

handlowych (countertrade agreement). Są one podobne do zasad handlu wymiennego. Dobra i usługi wymienia się na inne dobra i usługi, które mogą być odsprzedane stronie trzeciej za twardą walutę. Ułatwienia w handlu przynieść może utworzenie transgranicznych stref wolnocłowych. Waloryzacja funduszy swobodnych decyzji obywateli Białorusi może nastąpić tylko poprzez przyspieszenie transformacji rynkowej gospodarki i wprowadzenie wymiennej waluty. Menedżerowie sportowi obydwu krajów powinni dbać o poziom swoich kwalifikacji. Specyficzne umiejętności i wiedza z zakresu bankowości i finansów, oraz odnoszenie zasad marketingowych do specyficznych kontekstów kulturowych jest niezbędne do osiągnięcia sukcesu w ramach współpracy transgranicznej.

Z kolei ochrona sportowców powinna być najważniejszą powinnością trenerów i menedżerów sportowych. Niestety nieetyczne praktyki zdarzają się i są szeroko rozpowszechnione. Dlatego odpowiedzialność za etyczne programy sportowe powinna być częścią odpowiedzialności osobowej wszystkich związanych z daną organizacją lub firmą sportową.

Literatura

1. De Sensi J. Rosenberg D. 1998, Ethics in sport management, Morgantown
2. Klisiński J. 1994, Marketing w sporcie, RCMSKFis Warszawa
3. Pitts B. Stotlar D. 1998, Fundamentals of sport marketing, Morgantown
4. Thoma J. Chalip L. 1998 Sport governance in global Community, Morgantown

STRATEGICZNE PUŁAPKI DOJRZAŁOŚCI SEKTORA OPROGRAMOWANIA. ZMIANY STRATEGICZNE W HOLDINGU MACROSOFT

Anna Wacowska

Politechnika Częstochowska, Polska

Streszczenie: Zagrożenia, zmiany osłabiające pozycję rynkową firmy wywołują konieczność wdrażania zmian w organizacji. Potrzeba wdrażania strategicznych zmian wymaga otwarcia struktury organizacyjnej na zmiany planowane. W przypadku sektora oprogramowania przedsięwzięcie utrudniają pułapki strategiczne zmian. Opisane zostały na przykładzie firmy MacroSoft (czołowego producenta polskiego oprogramowania gospodarczego).

1. Zagrożenia czyli zmiany osłabiające pozycję rynkową firmy

Zmiany w zachowaniach (działaniu i reagowaniu) uczestników rynku wywołują konieczność wprowadzenia zmian w przedsiębiorstwie. Dla nieprzystosowanego

przedsiębiorstwa najbardziej destrukcyjna jest siła oddziaływania zmian w postawie nabywców (Penc J., 1996)

Zagrożenia powstają w otoczeniu bliższym i dalszym przedsiębiorstwa, są wynikiem:

- nieefektywnego funkcjonowania firmy,
- błędnych założeń strategicznych,
- stosowania przestarzałych metod zarządzania przedsiębiorstwem,
- niestannych zmian rynku i organizacji,
- złego wyboru segmentu rynku,
- niezgodności między potrzebami rynku docelowego, a wartością oferowaną w celu ich zaspokojenia.

Na podstawie wymienionych czynników można wnioskować, że przyczyna realnych zagrożeń, urastających do rozmiarów kryzysu przedsiębiorstwa, leży w nieumiejętnym zarządzaniu informacją (Penc J., 1994).

2. Potrzeba wdrażania zmian w organizacji

Zagrożenie sytuacją kryzysową sygnalizuje odczuwana przez firmę MacroSoft potrzeba zmian i niemożność działania, czyli oczekiwanie na ustąpienie trudności pozyskiwania klienteli.

Zagrożenie może być powodowane czynnikami decydującymi o nieatrakcyjności biznesu, zwłaszcza spadkiem wzrostu rynku w fazie jego dojrzewania, zmianą zachowań klientów, pojawieniem się silnych międzynarodowych konkurentów, dużym wzrostem sprzedaży substytutów.

Problem wystąpienia kryzysu wymaga podjęcia decyzji organizacyjnych i funkcjonalnych zmian w firmie, by realizacja planowanych działań odpowiadała wizji rozwoju przedsiębiorstwa.

Metody zarządzania organizacją stosowane w danych warunkach starzeją się - dezaktualizują - pod wpływem zmian w otoczeniu. Długość życia produktu wpływa na postawę klientów. Zjawisko zmiany zachowań konsumentów jest charakterystyczne dla fazy dojrzewania sektora (Drucker P.F., 1995; Gliński B., Kuc B.R., 1996).

Firma staje przed koniecznością decydowania o dalszym sposobie funkcjonowania na rynku. Wiąże się to z modernizacją stosowanych dotąd bodźców, a nawet przekształceniem strategii firmy.

3. Otwarcie struktury organizacyjnej na zmiany

Konsekwencją organizacyjną zmian w przedsiębiorstwie są pozytywne i negatywne skutki zmiany metod realizacji celów firmy i sposobów zarządzania firmą. Przyjęcie strategii zarządzania zmianami w organizacji prowadzi do jej innowacji. Skuteczności tej strategii wynika z systemowego sposobu wdrażania zmian, zależy jednak od warunków sprzyjających decyzji wprowadzania zmian (Penc J., 1993).

Bariery realizacji przyjętego rozwiązania opóźniają proces innowacji firmy. Niechęć personelu do zmian jest główną barierą, powstałą w obszarze „miękkich” czynników sukcesu rynkowego, która uniemożliwia rozwój firmy (Mruk H., 1995; Fonfara K., 1996). Firma otwarta na zmiany nie zyskuje z tego tytułu przewagi konkurencyjnej, aby tak się stało, musi odpowiednio zarządzać zmianami. Strategiczny charakter tego działania wymaga projektowania zmian na podstawie prognoz rozwoju gospodarczego, tendencji rynku i sytuacji firmy.

System wczesnego ostrzegania o zmianach zachodzących w firmie i jej otoczeniu umożliwia przygotowanie na czas alternatywnych rozwiązań strategicznych dla sytuacji przedsiębiorstwa. Wybór strategii według zadanego scenariusza zmian następuje w warunkach symulacji (Penc J., 1994).

4. Przyczyna zmian w firmie MacroSoft

Zagrożenia i bariery dla firmy MacroSoft usytuowane są w jej wnętrzu, czyli wadliwym systemie zarządzania, zarówno w kwestii finansowej, marketingowej i personalnej. Podstawowym problemem polskich firm informatycznych w tym zakresie jest brak informacji oraz nieumiejętne wykorzystywanie jej walorów.

Zmiany wewnątrz firmy zostały wymuszone poprzez zwiększone wymagania klientów, zaostrzającą się walkę między głównymi konkurentami o udziały w rynku. Spodziewane rezultaty może przynieść prawidłowy sposób urzeczywistniania zmian, angażujący pracowników na wszystkich szczeblach organizacji.

Obniżanie kosztów nie jest rozwiązaniem dla branży, w której **moc produkcyjna** będzie wzrastała. W takiej sytuacji potrzebni są ludzie wykwalifikowani i umotywowani do zaspokajania potrzeb klientów. Słuszność rozwiązania problemu w taki sposób potwierdzają badania Fundacji Bertelsmana. Analiza zależności między motywacją a warunkami pracy w firmach niemieckich udowodniła, że sukces przedsiębiorstwa osiągany jest dzięki motywacji, której źródłem jest przyznawanie pracownikom uprawnień i swobody działania oraz udział w zyskach (Fiedler-Winter R., 1997).

Motywacja pracowników zapewni dynamikę wdrażania projektu, dlatego tak istotną rolę odgrywa **marketing wewnętrzny** w przedsiębiorstwie, od którego należy zacząć realizację planów. Przejawianie inicjatywy przez pracowników może przyspieszyć przekształcenia i zmniejszyć negatywne skutki reorganizacji.

Prawidłowo prowadzony marketing wewnętrzny jest czynnikiem wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa oraz zabezpieczeniem przed sytuacjami kryzysowymi, którym pracownicy firmy mogą przeciwdziałać z własnej inicjatywy.

Wymaga to przeorientowania zarządu, zmiany zasad kierowania ludźmi i postępowania zgodnie z nowymi założeniami:

- zarządzania ukierunkowanego strategicznie,
- prowadzenia otwartego, zrozumiałego dialogu,
- sprzyjania inicjatywom i tolerowania porażek,
- honorowania osiągnięć i dążenia do nieustannych zmian, konstruktywnego kwestionowania panującej sytuacji (Pascale R., Millemann M., Gioja L., 1997).

Planowane zmiany zewnętrzne spełniają oczekiwania, gdy w organizacji usprawnione zostaną tak zwane **miękkie czynniki** decydujące o powodzeniu zewnętrznych przemian. Do realizacji planu można przystąpić, jeżeli proces komunikacji wewnętrznej jest sprawny, poczyniono prace badawczo-rozwojowe w planowanym kierunku, włączono pracowników do procesu decyzyjnego i ustalono system wynagrodzeń za osiągnięcia w ramach przeprowadzanych zmian (Vahs D., 1997).

5. Strategiczny charakter zmian

Zmiany zachodzące w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym firmy MacroSoft mają strategiczne znaczenie i kształtują podejmowane przez ten podmiot działania. **Wyróżniono kolejne zagadnienia o charakterze strategicznym dla firmy MacroSoft:**

1. Zmiany strategiczne w przedsiębiorstwie

Szybki wzrost rynku przesłania błędy strategiczne - o ile zarządzanie strategiczne miało miejsce. Jednak dojrzałość sektora ujawnia tego typu zaniedbania. Dojrzałość rynku stawia przedsiębiorstwa przed koniecznością wyboru strategii działania (dla niektórych po raz pierwszy). Przyjęta strategia zadecyduje o przyszłości firmy.

2. Zmiany kosztów i cen, analiza kosztów

W okresie dojrzałości analiza kosztów nabiera coraz większego znaczenia ze względu na dobór **właściwego asortymentu wyrobów i właściwe ustalanie cen**. Do ustalenia cen asortymentu na etapie dojrzałości potrzebny jest wyższy poziom „świadomości finansowej”, niż stosowany wcześniej poziom średnich kosztów. Należy pamiętać, że klienci przestają być wrażliwi na ceny, a firma nie może subsydiować swych wyrobów.

3. Zmiany asortymentu (racjonalizacja)

W okresie wzrostu możliwe jest rozszerzenie asortymentu wyrobów, częste wprowadzanie nowych wariantów i uzupełnień na życzenie nabywców, ale w stanie dojrzałym sytuacja taka może być już niedopuszczalna. Aby sprostać regułom konkurencji należy wyeliminować pozycje nierentowne (**analiza portfela**) i skoncentrować uwagę na tych produktach, które wyróżniają się przewagą - techniczną, kosztową, pod względem prestiżu, których nabywcy są strategicznymi klientami. Dla firmy MacroSoft wiąże się to z przyjęciem **strategii koncentracji** na strategicznych klientach i **strategii zróżnicowania** oferty w oparciu o know-how .

4. Zmiany znaczenia innowacji w procesach i technologii projektów

Znaczenie **innowacji** rośnie na etapie dojrzałości, podobnie jak efekty projektowania wyrobu i systemu jego dostawy umożliwiające produkcję i kontrolę po niższych kosztach. Z tego względu zaproponowano w ramach rozwiązań utrzymanie **Strategicznym Jednostek Biznesu**, które wewnętrznie stymulować będą rozwój opłacalnych produktów.

5. Zmiana w działaniach handlowych

Dla wyników handlowych pożądane jest **rozszerzanie zakresu zakupów przez istniejących klientów**, a nie jak dotychczas - poszukiwanie nowych. Dostarczanie usług przez **podwyższenie jakości** wyrobów i ich rozszerzanie jest bardziej korzystne od kosztownego zdobywania nowych klientów. Przyjęcie **strategii efektywnej obsługi klienta ERC** jest rozwiązaniem dla problemu jakości oferty dopełniającym kompleksowych działań marketingu zintegrowanego. Do takich zalicza się również system wspomaganie decyzji zakupu.

6. Zmiany w wyborze nabywców

W miarę pogłębiania się wiedzy nabywców i zwiększania konkurencyjnych nacisków w danym sektorze, kluczem do utrzymania rentowności może być **wyбір nabywców**. Nabywcy, którzy w przeszłości nie wykorzystali swojej siły przetargowej lub nią nie dysponowali, będą tę siłę wykorzystywać w okresie dojrzałości. Rozpoznanie „dobrych” nabywców i związanie się z nimi ma duże znaczenie dla firmy MacroSoft. Prawidłowemu rozpoznaniu, zainteresowaniu i zdobyciu strategicznego klienta ma służyć **system wspomaganie procesu decyzji zakupu**, zintegrowany z innymi systemami marketingowymi funkcjonującymi w przedsiębiorstwie (System Informacji Marketingowej, System Public Relations, w tym System Antykryzysowy).

Strategiczne pułapki dojrzałości sektora oprogramowania :

Wizerunek firmy

Firma kształtuje swój wizerunek przez umiejętne komunikowanie się z rynkiem i personelem. Jest to wartość przedsiębiorstwa, która ułatwia kontakt z klientami, wykwalifikowanymi pracownikami w celu pozyskania ich dla firmy (Zehnhäusern M., 1998). Firmy tworzą własny wizerunek pozycji i umiejętności, znajdujący odbicie w założeniach strategicznych.

Wizerunek ten w coraz mniejszym stopniu odpowiada rzeczywistości. Dzieje się tak w miarę procesu dojrzewania sektora, zmian w priorytetach nabywców oraz reakcji konkurentów na nowe warunki w sektorze.

Zmiana założeń wypracowanych na bazie doświadczeń jest trudna, gdyż wymaga przyjęcia odmiennego, prognostycznego sposobu myślenia kategoriami rynku.

Nakłady finansowe

Nakłady pieniężne na rozbudowę udziału w dojrzałym rynku są pułapką finansową. Pieniądze należy inwestować przy dużym prawdopodobieństwie ich odzyskania. Pułapką jest przywiązywanie zbyt dużej wagi do oczekiwanej wielkości wpływów na dojrzewającym rynku, zamiast do rentowności. Trzeba pamiętać, że w okresie dojrzałości stopa zysku zazwyczaj maleje.

Negacja zmian

Negatywnym skutkiem zmian jest niechęć do działania według nowych reguł postępowania w sektorze. Zmiany w regułach postępowania, w metodach marketingu, technice produkcji, charakterze kontaktów z kontrahentami są konieczne w okresie dojrzewania. Mogą one mieć znaczenie dla przyszłego **potencjału sektora**, ale w bieżącej działalności wywołują zniechęcenie personelu.

Wewnętrzne ograniczenia spowodują, że firma zostanie nisko sklasyfikowana na dojrzałym rynku, poza konkurencyjnym środowiskiem firm dostosowywanych do nowych warunków.

Innowacje

Koncentracja na ulepszaniu produktu, a nie na doskonaleniu technik sprzedaży wyrobów, prowadzi do produkowania kosztów bez perspektyw na ich udział w zysku.

Jakość

Strategia zróżnicowania oferty firmy MacroSoft przez jakość usług nie może być jedynym rozwiązaniem przyjętym w celu zwiększenia własnej konkurencyjności. Na dojrzałym rynku jakość dóbr jest porównywalna. Należy zastosować posunięcia marketingowe, które przeciągną klienta na stronę firmy MacroSoft kosztem jakości.

Przejęcie do dojrzałości może być jednym z **punktów krytycznych** w rozwoju struktury i systemów organizacyjnych. Potrzeba zmian organizacyjnych jest wynikiem zasadniczych przesunięć w strategii, czasem nawet ewolucji w rozmiarach i stopniu dywersyfikacji przedsiębiorstwa. Ważne w dojrzałym sektorze jest dostosowanie struktury organizacyjnej do strategii przedsiębiorstwa, skoordynowanie działań operacyjnych wdrażanych rozwiązań. Przedsięwzięcie wymaga dyscypliny w realizacji nowych systemów, procedur, ale także poważnych zmian w pracy ich kierowników. Przedsiębiorstwo na tym etapie musi liczyć się z koniecznością motywowania personelu na wszystkich szczeblach.

Poważnym zagrożeniem dla projektu zmian jest nieprawidłowe ich wdrażanie. **O niepowodzeniu projektu można wyrokować w chwili, gdy nie przyjęto strategii zarządzania zmianami.**

Literatura:

1. Bondar P., (1998), *Strategia marketingowa firmy MacroSoft*. W: Materiały szkoleniowe dla specjalistów do spraw handlu i marketingu, Warszawa
2. Drucker P. F., (1995), *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Czytelnik, Nowoczesność, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Warszawa
3. Gliński B., Kuc B.R., (1996), *Zarządzanie strategiczne*, Wydawnictwo Key Txt, Warszawa
4. Mruk H., (1995), *Konflikty towarzyszące wprowadzaniu marketingu w przedsiębiorstwie*. W: Marketing i Rynek, Nr 2/3
5. Pascale R., Millemann M., Gioja L., (1997), *Changing the Way We Change*. W: Harvard Business Review, Nr 11/12
6. Penc J., (1993), *Zarządzanie w zmieniającym się środowisku*. W: Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny, Zeszyt 1
7. Penc J. (1994), *Informacje rynkowe a sukces firmy*. W: Marketing i Rynek, Nr 3
8. Penc J., (1996), *Najważniejszy jest zawsze nabywca*. W: Marketing w Praktyce, Nr 6
9. Penc J., (1994), *Strategie zarządzania*. Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa

10. Penc J., (1996), *Sukces rynkowy produktu*. W: Marketing w Praktyce, Nr 3,
11. Ptaszek P., (1997), *Koncepcja strategicznej grupy sektora*. W: Opracowania Działu Marketingu firmy MacroSoft S.A., Warszawa
12. Stewart T.A., (1995), *Rosnąca wartość informacji w biznesie*. W: Zarządzanie na Świecie, Nr 7
13. Wacowska A., (1998), *Zarządzanie personelem w małych i średnich przedsiębiorstwach*. W: Materiały V Międzynarodowej Konferencji Naukowej „Zarządzanie
14. Vahs D., (1997), *Unternehmenswandel und Widerstand*. W: Management, Nr 12
15. Zehnhaeusern M., (1998), *Sternschuppen und Dauerbrenner*. W: Management, Nr 1

ЭВОЛЮЦИЯ МЕДИЦИНСКОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ ПОЛЬШЕ (НА ОСНОВЕ РЫНОЧНЫХ ДАННЫХ)

Ядвига Сухеца

Институт эконометрии и статистики, Лодзинский университет, Польша

Медицинское потребление может быть реализовано с использованием принципов рыночной экономики, а также принципов рационарирования относящихся к отдельным потребителям или ко всему обществу.

В области здравоохранения данные принципы могут выступать в разных периодах, каждый отдельно или совместно, в зависимости от существующей организационной системы здравоохранения, а также от социальной и финансовой политики государства. В польских условиях мы имеем дело с централистической системой организации здравоохранения. В настоящее время в этой сфере народного хозяйства введены элементы рыночного хозяйства, однако, явно прослеживается регулирующее воздействие государства.

Анализируя индивидуальный спрос на услуги здравоохранения можно определить, что он не является одинаковым ни во времени, ни в пространстве, а иногда его трудно предвидеть.

В работе представлен анализ формирования медицинского потребления в Польше с учетом макроэкономического подхода. В основу исследований легли статистические данные за 1963-1989 гг. и 1972-1989гг., связанные с потреблением материальных благ, а также нематериальных услуг в области личных доходов.

Исходным пунктом прохода к конструкции соответствующих моделей было следующее распределение расходов по приобретению благ и медицинскому обслуживанию на средства находящиеся в распоряжении населения.

ЦОЗ - здравоохранение: приобретение материальных благ и нематериальных услуг;

ЦХЗ — медицинские и фармацевтические средства;

ЦУЗ - нематериальные услуги в области здравоохранения.