóle do końca możliwe⁶³. Zagadnienie wypłat jest ściśle związane z teorią użyteczności⁶⁴.

60 <http://william-king.www.drexel.edu/top/eco/game/nash.html> (10.11.2008)

61 Shor, Mikhael, "game," Dictionary of Game Theory Terms, Game Theory .net, <http://www.gametheory.net/dictionary/game.html> (4.10.2008)

62 M. Malawski, A. Wieczorek, H. Sosnowska, *Konkurencja i kooperacja. Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 13

63 Nie jest tak chociażby w Dylemacie Więźnia, gdzie w oryginalnej wersji wypłaty to po prostu okres czasu, jaki więźniowie otrzymywali w wyroku. Nie ma tu mowy o ich moralnych preferencjach. Patrz: podrozdział 1.3.2.2

64 Patrz: P. D. Straffin, *Teoria gier*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2004, s. 64-74

1.3.2.2 Dylemat Więźnia

Znanym paradoksem ekonomicznym w teorii gier jest Dylemat Więźnia. W najprostszej postaci jest to gra dwuosobowa, jednak można ją również rozszerzyć do gry n-osobowej i nie zmienia to meritum dylematu. Gra dwuosobowa może być zapisana w postaci macierzowej w następujący sposób:

Tab. 1.3 Dylemat Więźnia- postać ogólna

	<i>A</i>	<i>B</i>
<i>X</i>	R, R	S, T
<i>Y</i>	T, S	P, P

Źródło: http://pl.wikipedia.org/wiki/Dylemat_wi%C4%99%C5%BAnia (22.11.2008)

R- nagroda za współpracę

P- kara za zdradę

S- wypłata oszukanego

T- pokusa zdrady

Żałóżmy, że mamy do czynienia z graczem W, który ma do wyboru strategię X oraz Y oraz z graczem K, który ma do wyboru strategię A albo B. W komórkach pierwsza liczba określa wypłatę gracza W, a druga- gracza K. W dylemacie więźnia zachodzą następujące relacje: $T > R > P > S$. Strategie X oraz A są określane jako “współpracowanie”, natomiast strategie Y oraz B jako “oszukiwanie” lub “zdrada”. Przykład liczbowy Dylematu Więźnia:

Tab. 1.4 Dylemat Więźnia- przykład

	<i>A (współpracuj)</i>	<i>B (oszukuj)</i>
<i>X (współpracuj)</i>	5,5	0,1
<i>Y (oszukuj)</i>	10	2,2

Źródło: Opracowanie własne

Paradoks polega na tym, że według Nasha, racjonalny gracz powinien grać strategię Y (gdy jest graczem W) lub B (gdy jest graczem K), co prowadzi do równowagi 2, 2. W dodatku strategia “oszukuj” ściśle dominuje strategię “współpracuj” (tzn. niezależnie od decyzji gracza K, gracz W zawsze lepiej wyjdzie na wybraniu strategii Y, niż X: jeśli gracz K zagra A, gracz W wybierając Y zyska 10 jednostek, a grając X tylko 5. Jeśli natomiast gracz K zagra B, gracz W też osiągnie więcej, wybierając Y- 2 jednostki, niż gdyby wybrał X- zero jednostek). Równowaga 2, 2 nie jest jednak Pareto- optymalna. Dla obydwu graczy lepiej byłoby zagrać strategię współpracy i uzyskać wynik 5, 5.

Dylemat ten pokazuje, że działanie racjonalne (maksymalizujące własną użyteczność) z punktu widzenia jednostki nie musi być korzystne nie tylko dla ogółu społeczeństwa, ale nawet dla samej jednostki! Dylemat Więźnia można dostrzec w:

- wyścigu zbrojeń- dla wszystkich lepiej by było, gdyby nie wydawali pieniędzy na zbrojenia, lecz na inne cele, jednak ponieważ nie ma gwarancji, że inny kraj nie będzie nadal się zbroił i nie rozpocznie wojny- wszyscy się zbroją,
- ochronie środowiska- jeśli wszyscy będą dbali o środowisko, będzie to korzystniejsze, jednak jeśli tylko jeden podmiot będzie dbał o środowisko, a inne podmioty nie- nic nie osiągnie, bo ich zanieczyszczenia dotkną i jego, dlatego opłaca się nie dbać o środowisko- ten problem został jednak rozwiązany, przynajmniej częściowo, przez regulacje prawne,
- udostępnianiu programów GNU- tworzenie programu ogólnodostępnego- na licencji GNU, mogłoby zostać wykorzystane przez inne firmy, którym ułatwia to tworzenie własnych produktów- sytuacja S, T- na szczęście firmy decydują się na współpracę i powstaje wiele programów na licencji GNU,
- dobrach publicznych- które mają m.in. tę cechę, że nikogo nie można wyłączyć z korzystania z tego dobra, chociaż za nie nie płaci. W tej sytuacji, gdy większość osób płaci-

kooperuje, a jedna osoba jest “pasażerem na gapę”- oszukuje, osiąga wynik T. Gdyby wszyscy zaczęli “jeździć na gapę”, trzeba by przestać dostarczać dane dobro publicznie- byłoby to z niekorzyścią dla wszystkich, ale jest to równowaga Nasha,

- w gospodarce Dylemat Więźnia może być przedstawiony jako alternatywa: być uczciwym (strategia X, A) lub oszukiwać (strategia Y, B). Gdyby wszystkie podmioty były uczciwe, zwiększyłyby to efektywność gospodarki, poprawiło relacje między klientami a dostawcami, sprzedawcami a nabywcami, konkurentami, partnerami, rządem z firmami⁶⁵. Zaufanie zmniejsza koszty transakcyjne i ryzyko gospodarcze⁶⁶. Negatywny wpływ nieuczciwości jest widoczny zwłaszcza w przypadku korupcji, która zmniejsza atrakcyjność polskiej gospodarki- sprawia, że nie jest ona tak konkurencyjna, jak mogłaby być⁶⁷. Zatem sytuacja, gdy wszyscy są uczciwi, jest optimum Pareto (kombinacja strategii X, A). Natomiast popularny jest pogląd, że biznesmen musi oszukiwać, żeby zarabiać i że nie powinno go interesować, jaki jest moralny efekt jego działań, a tylko to, żeby zmaksymalizować swój zysk czy wartość firmy. Jest to argumentacja prowadząca do równowagi Nasha (strategie Y, B). Oczywiście, w tej grze występuje znacznie więcej, niż dwóch graczy. Jest to więc n-osobowy Dylemat Więźnia. Interpretacja pozostaje niezmienną⁶⁸.

65 Na przykład akcjonariusze nie musieliby się obawiać, że firma “podkoloryzowuje” sprawozdania, a to zmniejszyłoby ryzyko inwestowania. Klienci nie musieliby się obawiać, że dostawca nie dostarczy towaru. W Norwegii nie ma żadnych bramek ani kasjera, a mimo to każdy płaci. Zmniejsza to koszty obsługi. Jeśliby pracownicy nie oszukiwali ze zwolnieniami chorobowymi, byłoby to korzystniejsze dla pracodawców i być może mogliby dostawać wyższe wynagrodzenia. Gdyby nie oszukiwali z rentami, byłoby to tańsze dla państwa, a w rezultacie podatki mogłyby zostać obniżone.

66 *Uczciwość w świecie finansów*, red. W. Gasparski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004, s. 45

67 Ch. Ketels, *Competitiveness: The New Learning*, konferencja *Competitiveness in the Service Sector. Establishing New Advantages in Poland and the European Union* organizowana przez World Economy Research Institute, Warszawa 2008

68 Patrz: P. Straffin, s. 178- 185

Obecny kryzys gospodarczy można zresztą również przedstawić w postaci Dylematu Więźnia⁶⁹. Każdy starał się uzyskać jak największy zysk, nie patrząc na innych. Wiadomo było, że jeśli wszyscy tak zrobią, rynek się zawali, ale jednocześnie każdy myślał, że zdąży przed resztą...

Przeprowadzono wiele eksperymentów, w których badani grali Dylemat Więźnia. Okazało się, że często stosowali oni strategię kooperacji, co jest niezgodne z przewidywaniami teoretyków. Mogłoby to wskazywać na racjonalność podmiotów⁷⁰. Wiele osób starało się to na różny sposób tłumaczyć⁷¹. Zarri uważa, że jest to związane z występowaniem pewnych norm etycznych i zasad postępowania. Istnieją moralne zasady postępowania, które można uwzględnić w wypłatach graczy i takie, których uwzględnić się nie da⁷². Zasadą postępowania, którą można uwzględnić w wypłatach, jest altruizm. Zależnie od jego stopnia, Dylemat Więźnia może się dla danej osoby przekształcić w Assurance Game (pary strategii współpracuj- współpracuj oraz oszukuj- oszukuj są równowagami Nasha) lub Other-Regarding Game (gdzie strategia współpracy jest dominująca dla obu graczy). A. Sen w artykule "Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory" pisze, że o ile altruizm (który określa też jako "sympathy") może być tłumaczony jako postępowanie zmierzające ostatecznie do maksymalizacji własnej użyteczności (odczuwam satysfakcję z tego, że pomogłem), o tyle poświęcenie (commitment) nie da się określić w tych kategoriach⁷³. Poświęcenie (commitment) oznacza, że podmiot robi coś, co uważa za słuszne, chociaż nie przynosi mu zwiększenia jego użyteczności. Sen i Zarri zauważają, że istnieją

69 <http://www.nakedcapitalism.com/2008/03/how-prisoners-dilemma-and-unintended.html> (28.11.2008)

70 Nieco inaczej ma się sprawa z powtarzanym (iterowanym) Dylematem Więźnia. W tej sytuacji, jeśli liczba interakcji nie jest w góry określona, współpraca może być racjonalnym rozwiązaniem (jeśli liczba interakcji jest znana, w ostatniej grze "opłaca się" oszukać, a zatem w przedostatniej również itd aż dochodzimy do pierwszej rozgrywki). Chociaż Kreps, Milgrom i Roberts dowiedli, że również przy skończonej ilości integracji, kooperacja może być racjonalna. Patrz: D. M. Kreps, P. Milgrom, J. Roberts, *Rational Cooperation in the Finitely Repeated Prisoners' Dilemma*, *Journal of Economic Theory* nr 27, 1982, s. 245-52

71 Na przykład superracjonalnością: D. Hofstadter, http://pl.wikipedia.org/wiki/Dylemat_wi%C4%99%C5%BAnia (10.10.2008), czy przyjemnością odczuwaną w wyniku zachowania kooperacyjnego: wyniki badań Emory University, <http://www.gametheory.net/News/Items/085.html> (dostęp z 10.10.2008)

72 Tzw. "non-preferential" moral principles, L. Zarri, *Happiness, Morality, and Game Theory*, s. 11 (artykuł otrzymany wprost od Autora. Można go znaleźć również w: L. Bruni, P. L. Porta, *Handbook on the economics of happiness*, Elgar, 2007).

73 A. Sen, *Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory*, *Philosophy and Public Affairs*, Vol. 6, nr 4, Princeton University Press 1977

współcześnie w ekonomii dwie interpretacje preferencji: jako wyboru (wybieram to, co preferuję, zatem to, co wybrałam, wynika z preferencji) lub jako dobrobytu (preferuję to, co uczyniłoby mnie bogatszym, niekoniecznie w sensie finansowym)⁷⁴. W przypadku pierwszej interpretacji, każdy wybór jest maksymalizacją użyteczności, ponieważ jeśli podmiot wybrał x, a nie y, oznacza to, że preferuje (revealed preference) x od y, a to oznacza, że x ma wyższą użyteczność od y⁷⁵! Sen nie zgadza się z taką interpretacją preferencji, argumentując, że są sytuacje, kiedy człowiek podejmuje jakąś decyzję, mając na względzie dobro innych, a nie swoje i wcale nie zwiększa to jego użyteczności.

Binmore uważa, że nie ma powodu rozważania postaw moralnych graczy w Dylemacie Więźnia, gdyż powinny być one zawarte w wypłatach. P. Straffin definiuje wypłaty jako sumę uzyskanych wartości materialnych, ale też satysfakcję itp. Uważa się zatem, że jeśli preferuje się zachowanie, które przynosi mniejszą korzyść finansową danej osobie, a większą komuś innemu, to jest to spowodowane satysfakcją, jaką jednostka z tego odnosi. A. Sen nie zgadza się z tym, wprowadzając pojęcie commitment. Należy również zauważyć, że **gdyby w wypłatach miały być uwzględnione preferencje moralne, to niektóre osoby po prostu nie mogłyby grać Dylematu Więźnia!** Nie istnieje bowiem stan początkowy (wypłat materialnych), który po dodaniu preferencji, typu: “wolę kooperować, niż grać egoistycznie, przeciwko innym”, dałby macierz wypłat z Dylematu Więźnia.

1.3.2.3 Przetargi

Przetargi są drugim bardzo często poruszonym tematem przez teoretyków gier. Vickrey otrzymał Nagrodę Nobla m.in. za stworzenie modeli przetargów⁷⁶. W niniejszej pracy skoncentrujemy się na przetargach w teorii gier, gdzie jednym z podmiotów jest państwo, z punktu

74 L. Zarri, s. 6

75 A. Sen, s. 322

76 Na aukcji Vickreya uczestnicy składają oferty, które są tajne i wygrywa ten, kto zaoferuje najwyższą cenę, ale płaci tyle, ile zaoferował drugi. Skłania to do oferowania tyle, na ile dana osoba rzeczywiście wycenia daną rzecz. Cena, za jaką rzecz zostaje sprzedana, wcale nie musi być niższa od tej, jaka by była zaoferowana na licytacji.

widzenia współpracy licytujących.

Powszechnie uważa się, że wspólne licytowanie zmniejsza konkurencję, co prowadzi do wzrostu ceny, zatem jest niekorzystne dla państwa⁷⁷. Jest to argumentowane tym, że jeśli kilka firm wystartuje w przetargu razem, np. jako konsorcjum, liczba złożonych ofert będzie niższa, niż gdyby każdy składał ją osobno⁷⁸. To z kolei ma prowadzić do wzrostu ceny. J. Smith zauważył jednak, że przedsiębiorstwa, które biorą udział w przetargu jako konsorcjum, wykorzystują tylko część swojej zdolności produkcyjnej (swoich zasobów), więc będzie to powodowało zwiększenie ilości składanych ofert (przez daną firmę)⁷⁹. Smith opisuje tu przykład dwóch firm i dwóch aukcji na identyczne rzeczy. Każda firma może złożyć ofertę sama, ale wtedy tylko na jednej z aukcji. Prawdopodobieństwo spotkania konkurencji będzie wtedy wynosiło 50%. Przedsiębiorstwa mogą jednak stworzyć konsorcjum i złożyć razem dwie oferty. W obu przypadkach liczba ofert wynosi dwa. Zmienia się natomiast rozkład ofert (clustering), a także (w ogólnym modelu) ich wariancja, średnia liczba ofert przypadających na jedną transakcję i liczba przedmiotów, którymi nikt nie jest zainteresowany. Wariancja zmniejsza się wraz ze wzrostem ilości konsorcjów, a zatem wg Smitha zmniejsza się zaciętość konkurencji. Jednak P. Kobrin twierdzi, że zmniejszenie wariancji nic nie mówi o poziomie konkurencji⁸⁰. Wspólne składanie ofert powoduje natomiast zmniejszenie ilości ofert, które nie znajdują nabywcy (co powinno być pozytywnie odebrane). Zmniejsza się również średnia liczba składanych ofert w stosunku do ilości zawartych transakcji (co jest negatywnie odbierane zarówno przez Smitha, jak i Kobrina). Smith podsumowuje, stwierdzając, że występowanie konsorcjów powoduje zmniejszenie konkurencji poprzez zwiększenie

77 P. Bayari, L. Ye, *Deciding Between Competition and Collusion*, Stanford University, Department of Economics, Working Papers number 01008, 2001 s. 971

78 Prezes przedsiębiorstwa Complex Projekt zaznaczył jednak, że niejednokrotnie złożenie ofert przez pojedyncze firmy byłoby niemożliwe (z powodu wymagań stawianych w przetargu), zatem stworzenie konsorcjum jest tu jedyną formą wyjścia z sytuacji.

79 Dane empiryczne z sektora naftowego w Stanach Zjednoczonych wskazują nawet na lekki wzrost ogólnej ilości składanych ofert w wyniku zawiązywania się konsorcjów. Zob. J. L. Smith, *Joint bidding, collusion and bid clustering in competitive auctions*, *Southern Economic Journal*, Vol. 50, 1983, s. 365

80 P. Kobrin, *Joint Bidding, Collusion and Bid Clustering in Competitive Auctions: Comment*, *Southern Economic Journal*, Vol. 51, 1985, s. 1216

prawdopodobieństwa ilości firm, z jakimi będziemy konkurować w danym przetargu. Wspólne składanie ofert powoduje bardziej równomierne rozłożenie ofert na wszystkich przetargach i zmniejsza “zagęszczenie” ofert (bid clustering).

Smith wspomina jednak także zalety wspólnego występowania przez firmy w przetargach:

- zmniejszanie kapitałowych barier wejścia
- dywersyfikacja ryzyka
- wymiana informacji, doświadczenia, wiedzy, co zwiększa efektywność rynku

Kobrin wskazuje jednak na potrzebę zdefiniowania, na czym polega mierzenie poziomu konkurencji. Wg niego jeśli poziom konkurencji maleje, to powinien też zmniejszać się zysk tego, kto organizuje przetarg. Natomiast z jego obliczeń (opierających się na modelu Smitha), wynika, że zysk organizatora przetargu rośnie, jeśli występują w nim konsorcja⁸¹! Wg Smitha wynika to z prostego faktu zwiększenia ilości sprzedanych produktów (zmniejszenia ilości ofert, które nie znajdują nabywcy). Analiza jest przeprowadzona z punktu widzenia państwa jako sprzedawcy, ale gdy państwo jest nabywcą i ogłasza przetarg na zamówienie publiczne, wnioski są analogiczne.

W sektorze, w którym występuje Complex Projekt, konsorcja są zawierane najczęściej z powodu trudności kapitałowych i niemożliwości samodzielnego wystąpienia w przetargu. Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad jest więc zadowolona z występowania w przetargach konsorcjów i nie zauważyła ich wpływu na wzrost ceny (co byłoby dla niej niekorzystne)⁸².

Pozostaje jeszcze kwestia dobrania firm do konsorcjum- kto ma być jego członkiem? Komu firma ma zaproponować wspólne występowanie w przetargu? Wg Smitha, konsorcjum powinno być tak dobrane, aby maksymalizowało zysk firm, które do niego należą. W rezultacie,

81 P. Kobrin, s. 1217

82 Na podstawie rozmowy z Panem Andrzejem Maciejewskim z Biura Prasowego GDDKiA.

zgodnie z jego obliczeniami, dużym firmom nie opłaca się brać udziału w konsorcjach z małymi firmami (gdyż lepiej by wyszły na tym, gdyby współpracowały z dużymi przedsiębiorstwami). Jedyna sytuacja, kiedy może dojść do stworzenia konsorcjum, w którym występują razem duże i małe firmy, to wg Smitha, płatności nieoficjalne (side payments). Jeśli mała firma zapłaciłaby dużej za uczestnictwo w konsorcjum, ta mogłaby się na to zgodzić. Jednak to jest możliwe tylko, gdy duża firma ma relatywnie mały udział w konsorcjum⁸³.

1.4 Chrześcijańskie podejście do konkurencji

1.4.1 Czy konkurencja jest zgodna z doktryną chrześcijańską?

J. Penc pisze o różnym postrzeganiu konkurencji w różnych krajach (związanych z różnymi kulturami). Obrazuje to poniższa tabela.

Tab. 1.5 Podejście do konkurencji w różnych kulturach

<i>Europa</i>	<i>Stany Zjednoczone</i>	<i>Japonia</i>
<ul style="list-style-type: none"> • z konkurencją trzeba się pogodzić; w swojej istocie nie jest ani dobra ani zła; • szybko przeradza się w walkę; • jest destrukcyjna i niezgodna z ideą braterstwa i doktryną chrześcijańską. 	<ul style="list-style-type: none"> • zmusza do walki; • prowadzi do dobrobytu; • buduje charakter przedsiębiorstw i pracowników; • jednostki konkurujące to jednostki sukcesu; • powinna być podstawą systemu motywacji; • jest procesem nieskończonym. 	<ul style="list-style-type: none"> • przejaw naturalnych konfliktów, które muszą być rozwiązane; • celem ostatecznym jest harmonia z naturą i z ludźmi; • konkurencja jest stanem przejściowym; • konkurencja na rynku służy rozwojowi organizacji; • wewnątrz przedsiębiorstwa musi dominować współpraca; • zbyt silna konkurencja jest niszcząca i kreuje nienawiść.

Źródło: J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości. Twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998, s. 311

J. Penc pisze tu (za B. Dobiegałą-Koroną⁸⁴) o niezgodności idei konkurencji z

83 Por: J. L. Smith, s. 360- 365

84 Por: B. Dobiegała Korona, *Jak sprostać konkurencji*, *Manager*, nr 4-5, 1996, s.61

chrześcijaństwem. Osąd w tej kwestii nie jest prosty. Niektórzy chrześcijanie uważają co prawda konkurencję za coś negatywnego⁸⁵, jednak Kościół Katolicki jest bardziej umiarkowany w swoich opiniach. Encyklika *Centesimus Annus* wskazuje na pozytywne aspekty wolnego rynku, a *Kompendium Nauki Społecznej Kościoła* wydane przez Papieską Radę Iustitia et PAX stwierdza, że⁸⁶: “Prawdziwy rynek konkurencyjny jest skutecznym narzędziem do realizowania ważnych celów sprawiedliwości, jak: ograniczenie przesadnego zysku poszczególnych przedsiębiorstw; odpowiadanie na wymogi konsumentów; realizowanie lepszego wykorzystania i oszczędzania zasobów; nagradzanie wysiłków przedsiębiorców i umiejętności wprowadzania innowacji, wymiana informacji, tak aby stała się możliwa prawdziwa konfrontacja i sprzedaż towaru w ramach **zdrowej konkurencji**.” J. Goćko SDB wskazuje, że konkurencja i dążenie do sukcesu nie są same w sobie nieetyczne. Stają się takimi dopiero, gdy osiąga się własną korzyść kosztem dobra wspólnego⁸⁷.

Aby zrozumieć podejście stosowane w przedsiębiorstwie Complex Projekt, należy się bliżej przyjrzeć podejściu chrześcijan do zagadnienia konkurencji. Biuro to należy do projektu Economy of Communion, który powstał na gruncie Katolickiej Nauki Społecznej, która z kolei jest oparta na nauczaniu Jezusa. Te trzy aspekty zostaną omówione w poniższych podrozdziałach.

1.4.2 Jezus a konkurencja

W Nowym Testamencie można znaleźć kilka wypowiedzi Jezusa, które można odnieść do konkurencji. Należą do nich:

Jeśli cię ktoś uderzy w prawy policzek, nadstaw mu i drugi (Mt 5,39).

Będziesz miłował Pana, Boga swego, całym swoim sercem, całą swoją duszą, całą swoją mocą i całym swoim umysłem; a swego bliźniego jak siebie samego (Mt 22, 37)

85 C. Beed, s. 41- 57

86 <http://www.kongresruchow.pl/gospodarka/modules/artykuly/article.php?articleid=703> (28.11.2008)

87 J. Goćko SDB, *Problematyka etyczna systemów ekonomicznych w encyklice „Centesimus annus”, Seminare*, nr 12, 1996

Wszystko więc, co będziecie chcieli, żeby wam ludzie czynili, i wy im czyńcie! (Mt 7, 12)

Wg C. Beeda powyższe wypowiedzi Jezusa mówią, że chrześcijanie nie mogą się wdawać w konkurencję, gdy to wymaga stosowania zasady “wet za wet” (np. walka cenowa). Niesie to poważne konsekwencje, bo z eksperymentów dotyczących Dylematu Więźnia wynika, że strategia “wet za wet” jest najbardziej opłacalna⁸⁸. Prawdopodobnie nikt nie stosował tam strategii “złotej reguły” (Mt 7,12), więc tak naprawdę nie wiemy, czy nie byłaby ona najlepsza. Nawet jednak, gdyby się okazało, że strategia “wet za wet” jest najbardziej opłacalna, chrześcijanie powinni ją odrzucić, wierząc, że strategia “złotej reguły” jest lepsza. Dla chrześcijan bowiem bardziej opłacalne nie oznacza lepsze. *“Cóż bowiem za korzyść stanowi dla człowieka zyskać świat cały, a swoją duszę utracić?”* (Mk 8, 36). Ponadto w dłuższym horyzoncie czasowym to “złota reguła” może okazać się bardziej opłacalna. Również prezes firmy Complex Projekt znalazł się w sytuacji, gdy mógłby zacząć walkę z konkurentem- współpracownikiem, który “podkradł” mu pracowników. Jednak tego nie zrobił. Chrześcijanie wierzą, że za swoją uczciwość zostaną nagrodzeni, zgodnie ze słowami Jezusa: *“Dawajcie, a będzie wam dane”* (Łk 6, 38). Nie oznacza to koniecznie sukcesu firmy, jak to rozumiał Max Weber⁸⁹. Zbawienie nie zależy bowiem od naszej majątności. Słowa Chrystusa *“Dawajcie, a będzie wam dane”* są przez C. Beeda rozumiane jako zapewnienie, że Bóg zatroszczy się o podstawowe potrzeby chrześcijan. Choć zrozumiałe jest dla niego, że stosowanie się do reguł, które głosił Jezus, przynosi korzyści ekonomiczne. Bóg nie daje swoich wskazówek, aby nas zdręczyć, ale by wskazać nam dobrą drogę. Dowodem na to jest choćby wyżej wspomniany Dylemat Więźnia, gdzie strategia obupólnej kooperacji jest najkorzystniejsza.

C. Beed podważa argumentację, że konkurencja jest dobra w tym sensie, że jest źródłem efektywności, wolności gospodarczej i dobrze sobie radzi z problemem rzadkości. Według niego konkurencja rodzi również koszty, a kooperacja może przynosić równie dobre rezultaty, jak konkurencja, bez ponoszenia takich kosztów⁹⁰. Jest to jedyny punkt w argumentacji C. Beeda, gdzie

88 http://pl.wikipedia.org/wiki/Dylemat_wi%C4%99%C5%BAnia (22.11.2008). Był to jednak tylko eksperyment komputerowy. W rzeczywistości strategia “wet za wet” zdaje się nakręcać spiralę nienawiści.

89 M. Novak, s. 392

90 C. Beed, s. 55

wyraźnie widać niezgodność z Katolicką Nauką Społeczną, która zostanie omówiona w następnym podrozdziale. *Economy of Communion* nie wypowiada się natomiast w żaden sposób na temat odrzucania konkurencji jako formy rynku. Zdaje się ją akceptować, podobnie jak robi to Kościół Katolicki.

1.4.3 Katolicka Nauka Społeczna

1.4.3.1 Zasady KNS

Społeczna nauka Kościoła bywa nazywana “trzecią drogą”, jako opozycja zarazem do socjalizmu, jak i skrajnego liberalizmu⁹¹. Jednakże Jan Paweł II podkreślał, że Katolicka Nauka Społeczna nie jest alternatywą dla tych dwóch rozwiązań ani ideologią, nie tworzy też żadnych modeli państwa ani gospodarki⁹². Kościół jedynie komentuje istniejące rozwiązania czy ideologie i wskazuje na ich zgodność bądź niezgodność z nauką Ewangelii.

Źródła Katolickiej Nauki Społecznej (KNS) należy szukać w Starym i Nowym Testamencie (jak i w prawie naturalnym⁹³), jednak zawarta jest ona przede wszystkim w encyklikach⁹⁴.

Według KNS aby ludzie mogli funkcjonować w sposób godny i rozwijać się, należy kierować się określonymi zasadami. Spośród nich najważniejsze dla omawianego tematu są:

- zasada dobra wspólnego
- zasada personalności
- zasada solidarności

91 Podobne opinie dotyczą *Economy of Communion*, która jednak rzeczywiście stara się tworzyć własne podstawy teoretyczne i w przeciwieństwie do KNS może być uznawana za “trzecią drogę”, realną alternatywę wobec socjalizmu i kapitalizmu.

92 <http://serwisy.gazeta.pl/swiat/1,34275,66856.html> (28.11.2008)

93 http://pl.wikipedia.org/wiki/Katolicka_nauka_spo%C5%82eczna#.C5.B9r.C3.B3d.C5.82a (28.11.2008)

94 Ale także w orzeczeniach soborów powszechnych i synodów, wypowiedziach papieża oraz orzeczeniach świętych kongregacji papieskich, kodeksie prawa kanonicznego, listach pasterskich i innych wypowiedziach biskupów, a także w dociekaniach naukowych uczonych katolickich. Patrz:

http://pl.wikipedia.org/wiki/Katolicka_nauka_spo%C5%82eczna#.C5.B9r.C3.B3d.C5.82a (28.11.2008)

Zasada solidarności polega na “wytworzeniu poczucia wzajemnej zależności”⁹⁵. Solidarność to bowiem: “(...) mocna i trwała wola angażowania się na rzecz dobra wspólnego, czyli dobra wszystkich i każdego, wszyscy bowiem jesteśmy odpowiedzialni za wszystkich”⁹⁶. Zasada solidarności mówi zatem o gotowości do dzielenia się dobrami materialnymi z uboższymi, ale także o potrzebie przezwyciężenia bierności u tych, którzy te dobra otrzymują, aby i oni mogli wnieść wkład w dobro wspólne⁹⁷. Zatem menedżerowie powinni brać pod uwagę opinie pracowników, postulowany jest również akcjonariat pracy⁹⁸. W przypadku przedsiębiorców należących do EoC zasada ta wyraża się w zaangażowaniu w pomoc na rzecz potrzebujących: poprzez dzielenie się zyskiem, jak i poprzez tworzenie miejsc pracy. Zwraca się uwagę właśnie na solidarność, wytwarzającą “poczucie wzajemnej zależności”, a nie na dobroczynność. W Complex Projekt przykładem jest również wielką wagę do zaangażowania pracowników w proces decyzyjny. Zasada ta przekłada się na następujące wartości w EoC: jedność, wzajemność, braterstwo. Za braci uważa się wszystkich, a zatem również konkurentów!

Zasada personalizmu mówi o godności człowieka, o jego podmiotowości i najwyższej wartości⁹⁹. Jednocześnie w KNS mamy do czynienia z zasadą dobra wspólnego, która oznacza, że “dobro społeczności jest ważniejsze od dobra jednostki¹⁰⁰”, a zatem działanie, które miałyby być korzystne z punktu widzenia jednostki, ale zaszkodziłoby społeczeństwu, jest niedopuszczalne. Mamy tu konflikt z teorią klasyczną i jej współczesnymi odmianami. Zdanie A. Smitha, cytowane niemal we wszystkich podręcznikach ekonomii: “Nie od przychylności rzeźnika, piwowara czy piekarza oczekujemy naszego obiadu, lecz od ich dbałości o własny interes¹⁰¹” sugeruje, że właśnie powinniśmy patrzeć jedynie na własne korzyści, a to jest równoznaczne z tym, że wszystkim będzie

95 J. Orczyk, *Polityka społeczna. Uwarunkowania i cele*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2005, s. 46. Patrz także: “Zasada solidarności jest odpowiedzialnością jednego za wszystkich, wszystkich za każdego i każdego za każdego” http://www.kns.gower.pl/filozofia/mgr_2.htm#e (28.11.2008)

96 H. Zboroń, s. 88

97 Tamże

98 http://www.kns.gower.pl/filozofia/mgr_2.htm#e (28.11.2008)

99 Patrz: H. Zboroń, s. 82

100 Tamże

101 W. Smoczyński, s. 40

dobrze. Jednak J. M. Keynes zauważa ironicznie, że: **“Kapitalizm to taka niezwykła wiara, że najwięksi krętacze zrobią najbardziej pokrętne rzeczy i wyjdzie z tego największe, powszechne dobro¹⁰²”**. W istocie każdy chyba zdaje sobie sprawę z tego, że niekoniecznie działanie korzystne dla jednostki jest dobre dla społeczeństwa¹⁰³. Weźmy tu chociażby: łapówki, oszustwa podatkowe, lokowanie centrali w “rajach podatkowych”, eliminowanie konkurencji, sztuczne tworzenie potrzeb (wg J. K. Galbraitha) itp. Według Katolickiej Nauki Społecznej ważniejsze jest dobro społeczne, ale nie ma tu konfliktu interesów z dobrem jednostki (dobrem, a nie materialną korzyścią), gdyż człowiek, jako istota społeczna, nie może być szczęśliwy bez innych czy wbrew innym¹⁰⁴.

Zasada ta przekłada się w EoC na dążenie do jedności wewnętrznej; między pracownikami (w wymiarze poziomym, jak i pionowym- hierarchicznym), a także na patrzyenie na dobro różnych podmiotów (państwa, klientów, dostawców, konkurentów), a nie tylko na swoje własne interesy.

1.4.3.2 Ubóstwo a konkurencja

KNS zwraca również uwagę na potrzeby ubogich. Niektórzy ludzie tkwią w biedzie niekoniecznie z ich własnej winy i niekoniecznie są sami w stanie się z niego wydostać, z powodu nierównych szans¹⁰⁵:

“Pomimo wielkich przeobrażeń, które dokonały się w najbardziej rozwiniętych społeczeństwach, niedostatki kapitalizmu w dziedzinie humanitarnej, prowadzące do dominacji rzeczy nad ludźmi, bynajmniej nie zanikły; przeciwnie, ubodzy cierpią dziś nie tylko z powodu braku dóbr materialnych, ale także braku wiedzy i umiejętności, co nie pozwala im wyjść ze stanu upokarzającego podporządkowania.(...) Nie wytrzymując konkurencji towarów produkowanych nowymi sposobami i zaspokajających potrzeby, którym przedtem mogli sprostać przy pomocy

102 Tamże

103 Jest to zresztą wyraźnie widoczne we wcześniej omówionym Dylemacie Więźnia.

104 H. Zboroń, s. 83

105 Nawet, gdy ludzie cierpią biedę “z własnej winy”, wg KNS należy zapewnić im podstawy życiowe, gdyż tego domaga się godność człowieka, w którym jest Chrystus. Por: Jan Paweł II, Encyklika *Centesimus Annus*, rozdział IV, paragraf 34.

tradycyjnych form organizacyjnych, zwabieni blaskiem bogactwa nieosiągalnego dla nich i równocześnie przymuszeni koniecznością, ludzie ci wypełniają miasta Trzeciego Świata, często wykorzeni kulturowo i zagrożeni tymczasowością, bez możliwości integracji. Nie przyznaje się im żadnej godności czy realnych ludzkich możliwości, często usiłując wyeliminować ich z historii przez stosowaną w różnych formach przymusową kontrolę demograficzną, sprzeczną z ludzką godnością¹⁰⁶. “

Jest to podobne do definicji ubóstwa zaproponowanej przez A. Sena, który biedę postrzega przede wszystkim jako pozbawienie pewnych możliwości, czy szans, raczej niż po prostu niski poziom dochodu¹⁰⁷. Wynika stąd również, że konkurencja może stać się przyczyną biedy tych, którzy nie są w stanie jej sprostać, a więc w tym sensie jest negatywnie odbierana.

1.4.3.3 Etyka, religia a ekonomia

Istnieją cztery podejścia do relacji między etyką a gospodarką:

- prymat etyki nad ekonomią (podejście Kościoła Katolickiego)
- prymat ekonomii nad etyką (marksizm)
- usunięcie etyki przez ekonomię (liberalizm)
- wspieranie ekonomii przez pierwiastki etyczne¹⁰⁸

Kościół Katolicki reprezentuje zdecydowane podejście: ekonomia bez etyki nie może być dobra. Każda decyzja, a więc również decyzja ekonomiczna, niesie pewną wartość moralną: jest dobra albo zła. Nie można więc mówić, że religia nie powinna się mieszać do ekonomii. Współcześnie wielu nie dostrzega możliwości wprowadzenia pierwiastków duchowych do pracy. Jednak w Economy of Communion, wiara założycieli i (przynajmniej części) pracowników żywo wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W takich firmach jest jednak również miejsce dla osób niewierzących. Ruch Focolari pragnie współpracować ze wszystkimi ludźmi, niezależnie od ich przekonań religijnych.

106 Jan Paweł II, Encyklika *Centesimus Annus*, rozdział IV, paragraf 33

107 <http://www.unhchr.ch/development/poverty-02.html> (28.11.2008)

108 K. Kaminska, s. 1

Postawę Kościoła wobec relacji między etyką a ekonomią wyraźnie prezentuje poniższy cytat¹⁰⁹:

“Zysk nie jest jedynym wskaźnikiem dobrego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Może się zdarzyć, że mimo poprawnego rachunku ekonomicznego, ludzie, którzy stanowią najcenniejszy majątek przedsiębiorstwa, są poniżani i obraża się ich godność. Jest to nie tylko moralnie niedopuszczalne, lecz na dłuższą metę musi też negatywnie odbić się na gospodarczej skuteczności przedsiębiorstwa. **Celem zaś przedsiębiorstwa nie jest zaś po prostu wytwarzanie zysku, ale samo jego istnienie jako wspólnoty ludzi, którzy na różny sposób zdążają do zaspokojenia swych podstawowych potrzeb i stanowią szczególną grupę służącą całemu społeczeństwu.** Zysk nie jest jedynym regulatorem przedsiębiorstwa; obok niego należy brać czynniki ludzkie i moralne, które z perspektywy dłuższego czasu okazują się przynajmniej równie istotne dla życia przedsiębiorstwa.”

Również współczesna ekonomia i teoria zarządzania nawiązuje do podobnych przekonań, stwierdzając, że najważniejszym zasobem przedsiębiorstwa jest kapitał ludzki. Jednak, po pierwsze, model kapitału ludzkiego jest na razie tylko jedną z teorii i nie ma przełożenia na teorię np. analizy ekonomicznej, gdzie człowiek po prostu nie występuje, a przecież na podstawie tej analizy ma być podejmowanych wiele decyzji w przedsiębiorstwie. Po drugie, teoria kapitału ludzkiego, aczkolwiek zwraca uwagę na rolę człowieka w organizacji, jednak znów sprowadza go do liczb starając się zamienić pracownika na pieniądze.

Należy podkreślić, że Kościół Katolicki nie odnosi się wrogo do ekonomii. Przeciwnie, uważa pracę i przedsiębiorczość za bardzo ważny wymiar ludzkiego życia. W istocie, zasady, które chrześcijaństwo wnosi, służą rozwojowi przedsiębiorstwa. Pokazuje to chociażby praktyka Economy of Communion. To, co postuluje Społeczna Nauka Kościoła, nie prowadzi do zniszczenia przedsiębiorstw, ale ich rozbudowania. Człowiek, uciekając od religii i odwołania do Boga, stara się ustanowić swój własny porządek rzeczy. W rzeczywistości jednak, jest ograniczony w swym postrzeganiu i myśleniu i to, co wydawałoby się dobre (nie w sensie moralnym, ale w sensie

109 K. Kamińska, s. 2

racjonalności, użyteczności), okazuje się, że może prowadzić do autodestrukcji. Dowodem na to jest chociażby obecny kryzys gospodarczy.

O pozytywnym wpływie religii na pracę mówią wyniki badań przeprowadzonych na Litwie. Wg nich: “27,3% respondentów odczuwało wpływ przekonań religijnych na pracę zawodową. Respondenci uważali, że wiara daje im wewnętrzną siłę w pracy, pomaga zyskać szacunek innych i skutecznie się komunikować (ze współpracownikami i klientami)¹¹⁰.” Podobnie określał wpływ religijności Matakaitė: “Religijność jednostki wpływa na wszystkie rodzaje działalności, niezależnie od rodzaju zawodu, czy wymaganego poziomu odpowiedzialności w danej działalności; stymuluje lepszą jakość pracy, uczciwość, szacunek do kolegów i klientów¹¹¹.”

Katolicy zauważają trudności i niebezpieczeństwa wynikające z oddzielenia ekonomii od wiary. Oddzielenie sfery gospodarczej od wiary powoduje demoralizację tej pierwszej i zafalszowanie obrazu człowieka, poprzez ograniczenie go do roli czynnika produkcji. Ekonomia bez Boga staje się wynaturzoną ekonomią, siedliskiem grzechu¹¹². Jan Paweł II stwierdza, że brak poszanowania godności ludzkiej, czy to w socjalizmie, czy w kapitalizmie, wynika głównie z ateizmu¹¹³. Tylko w Bogu człowiek odkrywa swą wielką godność, jako że człowiek jest „jedynym na ziemi stworzeniem, którego Bóg chciał dla niego samego¹¹⁴”, a Chrystus oddając życie za

110 Tłumaczenie cytatu z: J. Kvedaravičius, E. Krančiukaitė, s.180: “According to the research of S. Matakaitė done in 2001-2002 <Religiosity in the changing Lithuanian society>, during which 500 respondents from different age groups were questioned, 27.3 percent or 132 respondents felt the influence of the religious beliefs on the professional activity (...). The respondents think that the faith in work gave them the inner strength, helped to gain respect from others, and to communicate successfully with other people (colleagues, clients).”

111 Tłumaczenie cytatu z: J. Kvedaravičius, E. Krančiukaitė, s. 180: “individual religiosity affects all the activities, <despite the professional differences, required levels of responsibility in the individual professional activity, stimulates better quality of work, honesty, respect to colleague and client>.” (za:) S. Matakaitė, *Individualus religingumas ir kasdieninis gyvenimas, Filosofija, sociologija*, nr 1, 2003.

112 Ks. Tomasz Jelonek, Recenzja- *Ekonomia z Bogiem*
http://www.opoka.org.pl/biblioteka/I/IB/rec_ekonomia_z_bogiem.html (28.11.2008)

113 “Ateizm o którym mowa, jest zresztą ściśle związany z oświeceniowym racjonalizmem, który pojmuje rzeczywistość ludzką i społeczną w sposób mechanistyczny. Zostaje w ten sposób zanegowana najgłębsza intuicja prawdziwej wielkości człowieka, jego transcendencja wobec świata rzeczy oraz napięcie, jakie odczuwa on w swoim sercu pomiędzy pragnieniem pełni dobra a własną niezdolnością do osiągnięcia go, przede wszystkim zaś zostaje zanegowana wynikająca stąd potrzeba zbawienia.” Por: Jan Paweł II, Encyklika *Centessimus annus*, rozdział II, paragraf 13.

114 Tamże

poszczególne osoby uczynił je tak ważnymi, jak On sam.

Papież Leon XIII zauważa, że gdyby ludzie byli wierzący i stosowali się do nauki Kościoła, żaden kodeks etyczny nie byłby potrzebny. Pracownicy wykonywaliby swoją pracę rzetelnie, uczciwie i wiernie, mając na celu dobro firmy; pracodawcy zaś szanowaliby pracowników, dając im uczciwą płacę, urlopy, możliwości rozwoju zarówno intelektualnego, jak i duchowego, z poszanowaniem ich religii, dając im pracę odpowiadającą ich siłom, możliwościom, wiekowi i płci. Taki obraz wydaje się idylliczny, jednak już teraz ci, którzy do niego należą, w ten sposób starają się funkcjonować¹¹⁵.

W swojej nauce o sprawach gospodarczych, Kościół Katolicki zachowuje jednak umiar i pewne zrozumienie potrzeby uwzględnienia osobistego interesu w motywacji. Świadomy “rany grzechu pierworodnego” wie, że niemożliwe jest założenie, że każdy człowiek będzie czynił tylko dobro. Jako wolny i skażony grzechem, człowiek jest zdolny do zła: “potrafi wznieść się ponad swoją doraźną korzyść, pozostając jednak do niej przywiązany¹¹⁶.” W związku z tym Papież pisze, że: “Porządek społeczny będzie tym trwalszy, im w większej mierze będzie uwzględniał ten fakt i nie będzie przeciwstawiał korzyści osobistej interesowi społeczeństwa jako całości, a raczej szukać będzie sposobów ich owocnej koordynacji. W istocie, tam gdzie indywidualny zysk jest przemocą zniesiony, zastępuje się go ciężkim systemem biurokratycznej kontroli, który pozbawia człowieka inicjatywy i zdolności twórczej¹¹⁷.” Papież miał tu zapewne na myśli socjalizm, ale to odnosi się również do EoC, która zawsze zwracała uwagę na dobrowolność przystąpienia do niej¹¹⁸ i wskazuje, że dobre działania zostaną wynagrodzone, zgodnie ze słowami Chrystusa: “*Dawajcie, a będzie wam dane*¹¹⁹.”

115 Firmy kierujące się wartościami chrześcijańskimi, nie należące do EoC, to np. HideAway Storage Services, Daily Bread Co-operative. Wiele z nich można znaleźć na stronie: www.christianjobs.com (28.11.2008)

116 Jan Paweł II, Encyklika *Centesimus Annus*, rozdział III, paragraf 25.

http://www.opoka.org.pl/biblioteka/W/WP/jan_pawel_ii/encykliki/centesimus_1.html (28.11.2008)

117 Tamże

118 Jednym z portugalskich odpowiedników nazwy Economy of Communion jest *Economia na liberdade*. “*Liberdade*” oznacza wolność.

119 *Biblia, Ewangelia wg św. Łukasza* 6, 38

1.4.4 Economy of Communion

“Economy of Communion to prawdziwe prorocze przesłanie. Tym, co czyni tę koncepcję fascynującą jest fakt, że inspiruje ona powstawanie wielu tak wspaniałych dzieł, a opiera się na niezwykle prostych zasadach¹²⁰”.

Romano Prodi

1.4.4.1 Czym jest Economy of Communion

Economy of Communion nie jest jakąś ideologią ani teorią ekonomiczną. Jest to raczej pewien pomysł na funkcjonowanie przedsiębiorstw, podchwycony przez ponad siedemset pięćdziesiąt firm na świecie. W niniejszej pracy zamiennie z Economy of Communion używane będzie określenie “projekt”¹²¹. Według M. Arrudy, EoC jest “specyficzną formą zarządzania, promowaną przez katolicki ruch Focolare, pochodzący z Włoch¹²².” Dalej pisze, że podstawowym założeniem EoC jest “komunia celów”, a także dzielenie się zarówno odpowiedzialnością, jak i zyskami.

1.4.4.2 Zarys historii projektu

Economy of Communion jest projektem, który powstał w sposób spontaniczny w reakcji na ludzką biedę, rozwarstwienie społeczne i niesprawiedliwość (postrzeganą w sposób intuicyjnie według jakiegoś kryterium ekonomicznego, tzn. nie chodzi tu o niesprawiedliwość w rozumieniu Rawlsa, utilitarystów, liberałów czy marksistów). W 1991 roku, kiedy Chiara Lubich, założycielka Ruchu Focolare, przyleciała do São Paulo na spotkanie swojej wspólnoty w pobliskim Mariapolis Ginetta, poruszył ją widok slamsów otaczających bogate centrum tego wielkiego miasta – widziała to jako koronę cierniową na głowie Chrystusa. Poruszona tym widokiem, postanowiła

120 K. Kamińska, s. 4

121 K. Kamińska, s. 1

122 M. Arruda, *Annex– Different Names and Practices That are Complementary to Each Other, (w:) Solidarity Socioeconomy as an Integral New System: Global Vision*, WSSE – DAKAR, November 2005, *Workshop on a Global Vision of Solidarity Socioeconomy, Vision Work Document*.
https://infotek.awele.net/d/f/1962/1962_ENG.rtf?public=ENG&t=.rtf

podzielić się swoimi przemyśleniami z uczestnikami spotkania. Zaproponowała, aby powstały przedsiębiorstwa, które będą zatrudniały osoby potrzebujące, jak również dzieliły się swoim zyskiem z ubogimi. Po jej słowach ludzie zaczęli natychmiast oferować to, co mieli: pieniądze, biżuterię, domy, ziemię, czas i pracę- inni z kolei ofiarowali swoje cierpienie i chorobę (jako modlitwę za cały projekt). Każdy mógł się w jakiś sposób przyczynić do odnowienia ducha jedności pierwszych chrześcijan¹²³. I w ten prosty, niepozorny sposób zaczęła się rozwijać Economy of Communion, w ramach której funkcjonują obecnie 754 przedsiębiorstwa na całym świecie.

Niektóre z firm funkcjonujących w ramach EoC powstały jako nowe przedsiębiorstwa, zainspirowane tą ideą, inne (jak Complex Projekt) zmieniły sposób swojej działalności (styl zarządzania, politykę jakości, rozdział zysków itp), by dostosować się do idei projektu. Jak pisze K. Kamińska: “Większość z 4 000 właścicieli przedsiębiorstw zarządzających strefą przemysłową to mali przedsiębiorcy. Niektórzy z nich pochodzą ze slumsów i rozpoczęli działalność gospodarczą kupując jedną akcję za 5 USD¹²⁴.”

Tab. 1.6 Przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach EoC z podziałem na kontynenty

<i>Kontynent</i>	<i>Liczba przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach EoC</i>
<i>Europa</i>	463
<i>Ameryka Łacińska</i>	218
<i>Ameryka Północna</i>	36
<i>Azja</i>	27
<i>Afryka</i>	8
<i>Australia</i>	2

Źródło: http://www.edc-online.org/index.php?option=com_content&task=view&id=14&Itemid=33

(30.10.2008)

1.4.4.3 Komunia, jedność, wzajemność, braterstwo a homo oeconomicus

Nazwa Economy of Communion wywodzi się z przekonania, że na ludzi nie należy patrzeć

123 Patrz: *Biblia, Dzieje Apostolskie* 4, 32- 37

124 K. Kamińska, s. 5

jako na indywidualistów- egoistów ani jako na kolektyw, ale jako na komunię osób, a zatem jako na wspólnotę¹²⁵. Jest to zgodne z poglądami Kościoła Katolickiego¹²⁶:

“(…) żaden człowiek nie jest monadą zamkniętą w sobie samej. Istnieje głęboka komunია między naszymi istnieniami, [które] poprzez wielorakie współzależności są ze sobą powiązane. Nikt nie żyje sam. Nikt nie grzeszy sam. Nikt nie będzie zbawiony sam.”

W Economy of Communion bardzo ważną zasadą jest wzajemność i jedność (podobnie, jak w Ruchu Focolare). Projekt ten odrzuca zatem indywidualistyczne podejście do człowieka jako podmiotu kierującego się własnym interesem. Nie oznacza to odrzucenia jednostki, jak to było w socjalizmie. Economy of Communion nie wywodzi się z socjalizmu i chyba mimo wszystko więcej wspólnego ma z kapitalizmem, niż z socjalizmem. W Economy of Communion jednostka jest bardzo ważna, jednak jest ona postrzegana jako podmiot ściśle powiązany z innymi- tak ściśle, że nie można w ogóle mówić o jego użyteczności bez uwzględnienia użyteczności innych osób¹²⁷. Metodologiczny indywidualizm zostaje zastąpiony metodologicznym personalizmem, gdzie każda jednostka jest postrzegana wraz z jej relacjami¹²⁸. EoC odrzuca zatem hipotezę homo oeconomicus¹²⁹. Nie jest w tym zresztą odosobniona¹³⁰.

“W modelu neoamerykańskiego kapitalizmu przedsiębiorstwo jest takim samym dobrem rynkowym, jak inne, w modelu niemieckiego kapitalizmu przedsiębiorstwo ma charakter mieszany – jest to community, co najmniej w taki stopniu, jak commodity, a w modelu EoC przedsiębiorstwo stanowi przede wszystkim community¹³¹.”

125 Komunია, z łac. communio, oznacza wspólnotę. <http://pl.wikipedia.org/wiki/Ekumenizm> (28.11.2008)

126 Benedykt XVI, Encyklika *Spe salvi*, Watykan, 2007, paragraf 48

127 Jest to pogląd obecny również we współczesnej ekonomii, jednak wydaje się, że nie dość głęboko rozważone są jego konsekwencje.

128 “The EoC challenge is to go from the methodological individualism – which explains collective phenomena as a result of individual's actions and choices – to a methodological personalism in which the person, seen intrinsically and ontologically as being in relation to others, is at the centre of the theory.” <http://www.ecuspace.net/contact.nsf>

129 Por: R. A. Ferreira, *Uma crítica ao conceito de racionalidade presente no Modelo Neo-clássico com base na evidência fornecida pelas empresas do movimento Economia de Comunhão*, Universidade de São Paulo. http://www.edc-online.org/index.php?option=com_wrapper&Itemid=125 (29.11.2008)

130 Patrz: Wstęp.

131 K. Kamińska, s. 3

1.4.4.4 Kultura dawania

“Więcej szczęścia jest w dawaniu, aniżeli w braniu.”

Chrystus (Dz 20,35)

Główną motywacją EoC jest stworzenie “kultury dawania” jako opozycji do “kultury posiadania”, czyli konsumpcjonizmu. Według osób zaangażowanych w ten projekt jest to zgodne z naturą człowieka, który został stworzony na obraz i podobieństwo Boże. Bóg jest Miłością, a zatem człowiek, stworzony na Jego obraz, znajduje swoje spełnienie w miłości, która jest nieodłącznie związana z daniem. Według osób należących do EoC Association istnieje w ludziach wewnętrzna potrzeba dawania, która nie zależy od tego, czy są wierzący czy nie¹³². Jest to zgodne z wynikami badań Uniwersytetu Emory¹³³. W badaniu tym respondenci grali w Dylemat Więźnia, przy jednoczesnym badaniu rezonansem magnetycznym pracy ich mózgów. Okazało się, że uczestnicy badania chętnie kooperowali (niezgodne z optimum Nasha- patrz rozdział 1.3.3.2), a kiedy to robili, pobudzone były obszary mózgu odpowiedzialne za odczuwanie przyjemności (te same obszary są pobudzone, gdy ktoś się zakocha).

Wzajemność w Economy of Communion oznacza, że przedsiębiorstwu nie chodzi o społeczną odpowiedzialność biznesu, o działania charytatywne czy o filantropię. Przeciwnie, podmiot funkcjonujący w ramach tego projektu, rozumie siebie jako równorzędnego z tymi, którym niesie pomoc. Niesie ją nie po to, aby coś uzyskać (dobra opinię publiczną, odpisy od podatku etc), ale z miłości do człowieka. Wreszcie nie chodzi o dawanie tylko pieniędzy czy czegoś materialnego. Przekazywanie zysków stanowi jedynie część kultury dawania, porównywalną do

132 “Unlike the consumer economy, based on a culture of having, the Economy of Communion is based on the culture of giving. This might seem to be difficult, ambitious, heroic, but it is not so, because human beings made in the image of God, who is love, find their fulfilment in loving, in giving. This need is in the deepest recesses of their being whether they have faith or not. On this basis, supported by our experience, lies the hope of a universal spreading of the ECONOMY OF COMMUNION.” <http://economyofcommunion.org/>

133 <http://www.gametheory.net/News/Items/085.html>. Występuje tam też ciekawe stwierdzenie, że zwierzęta (lwy, szympanse itp) również czasem wykazują zachowania kooperacyjne, ale zwykle wśród spokrewnionych osobników, a zatem prawdopodobnie te zachowania są powodowane raczej czynnikami genetycznymi, niż funkcjonowaniem mózgu.

wierzchołka góry lodowej. Najważniejsze jest dawanie siebie i wzajemna relacja z potrzebującymi w atmosferze braterstwa, którą realizuje ruch Focolare jako całość, wraz z Economy of Communion.

1.4.4.5 Podział zysków

Zyski wypracowane przez przedsiębiorstwa należące do EoC są przeznaczone na trzy cele:

- rozwój przedsiębiorstwa
- upowszechnianie idei EoC (przez konferencje, prasę etc)
- pomoc najuboższym

Z zysków przedsiębiorstw EoC buduje się m.in. szkoły podstawowe, średnie, warsztaty rzemieślnicze, prowadzi się kursy kształcące dla rolników¹³⁴.

1.4.4.6 Klastry

Projekt zakłada powstawanie miasteczek przemysłowych, w których mogłyby funkcjonować wiele firm realizujących idee EoC. Przykładem takiego miasteczka jest Lopiano we Włoszech. Inne parki przemysłowe EoC występują w Brazylii, USA, Argentynie, Belgii i Portugalii. W Polsce niestety na razie nie ma takiego ośrodka, ale być może powstanie w Trzciance pod Warszawą, gdzie obecnie jest główny ośrodek Ruchu Focolare w Polsce.

Zastanawiające, że jest to zgodne z koncepcją M. Portera, który klastry (clusters) uważa za główne źródło konkurencyjności¹³⁵.

1.4.4.7 Zasady Economy of Communion

W Economy of Communion można wyróżnić sześć najważniejszych obszarów, w których wypracowano określone zasady:

- 1) Praca ludzka

134 K. Kamińska, s. 4. Więcej informacji na temat historii osób, które otrzymały pomoc oraz statystyczne dane można znaleźć w raporcie: "Rapporto sulla destinazione degli aiuti EdC" na stronie www.edc-online.org/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=117 (22.11.2008)

135 <http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facEmId=mporter> (28.11.2008)

Praca jest traktowana jako źródło spełnienia i służby, a także jako czynnik budujący wspólnotę. "Ludzie współpracują z Bogiem poprzez tworzenie i ta ich zdolność dzięki pracy powinna być rozwijana. Jest to wypełnianie woli Bożej¹³⁶." W centrum zainteresowania jest człowiek, kapitał zaś schodzi na dalszy plan. W EoC pracownicy są motywowani do inicjatywy, kreatywności i brania odpowiedzialności za funkcjonowanie firmy. Następuje decentralizacja, która umożliwia pracownikom zwiększenie wpływu na podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie. Zysk jest jak najbardziej pożądany, ale nie za cenę ludzkiej godności. Wspiera się pracowników znajdujących się w szczególnie trudnej sytuacji¹³⁷. Troszczy się o dobre warunki pracy: wentylację, oświetlenie, bezpieczeństwo, poziom hałasu etc. Nie nadużywa się czasu pracy i unika się stosowania nadgodzin. W pracy stara się wprowadzać przyjazną atmosferę zaufania i wzajemnego szacunku. Wspiera się pracę w zespołach, jak również dba się o rozwój pracowników (np. poprzez szkolenia). Stawia się na dobrą komunikację w przedsiębiorstwie. Nie wszystko jest możliwe w realizacji w danej firmie- musiałaby ona być doskonała, ale wyrazem tych zasad jest zatrudnienie w Tassano Consortium około dwustu pracowników upośledzonych fizycznie, psychicznie, byłych narkomanów czy więźniów¹³⁸.

2) Finanse

Nie stosuje się raczej kredytów na dużą skalę, uzasadniając to demotywującą rolą. W ramach EoC funkcjonują jednak banki udzielające mikrokredytów (np. Bangko Kabayan na Filipinach). Poszukuje się również innych form finansowania działalności. Tłumaczy to zachowanie firmy Complex Projekt.

3) Bogactwo i posiadanie

Posiadanie jest postrzegane jako coś pozytywnego. EoC sprzeciwia się komunistycznemu pogładowi, że nikt nie powinien posiadać nic na własność¹³⁹. Każdy ma prawo do posiadania, jednak wyrzeczenie się tych dóbr na rzecz innych jest również postrzegane jako coś pozytywnego

136 K. Kamińska, s. 6, (za:) www.edc-online.org.(2004.03.16).

137 http://www.edc-online.org/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=39 (30.10.2008).

138 http://www.new-humanity.org/uk/about_economic-dev.htm (28.11.2008)

139 Patrz: Leon XIII, Encyklika *Rerum novarum*, rozdział I, paragraf 5

(patrz zasada 6).

4) Relacje z innymi podmiotami

Gospodarowanie jest postrzegane jako proces budujący wspólnotę. Nie tylko wspólnotę pracowników firmy, ale ogólnie- wspólnotę ludzi, a więc zabiega się także o przyjazne relacje z dostawcami, nabywcami, organami rządowymi i samorządowymi (rzetelne płacenie podatków etc), związkami zawodowymi, a wreszcie z konkurentami. To ostatnie jest dość szokujące dla wielu przedsiębiorców niezwiązanych z ruchem Focolare.

Relacje z konkurentami powinny być na zasadzie fair play: firma prezentuje rzeczywistą wartość swoich produktów/usług i nie stawia produktów/usług konkurentów w negatywnym świetle¹⁴⁰. Dobre relacje ze wszystkimi podmiotami otoczenia biznesu (stakeholders) w rezultacie mają prowadzić do rozwoju, który nie jest tak podatny na zmiany sytuacji rynkowej¹⁴¹.

5) Technologia

Dla przedsiębiorstw działających w ramach EoC wysoka jakość produktów/usług jest niezwykle ważna. To, co firma oferuje, musi służyć dobru klientów. Z tego powodu w Complex Projekt kładzie się ogromny nacisk na jakość oferowanych usług. Produkty powinny być też ekologiczne, przyjazne dla środowiska. Stara się również oszczędzać energię i naturalne zasoby.

6) Dzielenie się dobrami

Ogromne rozwarstwienie społeczne, ubóstwo mas i ogromne bogactwo nielicznych, są postrzegane jako coś negatywnego. Dlatego przedsiębiorstwa zaangażowane w tym projekcie, dzielą się dobrami z tymi, którzy nie mają środków na utrzymanie czy możliwości rozwoju np. poprzez edukację¹⁴². Są oni traktowani jako bracia i siostry, a dzielenie się z nimi bogactwem jest praktycznym znakiem miłości do Chrystusa i bliźnich¹⁴³.

Istnieje wiele rodzajów dawania¹⁴⁴:

- dawanie po to, aby uzyskać kontrolę nad ludźmi czy narodami- np. dawanie kukurydzy

140 http://www.edc-online.org/index.php?option=com_content&task=view&id=20&Itemid=39 (28.11.2008)

141 Tamże

142 Jest to zwalczanie ubóstwa w rozumieniu A. Sena, poprzez poszerzanie możliwości.

143 K. Kamińska, s. 7

144 http://www.edc-online.org/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=33 (30.10.2008)

krajom Afrykańskim, by po kilku latach zacząć ją drogo sprzedawać, gdy oni już przestali ją sami hodować i są zdani na dostawy z Zachodu; czy dawanie pomocy finansowej Afryce przy jednoczesnym subsydiowaniu produkcji bawełny w USA, co powoduje nieopłacalność importowania jej z Afryki. Takie dawanie skutecznie zniechęciło Afrykańczyków do Europejczyków i Amerykanów,

- dawanie po to, by lepiej się poczuć- zwykle odczuwane jako poniżające dla tego, kto otrzymuje,
- dawanie po to, by coś uzyskać, zmaksymalizować własną użyteczność, zysk etc (społeczna odpowiedzialność biznesu)
- dawanie w rozumieniu chrześcijan- bezinteresowne, z poszanowaniem godności osoby otrzymującej, ze świadomością, że nie jest się nikim lepszym od osoby, która otrzymuje i że daje się tak naprawdę nie swoje dobra, ale to, co otrzymaliśmy od Boga.

O tym, czy powyższe zasady są stosowane w Complex Projekt, będą mówiły następne rozdziały.

Rozdział 2 Charakterystyka przedsiębiorstwa i otoczenia

2.1 Opis firmy

W Polsce przedstawicielem Economy of Communion jest Complex Projekt Sp. z o.o. Biuro Projektowo- Konsultingowe. W celu dokonania analizy strategicznej przedsiębiorstwa oraz oceny jego strategii konkurencyjnej, zostaną przedstawione podstawowe informacje na temat Biura oraz jego otoczenia.

2.1.1 Dane podstawowe

Przedsiębiorstwo Complex Projekt funkcjonuje jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością.

Adres firmy:

Plac Wolności 6/4

40-078 Katowice

tel: (032) 2597201, 2539328

fax: 2535266

Podstawową działalnością przedsiębiorstwa jest projektowanie dróg i autostrad, jak również mostów, kanalizacji, gazociągów, wodociągów, oczyszczalni ścieków, obiektów hydrotechnicznych, melioracji wodnych wraz z likwidacją szkód górniczych w gospodarce wodnej, a także infrastruktury elektrycznej¹⁴⁵. Firma specjalizuje się w sporządzaniu projektów dróg na terenach poddanych eksploatacji górniczej (z racji swojej lokalizacji i zdobytego doświadczenia).

145 Materiały otrzymane od Complex Projekt

2.1.2 Historia firmy

Firma powstała w 1986 roku jako Zakład Projektowania Dróg Ulic i Mostów Sp. z o.o. i była jedną z pierwszych prywatnych firm w Polsce funkcjonujących w tej branży. W 1996 roku sposób zarządzania przedsiębiorstwem uległ zmianie. Od tego roku firma należy do Economy of Communion. Zmiany związane były między innymi ze sposobem traktowania konkurentów- z wrogów stali się oni współpracownikami. Obecnie Complex Projekt utrzymuje dobre kontakty ze wszystkimi firmami w branży, a wielokrotnie występowało do przetargu w konsorcjach (wcześniej nie miało to miejsca ani razu).

Kluczowe projekty realizowane przez Biuro to:

- 1996-1998 Projekt odcinków trasy ekspresowej do przejścia granicznego w Zwardoniu (tunel o długości 800m- pierwsza taka koncepcja programowa w powojennej Polsce¹⁴⁶).
“Koncepcja przejścia tunelowego była realizacją własnej idei zaproponowanej przez Biuro, którą zrealizowano projektowo przy specjalistycznej współpracy z austriacką firmą tunelarską oraz Jednostką Naukowo–Badawczą „Budokop” Mysłowice i biurem mostowym Pontex z Mysłowic¹⁴⁷.” Obecnie ten odcinek drogi jest realizowany w oparciu o inny projekt techniczny.
- 1998-1999 Opracowanie dokumentacji projektowej we wszystkich fazach (Projekt Wstępny, Budowlany i Wykonawczy) autostrady A-4 w okolicach Krakowa wraz z węzłem Wielicka. Projekt wykonany pod nadzorem firmy Atkins z Wielkiej Brytanii.
- 1999-2001 Prace projektowe związane z infrastrukturą przebrojeniową i hydrotechniczną na odcinku Sośnica- Wirek (autostrada A-4) dla Transprojektu Gdańsk
- 1999-2002 Projekt podstawowy autostrady A1 o długości 50 km, od węzła Sośnica do granicy państwa z Czechami.

Obecnie Complex Projekt jest przedsiębiorstwem średnich rozmiarów. Prezes firmy uważa, że firma doszła do pułapu, który jej wystarczająco dalszy wzrost byłby niebezpieczny w

146 <http://www.complexprojekt.pl/ofirmie.htm> (10.09.2008)

147 Materiały otrzymane od Complex Projekt.

warunkach nasilającej się konkurencji.

2.1.3 Strategia firmy

W celu dokonania oceny strategii Biura Complex Projekt zostanie przeanalizowana jego misja, wartości, wizja oraz cele.

Misja firmy¹⁴⁸: “Budowanie więzi międzyludzkich w obecnie jednoczącym się świecie, zapewniając rozwój i doskonalenie komunikacji lądowej zwłaszcza poprzez projektowanie i budowanie dróg, mostów i autostrad, z pełnym poszanowaniem otoczenia oraz piękna i ochrony środowiska naturalnego.”

K. Obłój zaproponował trzy wymogi odnośnie misji¹⁴⁹:

- zorientowanie na przyszłość, wyznaczanie kierunku
- wyrażanie marzenia i wyzwania, które stają się udziałem pracowników
- proces jej realizacji powinien być wiarygodny

Misja Complex Projekt spełnia wymóg wyznaczania kierunku. Proces jej realizacji również wydaje się być wiarygodny. Taj, jak we wszystkich przedsiębiorstwach największym problemem jest natomiast przyjęcie misji przez pracowników- aby ją nie tylko znali i rozumieli, ale żeby ją uwewnętrznili.

Wartości¹⁵⁰: “Wiarygodność wobec otoczenia – Zaufanie – Szacunek dla otoczenia – Jedność”

Wizja¹⁵¹: “Być solidnym partnerem w rozwiązywaniu problemów dotyczących drogowego budownictwa komunalnego, mieć ustaloną wartość na rynkach międzynarodowych.”

W wartościach, wizji, jak i w misji Biura widoczny jest wpływ Economy of Communion, zwłaszcza jeśli chodzi o wymiar relacji międzyludzkich, zarówno wewnątrz firmy, jak i wobec innych podmiotów. Mówią o tym takie sformułowania, jak: “jedność” (wartość), bycie “solidnym

148 Tamże

149 K. Obłój, s. 235

150 Materiały otrzymane od Complex Projekt

151 Tamże

partnerem” (wizja) czy “budowanie więzi międzyludzkich” (misja).

Główne cele operacyjne **Polityki Spółki** są następujące¹⁵²:

- utrzymanie pozycji wśród sześciu głównych dostawców rynku polskiego w zakresie świadczenia usług projektowania, konsultingu i pełnienia nadzorów autorskich budownictwa komunalnego tzn. w zakresie budowania dróg, mostów, autostrad i kolei na terenie Polski i Unii Europejskiej (cel strategiczny)
- pełne obłożenie portfela zamówień pomimo bardzo trudnej sytuacji na polskim rynku Zamówień Publicznych
- pozyskanie kontraktów na realizację nadzorów inwestorskich

Wśród celów nie odnajdujemy dążenia do osiągnięcia wiodącej pozycji na rynku, a jedynie chęć utrzymania istniejącej- jest to również związane z przekonaniem panującym w Economy of Communion i w KNS¹⁵³.

Przedsiębiorstwo stosuje następującą “**Politykę Jakości**”:

“Za jakość swojej pracy odpowiadają wszyscy pracownicy firmy. Konsekwentnie i nieustannie dążąc do doskonalenia jakości usług pragniemy zaspokajać wymagania klientów w 100%. Zadowolenie klienta jest dla nas największą wartością”

W celu realizacji tych założeń wprowadzono System Zarządzania Jakością w oparciu o normę ISO 9001:2000 (potwierdzone uzyskaniem certyfikatu jakości wydanego przez DQS GmbH). Celem przedsiębiorstwa jest spełnianie oczekiwań klienta na poziomie technicznym, cenowym i terminowym. Potwierdzeniem osiągnięcia tego celu są liczne referencje¹⁵⁴.

152 <http://www.complexprojekt.pl/page/2/> (28.11.2008)

153 Patrz: podrozdział 1.4

154 <http://www.complexprojekt.pl/page/4/> (29.11.2008)

W celu realizacji usług zgodnie z wymaganiami klienta w Complex Projekt stawia się na¹⁵⁵:

- stałą współpracę z klientem i jego reprezentantami
- ciągle doskonalenie świadczonych usług
- sprawdzonych poddostawców usług

W celach Complex Projekt, jak i innych biur projektowych, pojawia się zadowolenie klienta, jednak z rozmowy z przedstawicielem GDDKiA wynika, że instytucja ta nie ocenia w żaden sposób jakości usług świadczonych przez firmę, która wygrała przetarg na zamówienie publiczne. W przetargach liczy się jedynie cena zaoferowana przez biuro. Może się to zmienić, jeśli GDDKiA zacznie składać więcej ofert na zamówienia publiczne “pod klucz”. Wtedy prawdopodobnie w takich przetargach będą startowały firmy budujące drogi i autostrady, które z kolei będą sobie znajdowały poddostawców, w tym również biura projektowe.

2.1.4 Współpraca

Od 1996 roku Biuro Complex Projekt, na skutek przynależności do Economy of Communion, zaczęło aktywnie współpracować z wieloma podmiotami.

Konkurenci-współpracownicy: Transprojekt Poznań, Transprojekt Kraków, Transprojekt Gdański, Mosty Katowice, Arcadis Profil, MGGP.

Firma występowała w ostatnim czasie w następujących konsorcjach:

- konsorcjum Complex Projekt (Lider) - Mosty Katowice - Arcadis Profil- MGGP
- konsorcjum Mosty Katowice (Lider) - Complex Projekt
- konsorcjum Transprojekt Kraków (Lider) - Complex Projekt
- konsorcjum Complex Projekt (Lider) - MGGP Tarnów (wykonawca prac geodezyjnych)

Partnerzy: IBR Budokop Mysłowice, Atkins (Anglia), Pontez, PRO-GEO, EKO

155 <http://www.complexprojekt.pl/page/2/> (28.11.2008)

SYSTEM ŚLĄSK, Bentley, Geopol .

Współpracujące ośrodki naukowe: Politechnika Śląska w Gliwicach, Politechnika Krakowska Wydział Inżynierii Lądowej.

2.1.5 Majątek firmy i źródła finansowania

Właścicielami firmy są: Andrzej Miłkowski (pakiet kontrolny), jego żona, syn i współpracownik. Jest to zgodne z ideą Economy of Communion, gdzie również zarządzanie jest dokonywane we wspólnocie. Przynależność do EoC łączy się również z przeznaczaniem części zysków na potrzeby ubogich. W Complex Projekt były one wpłacane w formie darowizn lub z wypłaconego zysku. Nie powodowały trudności finansowych spółki.

Płynność finansowa jest bardzo ważnym zagadnieniem w Biurze. Przedsięwzięcia są realizowane rzadko (kilka razy w roku), zatem niejednokrotnie trzeba przetrwać pół roku bez dopływu nowych środków (bo żaden projekt nie zostaje ukończony w tym czasie). Firma radzi sobie w ten sposób, że realizuje kilka projektów jednocześnie i finansuje nowe przedsięwzięcia z pieniędzy uzyskanych z poprzednich. Prezes Biura zauważa, że ani razu firma nie miała problemu z regulowaniem zobowiązań czy wypłacaniem wynagrodzeń, mimo trudnych lat. Wierzy, że zawdzięcza to Opatrzności, której powierzył swoją firmę. Fakt ten (powierzenia firmy Opatrzności) zmniejszył zdecydowanie poziom stresu spowodowanego funkcjonowaniem w trudnych warunkach. Z kolei spadek stresu spowodował, że Prezes Complex Projekt może podejmować decyzje w komfortowych warunkach, z poczuciem “uwolnienia od własności”- decyzje podejmowane w ten sposób mogą być bardziej trafne. Z badań M. Fernando wynika, że liderzy biznesowi, którzy postępowali według zasad religii, czuli się bardziej odpowiedzialni za personel organizacji i mieli dobry wpływ na podwładnych i współpracowników¹⁵⁶. “Uwolnienie od własności” nie oznacza, że Prezes przestał się troszczyć o firmę- raczej po prostu przestał się o nią troskać, zgodnie z przesłaniem Ewangelii:

“Nie troszczcie się więc zbyt o jutro, bo jutrzejszy dzień sam o siebie troszczyć się będzie.”

156 L. Kvedaravicius, E. Kranciukaite, s. 181

(Mt 6,34)

“Wszystkie troski wasze przerzucie na Niego, gdyż Jemu zależy na was.” (1 P 5,7)

2.1.6 Zatrudnienie

Obecnie w Complex Projekt pracuje 63 pracowników, z czego większość to inżynierowie projektanci¹⁵⁷. Są oni zatrudnieni w pięciu działach branżowych:

- Pracownia drogowa – I i II,
- Pracownia mostowo - konstrukcyjna,
- Pracownia infrastruktury technicznej – I i II,
- Pracownia wodno-melioracyjna,
- Pracownia elektryczno – teletechniczna.

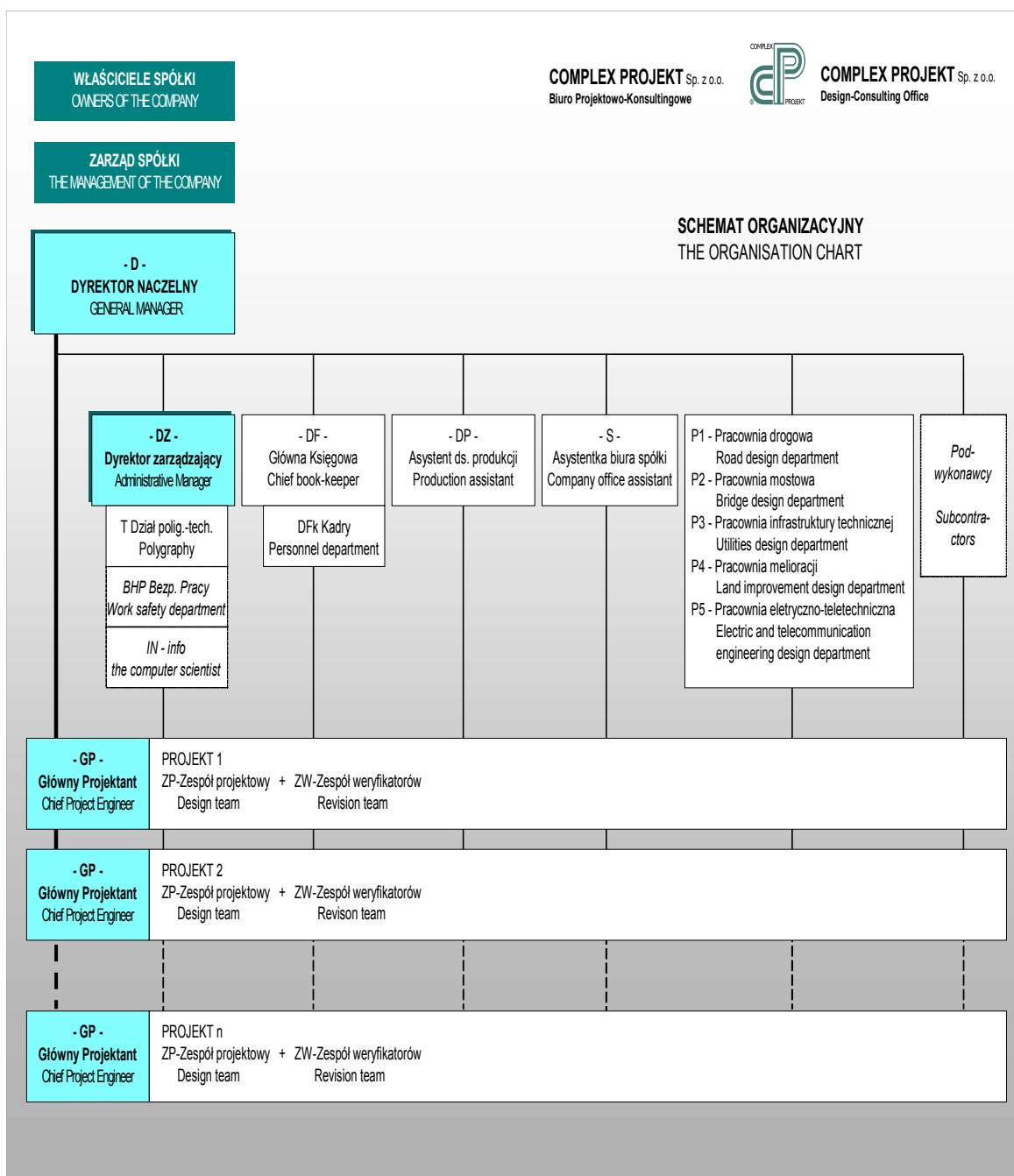
Organizacja posiada strukturę macierzową (patrz: rys. 2.1), co “sprzyja jej wewnętrznej elastyczności, motywacji i zaangażowaniu, pozyskiwaniu nowych umiejętności, lepszemu wykorzystaniu zasobów, lepszej współpracy¹⁵⁸.” Struktura macierzowa jest dość trudna do skutecznego wdrożenia. Jeśli się to jednak powiedzie, to jedną z jej zalet jest m.in. stworzenie dobrych warunków do rozwoju kooperacji wewnętrznej, a to jest bardzo ważny wniosek dla firmy Complex Projekt.

Niedawno firmę opuściło pięciu inżynierów, w tym jeden kluczowy pracownik. Przeszli oni do konkurencyjnych firm, które zaoferowały im wyższe zarobki (a także prawdopodobnie lepsze szanse rozwoju). Kluczowy pracownik przeszedł do firmy, z którą Complex Projekt prowadzi współpracę- mimo to firmy nadal ze sobą kooperują. Wskazuje to na wysoki stopień zintegrowania Complex Projekt z Economy of Communion.

157 Materiały otrzymane od Complex Projekt

158 Tamże

Rys. 2.1 Schemat organizacyjny Complex Projekt



Źródło: Materiały otrzymane od Complex Projekt

Prezes podkreśla, że pragnie wprowadzać w firmie przyjazną atmosferę pracy. Mimo to stawia się jasne wymagania wobec pracowników. W Biurze nie stosuje się konfliktu jako metody

motywacji czy zwiększania wydajności. Konflikt jest niezgodny z ideą Economy of Communion; uważa się, że źle wpływa na człowieka. Motywacja polega na uzależnieniu wynagrodzeń od przerobu (wynagrodzenia stanowią procent przychodów przedsiębiorstwa) oraz na wymaganiach odnośnie jakości pracy i pewnych zachowań¹⁵⁹.

Zmiany zatrudnienia przedstawia tabela 2.1. Z poniższych danych wynika, że zatrudnienie wzrastało corocznie średnio o 1,71% (średnia geometryczna¹⁶⁰). Liczba pracowników zatrudnianych w danym roku wynosiła średnio 10,62% liczby pracowników, a liczba osób opuszczających firmę 9,7%¹⁶¹. Jest to stosunkowo wysoki odsetek pracowników. Przyczyny zmian zatrudnienia można wywnioskować z przeprowadzonej ankiety¹⁶².

Tab 2.1 Zatrudnienie w Complex Projekt¹⁶³

Rok	Liczba przyjętych pracowników	Liczba zwolnionych pracowników	Liczba pracowników na koniec roku
2001	-	-	55
2002	3	5	53
2003	6	4	55
2004	12	6	61
2005	10	8	63
2006	4	6	61
2007	10	5	66
2008 ¹⁶⁴	5	8	63

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie informacji uzyskanych z Complex Projekt

159 Złota zasada: "Czyń to, co chcesz, aby inni czynili wobec ciebie".

160 Patrz: Załącznik nr 1

161 Tamże

162 Są to głównie możliwość uzyskania wyższego wynagrodzenia oraz większe możliwości rozwoju. Patrz: str. 105

163 W danych nie uwzględniono pracowników zatrudnionych na okres krótszy, niż 3 miesiące.

164 Na dzień 30.11.2008

2.2 Analiza otoczenia

2.2.1 Rynek projektowania dróg i autostrad w Polsce

Do roku 2001 wybudowano w sumie 394 km autostrad. Najstarszy odcinek powstał przed II wojną światową (A4 Krzyżowa- Wrocław). Ogólny schemat budowy autostrad został przedstawiony w poniższej tabeli.

Rys. 2.2 Budowa autostrad do 2001 roku

	Odcinek autostrady	Długość w km	Okres budowy
A-1	Piotrków Trybunalski - Tuszyn	18	lata 80-te
A-2	Września - Konin	48	lata 80-te
A-4	Zgorzelec - Krzyżowa	2	1992 - 1993
A-4	Krzyżowa - Wrocław	109	przed II W. Św.
A-4	Wrocław - Nogawczyce	126	1997 - 2001
A-4	Chorzów - Katowice	4	2000 - 2001
A-4	Katowice - Kraków	65	lata 80-te
A-4	Obwodnica Krakowa	16	1990 - 1994
A-6	Obwodnica Szczecina	6	1998 - 1999
	RAZEM	394	

Źródło: www.gddkia.gov.pl/viewattach.php/id/660855bfe3b94e589e9e6c08c6686483 (10.11.2008)

Według dokumentu GDDKiA “Program Budowy Dróg Krajowych na lata 2008-2012” w marcu 2008 roku w budowie było 192,8 km autostrad. Natomiast 515,4 km było w fazie projektowej lub oczekiwania na wydanie decyzji środowiskowej lub z innych względów były jeszcze przed etapem budowy. 246,8 km zostało oddanych do ruchu. Całość to: 955 km.

Od roku 2001 oddano do użytku odcinki: Konin- Stryków, Rusocin- Swarzędz, Klucz-Kijewo, Swarzędz- Nowe Marzy, a łączna długość autostrad w Polsce wynosi 762,6 km¹⁶⁵.

¹⁶⁵ http://pl.wikipedia.org/wiki/Autostrady_w_Polsce (28.11.2008)

Tab. 2.2 Stan polskich autostrad

zakładany przebieg	długość całkowita	istnieje	zaawansowanie	w budowie	modernizacja
Gdańsk – Gorzyczki (granica)	~582 km	~107 km	~18%	~112,5 km	~10,7 km
Świecko (granica) – Kukuryki (granica)	~610 km	252,2 km	~41%	1,7 km	~13 km
Jędrzychowice (granica) – Korczowa (granica)	~670 km	364,8 km	~54%	71,3 km	~17 km
Kołbaskowo (granica) – Rzęśnica	~29 km	21,6 km	~76%	0 km	0 km
Bielany Wrocławskie – Wrocław (Psie Pole)	35,4 km	0 km	0%	35,4 km	0 km
Olszyna (granica) – Krzyżowa (A4)	~78 km	7 km	~9%	0 km	0 km
Razem	~2004,4 km	~762,6 km	~38%	220,9 km	

Źródło: http://pl.wikipedia.org/wiki/Autostrady_w_Polsce

2.2.2 Główni konkurenci i współpracownicy

Transprojekt Gdańsk Sp. z o.o. (Transprojekt Gdański)- firma powstała w 1952 roku jako przedsiębiorstwo państwowe, w 1992 została sprywatyzowana i przyjęła formę spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Firma jest podzielona na trzy pracownie: drogową, mostową oraz drogowo-mostową w Szczecinie. Biuro zatrudnia 200 osób. Transprojekt otrzymał wiele nagród, w tym dwukrotnie nagrodę Ministra Infrastruktury oraz nagrodę Gazele Biznesu przyznawaną najbardziej dynamicznie rozwijającym się firmom¹⁶⁶.

¹⁶⁶ <http://www.transprojekt.gdansk.pl/> (28.11.2008)

Poznańskie Biuro Projektów Dróg i Mostów "TRANSPROJEKT" Sp. z o.o. (**Transprojekt Poznań**)- powstał nieco później, niż inne transprojekty, bo w 1967 roku. W 2006 roku firma została przejęta przez Scott Wilson Group plc, międzynarodową firmę konsultingową o szerokim asortymencie usług (transport, środowisko, zasoby naturalne, infrastruktura, nieruchomości). Firma zajmuje się obecnie remontem autostrady A2.

Krakowskie Biuro Projektów Dróg i Mostów Transprojekt Sp. z o.o. (Transprojekt Kraków)- powstał w 1951 roku jako przedsiębiorstwo państwowe. Od 1991 roku jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością (prywatyzacja). Zatrudnia około 190 pracowników. Firma oferuje szeroki zakres usług¹⁶⁷:

- udzielanie konsultacji dotyczących przygotowania i realizacji inwestycji,
- pozyskiwanie podkładów sytuacyjno-wysokościowych, względnie wykonywanie ich we własnym zakresie,
- opracowywanie materiałów do przeprowadzenia procedury lokalizacyjnej inwestycji komunikacyjnych, w tym również autostrad,
- wykonywanie studiów i analiz w celu dokonania wyboru najkorzystniejszego rozwiązania projektowego,
- dokonywanie wszystkich koniecznych uzgodnień w zakresie kolizji projektowych,
- opracowywanie kompleksowych dokumentacji dróg i mostów wraz z uzbrojeniem terenu na etapie koncepcji, projektów budowlanych i projektów wykonawczych,
- wykonywanie operatów rozgraniczenia nieruchomości oraz opracowywanie materiałów do przekazania gruntów na cele nierolnicze,
- prowadzenie nadzorów autorskich i inwestorskich,
- wykonywanie dokumentacji przetargowych według standardów BS, EBOR, EBI, PHARE, w tym również specyfikacje techniczne na roboty budowlane.

Firma funkcjonuje w następujących działach:

¹⁶⁷ http://www.transprojekt.com.pl/o_firmie.php (28.11.2008)

- autostrady, drogi ekspresowe,
- drogi i ulice,
- mosty i obiekty inżynieryjne,
- geotechnika i fundamentowanie,
- urządzenia,
- prace geodezyjne,
- ochrona środowiska,
- nadzory.

Transprojekt Kraków projektował wiele odcinków na autostradzie A4 (m.in. 164 km od Bielan Wrocławskich do Sośnicy), kilkunastokilometrowe odcinki na autostradzie A1 i A2, a także kilka odcinków na drogach ekspresowych.

Biuro Projektowo-Badawcze Dróg i Mostów TRANSPROJEKT- WARSZAWA Sp. z o.o. (Transprojekt Warszawa)- firma powstała w 1951 roku jako Centralne Biuro Projektowo-Badawcze Dróg i Mostów Transprojekt. W 1991 roku nastąpiła prywatyzacja. W profilu Transprojektu Warszawa znajduje się¹⁶⁸:

- projektowanie budowy i modernizacji dróg i autostrad
- opracowywanie dokumentacji technicznej
- nadzory autorskie
- prace studialne i badawcze (w tym związane z ochroną środowiska)

Arcadis Profil- międzynarodowe przedsiębiorstwo “świadczące usługi doradcze i inżynieryjne w dziedzinie infrastruktury, ochrony środowiska i budownictwa (...) W zakresie infrastruktury specjalizuje się w projektowaniu dróg, mostów i infrastruktury kolejowej oraz w

168 <http://www.transwar.com/glowna.html> (5.12.2008)

nadzorach projektów drogowych, kolejowych i wodno-ściekowych¹⁶⁹”. Firma zajmuje się także rekultywacją terenów zanieczyszczonych. W Polsce przedsiębiorstwo to posiada osiem biur, w których pracuje łącznie ponad 300 pracowników¹⁷⁰. Arcadis Profil zajmowała się m.in. projektowaniem ponad 50-kilometrowego odcinka autostrady A4, 24 km odcinka autostrady A2, Obwodnicy Wrocławia. Warszawska firma Profil Sp. z o.o. została przejęta przez holding Arcadis i w ten sposób powstała firma Arcadis Profil.

Przedsiębiorstwo posiada działy:

- budowy, modernizacji i utrzymania dróg i ulic
- budowy, modernizacji i utrzymania obiektów mostowych
- inżynierii ruchu drogowego
- budownictwa ogólnego i przemysłowego
- architektury terenów i obiektów
- projektowania urządzeń sanitarnych, telekomunikacyjnych i energetycznych

Tebodin- wiodąca firma konsultingowo-inżynierska w Polsce. Oferuje usługi w następujących dziedzinach¹⁷¹:

- technologie procesowe
- instalacje mechaniczne
- instalacje elektryczne
- inżynieria lądowa
- architektura
- instalacje sanitarne (HVAC)
- sterowanie i aparatura kontrolno-pomiarowa
- telekomunikacja

169 <http://www.arcadis.pl/aboutus.php> (28.11.2008)

170 Tamże

171 <http://sap.pl.tebodin.com/default.aspx?type=content&id=1307&title=Projektowanie> (28.11.2008)

- konstrukcje stalowe
- transport i dystrybucja
- drogi i infrastruktura
- geodezja
- energetyka
- ochrona środowiska

Projektowanie dróg stanowi jedynie 7% ogółu realizowanych przedsięwzięć, nie jest to więc główna działalność Spółki- znacznie większą część portfolio stanowią obiekty biurowe i centra handlowe. Tebodin nie projektował znacznych odcinków autostrad w Polsce.

Małopolska Grupa Geodezyjno- Projektowa S.A. (MGGP)- świadczy usługi geoinformacyjne oraz projektowo- wdrożeniowe w zakresie infrastruktury technicznej¹⁷². Firma posiada oddziały w Libii i Libanie. MGGP posiada oferty w zakresie:

- geodezji
- katastru
- geoinformacji i kartografii
- planowania przestrzennego
- projektowania dróg, sieci wodociągów, budownictwa wodnego, sieci energetycznych
- zarządzania inwestycjami

Mosty Katowice Sp. z o.o.- firma powstała w 1998 roku, ma więc zaledwie dziesięć lat. Współpracuje z Complex Projekt. Świadczy usługi projektowe w branży¹⁷³:

172 <http://www.mggp.com.pl/?mod=onas> (28.11.2008)

173 <http://www.mosty.katowice.pl/default.aspx?docId=720> (28.11.2008)

- inżynieryjnej
- mostowej
- drogowej
- ogólnobudowlanej
- sieci uzbrojenia terenu

Biuro prowadzi nadzory autorskie. Nie prowadzi natomiast nadzorów inwestorskich- w tym zakresie współpracuje z innymi firmami, podobnie jak Complex Projekt (choć w Complex Projekt ma się to zmienić). Mosty Katowice prowadzą również działalność konsultingową w zakresie weryfikacji projektów technicznych, dokumentacji geotechnicznej, dostosowania do standardów UE oraz działalności dydaktyczno- szkoleniowej.

Firma wprowadziła system zarządzania jakością ISO 9001:2000.

Atkins jest międzynarodową firmą konsultingową, WS Atkins-Polska Sp. z o.o. jest partnerem dla krajowych i międzynarodowych inwestorów reprezentujących różne gałęzie przemysłu, budownictwo komercyjne, drogi, koleje oraz sektor ochrony środowiska.

2.2.3 Udziały w rynku

Na podstawie danych opublikowanych na stronie internetowej czasopisma “Nowe Drogi” obliczono liczbę oraz długość odcinków (dróg szybkiego ruchu i autostrad), jakie projektują poszczególne Biura oraz na podstawie długości projektowanych odcinków obliczono ich udział w rynku (patrz: tab. 2.3). Jeśli przedsiębiorstwa występowały w przetargu jako konsorcjum, długość odcinka dzielono równo między współników. Jest to uproszczeniem, jednak nie było możliwości dotarcia do danych, które pozwoliłyby na ustalenie procentowego udziału firm w konsorcjach.

Z przedstawionych danych wynika, że zdecydowanie największy udział w rynku posiada Transprojekt Gdański (42%). Na drugim miejscu jest Transprojekt Warszawa (20%), a na trzecim Transprojekt Kraków (10%). Jednak przedstawione dane są bardzo uproszczone. Z pewnością nie obejmują wszystkich obecnie wykonywanych projektów, gdyż Complex Projekt zajmuje się projektowaniem trzech odcinków autostrad, a na stronach czasopisma “Nowe Drogi” odnajdujemy

tylko jeden projekt autostrady (drugi to projekt drogi szybkiego ruchu).

Tab. 2.3 Udziały w rynku na podstawie danych z czasopisma “Nowe Drogi”

Nazwa firmy	Długość projektowanych odcinków	Udział w rynku
Transprojekt Gdański	254	41,53%
Transprojekt Warszawa	121	19,72%
Transprojekt Kraków	60	9,79%
Arcadis Profil	43	7,05%
Transprojekt Poznań	33	5,41%
Europrojekt Gdańsk	27	4,46%
Mosty Katowice	23	3,79%
DHV Polska	17	2,84%
Complex Projekt	10	1,64%
MGGP	9	1,49%
Trakt	7	1,15%
Mosty Wrocław	3	0,56%
BBKS- Projekt	3	0,56%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie:

<http://www.nowedrogi.pl/index.php?option=content&task=blogcategory&id=106&Itemid=112> (5.11.2008)

Inne dane przedstawia GDDKiA. Z obliczeń dokonanych na podstawie informacji zamieszczonych w dokumencie “Program Budowy Dróg Krajowych na lata 2008-2012” wynika, że największy udział w rynku ma Arcadis Profil. Są to ponownie bardzo uproszczone dane. GDDKiA umieszczała bowiem zazwyczaj tylko lidera konsorcjum. W związku z tym przy opracowywaniu danych brano pod uwagę jedynie liderów. Stąd może wynikać rozbieżność przy wskazywaniu lidera w rynku (Arcadis Profil często występuje w konsorcjach, a Transprojekt Gdańsk ogromnie rzadko), jak również z niewielkiego zakresu danych (w przypadku “Nowych Dróg” było to w sumie około 600 km dróg szybkiego ruchu i autostrad, a w przypadku GDDKiA 1780 km). Na stronie GDDKiA można znaleźć jedynie jeden odcinek projektowany przez Complex Projekt, gdyż jest to odcinek, na którym są liderem w konsorcjum.

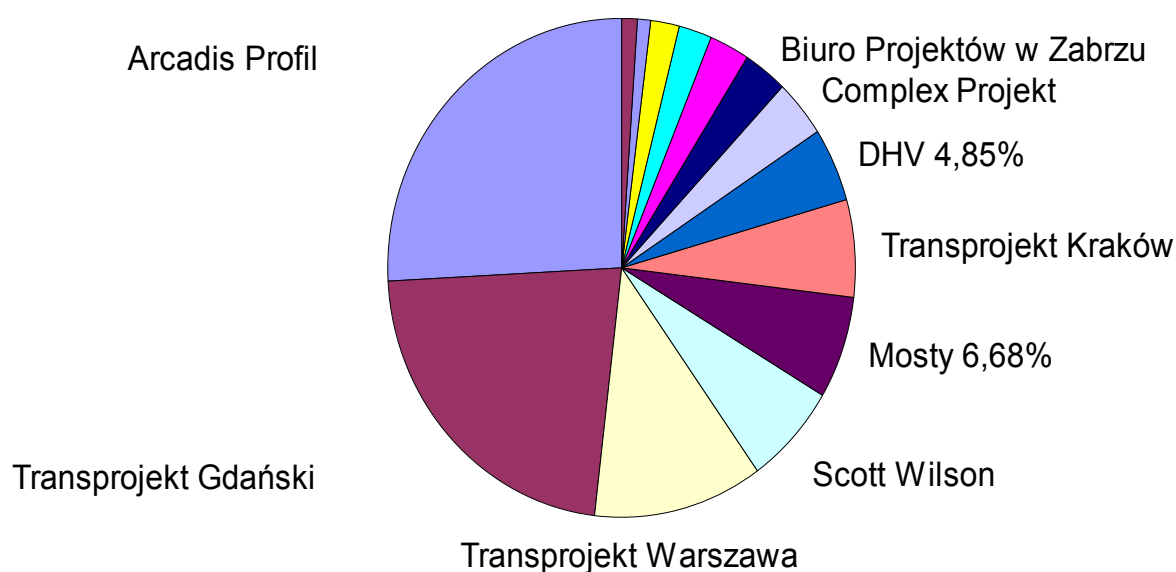
Tab. 2.4 Udziały w rynku na podstawie danych z GDDKiA

Nazwa firmy	Długość projektowanych odcinków	Udział w rynku
Arkadis Profil	462	25,95%
Transprojekt Gdański	401	22,55%
Transprojekt Warszawa	207	11,64%
Transprojekt Poznań	121	6,78%
Mosty	119	6,68%
Transprojekt Kraków	110	6,15%
DHV Polska	86	4,85%
Complex Projekt	68	3,84%
Biuro Projektów w Zabrzu	56	3,12%
Dromos	50	2,81%
Tebodin	41	2,29%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.gddkia.gov.pl/dane/standia.pdf

Według danych z GDDKiA Complex Projekt zajmuje ósme miejsce z udziałem 3,84% w rynku, zaś wg danych z “Nowych Dróg” dziewiąte z nieco ponad półtoraprocentowym udziałem. Nie są to duże wielkości, jednak dane nie są pełne (w obu przypadkach nie było informacji o wszystkich projektach obecnie realizowanych przez Biuro).

Wykres 2 Szacunkowe udziały w rynku na podstawie danych z GDDKiA



Źródło: Opracowanie własne na podstawie www.gddkia.gov.pl/dane/standia.pdf

Jeśli by natomiast jako kryterium oceny znaczenia firmy w branży brać pod uwagę liczbę jej pracowników, to okaże się, że największym potencjałem dysponuje Transprojekt Poznań, należący do Scott Wilson Group. Druga firma na rynku pod względem wielkości: Tebodin, jest obecna w wielu branżach i projektowanie dróg jest jedną z jej pobocznych działalności. Complex Projekt jest wśród tych biur mniejszą firmą. Firmy podobnej wielkości czasami nie angażują się w ogóle w projektowanie autostrad (np. Trakt).

Tab. 2.5 Liczba pracowników w poszczególnych firmach w branży

Nazwa firmy	Liczba pracowników
Transprojekt Poznań ¹⁷⁴ (Scott Wilson)	400 (w Środkowej Europie), 6000 (na świecie)
Tebodin ¹⁷⁵	400, 3000 (na świecie)
Arcadis Profil ¹⁷⁶	300 (Polska), 11000 (na świecie)
Transprojekt Gdański	200
Transprojekt Kraków	190
Transprojekt Warszawa ¹⁷⁷	100
MGGP ¹⁷⁸	149
DHV Polska ¹⁷⁹	128 (2004 r), 5000 na świecie
Trakt ¹⁸⁰	70
Complex Projekt	63
Europrojekt Gdańsk ¹⁸¹	51-100
BBKS- Projekt ¹⁸²	21-50

174 http://www.scottwilson.com/CEE/about_us/local_company_facts.aspx (5.12.2008)

175 <http://www.tebodin.com/countries/Poland/Kariera/Pages/default2.aspx> (5.12.2008)

176 <http://www.arcadis.pl/aboutus.php> (5.12.2008)

177 <http://warszawa.biznespolska.pl/firmy/krs.php?companyid=2634&search%5Bbranchid%5D=BPROJEKT&search%5BsearchIn%5D=onlyCompanies> (5.12.2008)

178 <http://www.mggp.com.pl/?mod=onas&p=7&par=35> (5.12.2008)

179 <http://www.gazele.pl/home/company.html?companyID=2949> (5.12.2008)

180 <http://www.trakt.pl/?module=Default&action=Index&id=161> (5.12.2008)

181 <http://www.infoveriti.pl/firma/93159/europrojekt-gdansk/gdansk/nadwislanska/> (5.12.2008)

182 <http://www.infoveriti.pl/firma/45044/biuro-projektow-drog-i-mostow-bbks-projekt/wroclaw/ojca-beyzyma/> (5.12.2008)

Rozdział 3 Strategia konkurencyjna Complex Projekt- identyfikacja i ocena

3.1 Analiza strategiczna

3.1.1 PEST

W Complex Projekt nie dokonuje się analizy otoczenia makroekonomicznego. Uważa się, że ma ono niewielki wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W wyniku rozmów przeprowadzonych z Prezesem Biura oraz na podstawie własnych analiz ustalono, że dla sektora projektowania dróg i autostrad najbardziej istotne są obecnie (i w najbliższej przyszłości) następujące czynniki:

- z otoczenia prawnego (politycznego i międzynarodowego): przynależność do bloków gospodarczych, stowarzyszeń handlowych, globalizacja,
- z otoczenia ekonomicznego: kursy walutowe, inwestycje rządowe,
- z otoczenia technologicznego: poziom kształcenia w Polsce, ochrona środowiska.

Przynależność do WTO sprawiła, że organy rządowe muszą jednakowo traktować przedsiębiorstwa z różnych krajów, zgłaszające się w przetargach na zamówienia publiczne. Nie ma możliwości preferowania firm krajowych. Zgodnie z postanowieniami Rundy Urugwajskiej, dyskryminacja jest zabroniona¹⁸³. Dodatkowo rosnąca globalizacja sprawia, że firmy zagraniczne chętnie wchodzi na polski rynek projektowania dróg i autostrad. Przykładem jest tu Arcadis Profil czy Scott Wilson, który przejął Transprojekt Poznań. Przewiduje się pojawianie się większej ilości

183 Obecne postanowienie, z 1994 roku, Agreement on Government Procurement, dotyczy zakazu faworyzowania produktów, usług i dostawców krajowych, zakazu dyskryminacji między dobrami, usługami i dostawcami z innych krajów oraz zakazu dyskryminowania z powodu miejsca produkcji dobra czy świadczenia usługi. Patrz: http://www.wto.org/english/tratop_e/gproc_e/gpa_overview_e.htm (28.11.2008)

firm zagranicznych na polskim rynku w tym sektorze, z powodu jego atrakcyjności. Z kolei przynależności do Unii Europejskiej zawdzięczamy dofinansowania na budowę dróg i autostrad.

Z otoczenia ekonomicznego najistotniejsze są kursy walutowe, gdyż niektóre projekty realizowane przez Complex Projekt są wyceniane w euro (ponieważ UE dofinansowuje budowę dróg w Polsce). Inne czynniki, takie jak PKB, a zwłaszcza PKB per capita mają mniejsze znaczenie w tym sektorze, w którym popyt nie zależy od zamożności mieszkańców. Może zależeć co prawda od zamożności państwa, a to jest związane z poziomem PKB. Jednak w obecnej sytuacji, gdy zbliża się EURO 2012 i rząd jest zdeterminowany wybudować określoną liczbę autostrad i dróg szybkiego ruchu, z finansowym wsparciem innych państw, wydaje się, że wahania PKB nie są istotne. Prezes Complex Projekt przewiduje, że popyt na projektowanie dróg i autostrad w Polsce powinien być niezmiennie wysoki przez najbliższe 20 lat. Inflacja również nie ma bezpośredniego przełożenia na funkcjonowanie tego sektora; podobnie jak stopa procentowa. Complex Projekt korzysta co prawda z kredytu obrotowego, ale nie jest on tak znaczący (około 2 mln złotych)- większość działalności jest finansowana ze środków pochodzących z wcześniej zrealizowanych projektów (środków własnych).

Otoczenie społeczne ogólnie nie ma wielkiego wpływu na badany sektor, jako że klientem są organy rządowe i samorządowe (Generalna Dyrekcja Dróg Krajowych i Autostrad, samorzady). Ważnym czynnikiem może być tu edukacja- poziom kształcenia inżynierów, a także to, ile jest osób chętnych do podjęcia takich studiów. Obecnie nie ma z tym problemu; wiedząc, że projektowanie dróg jest w Polsce rozwijającym się sektorem, wiele osób decyduje się na pójście na kierunek studiów z tym związany. Jest więc dużo nowych inżynierów, którzy mogą stanowić kadre przedsiębiorstwa. Jest to ważne dla przedsiębiorstwa, ze względu na zmienność kadry.

W otoczeniu technologicznym istotne są programy komputerowe stosowane przez przedsiębiorstwo oraz poziom wiedzy pracowników, którzy w dużej mierze wynika z poziomu kształcenia w Polsce. Systemy komputerowe stosowane w Complex Projekt są na bardzo wysokim

(światowym) poziomie. Również poziom kształcenia inżynierów w Polsce jest bardzo dobry¹⁸⁴.

Jeśli chodzi o ekologię, to przedsiębiorstwo musi się stosować do norm dotyczących ochrony środowiska w zakresie akustyki, powietrza, wód, flory i fauny. Należy śledzić zmiany w tym zakresie, aby móc się do nich w porę dostosować.

3.1.2 Analiza kontekstu konkurencji (metoda 5 sił Portera)

Za sektor działalności przedsiębiorstwa Complex Projekt uznać można projektowanie dróg i autostrad. Inne sektory mają niewielkie znaczenie lub stanowią działalność pomocniczą.

Klientami Complex Projekt są: Generalna Dyrekcja Dróg Krakowych i Autostrad Oddział w Krakowie, Generalna Dyrekcja Dróg Krakowych i Autostrad Oddział w Katowicach, a także samorządy (Urzędy Miejskie Katowic, Sosnowca, Bytomia, Gliwic i inne). Zatem koncentracja sektora klientów jest większa, niż koncentracja biur projektowych. Wpływa to na wzrost ich siły przetargowej. Podobnie to, że nie ma możliwości zróżnicowania usług różnych przedsiębiorstw- wszyscy oferują projekt drogi czy autostrady- oznacza wysoki stopień substytucyjności usługi danego biura przez usługę oferowaną przez inne biuro. To z kolei przekłada się na wzrost siły klientów. Podobnie jak niski wskaźnik kosztów transferu- i tak za każdym razem trzeba zorganizować przetarg, zatem zmiana kontrahenta nie stanowi żadnego kosztu.

Siła przetargowa dostawców jest raczej niewielka. Dostawcami Complex Projekt są:

- przedsiębiorstwa geodezyjne (wykonują podkład mapowy)
- przedsiębiorstwa geologiczne (robią odwierty)
- przedsiębiorstwa zajmujące się teletechniką

184 <http://www.qpracy.pl/page,,Magister-inzynier-poszukiwany,8d0ea6531ace9c42712d3f7980547353.html>
(8.12.2008)

- przedsiębiorstwa wykonujące raporty środowiskowe

Wszystkie te firmy mają raczej niewielką siłę przetargową. Complex Projekt ma swoich stałych dostawców, ale mogłoby ich zmienić, gdyby zaszła taka potrzeba. W tych sektorach funkcjonuje dość dużo firm, a koszt ponoszony na ich usługi jest stosunkowo niewielki. W dodatku brak zróżnicowania ich usług oraz brak realnej groźby integracji w przód. Z drugiej strony można powiedzieć, że nie ma substytutów tych usług, jednak jest to jedyny argument i o niezbyt dużej sile. Ogólnie można stwierdzić, że siła przetargowa dostawców jest w tym sektorze niska. Co jednak nie oznacza, że Complex Projekt wykorzystuje to do wymuszania niskich cen.

Istnieje prawdopodobieństwo wchodzenia **nowych firm** do tego sektora. Głównie są to firmy zagraniczne, które rozszerzają swoją działalność na teren Polski. W związku z przynależnością do WTO, w zamówieniach publicznych nie można preferować przedsiębiorstw pochodzących z Polski. Polski rynek jest atrakcyjny dla zagranicznych przedsiębiorstw. Wejście na niego jest dla nich stosunkowo proste i nie wymaga wysokiego nakładu kapitału, a polski rynek budowy dróg i autostrad dobrze rokuje na przyszłość- w związku z nadchodzącym EURO2012 i planami budowy autostrad. Nowo powstające firmy mogą mieć problem z wejściem na ten rynek (zwłaszcza z powodu wymogów doświadczenia), jednak dla przedsiębiorstw zagranicznych nie jest to takie trudne.

Bariery wejścia w sektorze projektowania dróg i autostrad¹⁸⁵:

- korzyści skali- istnieją, ale w ograniczonym stopniu. Im więcej projektów jest realizowanych, tym mniejszy koszt wynagrodzeń na projekt, jednak ludzie mają określone możliwości, których nie można przekroczyć. Firma Complex Projekt już osiągnęła maksimum swoich zdolności wytwórczych.
- przewaga kosztowa- brak

185 STRATEGOR, s. 37

- koszty transferu- brak
- dostęp do sieci dystrybucji- brak
- dyferencjacja produktu- brak
- gorsza sytuacja kosztowa niezależnie od skali- w niewielkim stopniu (mogą wynikać z krzywej doświadczenia, jednak po kilku latach nowa firma osiągnie ten stopień doświadczenia, co pozostałe firmy w branży). Nie dotyczy firm Zachodnich wchodzących na rynek polski- one mają doświadczenie
- nakłady kapitałowe- raczej nie bardzo wysokie
- polityka państwa- trzeba mieć uprawnienia, aby projektować drogi i autostrady w Polsce. Firmy zagraniczne mogą mieć z tym niewielki problem na początku
- oczekiwane działania odwetowe- brak
- cena zapobiegająca wejściu- ceny oferowane w przetargach spadają, jednak zysk nadal pozostaje na dość wysokim poziomie. W każdym przetargu można podać inną cenę, tak więc nie ma możliwości ustalenia ceny na takim poziomie, by nowe firmy nie chciały wchodzić do tego sektora.

Bariery wejścia dla firm zagranicznych są bardzo niewielkie. Trudniej byłoby otworzyć biuro projektowe od zera, ale jest to możliwe.

Natomiast zagrożenie ze strony **substytucyjnych usług** wydaje się nie istnieć. Nawet jeśli samochody będą używały napęd hybrydowy, elektryczny, wodorowy czy jakikolwiek inny- nadal będą jeździć po drogach. Chyba że to w przyszłości się zmieni, jednak na razie nie wydaje się to być przewidywalne.

Technologia projektowania dróg i autostrad jest w Polsce bardzo zaawansowana. Complex Projekt posiada technologię na poziomie międzynarodowym. Nie przewiduje się więc

zmian w tym zakresie. Możliwe są jednak zmiany w systemie budowania dróg i autostrad, a to spowoduje pewne zmiany również w projektowaniu. Complex Projekt powinien uważnie śledzić zmiany w tym zakresie.

Rywalizacja między firmami w tym sektorze narasta. Jeszcze kilkanaście lat temu było zaledwie około dziesięć firm zajmujących się projektowaniem tak dużych przedsięwzięć, jednak w ciągu ostatnich lat ta liczba podwoiła się. Spowodowało to nasilenie konkurencji i wymusiło obniżkę cen. Wzrost sektora neutralizuje nieco ten czynnik, pozwalając zwiększonej liczbie firm nadal mieć nadzieję na wygrywanie przetargów i osiągnięcie zysków. Niski stopień zróżnicowania konkurentów, wynikający ze stosowania w dużej mierze tych samych technologii, wpływa na wzrost rywalizacji w sektorze. Dla GDDKiA jedynym czynnikiem, brany pod uwagę przy ocenie ofert przetargowych jest cena. Jednym z największych wyzwań dla Complex Projekt jest wobec tego obniżka kosztów.

Analiza 5 sił Portera zasadza się na podejściu odmiennym od postawy Complex Projekt. Biuro nie traktuje innych podmiotów jako siły, z którymi musi się zmagać, a raczej stara się szukać możliwości współpracy. Jednak wniosek o istniejącej groźbie nowych wejść jest ważny dla funkcjonowania firmy Complex Projekt. Jest to jedno z kluczowych wyzwań, z którymi Biuro będzie się musiało zmierzyć. Nie zamierza ono zniechęcać innych firm do wchodzenia, ale będzie się starało utrzymać swoją pozycję, mimo naporu nowych firm. Jej strategia nie jest strategią agresywną, ale defensywną.

3.1.3 Ocena atrakcyjności sektora

Oceny atrakcyjności sektora dokonano na podstawie rozmowy z Prezesem firmy Complex Projekt oraz własnych ustaleń. Posłużono się w tym celu dwoma narzędziami, opisanymi w pierwszym rozdziale. Ocena metodą wielokryterialną została zaprezentowana w tabeli 3.1, w której zaznaczono określenia właściwe dla Complex Projekt. Poszczególnym kryteriom przypisano

wartości zaprezentowane w ostatniej kolumnie. W ocenie wielokryterialnej, na 33 możliwe punkty, sektor zdobył 22,5. Stanowi to 68% maksymalnej możliwej wartości.

Tab. 3.1 Ocena atrakcyjności sektora metodą wielokryterialną

Kryteria	Skala wartości							Wartość
	0	0,5	1	1,5	2	2,5	3	
Przewidywana stopa wzrostu	< 2%		2- 8%		> 8%			3
Udział liderów w rynku	> 60%		30- 60%		< 30%			1,5
Zmienność technologii	Częste zmiany		Cykl 5 lat		Cykl > 5 lat			3
Ryzyko substytucji	Wysokie		Średnie		Niskie			3
Bariery wejścia	Słabe		Średnie		Silne			1
Poziom cen	Wojna cenowa		Wysoka elastyczność		Duży margines swobody			0,5
Marża zysku	Niska		Średnia		Wysoka			2,5
Źródła wartości dodanej	Typowe		Know-how		Wyjątkowe atuty			0,5
Pewność zaopatrzenia	Niepełne		Niestabilne		Pewne			3
Sezonowość sprzedaży	Wysoka		Średnia		Niska			3
Szanse opanowania nowych umiejętności	Małe		Możliwe		Duże			1,5
Suma								22,5

Źródło: Opracowanie własne

Wyniki dokonane na podstawie oceny atrakcyjności sektora metodą punktową przedstawia tabela 3.2. Na 150 możliwych punktów, sektor otrzymał 92. Stanowi to 61% wartości maksymalnej. Ocena jest zbliżona do otrzymanej poprzednią metodą. Oceny atrakcyjności sektora można jednak dokonać w pełni dopiero po porównaniu go z innymi sektorami. Ponadto, oceny tej powinna dokonywać ta sama osoba w odniesieniu do tego samego przedsiębiorstwa. Dla firmy Complex Projekt nie ma to jednak wielkiego znaczenia, gdyż firma ta nie zamierza zmieniać profilu działalności.

Tab. 3.3 Ocena atrakcyjności sektora metodą punktową

Kryterium oceny sektora	Waga kryterium (od 1 do 3)	Wartość kryterium w sektorze (od 1 do 5)	Ocena ważona
Wielkość rynku	3	4	12
Przewidywana stopa wzrostu rynku	3	4	12
Rentowność sektora	3	3	9
Stopień koncentracji sektora	2	3	6
Ostrość walki konkurencyjnej	3	2	6
Wysokość barier wejścia	3	2	6
Wysokość barier wyjścia	1	1	1
Groźba pojawienia się substytutów	2	5	10
Groźba pojawienia się nowych konkurentów	3	1	3
Pewność zaopatrzenia	1	4	4
Stabilność technologiczna	2	5	10
Możliwość różnicowania produktów	1	1	1
Możliwość dywersyfikacji działalności	1	2	2
Sezonowość i cykliczność	1	5	5
Zagrożenie środowiska przyrodniczego	1	5	5
Łączna ocena	30		92

Źródło: Opracowanie własne

W EoC nie dokonuje się wyboru profilu działalności na podstawie rachunku ekonomicznego. Mogłoby się okazać, że produkcja wyrobów tytoniowych jest bardzo opłacalna, jednak nikt z EoC nie zająłby się taką działalnością. Z kolei wiele firm powstawało mimo braku pewności, czy będzie to opłacalne, a jednak działalność okazywała się zyskowna (np. Tassano Consortium).

3.1.4 Analiza kluczowych czynników sukcesu

W celu dokonania oceny kluczowych czynników sukcesu zostanie zanalizowanych sześć obszarów, opisanych w rozdziale pierwszym:

- pozycja rynkowa
- pozycja kosztowa
- marka i zachowania rynkowe
- kompetencje technologiczne i opanowanie technologii
- rentowności i siła finansowa
- poziom organizacji i zarządzania

Jeśli chodzi o pozycję rynkową, to Complex Projekt jest średnim przedsiębiorstwem w danej branży i nie posiada dużego udziału w rynku. Pozycja kosztowa jest trudna do ustalenia. Przedsiębiorstwo stale stara się obniżyć koszty. Trudno powiedzieć, jaki poziom kosztów mają konkurenci. Największe firmy oferują swoim pracownikom wyższe płace, więc ich koszty powinny być większe, zwłaszcza, że udział wynagrodzeń w kosztach ogółem jest bardzo wysoki (ok. 50% wraz z ubezpieczeniami). Marka nie ma znaczenia na tym rynku. Przynajmniej nie dla klientów. Może mieć znaczenie w rozmowach z partnerami w konsorcjach. Complex Projekt jest już dość długo obecny w tej branży i ma dobre relacje z innymi firmami. Atutem przedsiębiorstwa jest dobre opanowanie technologii. Dwukrotnie Biuro opracowywało innowacyjne rozwiązania: tunel na trasie do Zwardonia oraz przy obejściu miasta Krakowa¹⁸⁶. Przedsiębiorstwo posiada nowoczesne systemy komputerowe stosowane w projektowaniu dróg i autostrad: System MX, Plaxis, ROBOT, PROFILL (infrastruktura techniczna), CAD Raster, Znaki Drogowe, Corell, AutoCAD 2002,

186 <http://www.complexprojekt.pl/page/3/> (28.11.2008)

AutoCAD Map Series 6 oraz MacroStation¹⁸⁷. Firma posiada dość wysoką rentowność (około 10%). Dowodem na dobrą sytuację finansową jest również umiejętność utrzymania się ze środków własnych i korzystanie w niewielkim stopniu z kredytu obrotowego. Z przynależności do Economy of Communion wynika dobry poziom organizacji i zarządzania, dobre relacje z innymi firmami oraz wysoka jakość usług (zaawansowane technologie).

Dokonano oceny poszczególnych kluczowych czynników sukcesu. Wyniki oceny przedstawiono poniżej.

Tab. 3.3 Analiza kluczowych czynników sukcesu

Kluczowy czynnik sukcesu	Ocena
pozycja rynkowa	4
pozycja kosztowa	4
marka i zachowania rynkowe	5
kompetencje technologiczne i opanowanie technologii	6
rentowności i siła finansowa	5
poziom organizacji i zarządzania	6

Źródło: Opracowanie własne

Z powyższej tabeli wynika, że mocną stroną przedsiębiorstwa są kompetencje technologiczne oraz poziom organizacji i zarządzania. Mocną stroną są również dobre relacje z innymi firmami (uwzględnione jako jeden z kryteriów w marce i zachowaniach rynkowych).

3.1.5 Analiza SWOT/TOWS

Na podstawie powyższej analizy makrotoczenia, sektora oraz wnętrza firmy

¹⁸⁷ <http://www.complexprojekt.pl/page/3/> (28.11.2008)

zidentyfikowano silne i słabe strony przedsiębiorstwa oraz szanse i zagrożenia występujące w otoczeniu. Przedstawia to tabela 3.5.

Obecnie firma staje wobec wyzwania rosnącej liczby firm na rynku. Można zauważyć, że jednym z najważniejszych zadań firmy w nadchodzącym okresie jest utrzymanie dobrej kadry pracowników lub polepszanie jej. Konkurenci wchodzący na rynek starają się zdobyć dobrych pracowników. W tym kontekście niezaprzeczalnie siłą Complex Projekt jest dobra atmosfera pracy panująca w tej firmie¹⁸⁸. Jednak wyższe wynagrodzenie w innych firmach i możliwość dalszego rozwoju mogą skłaniać kolejnych pracowników do odchodzenia, co byłoby sytuacją wyjątkowo niekorzystną.

Z kolei patrząc na szanse i zagrożenia w odniesieniu do silnych i słabych stron firmy, dostrzegamy, że firma ma szanse dalszego rozwoju i zdobywania nowych zamówień, a być może rozbudowy i powiększenia personelu. Szansą jest na przykład poszerzenie działalności o nadzór inwestorski. GDDKiA ogłasza wiele przetargów na ten rodzaj usług¹⁸⁹. Zagrożeniem natomiast jest ogłaszanie coraz większej ilości przetargów na oferty “pod klucz”, a więc na całą budowę: od projektu po wykonanie. Wymaga to zmiany polityki funkcjonowania Complex Projekt. Możliwe byłoby na przykład wchodzenie w konsorcja z firmami budującymi drogi. Jest to jednocześnie również szansa; przedsiębiorstwa zajmujące się budową dróg mogą bowiem brać pod uwagę również doświadczenie i renomę przy wyborze biura projektowego, co, zdaniem Prezesa, byłoby korzystne dla Complex Projekt.

188 Patrz: rozdział 3.2

189 http://www.gddkia.gov.pl/article/zamowienia_publiczne/udzielone_zamowienia//index.php?id_item_tree=d82a3e32ffd8a638b187551a2e918f2c (28.11.2008)

Tab. 3.4 SWOT dla Complex Projekt

Mocne strony	Słabe strony
Rzetelność, wysoka jakość (dostosowanie do norm ISO 9001:2000)	Trudności z dotrzymanywaniem terminów
Dobra atmosfera pracy	Stosunkowo niskie zarobki
Zaufanie do młodej kadry- decentralizacja	Niewielkie możliwości dalszego rozwoju pracowników
Dobre relacje z konkurentami	Stosunkowo niskie zdolności wytwórcze
Doświadczenie w branży	
Doświadczenie w projektowaniu dróg na terenach górniczych	
Doświadczona kadra kierownicza	
Dobre opinie klientów (referencje)	
Dobre warunki do podejmowania decyzji	
Szanse	Zagrożenia
Wzmocnienie lojalności pracowników (odejście pięciu pracowników zmobilizowało resztę załogi i scaliło ją)	Odchodzenie pracowników do innych firm (walka konkurentów o dobrych pracowników)
Dużo zleceń z powodu nadchodzącego EURO 2012	Narastająca konkurencja
Wejście na inne rynki europejskie	Spadek cen
Poszerzenie działalności (nadzór inwestorski)	Brak zasobów finansowych, utrata płynności
Zmiana podejścia organów rządowych i samorządowych w przetargach (uwzględnianie innych kryteriów, jak doświadczenie i renoma)	Polityka GDDKiA (oferty “pod klucz”)
Uwzględnianie doświadczenia i renomy przez firmy poszukujące poddostawców do ofert “pod klucz”	

Źródło: Opracowanie własne

Jednym z większych wyzwań dla zarządu jest cięcie kosztów, aby móc oferować jak najniższe ceny. Jest to strategia WT (defensywna). Nieświadomie firma realizuje jednak również

strategię WO (konkurencyjną), wchodząc w konsorcja. Nieświadomie, ponieważ wychodzenie z propozycją współpracy z innymi przedsiębiorstwami wynikało z poglądów na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a nie z rachunku ekonomicznego czy strategii konkurencyjnej, mającej na celu poprawę sytuacji przedsiębiorstwa.

Pięć z dziewięciu mocnych stron Biura wynika z przynależności do Economy of Communion (rzetelność i wysoka jakość, dobra atmosfera pracy, decentralizacja, dobre relacje z konkurentami, dobre warunki do podejmowania decyzji, które wynikają z oddania firmy w ręce Opatrzności i tym samym zmniejszenia napięcia oraz stresu).

Istnieje szansa dla firmy, której ona nie rozważała; jest to wejście na rynki europejskie. Zachodnie firmy wchodzą na polski rynek. Polska firma mogłaby również spróbować wejść na rynki zagraniczne. Wymagałoby to zatrudnienia dodatkowych pracowników i oceny atrakcyjności sektorów za granicą.

3.2 Badanie pracowników firmy

3.2.1 Metodologia

W celu zweryfikowania informacji o firmie zawartych w poprzednich rozdziałach (pochodzących głównie od Prezesa Complex Projekt) przeprowadzono anonimową ankietę wśród pracowników Biura. Niestety, z siedemdziesięciu pracowników firmy udało się w terminie zebrać jedynie osiem ankiet. Przyczyną był prawdopodobnie brak czasu lub niechęć do wypełniania ankiet. Istniało również zagrożenie braku anonimowości. Pracownicy musieli bowiem dostarczyć ankietę do sekretariatu, a to, czy ona pozostawała anonimowa, zależało od uczciwości Pani Sekretarki. Nie znaleziono jednak lepszego sposobu na zachowanie anonimowości. Wypełnienie ankiety na komputerze i późniejsze wydrukowanie miało zapobiec podejrzeniom o chęć rozpoznania charakteru pisma¹⁹⁰.

¹⁹⁰ Mimo to trzech pracowników wypełniło ankietę odręcznie.

Pytania z metryczki mogły budzić zastrzeżenia- udzielenie odpowiedzi groziło utratą anonimowości. Udzielone informacje zostały przez autorkę przekazane Prezesowi jedynie w formie niżej opisanego opracowania, ale jest zrozumiałe, że pracownicy mogli się do tego nieufnie odnosić. Stąd większość nie udzieliła odpowiedzi na temat zajmowanego stanowiska pracy (75% badanych). Ponieważ jednak nie udzielono informacji w metryczce, trudno jest stwierdzić, czy grupa, która wypełniła ankietę, jest reprezentatywna dla całego przedsiębiorstwa.

Przeprowadzono trzy badania pilotażowe, jednak nie na pracownikach Complex Projekt (co było niemożliwe). Utrudniało to jednak weryfikację poprawności pytań. W rzeczywistości, niestety, nie udało się uniknąć błędów w pytaniach, o czym będzie mowa w następnym podrozdziale. Po badaniu pilotażowym zmieniono pytanie nr 2 z: “Co w pracy w Biurze Complex Projekt podoba się Pani/Panu najmniej?” na “Co w pracy w Biurze Complex Projekt się Pani/Panu nie podoba?”.

3.2.2 Cele poszczególnych pytań w ankiecie

Ankieta zamieszczona jest w Załączniku nr 2. Na wstępie zaznaczono cel oraz ogólny sposób wypełnienia ankiety. Zaznaczono również czas, jaki zajmie jej uzupełnienie. Najtrudniejsze pytania umieszczono na końcu ankiety. Pierwsze pytanie jest dość ogólne, wprowadzające. Pytania nr 2 oraz nr 3 miały na celu zweryfikowanie opinii o dobrej atmosferze w firmie oraz stwierdzenie jej silnych i słabych stron. Były to pytania otwarte (aby nie sugerować odpowiedzi, ale wysondować opinie pracowników).

Pytanie nr 4 miało pozwolić stwierdzić, czy idea Economy of Communion jest znana pracownikom; czy wiedzą, jakie jest stanowisko Zarządu. Zarząd nigdy nie informował pracowników oficjalnie o przynależności do EoC. Jest to ich prywatna postawa, której nie uznali za stosowne ogłaszać. Jednak pracownicy mogli się o niej dowiedzieć chociażby z wywiadów, jakie były przeprowadzane z Prezesem. Przynależność do EoC jest związana głównie ze sposobem

zarządzania przedsiębiorstwem, stąd nie było konieczne informowanie o tym pracowników. Wymagania odnośnie jakości pracy są natomiast formułowane niezależnie od wartości, jakie za tym stoją.

W pytaniu nr 5 chodziło o zweryfikowanie rodzinnej atmosfery. Jeśli w firmie panuje otwartość i brak nadmiernej hierarchii, to pracownicy powinni być gotowi do zwracania się z problemami nie tylko do współpracowników, ale także do bezpośredniego przełożonego i do Przesy. Zwłaszcza to ostatnie świadczy o relacjach między Zarządem a pracownikami.

Celem następnego pytania było zobaczenie, czy sposób motywowania pracowników stosowany w Complex Projekt się sprawdza; czy pracownicy czują się motywowani przez to, przez co Zarząd stara się ich zachęcać do wydajnej pracy. Pytanie to może też zweryfikować odpowiedź na pytanie nr 18 (jeśli w pytaniu nr 18 padła odpowiedź, że wiara wpływała na motywację do pracy, to czy umieszczono wiarę jako odpowiedź w pytaniu nr 6?).

Pytanie nr 7 miało pozwolić zweryfikować, jaki jest poziom konkurencji/współpracy w firmie oraz jak pracownicy postrzegają poziom konkurencji/kooperacji z innymi firmami. Opinie na temat strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa są subiektywne; pracownicy nie znają do końca strategii prowadzonej przez Zarząd. Mogą mieć jednak pewne zdanie na ten temat, jako bliscy obserwatorzy zachowania firmy (wiedzą o niej więcej, niż można wywnioskować z danych wtórnych). Zdanie pierwsze i piąte służyły weryfikacji; czy pracownicy rzetelnie wypełniali ankietę i czy ich zdania są spójne. Informacje na temat nastawienia na konkurencję czy współpracę w firmie są istotne dla weryfikacji strategii prowadzonej przez Complex Projekt z racji powiązań występujących między kooperacją wewnętrzną a zewnętrzną¹⁹¹. Brak współpracy w relacjach między pracodawcą a pracownikiem został oceniony przez Ch. Ketelsa jako główna przyczyna braku przewagi konkurencyjnej.

191 Patrz: B. Hillebrand, W. G. Biemans, *The relationship between internal and external cooperation: literature review and propositions*, *Journal of Business Research*, nr 56, 2003 s. 735–743

Pytania ósme oraz dziewięte umożliwiały sprawdzenie, czy pracownicy, którzy pracują w tej firmie dostatecznie długo dostrzegli zmianę w nastawieniu do konkurencji, która nastąpiła wraz z rozpoczęciem przynależności do Economy of Communion (zgodnie z opinią Prezesa). Niestety w pytaniu tym nie był dobrze określony okres pracy w firmie, gdyż Biuro rozpoczęło działanie w ramach EoC w 1996 roku, a zatem 12 lat temu i taka liczba powinna być podana w ankiecie w pytaniu ósmym. Najprawdopodobniej osoby, które pracują w firmie dłużej, niż 10 lat pracują w niej również dłużej, niż 12 lat. Ponadto przedostatnia klasa w tym pytaniu powinna brzmieć “5-10 lat”, zamiast “5-9 lat”.

Pytanie nr 10 miało pozwolić na określenie, czy ewentualna zmiana była skierowana na wzrost walki konkurencyjnej czy na spadek.

Pytanie o konkurentów służyło stwierdzeniu, czy pracownicy znają konkurentów (czy interesują się tym), a także weryfikację, czy firmy partnerskie są również postrzegane jako konkurenci. Postrzeganie ich jako konkurentów byłoby naturalne i w pełni zrozumiałe, gdyż firmy współpracujące są również konkurentami. Brak wymienienia ich wśród konkurentów świadczyłby natomiast na niekorzyść- oznaczałoby to, że pracownicy nie znają firm, z którymi współpracują.

Dwunaste pytanie miało na celu sformułowanie zaleceń na przyszłość dla firmy. Rotacja pracowników została wymieniona jako zagrożenie w analizie SWOT. Z analizy odpowiedzi na to pytanie można wywnioskować co zrobić, aby jej zapobiec.

Pytanie nr 13 służyło weryfikacji pytania nr 10 oraz stwierdzeniu, czy pracownicy postrzegają strategię firmy jako partnerską, jak to definiuje Prezes. Z kolei następne pytanie miało pozwolić stwierdzić, czy ta strategia jest przez nich postrzegana jako słuszna/odpowiednia w tej sytuacji (czy posunięcia Zarządu są pozytywnie oceniane przez pracowników- jest to bardzo ważne do dobrego funkcjonowania firmy).

Pytania nr 15 oraz 16 nie dotyczyły bezpośrednio tematu pracy. Miały natomiast pozwolić

zweryfikować hipotezę, czy osoby zarabiające więcej, przeznaczają procentowo mniej na darowizny.

Pytania od 17 do 20 służyły weryfikacji informacji zawartych w podrozdziale 1.4.3.3, a także wyników badań J. Kvedaraviciusa oraz E. Kranciukaite (patrz: Wstęp). Pytania 19 oraz 20 zostały zamieszczone z założeniem, że pracownikom łatwiej będzie się wypowiedzieć na temat innych osób, niż siebie samego w tak delikatnej kwestii, jakim jest wiara. Z drugiej strony trudno powiedzieć, czy inni postępują tak, jak postępują z powodu wyznawanej wiary. W związku z tym należało dodać do odpowiedzi: “Nie wiem”. Niektórzy pracownicy dopisali taką odpowiedź.

Ostatnie cztery pytania stanowią metryczkę.

3.2.3 Wyniki badań

Z przeprowadzonych badań wynika, że 75% badanych lubi swoją pracę¹⁹². Jako główne źródła zadowolenia z pracy w Complex Projekt wymieniane były:

- przyjazna i koleżeńska atmosfera
- dostępność do Pana Prezesa
- uprzejme i taktowne traktowanie pracowników (nawet jeśli “zawała sprawę” upomnienie ich bez poniżania)
- możliwość samodzielnej pracy
- wyrozumiałe stanowisko i otwartość na osoby wychowujące małe dzieci
- niski poziom stresu

Zgadza się to z wcześniej opisanymi opiniami o dobrej atmosferze pracy i przyjaznym

192 Wypełnione ankiety znajdują się w Załączniku nr 4.

sposobie zarządzania.

Wśród czynników wywołujących niezadowolenie z pracy znalazły się natomiast:

- organizacja pracy- brak osób koordynujących zadania
- brak mobilizacji i rozwoju
- fluktuacja załogi

Z powyższych odpowiedzi można wnioskować, że należałoby poprawić organizację pracy oraz stworzyć pracownikom większe szanse rozwoju (a to zmniejszyłoby zapewne fluktuację).

Zaskakujące są odpowiedzi na pytanie nr 4, gdyż aż 50% badanych wiedziało, czym jest EoC. O Economy of Communion pracownicy dowiedzieli się zapewne z Internetu, czasopism lub od innych pracowników. Interesujący jest fakt, że 75% osób, które wiedzą, czym jest EoC pracuje w Complex Projekt krócej, niż 5 lat. Natomiast spośród pracowników będących w firmie dłużej, niż 10 lat tylko 33% wiedziało, czym jest EoC.

Odpowiedzi na pytanie nr 5 są pozytywne. Najwięcej osób zwraca się o pomoc do współpracowników, a najmniej do Prezesa, co jest całkiem zrozumiałe. Fakt, że aż 75% badanych może liczyć na pomoc współpracowników świadczy o tym, że w firmie nie panuje raczej zacięta rywalizacja. To pozwala im się wspierać i wspólnie rozwiązywać problemy. **Wspólne rozwiązywanie problemów jest z kolei dużo bardziej skuteczne, niż samodzielne**¹⁹³.

193 Stosowane jest to chociażby w tzw. brainstormingu.

Wykres 3.1 Odpowiedzi na pytanie 5



W pytaniu nr 6 spośród czynników motywujących do pracy wymieniono:

- pieniądze
- przyjazną atmosferę
- sukces
- efekty pracy
- siłę wewnętrzną
- uznanie

Odpowiedzi zgadzały się częściowo ze sposobami motywacji stosowanymi w Complex Projekt (wynagrodzenia jako procent przychodów, atmosfera). Chęć osiągnięcia sukcesów, efekty pracy czy uznanie stanowią dodatkowe czynniki. Chęć osiągnięcia sukcesów byłaby zapewne bardziej zaspokojona, gdyby pracownicy mieli większe możliwości rozwoju.

Według Herzberga czynniki takie, jak stosunki międzyludzkie i warunki pracy są czynnikami higieny i nie mają charakteru motywującego¹⁹⁴. Podobnie zresztą jak wynagrodzenie. Ich brak powoduje natomiast niezadowolenie. Nikt z badanych nie twierdził, że otrzymuje niskie wynagrodzenie, jednak byliby skłonni odejść do innych firm, które oferują wyższe zarobki (patrz: pytanie nr 12). Jako czynniki motywujące wymieniano natomiast obok motywatorów w rozumieniu Herzberga (uznanie, sukces, wyniki pracy) również czynniki higieny (pieniądze, dobra atmosfera). Wreszcie wymieniono też siłę wewnętrzną, nieuwzględnioną nigdzie przez Herzberga, bo niezależną od kierownictwa.

Interesujące są odpowiedzi na pytanie nr 7. Na pierwsze dwa stwierdzenia większość osób udzielała neutralnej odpowiedzi (ani tak ani nie). **Na trzecie, dotyczące tego, czy współpraca wynika jedynie z opłacalności, większość respondentów odpowiedziała negatywnie.** Nawet jeden pracownik wyraźnie niezadowolony z pracy (udzielał negatywnych odpowiedzi na większość pytań) zaznaczył, iż nie zgadza się z opinią, że współpraca z innymi firmami wynika z tego, że się to po prostu opłaca¹⁹⁵.

Wykres 3.2 Odpowiedzi na pytanie 7



194 www.student.lex.pl/materialy/o_uo310208.doc (28.11.2008)

195 Jedyną osobą, która zaznaczyła, że w firmie panuje atmosfera rywalizacji był właśnie ten pracownik.

63% ankietowanych zgodziło się ze stwierdzeniem, że istnieją czynniki niematerialne motywujące do współpracy z innymi organizacjami (np. religijne). To również potwierdza główną tezę pracy.

Trzy czwarte badanych zgadza się (lub całkowicie się zgadza) ze stwierdzeniem, że w Complex Projekt panuje nastawienie na współpracę, a 63%- że w Biurze jest przyjazna atmosfera pracy. Tylko jeden pracownik nie zgadzał się z opinią o dobrej współpracy w firmie (wyżej wymieniony “niezadowolony”).

Można więc stwierdzić, że hipoteza o dobrej atmosferze pracy, nastawieniu na współpracę zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną, jak i umotywowanie tego nie tylko ekonomiczną opłacalnością, są niebezpieczne. Na podstawie powyższej ankiety nie można stwierdzić, że z pewnością tak jest, ale odpowiedzi pracowników potwierdzają informacje na temat Complex Projekt zawarte we wcześniejszych rozdziałach.

Wykres 3.3 Odpowiedzi na pytanie 7 cd.



Na podstawie zebranych danych nie było jednak możliwe zweryfikowanie, czy pracownicy zauważyli zmianę w podejściu Biura do konkurencji. Tylko trzech pracowników spośród ankietowanych pracowało w firmie dłużej, niż 10 lat i każdy z nich udzielił innej odpowiedzi na zadane pytanie (nr 9). Jedna osoba stwierdziła, że zmieniło się podejście do konkurencji, jedna że nie, a jedna, że trudno powiedzieć. W dodatku osoba, która zaznaczyła, że zmieniło się podejście Complex Projekt do konkurencji, nie odpowiedziała na kolejne pytanie określające, w jaki sposób zmieniło się to podejście...

Pracownicy niezbyt obszernie wypowiadali się na temat konkurencji. Dwie osoby w ogóle nie odpowiedziały na to pytanie. Dwie osoby podały tylko jednego konkurenta. Ponadto trzykrotnie padała nazwa "Transprojekt" bez określenia o który transprojekt chodzi (Poznań, Gdańsk, Warszawa czy Kraków). Zapewne mieli na myśli Transprojekt Kraków, podobnie jak inne osoby, które podawały pełną nazwę Transprojektu. Ani razu nie wymieniono ani Transprojektu Gdańskiego ani Transprojektu Poznań czy Warszawa, a należą one do czołówki w tej branży. Jako konkurentów wymieniono Arkadis Profil, Mosty Katowice oraz Trakt (oprócz wcześniej podanego Transprojektu Kraków). Z pewnością nie są to główni konkurenci w branży. Z firmami Arkadis Profil oraz Mosty Katowice Biuro Complex Projekt prowadzi ścisłą współpracę. Natomiast Trakt ma siedzibę w Katowicach i zapewne stąd wynikła znajomość tego Biura, które nie projektowało jak dotąd odcinków autostrad (jedynie drogi krajowe oraz drogi szybkiego ruchu¹⁹⁶).

Do przejścia do tych firm skłoniłyby pracowników głównie wyższe zarobki (63% ankietowanych). Na drugim miejscu wymieniano większe szanse rozwoju. Są to zagadnienia, które Complex Projekt powinno rozważyć i zastanowić się, czy można coś zrobić, aby pracownicy mieli większe szanse rozwoju.

Trzy czwarte badanych postrzegało strategię firmy jako partnerską. Nikt nie uważał, że strategia firmy jest agresywna lub obronna. Jedna osoba była zdania, że strategia zależy od sytuacji

196 <http://www.trakt.pl/?module=Default&action=Index&id=163> (4.12.2008)

rynkowej i kontraktu (ta sama osoba była jedyną, która zgadzała się ze zdaniem, że współpraca z innymi firmami w ramach konsorcjum wynika z tego, że się to po prostu opłaca). Strategia konkurencyjna firmy jest więc dość czytelna dla jej pracowników, choć nie została nigdy oficjalnie ogłoszona. Co więcej, strategia ta jest pozytywnie oceniana przez 63% badanych. Tylko jedna osoba uznała strategię stosowaną przez zarząd za słabą (był to wyżej wspomniany “niezadowolony” pracownik).

We wcześniejszych rozdziałach wskazywano na dobrą atmosferę pracy w Complex Projekt. Potwierdzają to odpowiedzi na pytania nr 5, 7 oraz 12. Zwłaszcza odpowiedzi na pytanie nr 7, w którym 75% badanych zgodziło się ze stwierdzeniem, że w firmie panuje nastawienie na współpracę, a 63% stwierdziło, że panuje przyjazna atmosfera pracy. Także zwracanie się o pomoc do współpracowników (pyt. 5) świadczy o przyjaznej atmosferze (brak wyścigu szczurów i konkurencji). Z kolei w pytaniu dotyczącym czynników, które skłoniłyby badanych do zmiany pracy, tylko dwie osoby wskazały lepszą atmosferę pracy.

Jeśli chodzi o dane dotyczące datków, to na podstawie zebranych danych można stwierdzić, że w tej grupie korelacja¹⁹⁷ między wysokością datków a wynagrodzeniem (przedziałowo) jest dodatnia (0,14). Oznacza to, że im większe zarobki, tym większe darowizny. Korelacja między procentowym wyrażeniem darowizn (w stosunku do wynagrodzenia) a wynagrodzeniem była ujemna: -0,53. Mogłoby to sugerować potwierdzenie hipotezy, że im kto bogatszy, tym zazwyczaj procentowo mniej pieniędzy przeznaczają na darowizny. Jednak obie korelacje są statystycznie nieistotne¹⁹⁸.

Połowa ankietowanych stwierdziła, że wyznawana wiara ma wpływ na ich pracę zawodową. Jest to dość szokujące w zestawieniu z wynikami badań J. Kvedaravičiusa i E. Krančiukaitė, gdzie nikt ze studentów zarządzania nie stwierdził, że wiara jest bardzo ważna w

197 Mierzona współczynnikiem korelacji rang Spearmana.

198 Patrz: Załącznik nr 3

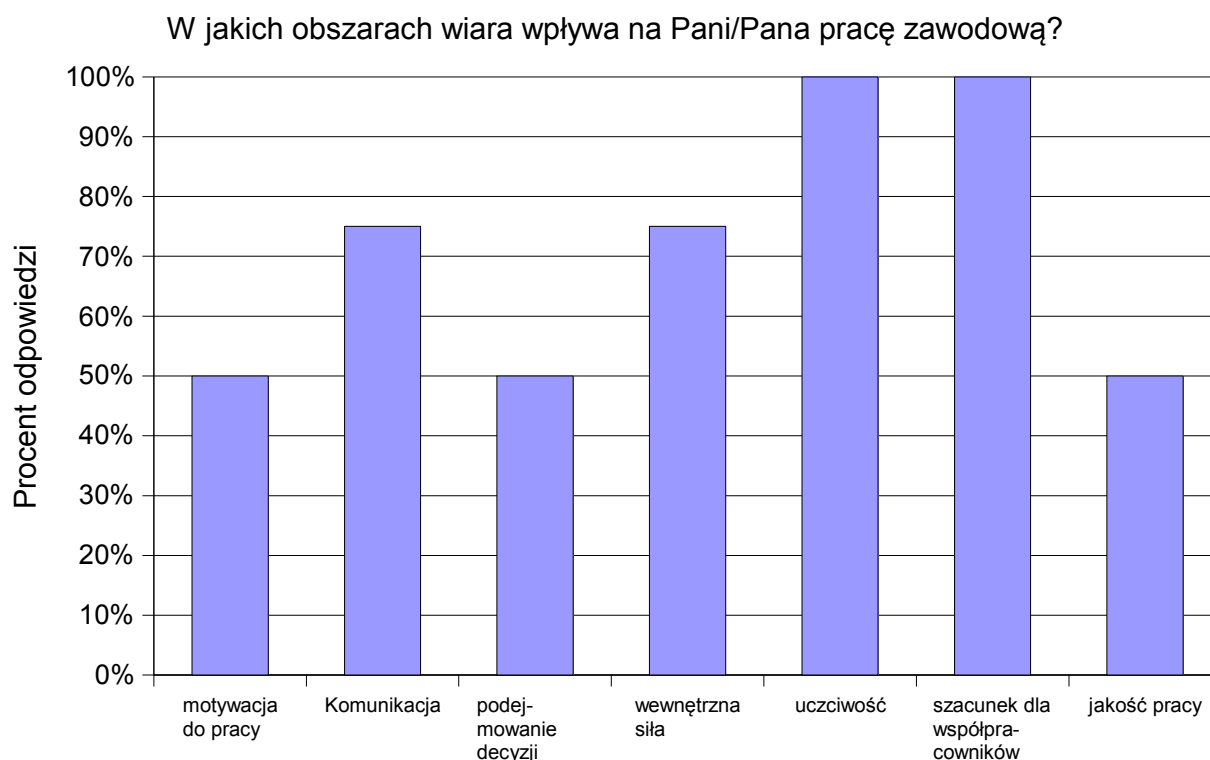
podejmowaniu decyzji biznesowych¹⁹⁹. To pytanie było co prawda nieco inaczej sformułowane i inaczej zostały wyskalowane odpowiedzi, ale mimo wszystko wydaje się, że badani pracownicy mieli inne poglądy na ten temat, niż studenci zarządzania zbadani przez litwińskich naukowców. Mogłoby to potwierdzać tezę o zmianie nastawienia pod wpływem teorii ekonomicznych, które nie mówią, jak jest, ale wmawiają, jak rzekomo ma być. Jest to też dużo więcej, niż w wynikach badań S. Matakaitė, w których 27,3% badanych odczuwało wpływ wiary na pracę²⁰⁰. Może to wynikać po prostu z tego, że osoby wierzące były bardziej skłonne do pomocy w pisaniu pracy magisterskiej i wypełnienia ankiety. Mężczyźni stanowili trzy czwarte osób, które zaznaczyło, że wyznawana wiara wpływa na ich pracę zawodową (jedna ankieta bez zaznaczenia płci).

U badanych wiara miała wpływ przede wszystkim na uczciwość oraz szacunek dla współpracowników (u wszystkich, którzy stwierdzili związek między wyznawaną wiarą a pracą zawodową). Co najmniej 50% dostrzegało również wpływ na motywację do pracy, komunikację (ze współpracownikami i klientami), podejmowanie decyzji, poczucie wewnętrznej siły, a także na jakość pracy (patrz: Wykres 3.4). Odpowiedzi na temat wpływu wiary na własną pracę zawodową były wysoce skorelowane z odpowiedziami na temat dostrzegania takiego wpływu u współpracowników. Nikt z badanych, kto stwierdził, że jego wiara nie wpływa na pracę zawodową nie zauważył tego wpływu u innych osób. Z kolei trzy czwarte osób, których wiara wpływa na pracę zauważyło tę relację również u współpracowników (jedna osoba uznała, że nie wie tego). U współpracowników dostrzegano wpływ wiary na szacunek dla koleżanek/kolegów w pracy (100%), uczciwość, komunikację (po 67%) oraz jakość pracy (jedna osoba).

199 J. Kvedaravičius, E. Krančiukaitė, s. 189

200 Patrz: rozdział 1.4.3.3

Wykres 3.4 Odpowiedzi na pytanie 18



Osoby, które zaznaczyły w odpowiedzi na pytanie nr 18, że wyznawana wiara ma wpływ na motywację nie zaznaczyły wiary w pytaniu nr 6 o motywację. Być może wynikało to z niechęci do ujawniania wprost tej motywacji (np. użyto określenia “siła wewnętrzna”, prawdopodobnie wynikająca z wyznawanej wiary).

Istnieje silnie pozytywna korelacja (0,84) między wpływem wiary na pracę zawodową a ilością pieniędzy przeznaczanych na darowizny (procentowo) i jest ona statystycznie istotna²⁰¹. Ciekawy wniosek dotyczy również powiązań między odpowiedziami na pytania 4 oraz 17. 50% badanych (czyli 4 osoby) wiedziało, czym jest Economy of Communion i 50% odczuwało wpływ wiary na pracę zawodową, ale tylko 25% badanych (2 osoby) wiedziało, czym jest Economy of Communion i odczuwało wpływ wiary na pracę zawodową. Istnieją zatem osoby, które są wierzące, ale nie wiedzą, że pracują w firmie opartej na chrześcijańskich wartościach (albo nie znają tylko

201 Również mierzona współczynnikiem korelacji rang Spearmana. Patrz: Załącznik nr 3

określenia “Economy of Communion”). Co również ciekawe, tylko jedna osoba, która wie, czym jest Economy of Communion stwierdziła, że dostrzega wpływ wiary na zachowania współpracowników, a przecież w Economy of Communion jest to bardzo ważny element. Być może te osoby wiedzą po prostu, jaka jest postawa Prezesa (który zaadoptował ideę EoC), a przy pytaniu o wpływ wiary na zachowania współpracowników mieli na myśli osoby będące na podobnym szczeblu, co oni.

3.3 Próba oceny strategii przedsiębiorstwa Complex-Projekt. Zalecane modyfikacje

Z badań K. Mazur-Łukomskiej wynika, że małe i średnie przedsiębiorstwa z reguły nie angażują się w kooperację z innymi firmami (gdyż się to im nie opłaca)²⁰². Complex Projekt byłoby tu wyjątkiem. Jednak w sektorze projektowania dróg i autostrad współpraca, jaką przedsiębiorstwo podejmuje, jest zgodna z tendencjami na rynku, zwłaszcza wśród małych i średnich firm. Działania podejmowane w oparciu o motywację religijną powinny być z reguły korzystne również dla przedsiębiorstwa, gdyż inaczej wiara byłaby nielogiczna, a Bóg miałby być tyranem²⁰³. Prezes Complex Projekt również uważa, że współpraca jest ogólnie korzystna: powoduje wzrost doświadczenia i wzajemnie ubogaca partnerów²⁰⁴.

Jednak postępowanie w oparciu o normy moralne przekracza zwykłą ekonomiczną racjonalność. Gdyby współpraca Complex Projekt z innymi firmami była motywowana wyłącznie przez czynniki opłacalności, firma zerwałaby relacje z partnerem, który “podkradł” jej kluczowego pracownika. Tymczasem tak się nie stało. Nie zastosowano zatem strategii “wet za wet”, ekonomicznie opłacalnej i powszechnie stosowanej.

Na kierowanie się nie tylko opłacalnością w prowadzeniu strategii partnerskiej wskazują:

1. opinie pracowników
2. poziom współpracy w firmie

202 K. Mazur-Łukomska, *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw- Wyniki badań*, Politechnika Zielonogórska, s. 6

203 Patrz: podrozdział 1.4.2.

204 www.complexprojekt.pl/page/2/ (28.11.2008)

3. trwałość współpracy
4. otwartość na nowych współpracowników

Pierwszy i drugi czynnik zostały opisane w podrozdziale 3.2.3. W trzecim punkcie chodzi o wieloletnią współpracę, która jest określana w sposób ciągły²⁰⁵. Otwartość na nowych współpracowników wskazuje na niestosowanie zasad rachunku ekonomicznego opisanych przez J. L. Smitha przy dobieraniu partnerów do konsorcjum.

Należy się zastanowić, czy Complex Projekt w ogóle stosuje strategię konkurencyjną. Zazwyczaj nawet kooperacja jest strategią konkurencyjną, zmierzającą do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, ale nie w tej firmie. Complex Projekt nie można zaklasyfikować w żaden sposób posługując się narzędziami opartymi na paradygmacie racjonalności. Jego strategia mogłaby się wydawać nieracjonalna, a jednak firma bardzo dobrze sobie radzi: ma pełne obłożenie portfela zamówień i brak problemów finansowych. Biuro stosuje zasadę racjonalności, tylko niekoniecznie zawsze jest to racjonalność ekonomiczna.

Można sformułować następujące wskazania dla firmy na przyszłość:

1. stworzenie większych szans rozwoju dla pracowników, rozważenie podwyżek płac, zwrócenie uwagi na czynniki motywujące
2. poszerzenie zakresu działalności: zdobycie zamówień na nadzór inwestorski oraz dokumentację STEŚ. Rozważenie wejścia na zagraniczne rynki w dalszej przyszłości
3. przygotowanie do zmiany podejścia GDDKiA przy ogłaszaniu zamówień publicznych (oferty “pod klucz”)
4. poprawa organizacji pracy

Pierwsze zalecenie wynika z teorii Herzberga, która wskazuje na potrzebę motywowania

²⁰⁵ Na podstawie rozmowy z przedstawicielem MGGP, który zapytany, czy firma współpracowała z Complex Projekt, odpowiedział: “Cały czas współpracujemy.”

pracowników nie za pomocą wynagrodzeń czy atmosfery pracy (czynniki higieny), a raczej przez czynniki takie, jak²⁰⁶:

- uznanie
- awanse
- zainteresowanie pracą
- osiągnięcia
- odpowiedzialność
- nagrody za efektywność

Sugestia dotycząca podwyżek płac wynika natomiast z badań, które wskazywały, że głównym czynnikiem powodującym zmianę miejsca pracy było wynagrodzenie²⁰⁷. Wskazania drugie i trzecie powstały w trakcie analizy strategicznej, a szczególnie analizy SWOT/TOWS. Ostatnie zalecenie powstało w rezultacie oceny wyników przeprowadzonej ankiety.

206 www.student.lex.pl/materialy/o_uo310208.doc (29.11.2008)

207 Patrz: podrozdział 3.2.3

Uwagi końcowe

W przedsiębiorstwach należących do Economy of Communion podejście do konkurencji jest inne, niż u neoklasyków (czy nowoklasyków). Definicja konkurencji jako zmierzania do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej czy pokonania konkurentów nie ma zastosowania w EoC. Przedsiębiorstwa należące do tego projektu traktują konkurentów jak braci i potencjalnych współpracowników²⁰⁸. Jest to bardziej zbliżone do podejścia stosowanego w strategiach relacyjnych²⁰⁹, które jednak mimo wszystko również mogą być interpretowane jako po prostu nastawienie na realizację własnych celów (uzyskanie bezpieczeństwa, utrzymanie na rynku, etc.). W EoC natomiast nie wybiera się podmiotów, z którymi się współpracuje (jak to jest nawet w przypadku strategii relacyjnych), lecz podejmuje się kooperację ze wszystkimi, którzy są tym zainteresowani. Przyjazne podejście jest stosowane wobec wszystkich podmiotów, nie tylko na zasadzie odwzajemnienia. Jest to specyficzne dla chrześcijaństwa, które uczy miłowania również nieprzyjaciół. Pogląd ten jest całkowicie niezrozumiały dla ekonomistów opierających się na zasadach racjonalności; jednak jest stosowany z dobrymi rezultatami w przedsiębiorstwach należących do EoC, w tym w Biurze Complex Projekt²¹⁰. W tym kontekście rozważono podejście Complex Projekt do formułowania strategii konkurencyjnej.

Zagadnienie strategii konkurencyjnej i analizy strategicznej jest bardzo szerokie. Istnieje wielość podejść do tego zagadnienia. W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na najbardziej popularnych metodach, takich jak PEST, metoda 5 sił Portera czy SWOT. Nie zajęto się w ogóle teoriami z zakresu paradygmatu zachowań strategicznych²¹¹ ani innymi metodami, wspomnianymi chociażby z podrozdziału 1.2.1.1. Dokonana analiza strategiczna jest dość ogólna i nie uwzględnia

208 Zasada jedności. Patrz: podrozdział 1.4.4.7

209 Więcej na ten temat można znaleźć w: STRATEGOR, s. 254- 268

210 Wskazuje na to chociażby zachowanie wobec współpracownika, do którego odszedł kluczowy pracownik. Patrz: podrozdział 2.1.6

211 G. Gierszewska, M. Romanowska, s. 23

wszystkich czynników, gdyż w niniejszym opracowaniu chodziło raczej o zbadanie, w jakim zakresie metody omawiane na studiach ekonomicznych mogą mieć zastosowanie w przedsiębiorstwie należącym do Economy of Communion. W pracy udało się ustalić, że powszechnie stosowane podejście do strategii konkurencyjnej ma ograniczone zastosowanie do badanego przedsiębiorstwa. Analiza PEST, SWOT oraz kluczowych czynników sukcesu nie wykazują znaczących niezgodności z ideą Economy of Communion. Natomiast analiza 5 sił Portera zasada się na innym podejściu do konkurencji i w związku z tym nie może być zaadoptowana (Complex Projekt nie traktuje konkurentów, jak wrogów ani innych podmiotów jako siły, z którymi ma się zmagać). Również ocena atrakcyjności sektora ma ograniczone zastosowanie w EoC, gdzie najważniejsze jest, co się robi, a nie to, czy jest to bardziej czy mniej opłacalne (zgodnie z zasadą, że człowiek, a nie kapitał znajduje się w centrum zainteresowania²¹²).

Jeśli przyjąć definicję strategii konkurencyjnej, zaproponowaną przez M. Portera²¹³, to okazuje się, że Complex Projekt (jako przedstawiciel EoC) stosuje ją w bardzo ograniczonym zakresie i w innym rozumieniu. Nie są podejmowane działania zaczepne. Za działania obronne można natomiast uznać zmierzanie do obniżania kosztów i inne działania mające na celu utrzymanie się na rynku. Przedsiębiorstwu zależy na utrzymaniu swojej pozycji, poprawianiu wyników i utrzymaniu pełnego obłożenia portfela, przy uwzględnieniu narastającej konkurencji. Trudno jednak przyporządkować strategię Complex Projekt do którejkolwiek spośród trzech strategii wyszczególnionych przez M. Portera. Przedsiębiorstwu zależy na obniżaniu kosztów, ale z pewnością nie prowadzi strategii wiodącej pozycji pod względem kosztów całkowitych, a to z następujących powodów:

- 1) Biuro nie dąży do uzyskania wiodącej pozycji pod względem kosztów, tylko jego celem jest uzyskiwanie lepszych wyników oraz poprawa efektywności,
- 2) Biuro nie zamierza eliminować konkurentów poprzez obniżkę kosztów,
- 3) obniżka kosztów nie ma na celu obrony przed siłą przetargową nabywców, a raczej

212 Patrz: podrozdział 1.4.4.7

213 M. Porter, s. 60

- umożliwienie oferowania niższych cen,
- 4) nie ma również na celu tworzenie barier wejścia, gdyż firma jest na tyle mała, że nie jest w stanie zwiększyć ilości projektów, w jakie jest zaangażowana, a przy tak małej ilości zamówień publicznych, jakie realizują, nie mogą wpływać na ogólne ceny w sektorze,
 - 5) obniżanie kosztów nie jest główną strategią firmy, a raczej jest po prostu traktowane jako pozytywne zjawisko, zwiększające efektywność.

Są to główne przyczyny niemożliwości zidentyfikowania strategii konkurencyjnej Complex Projekt w rozumieniu M. Portera. Z pomocą mogą przyjść jednak teorie mówiące o współpracy między przedsiębiorstwami, jednak i tu tradycyjne podejście nie do końca się sprawdza, gdyż wg definicji zaproponowanej przez autorów *Prawa gospodarczego dla ekonomistów* kooperacja ma na celu poprawę swojej pozycji względem konkurentów nieobjętych współpracą. Zdecydowanie nie jest to celem Complex Projekt ani żadnej firmy należącej do EoC. Podejmują oni współpracę ze wszystkimi przedsiębiorstwami, które się na to zgodzą. Grupa ich współpracowników jest szeroka i zmienna. Nie ma konkurentów nieobjętych współpracą.

Podobne podejście do kooperacji stosowane jest w ramach teorii gier. Zwraca się uwagę na to, że ekonomia nie jest grą o sumie zerowej- stąd możliwa jest współpraca. Jednak współpraca ta ma na celu maksymalizację korzyści. Zatem podmioty powinny tak dobierać kooperantów, aby zmaksymalizować swój zysk. Z tego z kolei wynika wniosek, że dużym firmom nie opłaca się wchodzić w konsorcja z małymi, chyba, że te mniejsze zapłaciłyby im za to (a wtedy duże firmy nie mogłyby mieć przeważającego udziału²¹⁴). W praktyce jednak duże firmy występują w konsorcjach z mniejszymi jako liderzy. Przykładem jest konsorcjum Transprojekt Kraków (lider) i Complex Projekt (budowa odcinka autostrady A1 Pyrzowice-Maciejów) czy Arcadis Profil (lider) Mosty Katowice (S19 Lutoryż- Barwinek). Jednak należy przyznać, że często duże firmy startują w konsorcjum z małymi również jako nie-lider. Trudno stwierdzić, czy występuje wtedy rekompensata pieniężna- wydaje się to raczej mało prawdopodobne. Rzadko występują konsorcja

214 J. L. Smith, s. 60

złożone z samych dużych firm. Przewidywania teorii gier nie sprawdzają się więc w pełni, choć posiadają pewną zdolność wyjaśniającą.

W ramach teorii gier szczególnym zagadnieniem jest Dylemat Więźnia, który wiele mówi o stosunkach panujących w świecie²¹⁵. Dylemat ten pokazuje, że działania racjonalne z punktu widzenia jednostki nie tylko mogą być nieracjonalne z punktu widzenia społeczeństwa, ale też niekorzystne dla samej jednostki. Complex Projekt stosuje jednak zasadę współpracy mimo wszystko, umożliwiając osiągnięcie lepszych wyników zarówno przez nich, jak i ich partnerów. Przejście pracownika do współpracującej firmy można by rozpatrywać jako zastosowanie strategii “oszukuj” przez partnera, co zaskutkowało wypłatami S, T ²¹⁶, a Complex Projekt nie odpowiedział strategią “wet za wet”, lecz kontynuuje współpracę. W rzeczywistości jednak nieznane są do końca okoliczności przejścia tego pracownika i być może partner wcale nie zastosował strategii “oszukuj”. Bez wątplenia analiza Dylematu Więźnia pozwala przyjrzeć się współpracy, ale również nie zawsze się sprawdza. Firmy należące do EoC nie wybierają optimum Nasha ani nie stosują strategii “wet za wet” w iterowanym Dylemacie Więźnia.

Teorie zaproponowane przez ekonomistów nie są w stanie wyjaśnić zachowań przedsiębiorstw należących do Economy of Communion. Kiedy jednak analizuje się Katolicką Naukę Społeczną, okazuje się, że firmy zaangażowane w tym projekcie postępują w pełni zgodnie z określonymi zasadami, ale są to zasady oparte na “nadracjonalności”, a nie rachunku ekonomicznym. Zarządzający tymi firmami wierzą, że jest Ktoś, Kto wie od nich lepiej, co korzystne i dobre.

Przeprowadzone badania w firmie potwierdzają hipotezę o wyjątkowości współpracy prowadzonej przez Complex Projekt²¹⁷, jednak nie można jej uznać za w 100% zweryfikowaną (z powodu ograniczonego zwrotu ankiet i zrozumiałej niechęci konkurentów do udzielania dokładniejszych informacji). Z pewnością firma Complex Projekt stosuje strategię stałej współpracy, otwartej na nowe firmy. Wyniki badań przeprowadzonych wśród pracowników

215 Patrz: podrozdział 1.3.2.2

216 Ibidem

217 Patrz: podrozdział 3.2.3 oraz 3.3

potwierdzają tezy o bardzo dobrej atmosferze w firmie, nastawieniu na współpracę zarówno wewnętrzną, jak i zewnętrzną, a także umotywowanie tego czynnikami niematerialnymi. Udało się również w tej niewielkiej grupie badanych zidentyfikować ciekawą korelację: między darowiznami a deklarowaniem, że wiara wpływa na zachowania w pracy.

Z przeprowadzonej analizy wynika, że przedsiębiorstwo znajduje się w dobrej kondycji, jednak otoczenie staje się coraz bardziej burzliwe i nadchodzące lata będą sprawdzianem dla strategii firmy Complex Projekt. Prezes Biura na szczęście może podchodzić do tego ze spokojem, gdyż, jak to określił, powierzył swą firmę Opatrzności²¹⁸.

Niniejsza praca należy do szerszego tematu, jakim jest Economy of Communion, ale także do zagadnienia wpływu wyznawanej wiary na zachowania gospodarcze, który jak dotąd nie jest zbyt dokładnie zbadany²¹⁹, a są do tego szerokie możliwości, na co wskazują badania J. Kvedaravičiusa i E. Krančiukaitė, a także wyniki przeprowadzonej ankiety, które wskazują na to, że wiara ma wpływ na pracę zawodową u połowy respondentów²²⁰.

218 Patrz: podrozdział 2.1.5

219 A. Werner, *An investigation into Christian SME owner-managers' conceptualisations of practice*, praca doktorska, Brunel Business School, Uxbridge: Brunel University, 2006.

220 Patrz: podrozdział 3.2.3

Spis Tabel

Tab.1.1 Ocena atrakcyjności sektora (metoda wielokryterialna).....	26
Tab. 1.2 Schemat oceny atrakcyjności sektora (metoda punktowa).....	27
Tab. 1.3 Dylemat Więźnia- postać ogólna.....	40
Tab. 1.4 Dylemat Więźnia- przykład.....	40
Tab. 1.5 Podejście do konkurencji w różnych kulturach.....	47
Tab. 1.6 Przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach EoC z podziałem na kontynenty.....	58
Tab. 2.1 Zatrudnienie w Complex Projekt.....	73
Tab. 2.2 Stan polskich autostrad.....	75
Tab. 2.3 Udziały w rynku na podstawie danych z czasopisma “Nowe Drogi”.....	81
Tab. 2.4 Udziały w rynku na podstawie danych z GDDKiA.....	82
Tab. 2.5 Liczba pracowników w poszczególnych firmach w branży.....	83
Tab. 3.1 Ocena atrakcyjności sektora metodą wielokryterialną.....	90
Tab. 3.2 Ocena atrakcyjności sektora metodą punktową.....	91
Tab. 3.3 Analiza kluczowych czynników sukcesu.....	93
Tab. 3.4 SWOT dla Complex Projekt.....	95

Spis rysunków i wykresów

Rys. 1.1 Model 5 sił Portera.....	20
Rys. 1.2 Hierarchia celów w Wielkopolskim Regionalnym Programie Operacyjnym.....	25
Rys. 2.1 Schemat organizacyjny Complex Projekt.....	72
Rys. 2.2 Budowa autostrad do 2001 roku.....	74
Wykres 2 Szacunkowe udziały w rynku na podstawie danych z GDDKiA.....	82
Wykres 3.1 Odpowiedzi na pytanie.....	102
Wykres 3.2 Odpowiedzi na pytanie 7.....	103
Wykres 3.3 Odpowiedzi na pytanie 7 cd.....	104
Wykres 3.4 Odpowiedzi na pytanie 18.....	108

BIBLIOGRAFIA

LITERATURA

Benedykt XVI, Encyklika *Spe salvi*, Watykan 2007

Biblia

G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007

R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004,

Jan Paweł II, Encyklika *Centesimus Annus*, Watykan 1991

Leon XIII, Encyklika *Rerum novarum*, Watykan 1891

M. Lisiński, *Metody planowania strategicznego*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004

Malawski M., A. Wieczorek, H. Sosnowska, *Konkurencja i kooperacja Teoria gier w ekonomii i naukach społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004

K. Mazur- Łukomska, *Strategie małych i średnich przedsiębiorstw- Wyniki badań*, Politechnika Zielonogórska

M. Novak, *Duch demokratycznego kapitalizmu*, Wydawnictwo W Drodze, Poznań 2001

K. Obłój, *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001

J. Orczyk, *Polityka społeczna. Uwarunkowania i cele*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2005

I. Penc-Pietrzak, *Strategie biznesu i marketingu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998

J. Penc, *Zarządzanie dla przyszłości: twórcze kierowanie firmą*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998

Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998

M. E. Porter, *Strategia konkurencji: metody analizy sektorów i konkurentów*, Wydawnictwo MT

Biznes Sp. z o.o., Warszawa 2006

Prawo gospodarcze dla ekonomistów, red. Bogusława Gnela, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Kraków 2003

J. A. F. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Jr. Gilbert, *Kierowanie*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2001

P. Straffin, *Teoria gier*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2006

STRATEGOR. *Zarządzanie Firmą. Strategie, Struktury, Decyzje, Tożsamość*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996

Teoretyczne aspekty gospodarowania, red. Danuta Kopycińska, Katedra Mikroekonomii US, Szczecin 2005

Uczciwość w świecie finansów, red. W. Gasparski, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2004

L. Zarri, *Happiness, Morality, and Game Theory*, s. 11 (w:) L. Bruni, P. L. Porta, *Handbook on the economics of happiness*, Elgar, 2007.

H. Zboroń, *Etyczny kapitalizm w świetle katolickiej doktryny społecznej*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1996

PIŚMIENNICTWO

M. Arruda, *Annex– Different Names and Practices That are Complementary to Each Other*, (w:) *Solidarity Socioeconomy as an Integral New System: Global Vision*, WSSE – DAKAR 2005, *Workshop on a Global Vision of Solidarity Socioeconomy, Vision Work Document*

P. Bayari, L. Ye, *Deciding Between Competition and Collusion*, Stanford University, Department of Economics, Working Papers nr 01008, 2001

C. Beed, *Jesus and Competition*, *Faith & Economics*, nr 45, 2005

J. Goćko SDB, *Problematyka etyczna systemów ekonomicznych w encyklice „Centesimus annus”*. „*Seminare*” 12:1996 s. 167-184

B. Hillebrand, W. G. Biemans, *The relationship between internal and external cooperation: literature review and propositions*, *Journal of Business Research* 56, 2003 s. 735– 743

- P. Kobrin, *Joint Bidding, Collusion and Bid Clustering in Competitive Auctions: Comment*, *Southern Economic Journal*, Vol. 51, 1985, s. 1216-1218
- Kreps, D.M., Milgrom, P., Roberts, J., *Rational Cooperation in the Finitely Repeated Prisoners' Dilemma*. *Journal of Economic Theory* 27, 1982, s. 245-52
- J. Kvedaravičius, E. Krančiukaitė, *Relation of Religion, Spirituality and Decision-making in Business*
- A. Sen, *Rational Fools: A Critique of the Behavioral Foundations of Economic Theory*, *Philosophy and Public Affairs*, Vol. 6, nr 4, Princeton University Press 1977
- J. L. Smith, *Joint bidding, collusion and bid clustering in competitive auctions*, *Southern Economic Journal*, Vol. 50, 1983
- W. Smoczyński, *Historia chciwości*, *Polityka Nr 40*, Warszawa 2008, s. 40-44
- C. Voicu, *The Dynamics of Procurement Auctions*, *Stanford Economics Journal*, Vol. 9 2003, s. 1-84

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

- <http://economyofcommunion.org>
<http://pl.wikipedia.org>
<http://sap.pl.tebodin.com>
<http://serwisy.gazeta.pl>
<http://wgrit.ae.jgora.pl>
<http://william-king.www.drexel.edu>
<http://warszawa.biznespolska.pl>
<http://www.arcadis.pl>
<http://www.complexprojekt.pl>
<http://www.ecuspace.net>
<http://www.edc-online.org>
<http://www.ekonomicznie.pl>
<http://www.gametheory.net>
<http://www.gazele.pl>
<http://www.gddkia.gov.pl>
<http://www.infoveriti.pl>
<http://www.kns.gower.pl>

<http://www.kongresruchow.pl>
<http://www.mggp.com.pl>
<http://www.mosty.katowice.pl>
<http://www.nakedcapitalism.com>
<http://www.new-humanity.org>
<http://www.opoka.org.pl>
<http://www.qpracy.pl>
<http://www.scottwilson.pl>
<http://www.tebodin.com>
<http://www.trakt.pl>
<http://www.transprojekt.com.pl>
<http://www.transprojekt.gdansk.pl>
<http://www.wto.org>

Załącznik nr 1: Zatrudnienie w Complex Projekt

Rok	Liczba zatrudnionych pracowników	Liczba zwolnionych pracowników	Liczba pracowników na koniec roku	Zmiana liczby pracowników	Zmiana liczby pracowników (w %)	Indeks zmian zatrudnienia	Liczba nowoprzyjętych osób w stosunku do ogółu pracowników	Liczba zwolnionych osób w stosunku do ogółu pracowników
2001			55					
2002	3	5	53	-2	-3,77%	0,96	5,66%	9,43%
2003	6	4	55	2	3,64%	1,04	10,91%	7,27%
2004	12	6	61	6	9,84%	1,11	19,67%	9,84%
2005	10	8	63	2	3,17%	1,03	15,87%	12,70%
2006	4	6	61	-2	-3,28%	0,97	6,56%	9,84%
2007	10	5	66	5	7,58%	1,08	15,15%	7,58%
2008	5	8	63	-3	-4,76%	0,95	7,94%	12,70%
Średnia geometryczna	6,38	5,84	60,13	-	-	101,71%	10,62%	9,70%

Załącznik nr 2: Ankieta

Szanowni Państwo!

Proszę o wypełnienie poniższej ankiety na temat Biura Complex Projekt. Państwa odpowiedzi pomogą w pisaniu pracy magisterskiej na temat Economy of Communion. Ankieta jest anonimowa; proszę o jej wypełnienie, a następnie wydrukowanie.

Wypełnienie ankiety zajmie około 10 minut.

1. Czy lubi Pani/Pan swoją pracę?

(właściwą odpowiedź proszę zaznaczyć podkreśleniem lub pogrubieniem)

TAK NIE ANI TAK ANI NIE

2. Co w pracy w Biurze Complex Projekt podoba się Pani/ Panu najbardziej?

.....

3. Co w pracy w Biurze Complex Projekt się Pani/Panu nie podoba?

.....

4. Czy wie Pani/Pan, czym jest Economy of Communion?

TAK NIE

5. Do kogo zwraca się Pani/Pan, gdy wystąpi jakiś problem w pracy?

(można zaznaczyć więcej, niż jedną odpowiedź)

Do współpracowników

Do bezpośredniego przełożonego

Do Prezesa

Do innej osoby (do kogo?)

6. Co motywuje Panią/Pana do wydajnej pracy?

.....

7. Proszę określić, w jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z następującym stwierdzeniem:
(właściwą odpowiedź proszę zaznaczyć znakiem x w odpowiedniej kratce)

	Całkowicie się zgadzam	Zgadzam się	Ani tak ani nie	Nie zgadzam się	Całkowicie się nie zgadzam
W firmie panuje atmosfera rywalizacji					
Przedsiębiorstwo walczy o uzyskanie jak największego udziału w rynku					
Współpraca z innymi firmami w ramach konsorcjum wynika z tego, że się to po prostu opłaca					
Istnieją czynniki niematerialne motywujące do współpracy z innymi organizacjami (np. religijne)					
W firmie panuje nastawienie na współpracę					
W Complex Projekt jest przyjazna atmosfera pracy					

8. Jak długo pracuje Pani/Pan w tej firmie?

Krócej, niż rok

1- 4 lat

5- 9 lat

Powyżej 10 lat

9. Czy w tym czasie, kiedy Pani/Pan pracuje w firmie, zmieniło się coś w jej nastawieniu do konkurencji?

TAK

NIE

TRUDNO POWIEDZIEĆ

Jeśli nie lub trudno powiedzieć, to proszę przejść do pytania nr 11.

10. Czy firma stała się:

bardziej nastawiona na uzyskanie przewagi nad konkurentami

zmałał poziom nastawienia na rywalizację, a zwiększyła się współpraca

11. Proszę wymienić trzech największych konkurentów Complex Projekt

1.

2.

3.

12. Co mogłoby skłonić Panią/Pana do przejścia do innej firmy?

wyższe zarobki

lepsz atmosfera pracy

większe szanse na awans

większe szanse rozwoju

prestiz innej firmy

inne.....

13. Jaka jest, Pani/Pana zdaniem, strategia konkurencyjna przedsiębiorstwa?

Agresywna

Obronna

Partnerska (nastawienie na współpracę)

Inna (jaka?)

14. Jak ocenia Pani/Pan strategię zarządu wobec konkurencji?

Bardzo dobra

Dobra

Ani dobra ani zła

Słaba

Bardzo słaba

15. Ile pieniędzy przeznacza Pani/Pan na darowizny (i różnego rodzaju datki) średnio w ciągu miesiąca?

(proszę wpisać kwotę)

16. Wynagrodzenie miesięcznie:

do 3000 zł brutto

3000- 4000 zł brutto

4001-5000 zł brutto

powyżej 5000 zł brutto

17. Czy wyznawana wiara wpływa na Pani/Pana pracę zawodową?

TAK

NIE

Jeśli nie, to proszę przejść do pytania nr 19.

18. W jakich obszarach wiara wpływa na Pani/Pana pracę zawodową?

(można zaznaczyć więcej, niż jedną odpowiedź)

motywacja do pracy

komunikacja (ze współpracownikami i klientami)

podejmowanie decyzji

wewnętrzna siła

uczciwość

szacunek dla współpracowników

jakość pracy

inne

19. Czy uważa Pani/Pan, że wyznawana wiara wpływa na pracę zawodową Pani/Pana współpracowników?

TAK

NIE

Jeśli nie, to proszę przejść do pytania nr 21.

20. W jakich obszarach wyznawana wiara wpływa na pracę zawodową Pani/Pana współpracowników?

(można zaznaczyć więcej, niż jedną odpowiedź)

motywacja do pracy

komunikacja (ze współpracownikami i klientami)

podejmowanie decyzji

wewnętrzna siła

uczciwość

szacunek dla współpracowników

jakość pracy

inne

21. Obecnie zajmowane stanowisko:

22. Wykształcenie:

23. Wiek:

do 30 lat

31-40 lat

41-50 lat

powyżej 51 lat

24. Płeć:

Kobieta

Mężczyzna

Dziękuję za wypełnienie ankiety!

Załącznik nr 3: Korelacja

W celu obliczenia współzależności między zmiennymi posłużono się współczynnikiem korelacji rang Spearmana (r_s), stosowanym przy tak niewielkich próbach, z jakimi mieliśmy do czynienia w tym badaniu. Współczynnik ten obliczany jest według wzoru:

$$\boxed{\phantom{r_s = \frac{12 \sum R_x R_y - n \sum R_x \sum R_y}{\sqrt{12 \sum R_x^2 - n \sum R_x^2} \sqrt{12 \sum R_y^2 - n \sum R_y^2}}}$$

gdzie

n- liczba obserwacji

$$\boxed{}$$

R_x - rangi zmiennej x

R_y - rangi zmiennej y

Empiryczna wartość testu t obliczana jest według wzoru:

$$\boxed{\phantom{t = \frac{r_s \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_s^2}}}}$$

Wartość krytyczna dla poziomu istotności $\alpha = 0,05$ przy liczbie stopni swobody równej 4 (n-2) wynosi 2,776²²¹.

Zależność jest statystycznie istotna (odrzucaamy hipotezę zerową), gdy wartość bezwzględna wartości empirycznej jest większa od wartości krytycznej (przy danym poziomie istotności). Obliczenia dla poszczególnych współzależności przedstawiają poniższe tabele.

221 http://jay.au.poznan.pl/~strabel/dydaktyka/statystyka/tablice/t_studenta.pdf (19.11.2008)

Tab. Korelacja między wysokością darowizny a wynagrodzeniem

Wysokość darowizny (PLN)	Ranga darowizny (R _d)	Wynagrodzenie (PLN)	Ranga wynagrodzenia (R _w)	(R _d -R _w) ²
50	4	4500	4	0
40	3	3500	2	1
120	6	5500	6	0
5	2	4500	4	4
0	1	4500	4	9
100	5	2500	1	16
Suma				30
Rs				0,14
t				0,29

Źródło: Obliczenia własne

Wysokość wynagrodzenia wpisano orientacyjnie jako wartość środkową przedziałów (dla klas 3000-4000 oraz 4001-5000), w równych odstępach (co 1000 zł, czyli klasie “do 3000 zł” przyporządkowano wartość 2500, a klasie “powyżej 5000”- 5500).

Tab. Korelacja między wysokością darowizny w stosunku do wynagrodzenia a wynagrodzeniem

Wysokość darowizny w stosunku do wynagrodzenia (%)	Ranga darowizny (R _d)	Wynagrodzenie (PLN)	Ranga wynagrodzenia (R _w)	(R _d -R _w) ²
1,11%	3	4500	4	1
1,14%	4	3500	2	4
2,18%	5	5500	6	1
0,11%	2	4500	4	4
0,00%	1	4500	4	9
4,00%	6	2500	1	25
Suma				44
Rs				-0,26
t				-0,53

Źródło: Obliczenia własne

Tab. Korelacja między wysokością darowizny w stosunku do wynagrodzenia a wpływem wiary na pracę zawodową

Wysokość darowizny w stosunku do wynagrodzenia (%)	Ranga darowizny (R _d)	Wpływ wiary na zachowania w pracy (1-TAK, 0-NIE)	Ranga wiary (R _w)	(R _d -R _w) ²
1,11%	3	1	4,5	2,25
1,14%	4	1	4,5	0,25
2,18%	5	1	4,5	0,25
0,11%	2	0	1,5	0,25
0,00%	1	0	1,5	0,25
4,00%	6	1	4,5	2,25
Suma				5,5
Rs				0,84
t				3,13

Źródło: Obliczenia własne