

Ewa RATAJCZAK, Joanna PIKUL-BINIEK

ZARZĄDZANIE I MARKETING W POLSKIM PRZEMYSŁE TARTACZNYM

Artykuł zawiera wyniki badań, dotyczących zmian w systemach zarządzania i marketingu w przedsiębiorstwach przemysłu tartaczno. Na tle syntetycznej analizy nowoczesnych nurtów w sferze zarządzania, a także ogólnej charakterystyki polskiego przemysłu tartaczno, przedstawiono ważniejsze wnioski z badań bezpośrednich przeprowadzonych w latach 2006 i 2008.

Słowa kluczowe: zarządzanie, marketing, przemysł tartaczno, badania ankietowe

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w nieustannie zmieniających się warunkach, których siłami sprawczymi są przede wszystkim globalizacja, innowacyjne technologie, konkurencja i nowe zachowania nabywcze. W efekcie tych procesów, nieprzystające do rzeczywistości gospodarczej lub niewystarczające stają się dotychczasowe koncepcje i metody zarządzania przedsiębiorstwem. Globalizacja powoduje zaostrzenie wymagań wobec przedsiębiorstw, które dla utrzymania pozycji na rynku, powinny ulepszać struktury organizacyjne i wprowadzać nowoczesne metody zarządzania. W nowych nurtach teorii organizacji i zarządzania szczególnie zauważalny jest wzrost znaczenia czynnika ludzkiego jako najważniejszego zasobu organizacji [Kozłowski, Piotrkowski 2002; Stoner 2001]. Oprócz ciągłego wdrażania innowacji oraz podnoszenia jakości, dla funkcjonowania firm coraz ważniejsze jest inwestowanie w rozwój kapitału ludzkiego oraz transfer wiedzy. Kluczowe znaczenie w nowoczesnym podejściu do zarządzania ma klient – jego pozyskanie i utrzymanie.

Biorąc pod uwagę obszar, na którym skupia się kierowanie firmą przez menedżera, można wyróżnić tradycyjne techniki zarządzania, takie jak: zarządzanie

Ewa RATAJCZAK, Instytut Technologii Drewna, Poznań, Polska

e-mail: E_Ratajczak@itd.poznan.pl

Joanna PIKUL-BINIEK, Instytut Technologii Drewna, Poznań, Polska

e-mail: J_Pikul@itd.poznan.p

zasobami ludzkimi, produkcją, jakością, innowacjami, środowiskowe, poprzez kooperację, zorientowanie na klienta, marketingowe, międzykulturowe itd. oraz nowe nurty, będące skutkiem bieżących wydarzeń i procesów, do których zaliczyć można między innymi: nowy wymiar orientacji na klienta, zarządzanie oparte na wiedzy, kompleksowe zarządzanie jakością, zarządzanie innowacjami, *reengineering*, *benchmarking*, *lean management*, *time-based management*, zarządzanie przez kooperację, czy aktywną współpracę ze sferą badawczą.

W przypadku przemysłów, których branże wykorzystują zasadniczo jeden rodzaj surowca, niezwykle ważny jest poziom rozwoju branż usytuowanych na początku „łańcucha przerobu” (ciągu produkcyjnego)¹ i dostarczających materiały dla branż wytwarzających wyroby o charakterze finalnym. W sektorze drzewnym taką rolę pełni branża tartaczna, w której przetwarzana jest ponad połowa pozyskiwanego surowca drzewnego przydatnego do celów przemysłowych, dostarczającego materiały i półprodukty co najmniej dla producentów stolarki budowlanej, materiałów podłogowych, opakowań i mebli. Należy dodać, że pomimo rosnącego znaczenia problematyki zarządzania i marketingu, a także szczególnego miejsca przemysłu tartaczego w sektorze drzewnym i całej gospodarce, wiedza z tego zakresu jest skromna. Jedną z przyczyn tego stanu jest liczność i rozproszenie firm tartacznych, co znacznie utrudnia proces badawczo-analityczny.

Cel i metodyka badań

Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań zmierzających do określenia zmian zachodzących w polskim przemyśle tartacznym w sferze zarządzania i organizacji oraz marketingu².

Główną metodą badawczą były badania ankietowe oraz wywiady eksperckie³. W badaniach ankietowych zastosowano dwie metody uzyskania informacji o rzeczywistości gospodarczej. Pierwsza z nich obejmowała badania wykonane w 2008 roku, dotyczące stanu rozwoju przemysłu tartaczego [Szostak i in. 2008], a druga – analizę ankiet z 2006 roku zebranych w ramach projektu oce-

¹ O znaczeniu idei ciągu produkcyjnego w odniesieniu do sektora drzewnego zob. m.in.: [Ratajczak 2001].

² Artykuł zawiera część wyników badań finansowanych ze środków Ministerstwa Gospodarki na działalność statutową, a przeprowadzonych w 2008 roku w Zakładzie Ekonomiki Drzewnictwa Instytutu Technologii Drewna w Poznaniu [Szostak i in. 2008].

³ Wywiady przeprowadzono w oparciu o specjalnie przygotowany zestaw pytań w sierpniu 2008 roku ze specjalistami z Polskiej Izby Gospodarczej i Przemysłu Drzewnego oraz Zakładu Badań i Zastosowań Drewna Instytutu Technologii Drewna.

niającego konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłu drzewnego⁴. Wykorzystano również wyniki studiów literatury przedmiotu nauk ekonomicznych, nauk o zarządzaniu oraz literatury branżowej.

W badaniach z roku 2008 dokonano celowego doboru podmiotów, z założeniem dotarcia do jak największej liczby producentów. Kwestionariusze ankietowe wysłano pocztą tradycyjną do 791 respondentów, zróżnicowanych pod względem profilu produkcji oraz wielkości przedsiębiorstw. Dla zwiększenia stopnia zwrotności ankiet zastosowano metodę motywującą respondentów (załączenie koperty zwrotnej z opłaconą przesyłką oraz list przewodni wyjaśniający cel badań wraz z deklaracją dostarczenia raportu zawierającego syntetyczne wyniki badań), a także monit telefoniczny jako metodę przypominania. Ostatecznie wypełnione kwestionariusze ankietowe otrzymano od 105 respondentów, co oznaczało wskaźnik zwrotności w wysokości 14,1%.

Badane przedsiębiorstwa reprezentowały podmioty różnej wielkości zarówno pod względem ilości przecieranego surowca, jak i liczby zatrudnionych. Największą grupę respondentów (61) stanowili producenci o rocznym przerobie do 10 tys. m³ surowca drzewnego, przy czym 54% z nich stanowili producenci przecierający do 5 tys. m³ surowca. Analizie poddano też 14 przedsiębiorstw przecierających od 10 do 15 tys. m³ surowca rocznie, 7 firm o przetarciu od 15 do 20 tys. m³ oraz 23 przedsiębiorstwa o przetarciu ponad 20 tys. m³. W ostatniej grupie respondentów znalazło się 11 firm dużych, o przetarciu powyżej 30 tys. m³ surowca, ale i przedstawiciele zużywający rocznie 125 tys. m³, 250 tys. m³, a nawet 570 tys. m³ (przedsiębiorstwo wielozakładowe).

Pod względem zatrudnienia najwięcej, bo 58 firm, tj. 55% badanej populacji, stanowili producenci zatrudniający 10–49 osób; firmy małe (do 9 zatrudnionych) to 12 firm (11%), a 35 (34%) – firmy zatrudniające powyżej 49 osób. W ostatniej z wymienionych grup znaleźli się również producenci zatrudniający od 60 do 500 osób (18 firm), a w przypadku przedsiębiorstwa wielozakładowego liczba zatrudnionych wynosiła 7900 osób.

W drugim nurcie badań ankietowych – przeprowadzonych w 2006 roku – odpowiedzi uzyskano z 38 przedsiębiorstw tartacznych. Nie jest to ilość reprezentatywna w sensie statystycznym, stąd wyniki tych badań należy traktować jako rodzaj sondażu lub studium stosunkowo licznych przypadków (*case studies*). W badanej grupie dominowały przedsiębiorstwa małe, zatrudniające 10–49 osób (18 firm, tj. 48%), natomiast przedsiębiorstwa średniej wielkości, o zatrudnieniu 50–250 osób, stanowiły 34% ogółu respondentów (13 firm). Naj-

⁴ Badania przeprowadzone w Zakładzie Ekonomiki Drzewnictwa Instytutu Technologii Drewna w ramach projektu szkoleniowego pt. „Zwiększanie konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu drzewnego” 56/PARP/2.36/2005 realizowanego w latach 2005–2007 przez konsorcjum: F5 Konsulting Sp. z o.o., Instytut Technologii Drewna oraz Fundację Rozwoju Demokracji. Ankietowanie służyło zasadniczo procedurze wyłonienia liderów dobrych praktyk i tę część wyników zaprezentowano w: [Bidzińska i in. 2007].

mniejszą grupę zbadanych firm stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, czyli firmy zatrudniające do 9 pracowników – 18% (7 firm).

Ogólna charakterystyka przemysłu tartaczego w Polsce

Przemysł tartaczny w Polsce jest bardzo rozproszony, z dużą, trudną do jednoznacznego określenia liczbą faktycznie funkcjonujących firm małych i bardzo małych. Są to często firmy rodzinne, o charakterze wyłącznie usługowym, niekiedy też działające tylko okresowo. Według systemu REGON⁵, w tartacznicztwie funkcjonuje około 9 tysięcy podmiotów. Jest to 13,5% firm całego sektora drzewnego (łącznie z meblarstwem i produkcją celulozowo-papierniczą) oraz 24% firm zgrupowanych w tradycyjnie rozumianym przemyśle drzewnym (bez meblarstwa i przetwórstwa celulozy)⁶. W relacji do podmiotów działających w całym polskim przemyśle i w przetwórstwie przemysłowym firmy tartaczne stanowią 2,5%. Nie wszystkie są wyłącznie tartakami – w tym przemyśle oprócz materiałów tartych produkuje się również elementy konstrukcyjne, materiały podłogowe, boazerie, opakowania z drewna, palety itp.

Ponad 90% firm tartacznych zatrudnia mniej niż 10 osób. Jest to odsetek większy niż przeciętnie w przemyśle ogółem i w przetwórstwie przemysłowym, gdzie firmy tej wielkości, określane często mianem mikroprzedsiębiorstw, stanowią niecałe 89%. W około 8% producentów branży tartacznej jest zatrudnionych od 10 do 49 osób. Do grupy przedsiębiorstw o liczbie pracujących od 50 do 249 osób należy około 1,5% firm tartacznych, a tylko 15 firm – to przedsiębiorstwa duże, zatrudniające 250 i więcej pracowników. Taka struktura wielkości wpływa niewątpliwie na specyficzne podejście do koncepcji i technik zarządzania w tym przemyśle.

Produkcja sprzedana przemysłu tartaczego stanowi 0,7% wielkości wygenerowanej przez przemysły przetwórcze i 9,7% produkcji sprzedanej przemysłu drzewnego wraz z przemysłem meblarskim (w 2007 roku, w podmiotach zatrudniających ponad 9 osób). Po głębokim kryzysie na przełomie XX i XXI wieku, do 2008 roku sytuacja w branży tartacznej ulegała poprawie. Według danych

⁵ Według GUS, do 50% danych zawartych w REGON (Krajowym Rejestrze Urzędowym Podmiotów Gospodarki Narodowej), dotyczących głównie podmiotów zatrudniających mniej niż 10 osób, jest nieaktualnych. Jest to skutek braku możliwości weryfikacji informacji zawartych w systemie, w wypadku niedopełniania obowiązku zmiany stanu przez firmy zaprzestające działalności lub zmieniające jej profil. [Przedsiębiorczość 2006].

⁶ Zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności: do 2007 roku w dziale 20 – „Produkcja drewna i wyrobów z drewna oraz z korka (z wyłączeniem mebli), wyrobów ze słomy i materiałów używanych do wyplatania”, a od 2008 roku w dziale 16 – „Produkcja wyrobów z drewna oraz korka, z wyłączeniem mebli; produkcja wyrobów ze słomy i materiałów używanych do wyplatania”.

Głównego Urzędu Statystycznego (GUS), w 2007 roku przemysł tartaczny osiągnął wysoką dynamikę wzrostu produkcji sprzedanej, jedną z najwyższych wśród wszystkich branż drzewnych. W grupie producentów zatrudniających ponad 49 osób produkcja sprzedana wzrosła w cenach stałych o ponad 24%, podczas gdy przeciętnie w przemyśle drzewnym (bez meblarstwa) było to 16,5%, a w przemyśle meblarskim – 18,2%. Jednak w 2008 roku wyniki osiągnięte przez przemysł tartaczny nie były już tak dobre. Podobnie jak w całej gospodarce, nastąpiło wyhamowanie tempa wzrostu produkcji sprzedanej i to silniejsze niż przeciętnie w całym przemyśle. W połowie 2008 roku wzrost w porównaniu do analogicznego okresu roku poprzedniego w branży tartacznej wyniósł 95%, podczas gdy w przetwórstwie przemysłowym – 109,4%, produkcji opakowań z drewna – 114,8%, a meblarstwie – 101,2% [Nakłady 2008]. Były to w dużym stopniu konsekwencje obserwowanego w latach 2006–2008 deficytu surowca drzewnego i wzrostu jego cen, a także pierwsze symptomy pogorszenia koniunktury w gospodarce światowej [Jakóbiak 2008], zwłaszcza amerykańskiej (gdzie obserwuje się znaczący spadek popytu na materiały tarte, także z importu), i trudnej sytuacji na europejskich rynkach tarcicy (m.in. Niemiec, które były dotychczas jednym z głównych europejskich eksporterów materiałów tartych na rynek amerykański).

W branży tartacznej zatrudnionych jest około 34 tys. osób, przy czym 54% (18,2 tys. osób) w jednostkach o liczbie pracujących ponad 49 osób [Sprawozdanie Z-06]. W 2007 roku przeciętne zatrudnienie w tej branży wzrosło o niecałe 2% i była to najniższa dynamika wzrostu odnotowana w sektorze drzewnym, w którym przeciętne zatrudnienie wzrosło o prawie 4%, podczas gdy w przemyśle drzewnym i meblarskim – o 3,5%, a np. w produkcji opakowań z drewna – o 9,5%. Tendencja do wzrostu zatrudnienia w przemyśle tartacznym utrzymywała się także w 2008 roku – w I półroczu w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego zatrudnienie w grupie przedsiębiorstw średnich i dużych (ponad 49 osób) wzrosło o 2,7%. Było to jednak mniej niż w pozostałych branżach drzewnych (przemysł drzewny bez meblarstwa – 6,5%, meblarstwo – 3%, przemysł stolarki budowlanej – 10,1%), w przemyśle (3,9%) oraz w przetwórstwie przemysłowym (4,9%) [Nakłady 2008]. Udział przemysłu tartacznoego w zatrudnieniu ogółem w polskim przemyśle wyniósł w 2007 roku 1,1%; w przetwórstwie przemysłowym 1,3%, a w całym sektorze drzewnym – blisko 10% (w przemyśle drzewnym łącznie z meblarstwem – 11,5%).

Należy dodać, że w 2007 roku w branży tartacznej, podobnie jak w całej gospodarce, na rynku pracy uwidoczniło się nowe zjawisko, jakim był deficyt odpowiednio wykwalifikowanej siły roboczej (mimo relatywnie wysokiej stopy bezrobocia). Przy utrzymaniu się dotychczasowych tendencji migracyjnych mogłoby to być ewentualnym destymulatorem rozwoju przemysłu tartacznoego w przyszłości. Jednak obecny, pogłębiający się kryzys na światowych i europejskich rynkach finansowych z pewnością spowoduje przynajmniej wyhamowanie

dotychczasowego wysokiego tempa rozwoju również polskiej gospodarki. To z kolei wiąże się z dużym prawdopodobieństwem ponownego wzrostu poziomu bezrobocia i trudnościami na rynku pracy (wolniejsze kreowanie nowych miejsc pracy).

Polska branża tartaczna, choć należy do przemysłów o znacznym potencjale, niestety charakteryzuje się stosunkowo niską wydajnością pracy. Jest to, co prawda, w dużym stopniu efektem specyfiki procesów produkcyjnych w tym przemyśle i niskiej wartości dodanej (znajdującej odzwierciedlenie w cenach wyrobów tartacznych), ale i zbyt małej mechanizacji prac. W 2007 roku na 1 zatrudnionego w tym przemyśle przypadało 174 tys. zł wartości produkcji sprzedanej (w jednostkach o zatrudnieniu ponad 9 osób) i było to ponad 3-krotnie mniej niż w przemyśle płyt drewnopochodnych, 2-krotnie mniej niż w przemyśle ogółem i o połowę mniej niż przeciętnie w przemysłach przetwórczych. Podobna sytuacja utrzymywała się także w 2008 roku. O wydajności polskiego przemysłu tartaczego świadczy pośrednio również fakt, że ma on ponad 3% udziału w produkcji sprzedanej i aż 10% w zatrudnieniu w tej branży w Unii Europejskiej (2006 rok, UE-27) [Annual Report 2008]. Jednym z ważniejszych priorytetów rozwoju polskiej branży tartacznej jest więc systematyczne podnoszenie niskiej wydajności pracy [Marianowska 2005].

Ogólne tendencje w przemyśle tartacznym w sferze zarządzania i organizacji

Nowoczesne systemy zarządzania oraz struktury organizacyjne polskich firm tartacznych wynikają w dużym stopniu z ich specyficznych cech. Jedną z nich jest dominacja mikroprzedsiębiorstw, w dużym stopniu o charakterze rodzinnym. Z przeprowadzonych badań wynika, że w polskim przemyśle tartacznym otwartość na nowoczesne koncepcje i techniki zarządzania występuje w przedsiębiorstwach większych, najczęściej ze znaczącym udziałem kapitału zagranicznego, choć wiele jest przypadków doskonałego stosowania nowych metod w tej sferze również w firmach małych. W firmach większych, częściej niż w małych, kadra zarządzająca składa się ze specjalistów z zakresu ekonomii i zarządzania. Na ogół też właśnie w firmach dużych dostrzegana jest potrzeba posiadania systemowo ugruntowanej wiedzy na temat nowych rozwiązań w zakresie zarządzania jako warunku potencjalnej implementacji nowych technologii i/lub zwiększania skali produkcji. W firmach mniejszych natomiast najczęściej stosowane są tradycyjne techniki kierowania przedsiębiorstwami, przy czym – co charakterystyczne – posługiwanie się nimi nie zawsze jest świadomym działaniem kierownictwa. W mikroprzedsiębiorstwach na ogół właściciel jednoosobowo kieruje zasobami organizacji, decyduje o celach działalności przedsiębiorstwa i metodach ich osiągnięcia.

Na podstawie badań można stwierdzić, że choć nie jest to zjawisko powszechne, to jednak część przedsiębiorstw tartacznych usprawnia swoją strukturę organizacyjną, co świadczy o dostrzeganiu konieczności dostosowywania sposobu organizacji pracy do zmiennych warunków otoczenia. Z badanych ponad 100 firm tartacznych uczyniło to w ostatnich 5 latach co trzecie przedsiębiorstwo. Niemniej jednak, nadal w przemyśle tartacznym dominuje scentralizowana struktura uprawnień decyzyjnych oraz odpowiedzialności (70% respondentów). Oznacza to, że większość firm nie wprowadziła charakterystycznej dla nowoczesnej organizacji „demokratyzacji zarządzania”, polegającej na tym, że uprawnienia decyzyjne oraz odpowiedzialność są w niej zdecentralizowane. Spośród firm tartacznych o strukturach zdecentralizowanych, w których coraz więcej osób musi szybko i samodzielnie podejmować ważne dla przedsiębiorstwa decyzje przyjmując punkt widzenia całej organizacji, połowa badanych deklaruje zdecentralizowanie uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności do poziomu kierowników komórek operacyjnych, a 40% – do poziomu grup zadaniowych. Świadczy to o stosunkowo powolnych zmianach zachodzących w sferze zarządzania w polskim tartacznictwie. Ten rodzaj organizacji zarządzania jest wyznacznikiem nowoczesności polegającej na zastępowaniu wieloszczeblowych struktur hierarchicznych strukturami płaskimi, w których jednemu przełożonemu podlega kilku podwładnych, mających dużą samodzielność działania.

Kwestia systematycznego dostosowywania struktur organizacyjnych do zmiennych warunków otoczenia jest tym bardziej istotna, gdyż 41% ankietowanych przedsiębiorców przemysłu tartaczego zadeklarowało, że rozwój ich firmy utrudniony jest przez bariery organizacyjno-kadrowe. Taki wniosek potwierdzają też wyniki zakończonego w 2007 roku projektu „Zwiększanie konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu drzewnego”. Wśród szkoleń przeprowadzonych dla 13 tysięcy uczestników z 800 firm sektora drzewnego, największym zainteresowaniem cieszyły się szkolenia związane z wprowadzaniem zasad współpracy i komunikacji w zespole, szeroko pojętą komunikacją w przedsiębiorstwie, a także zarządzaniem i organizacją czasu pracy [Projekt 2007].

Zarządzanie wiedzą

Szybszemu zaspokajaniu potrzeb klienta służy zarządzanie wiedzą (zarządzanie oparte na wiedzy), polegające na ciągłym wzbogacaniu i rozwijaniu, a następnie udostępnianiu przedsiębiorstwu wiedzy, co oznacza, że organizacja taka nigdy nie osiąga stanu finalnego, gdyż występuje w niej ciągły proces uczenia. Organizacja oparta na wiedzy określana jest zamiennie jako przedsiębiorstwo innowacyjne, intelektualne lub firma inteligentna, która wymaga od pracowników gotowości do ciągłego uczenia się. Celem zarządzania wiedzą jest osiągnięcie

takiego współdziałania osób, które pozwoli zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty i silne strony uczestników organizacji [Staniewski 2002].

Jedną z istotnych cech zarządzania wiedzą jest orientacja na pracownika, jego ocenę, motywację, ustawiczne szkolenie. W przemyśle tartacznym blisko połowa zbadanych firm stosuje system oceny pracowników (47%) oraz system ocen powiązany z systemem motywacji pracowników (41%). Niewiele spośród zbadanych przedsiębiorstw tartacznych (12%) deklaruje stosowanie długoterminowego programu podnoszenia kwalifikacji pracowników, obejmującego roczne plany szkoleń, wyjazdów zagranicznych czy kursów językowych. To wyraźnie ogranicza potencjał dla ciągłego rozwoju organizacji. Wśród szkoleń nadal dominują warsztaty w zakresie księgowości, sprzedaży oraz marketingu.

Jest ważne, że w większości badanych firm pracownicy są informowani o głównych strategiach przedsiębiorstwa (60%). Z badań wynika również, że w co drugiej firmie pracownicy niższego szczebla mają wpływ na formułowanie głównych celów przedsiębiorstwa (44%). Świadczy to o współuczestnictwie załogi w zarządzaniu, które niewątpliwie zwiększa lojalność pracowników oraz ich motywację do realizacji zadań, umożliwia osiąganie efektu synergii [Lis 2007].

Kompleksowe zarządzanie jakością

Zarządzanie wiedzą postrzegane jest niekiedy jako rozwinięcie koncepcji kompleksowego zarządzania jakością TQM (*Total Quality Management*) [Bugdol 2006]. TQM polega na realizowaniu wszystkich zadań przedsiębiorstwa z uwzględnieniem aspektu projakościowego przy pełnym zaangażowaniu wszystkich pracowników. Kluczowe jest rozpatrywanie jakości z punktu widzenia potrzeb i oczekiwań klienta [Lisowski 2004]. TQM to system zarządzania służący poprawie, rozwojowi i integracji jakości dla zapewnienia produkcji wyrobów i usług, które zadowolą klienta w sposób najbardziej ekonomiczny [Baraniecka, Witkowski 2005]. Techniki zarządzania jakością i TQM stają się współcześnie najważniejszymi narzędziami, które może stosować każda organizacja, walcząc o przetrwanie i rozwój w warunkach gospodarki rynkowej [Lisowski 2004].

Przemiany na rynku globalnym powodują, iż współcześnie zdobywanie przewagi konkurencyjnej przez polskie firmy tartaczne powinno odbywać się nie tylko za pomocą konkurencji kosztowo-cenowej, a głównie dzięki stosowaniu konkurencji jakościowej. Jest zjawiskiem pozytywnym, że co trzecie zbadane przedsiębiorstwo tartaczne posiada w swojej strukturze komórkę odpowiedzialną za jakość produkcji. Jednocześnie też, w przemyśle tartacznym funkcjonują systemy zarządzania jakością odnoszące się do produktów i/lub procesów, opierają-

ce się na normach zgodnych z ISO serii 9000. Nie należy jednak utożsamiać pojęć TQM i ISO 9000. Upraszczając można stwierdzić, że zadaniem ISO jest wskazanie sposobu realizacji pewnych działań. Według danych Instytutu Technologii Drewna, certyfikat ISO 9000 posiada 59 zakładów przemysłu tartacznego, ISO 14000 – 4 zakłady oraz ISO 18000 – 1 zakład (stan na koniec lipca 2008 roku). Ogółem w Polsce udział certyfikatów posiadanych przez przedsiębiorstwa przemysłu tartacznego w liczbie certyfikatów występujących w całym przemyśle drzewnym (łącznie z meblarskim) wynosi dla certyfikatów ISO 9000 – 28%, dla ISO 14000 – 16%, a dla ISO 18000 – 8%. Z kolei certyfikat kontroli pochodzenia produktu CoC (*Chain of Custody*) w połowie 2008 roku posiadało 112 producentów materiałów tartych oraz 61 producentów „programu ogrodowego” (Bank Danych ITD).

Na podstawie wielu źródeł można stwierdzić, że nie wszyscy producenci wyrobów tartacznych dostrzegają konieczność posiadania certyfikatów ISO i uświadamiają sobie ich użyteczność, dla której warto spełnić określone wymagania i ponieść koszty. Za bariery wdrażania certyfikatów ISO serii 9000 uznają oni zbyt długi (średnio do 9 miesięcy) czas wdrażania oraz brak poparcia dla zmian ze strony pracowników [Leszczyńska 2007].

Zarządzanie innowacjami

Przed kadra kierowniczą pojawiło się w ostatnich latach nowe wyzwanie – umiejętność racjonalnego inwestowania w badania i rozwój, co powinno prowadzić do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw i, w konsekwencji, do wzrostu ich konkurencyjności. Podstawowym elementem zarządzania innowacjami jest opracowanie i realizacja strategii przedsiębiorstwa, która stanowi długofalowy plan rozwoju technicznego firmy i jej produktów/usług [Jasiński 2006].

Z przeprowadzonego wśród 38 przedsiębiorstw przemysłu tartacznego rozpoznania wynika, że tylko 3% z nich posiada w swojej strukturze wydzielone komórki odpowiedzialne wyłącznie za innowacyjność i tyle samo – komórki odpowiedzialne za badania i rozwój; co piąta firma ma natomiast komórki organizacyjne odpowiedzialne za wdrażane technologie.

Biorąc pod uwagę miejsce i charakter zmian w sferze innowacyjności, których dokonano w latach 2003–2007 w polskich firmach tartacznych, można stwierdzić, że w największej skali dotyczyły one posiadanego parku maszynowego, a także oferty produktowej. Spośród 105 przedsiębiorstw, które udzieliły odpowiedzi, ponad 75% firm dokonało w ostatnich pięciu latach modernizacji maszyn i urządzeń, 53% firm wprowadziło na rynek nowy produkt, a 51% zmodyfikowało produkt już istniejący. W odniesieniu do innowacji technologicznych można stwierdzić, że 45% zbadanych przedsiębiorstw unowocześniło w tym okresie dotychczasową technologię, a 42% wprowadziło nową

technologię. Co istotne, około 32% przedsiębiorstw wprowadziło nowy lub rozszerzyło istniejący już system komputerowy. Jest też charakterystyczne (i jednocześnie niekorzystne), że w przemyśle tartacznym niewielka jest skala inwestowania w wartości niematerialne i prawne, co jest ważne w warunkach gospodarki opartej na wiedzy. Korzystanie z zakupionych licencji zadeklarowało 5% firm, z patentów – 1% firm, a z *know-how* – 1%.

Zdaniem ekspertów branżowych, w polskich tartakach coraz częściej dokonuje się zmiany profilu działalności w kierunku rozszerzania produkcji wyrobów o większej wartości dodanej, czyli bardziej przetworzonych. Zauważalne jest też nasilenie podejmowania usług posprzedażowych lub zwiększanie ich zakresu, co jest świadectwem nowoczesnego podejścia do zarządzania, w którym najważniejszy jest klient i jego lojalność.

Inne nowe koncepcje zarządzania

Nurt *lean management* („odchudzone”, „wyszczuplone” zarządzanie) oznacza racjonalizację komunikacji w przedsiębiorstwie na skutek eliminacji zbędnych szczebli zarządzania. Charakterystyczną cechą tej techniki zarządzania jest odejście od autokratycznego stylu kierowania i przeniesienie kompetencji i odpowiedzialności na niższy szczebel. Do głównych zasad koncepcji *lean management* należy: praca grupowa, odpowiedzialność osobista, sprzężenie zwrotne, racja klienta, priorytet wartości dodanej, standaryzacja, ciągłe ulepszanie, natychmiastowa eliminacja przyczyn błędów, przewidywanie [Zimniewicz 2003]. Kluczowe dla *lean management* jest eliminowanie zbędnych procesów i orientacja na pracę zespołową. Inne charakterystyczne cechy tego podejścia do zarządzania to: integracja łańcucha tworzenia wartości (*controlling*), orientacja na potrzeby klienta (marketing z wykorzystaniem TQM), wytwarzanie i organizowanie różnych aspektów działalności „dokładnie na czas” – *just-in-time management/production/delivery* (zarządzanie/ produkcja/dostawa na czas). „Odechudzone” zarządzanie może wprowadzić każde przedsiębiorstwo produkcyjne, gdyż jest to skuteczny, długookresowy system kontrolujący cały proces zarządzania i produkcji oraz umożliwiający wybór metod zwiększania ich efektywności przy jednoczesnej redukcji kosztów [Jackiewicz 2006]. Temu systemowi zarządzania towarzyszy często (lub je zapoczątkowuje) *reengineering*, czyli reorganizacja – radykalne przeprojektowanie procesów w firmie w celu uzyskania przełomowej poprawy osiąganych wyników, takich jak koszty, jakość, serwis i szybkość [Zimniewicz 2003]. W działalności przedsiębiorstwa *reengineering* traktowany jest na ogół jako środek ostateczny, gdyż umożliwia pozbycie się nieefektywnych, często przestarzałych metod organizacji i gospodarowania, których dalsze stosowanie oznaczałoby upadek firmy [Zimniewicz 2003]. Z kolei dla ustalenia priorytetów firmy i wskazania wyraźnego kierunku jej roz-

woju często wykorzystywana jest technika *benchmarkingu*, której istota polega na porównywaniu danego przedsiębiorstwa z praktyką funkcjonowania i wynikami działania najlepszej podobnej organizacji w skali światowej, a następnie adaptowaniem najważniejszych cech wzorcowej praktyki do procesów realizowanych w tym przedsiębiorstwie [Benchmarking 2004].

Pomimo iż w polskim przemyśle tartacznym praktycznie nie zaobserwowano wdrożenia w całości takich koncepcji nowoczesnego zarządzania jak *benchmarking* czy *lean management*, to jednak widoczne są liczne działania specyficzne dla tych nurtów. W opinii uczestniczących w badaniach specjalistów branżowych, większość polskich tartaków zredukowała w ostatnim czasie powierzchnie produkcyjne oraz ilość zapasów do minimum, co jest charakterystyczną cechą *lean management*. Popularną obecnie metodą działania jest też obserwowanie liderów branży, a następnie naśladowanie stosowanych przez nich rozwiązań (*benchmarking*). Takiemu celowi służy między innymi wymiana doświadczeń między konkurentami i partnerami branżowymi (choćaby w ramach branżowego samorządu gospodarczego).

Kooperencja

Jednym z procesów, który uwidocznił się w ostatnich dwudziestu latach XX wieku jest skłonność konkurentów do tworzenia związków kooperacyjnych. Pojęcie „kooperencji” (*co-opetition*) stanowi nowy typ relacji między konkurentami i oznacza układ strumieni jednoczesnych i współzależnych relacji konkurencji i kooperacji pomiędzy konkurentami, którzy zachowują swoją odrębność organizacyjną [Cygler 2007; Jankowska 2009]. W praktyce kooperencja oznacza unikanie głównej konkurencji i współpracę przedsiębiorstw w wybranych obszarach [Romanowska 2007]. Przykładem kooperencji są między innymi klastry, *franchising*, *outsourcing* oraz organizacje wirtualne.

Wymienione zjawiska i procesy w sferze zarządzania występują również w przemyśle tartacznym, choć jeszcze w małym stopniu. Spośród 38 przedsiębiorstw tartacznych objętych sondażem, ponad 30% prowadziło współpracę z firmami z tej samej lub pokrewnej branży w ramach konsorcjów, klastrów czy kilkuletnich umów. Co trzecie przedsiębiorstwo podawało też, że współpracuje z organizacjami samorządowymi. Jednocześnie jednak specjaliści branżowi zwracali uwagę na fakt, że szanse na utworzenie polskiego klastra tartaczego są obecnie niewielkie. Główną tego przyczyną jest specyfika przemysłu tartaczego, którego produkcja ma charakter zaopatrzeniowy, a nie finalny i co sprawia, że utworzeniu klastra w tej branży towarzyszą małe korzyści wynikające z koncentrowania się firm wokół tzw. łańcucha wartości. Dodatkowym powodem jest brak informacji i przekonania przedsiębiorców o potencjalnych korzyściach takiej formy współdziałania.

Przykładem współpracy w ramach przemysłu tartacznoego jest utworzony w 2008 roku tzw. Klub Drzewny. Skupia on trzynastu największych producentów tarcicy w Polsce i ma stanowić elitarną grupę liderów przemysłu drzewnego w Polsce [Wnorowska 2008].

Firmy tartaczne coraz częściej stosują też *outsourcing* (podwykonawstwo). Tę technikę zarządzania można rozpatrywać z punktu widzenia zlecającego wykonanie wydzielonej części zadań lub ich wykonawcy. Spośród 38 analizowanych firm 42% zleca część zadań związanych z produkcją firmom sektora drzewnego. Najczęściej (57% respondentów) współpraca ta ma charakter stały i odbywa się na podstawie specjalnej umowy. W przypadku połowy analizowanych firm na zasadach podwykonawstwa realizowane jest do 10% wartości produkcji, w 20% firm – od 10 do 20% wartości produkcji, a w 7% firm – od 20 do 50% wartości produkcji. Przedmiotem zlecenia jest na przykład: zakup surowca o konkretnych parametrach, suszenie surowca, impregnacja drewna, specjalistyczna obróbka, produkcja elementów przeznaczonych.

W przemyśle tartacznoym w stosunkowo dużej skali występuje zjawisko wykonywania wydzielonych zadań na rzecz innej firmy sektora drzewnego; tego typu zależność deklaruje aż 70% przedsiębiorstw uczestniczących w sondażu. W większości przypadków (57%) jest to współpraca o charakterze stałym, na podstawie umowy. Dla ponad 30% firm podwykonawstwo stanowi do 10% wartości produkcji, dla 30% firm – od 10 do 20% wartości produkcji, dla 13% firm od 20 do 50% wartości produkcji oraz dla 13% – powyżej 50% wartości produkcji. Podobnie, jak w przypadku firm tartacznych zlecających część produkcji podmiotom z zewnątrz, ten typ podwykonawstwa stanowi mniej niż 10% wartości produkcji. Najczęściej przedmiotem podwykonawstwa jest: przetarcie drewna, jego suszenie, łączenie elementów z drewna, produkcja i/lub dostawy materiałów tartych o określonych parametrach i przeznaczeniu (np. do produkcji stolarki otworowej lub mebli).

Orientacja na klienta i działalność marketingowa

Istotnym nurtem występującym we współczesnym zarządzaniu jest zmiana w podejściu do klienta. Klient przestał być traktowany jako źródło informacji oraz bierny odbiorca informacji promocyjnych, lecz stał się partnerem w relacjach z przedsiębiorstwem. Komunikacja z klientem przybiera formę bezpośrednią oraz interaktywną. Dąży się przy tym do kreowania związków długofalowych, które stały się kluczowym czynnikiem sukcesu, szczególnie w przypadku rynków usług i rynków dóbr przemysłowych [Rudawska 2004].

W opinii specjalistów branżowych, podejście, w którym istotne jest nie tylko pozyskanie klienta, lecz zbudowanie z nim długookresowych więzi, występuje już w polskim przemyśle tartacznoym, jest bowiem wynikiem dużej konkurencji

na rynku. Jednak, niewielka jest dotychczasowa wiedza o tym, jak procesy te przebiegają w przedsiębiorstwach tartacznych. Generalnie ocenia się, że przedsiębiorstwa tej branży w stosunkowo małym stopniu wykorzystują w swojej działalności wyniki badań marketingowych i rzadko prowadzą systematyczną obserwację rynku. Jednocześnie, paradoksalnie, kadra kierownicza tartaków jako jedną z głównych przeszkód w rozwoju branży wymienia barierę rynkową (mała reakcja klientów na nowe produkty, brak informacji o zjawiskach i tendencjach na rynkach itp.).

Z sondażu przeprowadzonego w 38 firmach tartacznych wynika, że większość z nich tworzy i utrzymuje stałą sieć odbiorców (81%) i posiada system preferencji dla stałych klientów (71%) – najczęściej w formie rabatów (52% ankietowanych firm). Do innych stosowanych przez firmy tartaczne narzędzi programów lojalnościowych należą: przyznawanie stałym klientom krótszego terminu realizacji zamówień, dogodniejszych terminów płatności, a także składanie większych ilości zamówień.

Dla efektywnego zarządzania marketingowego w przedsiębiorstwie niezbędna jest odpowiednia organizacja struktur firmy. W analizowanych firmach tartacznych, 40% deklaruowało, iż posiada w swojej strukturze komórkę odpowiedzialną za sprzedaż i marketing. Jednak w wielu firmach, pomimo braku wydzielonych komórek do spraw marketingu, prowadzi się badania i obserwacje rynku (73% respondentów). Najczęściej analizy te prowadzone są we własnym zakresie (85%) i obejmują: analizę konkurencji (33%), analizę popytu i sprzedaży (15%) oraz analizę kształtowania cen (11%).

Jednym z wyznaczników efektywnego stosowania narzędzi marketingowych jest rozpoznawalność produktów danej firmy na rynku. W odczuciu 65% firm tartacznych objętych sondażem, oferowane przez nie produkty są kojarzone i rozpoznawalne przez klientów. Przewaga konkurencyjna zdobywana jest najczęściej poprzez oferowanie produktów wysokiej jakości (69%), o niskiej cenie (40%), a także niezawodnych (20%). Do innych narzędzi pozyskiwania, a następnie utrzymywania klientów, należy stosowanie przez zakłady tartaczne oryginalnego wzornictwa, a także terminowość dostaw oraz możliwość reklamacji.

Kluczową techniką marketingową jest jednak promocja wyrobów, którą wskazało 75% analizowanych firm tartacznych. Najczęściej (68%) jest to kampania promocyjna skierowana do odbiorców wyłącznie z Polski, przy czym środkami przekazu są głównie: internet (70%), pisemne oferty i ogłoszenia (59%), tablice reklamowe (52%), katalogi (48%), udział w targach i wystawach (30%), sponsoring (26%), publikacje i wywiady (11%). Do innych narzędzi promocji stosowanych przez firmy tartaczne należy reklama radiowa, współpraca z krajowymi uczelniami wyższymi i szkołami (technika budowlana) oraz prezentacje bezpośrednie.

Z sondażu wynika, że najbardziej popularne narzędzie promocji, jakim stał się internet, największe korzyści przynosi tartakom dużym, o przerobie co

najmniej kilkudziesięciu tysięcy metrów sześciennych surowca rocznie, lub specjalizujących się w wyjątkowych produktach [Urbański 2006]. W przypadku tartaków małych, witryna internetowa jest w większym stopniu pomocna w sprzedaży wyrobów gotowych. Wysoki wskaźnik tworzenia stron w sieci świadczy o tym, iż właściciele tartaków rozumieją, że witryny nie są wyłącznie sposobem informowania o produkcji, ale również wizytówką budującą markę firmy. Jednakże zdaniem specjalistów branżowych, sam fakt posiadania witryny internetowej nie służy, tak jak miało to miejsce jeszcze kilkanaście lat temu, zdobywaniu przewagi konkurencyjnej na rynku.

Jest też istotne i korzystne dla zmian w podejściu kadr menedżerskich do sfery zarządzania w przemyśle tartacznym, że do tematyki szkoleniowej najczęściej wybieranej przez przedsiębiorców sektora drzewnego należą te, które dotyczą technik sprzedaży, podstaw negocjacji oraz analiz zmian w prawnym otoczeniu przedsiębiorstwa [Projekt 2007].

Zakończenie

Globalizacja powoduje zaostrzenie wymagań wobec polskich firm, które dla utrzymania pozycji na rynku są zmuszone ulepszać struktury organizacyjne i wprowadzać nowe metody zarządzania. Wdrażane metody muszą różnić się jednak od dotychczasowych, często najprostszych, sposobów podwyższania konkurencyjności, takich jak choćby wycofywanie się z pewnych dziedzin działalności (i w efekcie – rozwój specjalizacji), obniżanie płac, ograniczanie świadczeń itp. We współczesnym zarządzaniu bardzo duże znaczenie ma ponoszenie nakładów na rozwój kapitału ludzkiego, transfer wiedzy, doskonalenie jakości, a także wprowadzanie innowacji. Zainteresowaniem cieszą się również takie nurty jak „odchudzanie produkcji”, „naśladowanie najlepszych”, „czas to pieniądz” oraz „kooperencja”. Kluczowe znaczenie w nowoczesnym podejściu do zarządzania ma jednak klient, a szczególnie jego długofalowe zadowolenie, wyrażające się w lojalności wobec dostawcy.

W obecnej rzeczywistości gospodarczej występuje wiele koncepcji i technik zarządzania, które na ogół przenikają się wzajemnie i którym często przyświecają podobne cele. Układy te są często bardzo złożone i jednocześnie dynamiczne. Przykładem jest *time-based management*, które zawiera w sobie elementy *reengineeringu*, *benchmarkingu*, a także zarządzania opartego na wiedzy.

Zmiany w sferze zarządzania zachodzą również w przemyśle tartacznym, będącym częścią ogólnego systemu gospodarczego. Jak na razie, w przemyśle tym elementy nowoczesnych koncepcji zarządzania są wprowadzane częściej w firmach dużych, ze znacznym udziałem kapitału zagranicznego. Dla większości polskich firm przemysłu tartacznego, które w dużej mierze należą do sektora małych i średnich przedsiębiorstw, a wśród których dominują przedsiębiorstwa

o skali mikroekonomicznej, ciągłe i kompleksowe dostosowywanie struktury organizacyjnej oraz metod zarządzania do zmieniających się warunków otoczenia utrudnia fakt, iż generuje to dodatkowe koszty, które dopiero w dłuższym horyzoncie czasu dają wymierne efekty. Mimo tego, w większości firm tartacznych występuje duża świadomość potrzeby uwzględniania w strategii ich działania orientacji marketingowej. Prowadzona jest też świadoma strategia zaopatrzenia w surowce i materiały oraz strategia wytwarzania wyrobów i/lub świadczenia usług. Spośród narzędzi marketingowego oddziaływania na rynek najbardziej upowszechniła się promocja wyrobów. Na podstawie badań można przyjąć, że w przyszłości różnorodność i skala stosowania nowoczesnych praktyk w zarządzaniu będzie w przedsiębiorstwach przemysłu tartacznego coraz większa.

Literatura

- Annual Report 2007–2008** [2008]: European Panel Federation. Brussels
- Baraniecka A., Witkowski J.** [2005]: Siedem pułapek certyfikacji systemów zarządzania jakością. *Przegląd Organizacji* [7–8]: 64
- Benchmarking** [2004]: *Gazeta Innowacje*, nr 21, [www.gazetainnovacje.pl]
- Bidzińska G., Ratajczak E., Szostak A., Pikul J.** [2007]: Systemy zarządzania w sektorze MMŚP przemysłu drzewnego. *Przewodnik dobrych praktyk*. Instytut Technologii Drewna, Poznań
- Bugdol M.** [2006]: Problemy strukturalne przedsiębiorstw stosujących zarządzanie jakością. *Przegląd Organizacji* [1]: 35
- Cygler J.** [2007]: Kooperencja – nowy typ relacji między konkurentami. *Organizacja i Kierowanie* [2]: 64
- Jakóbk W.** [2008]: Spowolnienie gospodarki światowej. *Nowe Życie Gospodarcze* [2]: 14–15
- Jackiewicz F.** [2006]: Czas na dietę. *Gazeta Przemysłu Drzewnego* [6]: 21
- Jankowska B.** [2009]: Konkurencja czy kooperacja? *Ekonomista* [1]: 67–89
- Jasiński A.H.** [2006]: Zarządzanie innowacjami – aspekty teoretyczne. *Przegląd Organizacji* [11]: 11–12
- Koźmiński A., Piotrkowski W.** (red. nauk.) [2002]: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Leszczyńska M.** [2007]: Od konkurencyjności cenowej ku jakościowej. *Gazeta Przemysłu Drzewnego* [7]: 20–21
- Lis W.** [2007]: Zarządzanie przedsiębiorstwami przemysłu drzewnego. *Przemysł Drzewny* [4]: 27
- Lisowski J.L.** [2004]: Uwarunkowania i efektywność stosowania kompleksowego zarządzania jakością (TQM) w budownictwie. *Organizacja i Kierowanie* [3]: 77
- Marianowska M.** [2005]: Polskie tartaki poza ligą europejską. *Inwestor* [7]: 16
- Nakłady i wyniki przemysłu I-II kwartał 2008 roku** [2008]. GUS, Warszawa: 93–102
- Projekt** spowoduje zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu drzewnego [2007]. *Gazeta Drzewna Polski Holz-Zentralblatt* [12]: 3,6
- Przedsiębiorczość w Polsce w 2006 roku** [2006]: Ministerstwo Gospodarki, Warszawa: 28
- Ratajczak E.** [2001]: *Rynek drzewny. Analiza struktur przedmiotowych*. Wydawnictwo Instytutu Technologii Drewna, Poznań: 20–21

- Romanowska M.** [2007]: Trwale tendencje w zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie* [1]: 65–68
- Rudawska I.** [2004]: Zarządzanie relacjami z klientelą – próba zmniejszenia dystansu między organizacją a jej klientami. *Przegląd Organizacji* [1]: 38
- Sprawozdanie Z-06** [2008]: Departament Pracy i Warunków Życia GUS
- Staniewski M.** [2002]: Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działania. *Organizacja i Kierowanie* [3]: 35
- Stoner J.** [2001]: *Kierowanie*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
- Szostak A., Ratajczak E., Bidzińska G., Pikul-Biniak J.** [2008]: Stan rozwoju przemysłu tartaczego w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem aspektów techniczno-technologicznych. (Maszynopis). Instytut Technologii Drewna, Poznań
- Urbański J.** [2006]: Internet daleko w lesie. *Gazeta Przemysłu Drzewnego* [6]: 19–20
- Wnorowska M.** [2008]: Klubowa trzynastka przemysłu drzewnego. *Gazeta Przemysłu Drzewnego* [4]: 3
- Zimmiewicz K.** [2003]: *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

MANAGEMENT AND MARKETING IN THE POLISH SAWMILLING INDUSTRY

Summary

Drivers of changes in the present economic reality are globalisation, innovative technologies, competition, and new types of customer behaviour. As a result of these processes previous concepts of and methods for company management become insufficient. To gain competitive advantage in the market it is necessary to take more into consideration of such aspects as human resources development, knowledge transfer, and enhancement of customer loyalty.

The aim of this article is to present results of research on the changes in the Polish sawmilling industry in the field of management, organisation, and marketing. Surveys and interviews with experts carried out in 2006 and 2008 were main research methods.

Modern management systems and organisational structures encountered in Polish sawmilling companies stem to a great extent from specific features of this industry which encompass great dispersion of and dominance of microenterprises (around 9 thousand business entities, including over 90% with employment of up to 9 people). At the same time this industry is of great economic importance – it produces 9.7% of sold production of traditionally defined wood industry (including furniture) and employs 34 thousand people. After a deep crisis at the end of 1990s the economic situation of the industry improved in the period 2006–2008 – in 2007 the industry was characterised by one of the highest growth dynamics amongst the industries of the wood sector.

From conducted research it follows that in the Polish sawmilling industry bigger companies, most often having a considerable share of foreign capital, are generally more open to innovative management concepts and techniques. In such companies management is made up of specialist in the field of economics and management more often than in small companies,

whereas in smaller firms traditional techniques of company management are used the oftenest, whilst not in all cases this is so because of deliberate action of the management. Moreover, generally in microenterprises the owner himself manages the resources of the organisation, decides the goals of the enterprise and methods for their attainment.

On the basis of research it may be stated that part of sawmilling companies regularly streamline their organisational structures (of over 100 surveyed sawmilling firms every third company streamlined its organisational structure in last 5 years), although this is not a common phenomenon. However in the surveyed companies a centralised decision-making structure is dominant which means that there is lack of characteristic of modern organisation “democratisation” of management and “flattening” of organisational structures.

Until now full implementation of such modern concepts as: knowledge management, comprehensive quality management, innovation management, lean management, reengineering, benchmarking, time-based management, or coopetition, was not observed in the Polish sawmilling industry. However application of some actions specific to these ideas might be observed. In the context of knowledge management the research showed that not many sawmilling companies have continuous programmes of employee training which significantly limits development of these organisations. In the sphere of quality management every third sawmilling company has an organisational unit responsible for quality, which is a positive phenomenon. However still not all the producers see the necessity of having ISO certificates. With reference to changes in the innovation sphere it was observed that hardly ever sawmilling companies have in their organisation structure units responsible for innovations, R&D, and implementation of new technologies. In recent years new investment have been most often connected with machinery, whereas outlay on purchase of licences, patents or new technologies has been small. Moreover, the research shows that Polish sawmills more and more often change their production profile to further processed products of higher added value. Post-sale service has also been increasing or its scope has been broadened, which evidences modern approach to management in which the client and his loyalty is the most important.

The stronger consumer orientation is reflected mainly by the fact that most sawmilling companies create and maintain a permanent network of consumers and have system of preferences for their regular customers. At the same time product promotion, most often over the Internet, is a key marketing technique. This way of communication is most advantageous to big sawmills or sawmills specialising in the production of unique goods. The following factors can be found amongst other factors which have a bearing on winning and keeping the clients: offer of high quality products, low price, unique design, supply on time, and possibility of complaint. However it is a disadvantage that regular marketing research is relatively seldom conducted in sawmilling companies.

Some other forms of activity characteristic of modern management trends were observed in the sawmilling industry as well. The examples of such activities include: reduction of production area and standardisation (features of lean management), setting company's priorities and strategy by comparison with the best companies and adaptation of the model practice (benchmarking), commissioning or subcontracting of selected work packages within the framework of continuous cooperation (outsourcing). On the basis of research and declared intentions of management it may be assumed that in the future the variety and scale of modern management practices application in sawmilling companies will grow.

Keywords: management, marketing, sawmilling industry, surveys