

ISSN 1643-630X

Nr 3
(3) 2002

ZESZYTY NAUKOWE

Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości

***Refleksje społeczno-
-gospodarcze***

***Najnowsze instrumenty
opisu organizacji***

**pod redakcją
Wojciecha Cieślińskiego**

Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły
Zarządzania i Przedsiębiorczości
W Wałbrzychu

RADA NAUKOWA

Przewodniczący Rady Naukowej - prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda
Wiceprzewodniczący Rady Naukowej - prof. dr hab. Zbigniew Kurcz

Członkowie: - prof. dr hab. Ryszard Antoniewicz
- prof. dr hab. Stanisław Czaja
- prof. dr hab. Lucjan Kowalczyk
- prof. zw. dr hab. Rafał Krupski
- prof. dr hab. Andrzej Małachowski
- prof. dr hab. Jerzy Sokołowski
- prof. dr hab. Danuta Strahl
- prof. dr hab. Stanisław Urban
- prof. dr hab. Zdzisław Zagórski

Recenzja naukowa:
prof. zw. dr hab. Mariusz Bratnicki

Korekta:
Małgorzata Babińska

Tłumaczenie:
Leszek Łachmacki

ADRES REDAKCJI:

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości
58-305 Wałbrzych, ul. 1-go Maja 131
e-mail: lemichal@poczta.onet.pl

Redaktor Naczelny: Jerzy Tutaj
Z-ca Redaktora: Mieczysław Morawski
Sekretarz Redakcji: Michał Lesman

ISSN 1643-630X

Projekt okładki: Władysław Ramotowski

© Copyright by Wydawnictwo
Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości
Wałbrzych 2002

Printed in Poland

Spis treści

Tom I

WSTĘP	7
-------------	---

OD REDAKTORA	8
--------------------	---

RECENZJA NAUKOWA

Prof. dr hab. Mariusz Bratnicki

„Poszukiwanie” jest celem i kierunkiem rozwoju nauk nie tylko o zarządzaniu	9
--	----------

ROZDZIAŁ I INTERPRETACJA I NADINTERPRETACJA W OPISIE ORGANIZACJI

Kazimierz Perechuda

Wyróżniki opisu organizacji w najnowszych koncepcjach zarządzania	12
--	-----------

Aleksander Binsztok

Fraktal jako narzędzie opisu współczesnej organizacji działającej na granicy chaosu	19
--	-----------

Zbigniew Świątkowski

Możliwość zastosowania metafory przedsiębiorstwa jako instrumentu opisu organizacji terytorialnej	25
--	-----------

Rafał Czarczyński

Siedem pokus głównych - czyli jak opisać organizację przez jej wizerunek	34
---	-----------

Wojciech Cieśliński

Interpretacja i nadinterpretacja - semiologia organizacji	38
--	-----------

ROZDZIAŁ II STRATEGICZNO - SEMIOLOGICZNE INSTRUMENTY OPISU ORGANIZACJI

Rafał Krupski

Planowanie strategiczne w warunkach turbulentnego otoczenia	54
--	-----------

Andrzej Szplit, Marcin Szplit, Rafał Bielawski

Zrównoważona Karta Dokonań instrumentem wspierającym realizację strategii przedsiębiorstwa	60
---	-----------

Mirosław Kwieciński, Konrad Kolegowicz	
Wywiad gospodarczy jako narzędzie charakterystyki organizacji konkurentów - dylematy organizacyjne, kulturowe i etyczne	68
Maria Miczyńska-Kowalska	
Alianse strategiczne firm - teoria i praktyka	80
Urszula Maciejczuk	
Koncepcja kluczowych kompetencji w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw	89
Adam Nalepka, Maciej Górecki	
Wycena kompetencji pracowników i ich integracja w systemie płac zasadniczych firmy Classen-Pol S. A.	96
Marek Domagała	
CRM jako element opisu organizacji	105
Piotr Tarka	
Organizacja przyszłości	111
Wiesław Hładkiewicz, Adam Ilciów	
Znaczenie i rola marketingu politycznego w teorii organizacji	119
Janusz Biernat	
Pomiar synergii zespołów - ludzka księgowość	127
Mieczysław Morawski, Janusz Piepora	
Nowe podstawy zarządzania. Pracownicy wiedzy	132
Mieczysław Morawski, Krzysztof Chlebowski	
Zasoby intelektualne w strategii organizacji	137
Katarzyna Libor	
Rola przewagi konkurencyjnej w funkcjonowaniu przedsiębiorstw medycznych	150
INFORMACJA O AUTORACH	156

TOM II

WSTĘP	7
OD REDAKTORA	8
RECENZJA NAUKOWA	
Mariusz Bratnicki	
„Poszukiwanie” jest celem i kierunkiem rozwoju nauk nie tylko o zarządzaniu	9

ROZDZIAŁ III PRAKTYCZNE PRZYKŁADY OPISU ORGANIZACJI

Estera Piwoni-Krzeszowska	
Partnerstwo w analizie klientów	12
Agnieszka Krawczyk	
Benchmarking - studium przypadków	21
Waldemar Szewc	
Oprogramowanie „Doradca” - wirtualna metoda opisu i zarządzania organizacją	32

ROZDZIAŁ IV NOWOCZESNE KONCEPCJE I TECHNOLOGIE OPISU ORGANIZACJI

Wojciech Podemski	
ISO 9001:2000 - narzędzie w zarządzaniu jakością usług w małej firmie	42
Aleksandra Sus-Januchowska	
Rola tablic kompetencyjnych w określaniu funkcji organizacyjnych przedsiębiorstwa zarządzanego procesowo	53
Sabina Ostrowska	
Wykorzystanie rachunku kosztów działań (Activity Based Costing) w redukcji kosztów zapasów	60
Bartosz Otmianowski	
IGrafix jako narzędzie opisu organizacji procesów w przedsiębiorstwie	74
Ryszard Kobyłka, Wojciech Cieśliński	
Prakseologiczna Karta Wyników (PKW) jako narzędzie opisu procesów	91
Michał Pietrzak	
Mapa strategii jako narzędzie opisu przedsiębiorstwa w systemie zarządzania opartym na Zrównoważonej Karcie Wyników	99
Andrzej Brzozowski	
Rachunek kosztów działań (Activity Based Costing) jako nowoczesna metoda opisu przedsiębiorstwa	108

ROZDZIAŁ V KULTUROWO - BEHAVIORALNE PERSPEKTYWY OPISU ORGANIZACJI

Anna Krzyżaniak	
Architektura marek na przykładzie największych producentów piwa w Polsce	118
Krzysztof Łobos	
Wymiary struktur sieciowych	124
Sylwia Pierzchawka	
Rola menedżerów w kształtowaniu i zmianie kultury organizacyjnej	130

Urszula Bąkowska	
Jak badać zasoby relacyjne małych przedsiębiorstw?	141
Marta Szczurek	
Teatr jako narzędzie analizy i interwencji w organizacji	
„Firmy Sztuki”	151
Agnieszka Sokołowska	
Zrównoważone Karty Punktowe jako model zarządzania	
kapitałem intelektualnym	157
Piotr Kwiatkowski	
Organizacja jako psychiczne więzienie. Spojrzenie na niektóre	
aspekty funkcjonowania organizacji przez pryzmat teorii	
dysonansu poznawczego L. Festingera	166
Andrzej Kozina	
Kompleksowa analiza sytuacji negocjacyjnej	172
INFORMACJA O AUTORACH	182



WSTĘP

Niniejszy zbiór materiałów konferencyjnych wychodzi na-
przeciw oczekiwaniom kadry menedżerskiej, poszukującej no-
wych narzędzi opisu dotychczas niespotykanych zjawisk orga-
nizacyjnych.

Jednocześnie jest to próba budowania niekonwencjonalnych
metodyk przekształcania zjawisk organizacyjno-zarządczych.

Jest to szczególnie istotne w dobie narastającego chaosu
w przestrzeni społeczno-gospodarczej, która zarówno w skali
makro jak i mikro, nie może być już opisywana przy wykorzy-
staniu tradycyjnych instrumentów nauk ekonomicznych i nauk
zarządzania.

Stąd też przedstawione tutaj, w szczególności przez młodych
pracowników nauki, propozycje metodologiczne, które potrakto-
wać należy jako kolejny, ambitny krok w procesie porządkowania
aktywnego chaosu teoriopoznawczego w naukach zarządzania.

***Przewodniczący Rady Programowej
prof. zw. dr hab. Kazimierz Perechuda***



OD REDAKTORA

NAJNOWSZE INSTRUMENTY OPISU ORGANIZACJI

Niniejszy Zeszyt Naukowy Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości wychodzi naprzeciw oczekiwaniom praktyki i teorii zarządzania w zakresie poszukiwania nowych narzędzi opisu funkcjonowania organizacji.

Zamysłem Przewodniczącego Rady Programowej prof. Kazimierza Perechudy, JM Rektora WWSZiP prof. Rafała Krupskiego oraz kierownika serii wydawniczej dr Jerzego Tutaja, było zaprezentowanie najnowszych teoretycznych i praktycznych narzędzi opisu zjawisk organizacyjno- zarządczych, zachodzących w naszym kraju.

Zakładamy, że udostępnienie tego typu forum do prezentacji przez praktyków własnych doświadczeń biznesowych oraz dyskusja z naukowcami, umożliwia racjonalizację postępowania w praktyce gospodarczej oraz poszerzanie wiedzy naukowej o rozwiązania praktyczne i vice versa.

Mając na uwadze burzliwe dyskusje i polemiki, jakie miały miejsce podczas konferencji, organizatorzy mają nadzieję na ponowne tak aktywne zaangażowanie praktyków i teoretyków biznesu w forum wymiany wiedzy na temat najnowszych instrumentów opisu organizacji. Żywią również nadzieję, że dojdzie do następnych spotkań.

W ZN nr 2 przedstawiamy dwa bloki tematyczne:

- Interpretacja i nadinterpretacja w opisie organizacji (rozdział I),
- Strategiczno - semiologiczne instrumenty opisu organizacji (rozdział II).

W ZN nr 3 przedstawiamy trzy bloki tematyczne:

- Nowoczesne koncepcje i technologie opisu organizacji (rozdział IV),
- Kulturowo - behawioralne perspektywy opisu organizacji (rozdział V),
- Praktyczne przykłady opisu organizacji (rozdział III).

Do każdego zeszytu dołączamy informację o autorach.

Wszystkim autorom wystąpień pragniemy tą drogą podziękować, a szczególnie panu prof. Mariuszowi Bratnickiemu za krytyczną, konstruktywną recenzję naukową niniejszych Zeszytów.

**W imieniu Rady Programowej,
Redaktor wydania ZN nr 2 i 3 WWSZiP
dr Wojciech Cieśliński**



RECENZJA NAUKOWA

Prof. Mariusz Bratnicki

„Poszukiwanie” jest celem i kierunkiem rozwoju nauk nie tylko o zarządzaniu

Niniejszy zeszyt i zbiór zawartych w numerze 2 i 3 tekstów pokazuje, że istotą rozwoju nauk o zarządzaniu jest dążenie do niestandardowych, twórczych analiz praktyki i teorii zarządzania. Połączenie wizji i perspektyw badawczych praktyków i teoretyków zarządzania przynieść może ciekawe, zaskakujące i praktyczne modele opisu organizacji.

Zbiór artykułów zaprezentowanych na konferencji stanowi „zderzenie” teorii i praktyki. Z jednej strony budowane są modele inspirujące praktyków, z drugiej strony praktyka wymusza na teoretykach weryfikację swoich modeli, co widać w przedstawionych opracowaniach.

W ZN nr 2 poruszane są zagadnienia, dotyczące problematyki interpretacji zdarzeń, zachodzących w organizacjach i różnych perspektyw jakie one przyjmują. Autorzy zastanawiają się nad konsekwencjami sposobu opisu organizacji i ecowskiej (Umberto Eco) teorii znaku i znaczenia (semiologii) w interpretacji zdarzeń gospodarczych (blok tematyczny nr 1). Zastosowane instrumenty w perspektywie ecowskiego znaku i znaczenia są (fraktale, metafory i wizerunek organizacji) interpretowane bardzo często w sposób subiektywny i skrajnie instrumentalny.

W bloku tematycznym nr II, ZN 2, autorzy podejmują próbę opisu organizacji w perspektywie jej działań strategicznych. Do tych działań najczęściej odnoszą się zagadnienia z obszaru operacjonalizacji strategii, w tym przede wszystkim Zrównoważona Karta Wyników (BSC), Rachunek Kosztów Działów

i Procesów (ABC), Zarządzanie Relacjami z Klientem (CRM). Z tego punktu widzenia (widzenie perspektywiczne) autorzy podejmują próbę opisu organizacji w zakresie jej najistotniejszych zasobów, jakimi są: kapitał intelektualny przedsiębiorstwa, pracownicy wiedzy i zarządzanie nimi oraz kierunki działań, umożliwiające ich operacjonalizację.

W bloku tematycznym nr 3 przedstawiono praktyczne zastosowania różnych koncepcji w opisie organizacji, a przede wszystkim w zakresie: wspomagania informatycznego, poszukiwania wzorców działań przynoszących sukces biznesowy oraz praktyczne kryteria wyboru klientów, z którymi przedsiębiorstwo powinno ustalić i zracjonalizować swoje codzienne kontakty.

W ZN 3, blok tematyczny nr IV, przedstawia nowoczesne koncepcje i technologie opisu organizacji. Należy wskazać, że obok najnowszych instrumentów i koncepcji, są również starsze, których nowa perspektywa, jak i rozwój narzędzi informatycznych spowodował ich renesans. Do nich zapewne należy: prakseologia i jej operacjonalizacja w zakresie opisu organizacji (Prakseologiczna Karta Wyników) oraz tablica kompetencyjna, którą zastosowano w opisie organizacji zarządzanej procesowo. W tym bycia konkurencyjnym polskich przedsiębiorstw na rynku Zjednoczonej Europy oraz programy informatyczne, wspomagające operacjonalizację strategii oraz zarządzanie kosztami (BSC, BSM i ABC).

Ostatni, V rozdział w ZN nr 3 przedstawia Kulturowo-behawioralne perspektywy opisu organizacji. Na uwagę zasługują badania związane z zasobami relacyjnymi przedsiębiorstw i „teatrem działań” jako narzędziami zmian w zachowaniach organizacyjnych podmiotów organizacji. Należy również podkreślić, że rozpoczęto praktyczne badania nad operacjonalizacją obszarów, które do tej pory były zarezerwowane dla psychologów zarządzania i często definiowane jako niemożliwe do formalizowania. Wychodząc z założenia, że tylko to, co jesteśmy w stanie opisać, kwantyfikować umożliwia racjonalne działanie w organizacji, autorzy podejmują próbę zdefiniowania kapitału intelektualnego poprzez punktowe oceny tego zasobu.

Podsumowując, ZN 2 i 3 WWSZiP, spełniają warunki naukowości, dostarczają praktycznych i teoretycznych narzędzi opisu organizacji, z których teoria i praktyka może wiele skorzystać.

Kraków, Czerwiec, 2002
Prof. dr hab. Mariusz Bratnicki



Rozdział III

Praktyczne przykłady opisu organizacji



Estera Piwoni-Krzeszowska

Partnerstwo w analizie klientów

Bardzo ważną płaszczyzną, łączącą przedsiębiorstwo z rynkiem, są relacje firma-klienci. Istotność tych stosunków polega na tym, że stanowią one jedno z najważniejszych ukrytych źródeł wzrostu wartości firmy i w długim okresie decydują o sukcesie organizacji¹. Przedsiębiorstwo w zależności od specyfiki branży, własnej działalności oraz klientów² może z nabywcami swoich wyrobów kształtować różne relacje. Niektóre z nich opierają się na rywalizacji. Wówczas podmioty postrzegają siebie jako konkurentów. Źródłem takich relacji należy upatrywać przede wszystkim w różnego rodzaju konfliktach, np. spowodowanych nieuczciwym przebiegiem transakcji albo wzajemnym lub jednostronnym niezrozumieniem potrzeb. Innych producentów z klientami łączą relacje obojętne. Przyczyną takich stosunków może być albo brak ochoty klientów do nawiązania bliższych kontaktów z przedsiębiorstwem, albo brak zainteresowania producenta przekształceniem stosunków obojętnych z klientem w relacje, zbliżające oba podmioty. Istnieją w końcu organizacje, które chcą opierać swoje stosunki na długookresowej, obopólnie korzystnej współpracy. Właśnie w przypadku takich relacji można mówić o partnerstwie między przedsiębiorstwem a jego klientami. Do najważniejszych obopólnych korzyści, płynących z partnerstwa na płaszczyźnie producent - klient, należą: długookresowe zyski, zwiększenie efektywności działania poprzez wzajemne dostosowanie do siebie czynności przedsiębiorstwa i klienta, oszczędności finansowe i czasowe dzięki m. in. eliminacji negocjacji każdej transakcji, zwiększenie szansy na przetrwanie w tzw. „ciężkich czasach”, osłabienie siły lub wyeliminowanie konkurencji. Jednak kształtowanie partnerstwa ze wszystkimi klientami nie jest ani zasadne, ani celowe. Relacje partnerskie powinny łączyć przedsiębiorstwa tylko z wybranymi klientami i nawet w stosunku do tych wyróżnionych nie powinny przebiegać jednakowo. W tym kontekście celem niniejszego artykułu jest przedstawienie stopniowania partnerstwa i jego wpływu na analizę klientów dokonywaną przez przedsiębiorstwo.

Przyjmując założenie, że partnerstwo powinno się kształtować tylko z najważniejszymi klientami, należy określić, którzy klienci są ważni dla przedsiębiorstwa, a z którymi nie warto nawiązywać bliższych kontaktów. W tradycyjnym ujęciu stopnie ważności klientów określa się przede wszystkim na podstawie:

- wartości obrotów z klientami,
- standingu finansowego klientów,
- terminowości regulowania zobowiązań przez klientów,
- obszarów działalności klientów,

¹ Wyniki badań Cap Gemini Ernst & Young opublikowane w Businessman Magazine, nr 12/ 2001, s. 19.

² Klientem w niniejszym artykule jest przedsiębiorstwo handlowe, tzn. pośrednik handlowy: hurtownik lub detalista.

- wielkości przedsiębiorstwa klienta (w tym m. in. liczby pracowników, liczby placówek sprzedaży, wielkości powierzchni sprzedażowej i magazynowej).

Wykorzystując powyższe instrumenty analizy klientów do grupy nabywców, z którymi należy nawiązać partnerskie relacje, zostałyby zakwalifikowane podmioty charakteryzujące się dużą wartością obrotów, dobrym standingiem finansowym, dotrzymywaniem terminów płatności, dużym obszarem działalności i dużą wielkością. Czy z takimi klientami na pewno powinno się kształtować partnerskie relacje? Może się zdarzyć, tak, ale niekoniecznie podmioty, że wyspecyfikowane powyżej są potencjalnie najlepszymi partnerami.

Można zaproponować inny sposób identyfikacji podmiotów, z którymi przedsiębiorstwo powinno nawiązywać partnerskie relacje. W tym celu zasadnym punktem wyjścia wydaje się być podział partnerstwa na następujące trzy stopnie:

1. Partnerstwo oparte na relacjach wiążących.
 2. Partnerstwo oparte na relacjach przyjaznych.
 3. Partnerstwo oparte na relacjach przychylnych.
- Do ich wyróżnienia zostały wykorzystane następujące kryteria:

- a) ilościowe:
 - rentowność klienta,
 - wartość klienta w czasie (LTV);
- b) jakościowe:
 - stopień lojalności klienta,
 - stopień zadowolenia klienta,
 - rodzaj współpracy,
 - stopień przygotowania klienta do współpracy,
 - pozycja klienta w branży,
 - motywy klienta do kształtowania partnerstwa,
 - niezbędna postawa klienta w stosunku do partnera.

Charakterystyka poszczególnych stopni partnerstwa wg określonych kryteriów jest przedstawiona w tabeli nr 1.

Jednym z najważniejszych kryteriów określających stopień partnerstwa, na jakim mają być kształtowane relacje z klientami, jest ich rentowność. W literaturze przedmiotu mówi się, że przez rentowność klienta należy rozumieć różnicę pomiędzy przychodami uzyskiwanymi tego klienta, a kosztami ponoszonymi na jego pozyskanie lub utrzymanie. Określona w powyższy sposób rentowność jest wielkością absolutną³. Takie zdefiniowanie rentowności klienta wydaje się być niepełne, ponieważ nie uwzględnia kosztów sprzedaży produktów, a one mogą decydować o tym, czy dany klient zostanie uznany za rentownego, czy nie. Można rozważyć sytuację dwóch klientów, z których przedsiębiorstwo uzyskuje takie same przychody, ponosi takie same koszty związane z kształtowaniem partnerstwa, natomiast koszt produkcji wyrobów gotowych dla klientów będzie odmienny, np. ze względu na indywidualne cechy produktu. Zatem mówiąc ściślej, rentowność klienta jest to zysk lub strata uzyskana ze sprzedaży danemu klientowi, którą oblicza się w następujący sposób:

przychód ze sprzedaży produktów danemu klientowi - koszt własny wyrobów gotowych sprzedanych danemu klientowi - koszty sprzedaży danemu klientowi.

Istotność tego wskaźnika polega na tym, że przedsiębiorstwo powinno kształtować partnerskie relacje tylko z rentownymi klientami, ponieważ partnerstwo nie jest „bizne-

³ Storbacka K., Lehtinen J. (2001), *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*. Customer Relationship Management, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 30.

Tabela 1. Charakterystyka poszczególnych stopni partnerstwa wg określonych kryteriów

Kryterium	Partnerstwo oparte na relacjach przychylnych	Partnerstwo oparte na relacjach przyjaznych	Partnerstwo oparte na relacjach wiążących
Rentowność klienta	średnia rentowność klienta lub mała, ale pod warunkiem prognozowania jej wzrostu (wg indywidualnie ustalonych przez dane przedsiębiorstwo progów)	duża rentowność klienta (wg indywidualnie ustalonych przez dane przedsiębiorstwo progów)	najwyższa rentowność klienta (wg indywidualnie ustalonych przez dane przedsiębiorstwo progów)
Wartość klienta w czasie	średnia (wg indywidualnie ustalonych przez dane przedsiębiorstwo progów)	duża (wg indywidualnie ustalonych przez dane przedsiębiorstwo progów)	bardzo duża (wg indywidualnie ustalonych przez dane przedsiębiorstwo progów)
Stopień przygotowania klienta do partnerstwa	chęć klienta do długookresowego dokonywania zakupów u danego producenta	gotowość klienta do wchodzenia w interakcje z producentem w długim okresie	długookresowe preferowanie danego producenta wśród innych wytwórców
Motywy klienta do kształtowania partnerstwa	korzyści dostrzegane w transakcjach powtarzalnych	przekonanie o możliwości osiągnięcia korzyści dzięki obopólnej współpracy	przekonanie o możliwości osiągnięcia korzyści dzięki obopólnej współpracy oraz emocjonalne zaangażowanie w relację
Pozycja klienta w branży	stabilne kontakty i stosunkowo niewielkie wpływy	znaczące kontakty i wpływy	węzeł sieci kontaktów i wpływów
Stopień lojalności klienta	brak lojalności	niepełna lojalność	pełna lojalność
Niezbędna postawa klienta w stosunku do partnera	wiara w uczciwość partnera	przekonanie o uczciwości partnera	pełne zaufanie partnerów
Stopień zadowolenia klienta ze współpracy	klient nie w pełni zadowolony	klient bardzo zadowolony	klient „totalnie” zadowolony
Rodzaj współpracy	zmienna	podzielna	niezmienna

Źródło: opracowanie własne

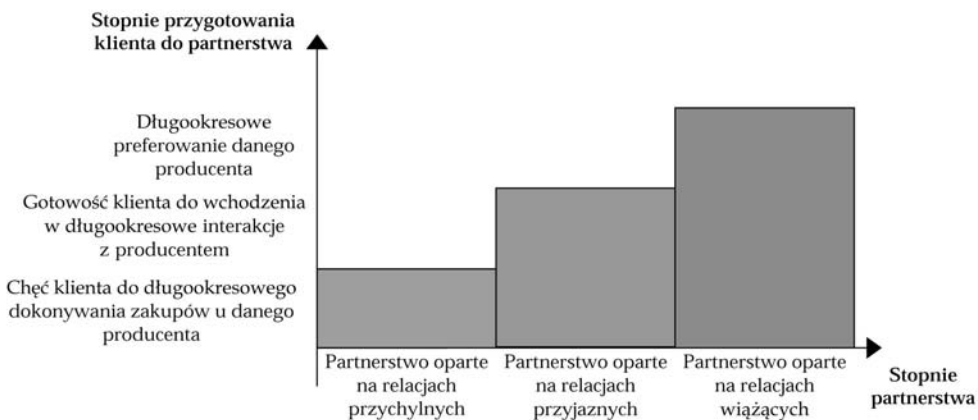
sowa dobroczynnością”. Partnerstwo może być kształtowane pomiędzy tymi podmiotami, które osiągają obopólne korzyści. Z tymi klientami, którzy wykazują najwyższą rentowność należy kształtować partnerstwo oparte na relacjach wiążących - oczywiście, jeżeli inne kryteria także przemawiają na korzyść klienta. Natomiast z klientami, cechującymi się mniejszą rentownością, relacje powinny być przyjazne lub przychylne. Ustalenie progów rentowności decydujących o zakwalifikowaniu klienta do danego stopnia partnerstwa jest sprawą indywidualną każdego przedsiębiorstwa i zależy od jego specyfiki.

Drugim bardzo ważnym kryterium, określającym rodzaj relacji, na jakiej opiera się partnerstwo, jest wartość klienta w czasie, tzw. wskaźnik LTV (j. ang. Lifetime Va-

lue). LTV jest to bieżąca wartość przyszłych zysków z klientów, czyli zaktualizowany zysk, jaki otrzymujemy w wyniku transakcji z klientem w okresie, gdy dokonuje on zakupów w danym przedsiębiorstwie. LTV jako jedyny wskaźnik pozwala powiązać ze sobą jednocześnie retencję (liczbę utrzymanych klientów), referencje (liczba zarekomendowanych klientów), koszt działań marketingowych z długoterminowymi przychodami⁴. Wskaźnik LTV pozwala wyłonić tych klientów, którzy wydają się być szczególnie ważni dla producenta oraz obliczyć wartość klienta przeciętnego i najmniej atrakcyjnego dla przedsiębiorstwa⁵. Każda firma arbitralnie powinna ustalić pewien próg wartościowy, na podstawie którego przedsiębiorstwo będzie dokonywać klasyfikacji poszczególnych klientów i tak np. partnerstwo oparte na relacjach przychylnych może być kształtowane od wartości, oscylującej wokół średniej wskaźnika LTV dla wszystkich klientów.

Bezwzględny warunek wystąpienia jakiegokolwiek stopnia partnerstwa na płaszczyźnie przedsiębiorstwo - klient jest akceptacja przez niego inicjatywy producenta do kształtowania bliższych - nie tylko transakcyjnych- relacji między nimi. Aby mówić o partnerstwie opartym na relacjach przychylnych, niezbędna jest chęć klienta do długookresowego dokonywania zakupów u danego producenta. Natomiast w partnerstwie opartym na relacjach przyjaznych potrzebna jest również gotowość klienta do wchodzenia w długookresowe poza zakupowe interakcje z producentem. Zaś w kształtowaniu partnerstwa opartego na relacjach wiążących, musi wystąpić ze strony klienta długookresowe preferowanie danego producenta wśród innych wytwórców.

Rys. 1. Stopnie partnerstwa a stopnie przygotowania klienta do partnerstwa



Źródło: opracowanie własne

⁴ Bazarnik J. (2001), *Wartość życiowa klienta (LTV)*, „Modern Marketing”, nr 3/2001, s. 34-35.

⁵ Trojanowski M. (2000), *W kierunku budowania więzi z klientami- nowe wyzwanie dla marketingu*, Kongres Marketingu tom II, Jelenia Góra, s. 35.

Aby określić stopień przygotowania klientów do partnerstwa, należy znaleźć przede wszystkim odpowiedzi na następujące pytania:

- Jak długo klienci zamierzają dokonywać zakupów u danego producenta?
- Jakie stawiają warunki długookresowego dokonywania zakupów u danego producenta?
- Czy byliby skłonni wejść w pozazakupowe, długookresowe interakcje z danym producentem?
- Jakie są przyczyny skłonności lub jej braku do wchodzenia w długookresowe, poza zakupowe interakcje z danym producentem?
- Którego producenta, wytwarzającego dany produkt preferują klienci?
- Co skłoniło klientów do preferowania danego producenta?

Ważne są również motywy klienta do kształtowania partnerstwa. W partnerstwie opartym na relacjach przychylnych klienci dostrzegają korzyści w transakcjach powtarzalnych, dlatego decydują się na ich powtarzanie w długim okresie. W partnerstwie, opartym na relacjach przyjaznych, podstawowym motywem klienta do kształtowania partnerstwa z producentem jest przekonanie o możliwości osiągnięcia długookresowych korzyści dzięki obopólnej współpracy. Zaś w partnerstwie opartym na relacjach wiążących jego główną siłą sprawczą jest, oprócz przekonania o możliwości osiągnięcia długookresowych korzyści dzięki obopólnej współpracy, emocjonalne zaangażowanie we współpracę.

Przypisując klientów do poszczególnych stopni partnerstwa, warto jest również przeanalizować ich pozycję w branży, ponieważ może się okazać, że klient mało rentowny lub nierentowny ma tak szerokie kontakty i duże wpływy, że odrzucenie go z kręgu podmiotów, z którymi producent chce kształtować partnerskie relacje, może przynieść ostatecznie większe straty aniżeli wydatki poniesione na utrzymanie takiego klienta. Jednak generalnie klienci zaliczani do grup, z którymi kształtuje się partnerstwo oparte na relacjach przychylnych, posiadają stabilne, ale mało wpływowe kontakty. Zaś w przypadku partnerstwa opartego na relacjach przyjaznych klienci charakteryzują się znaczącymi kontaktami i wpływami. Natomiast w partnerstwie opartym na relacjach wiążących klienci stanowią węzeł sieci kontaktów i wpływów.

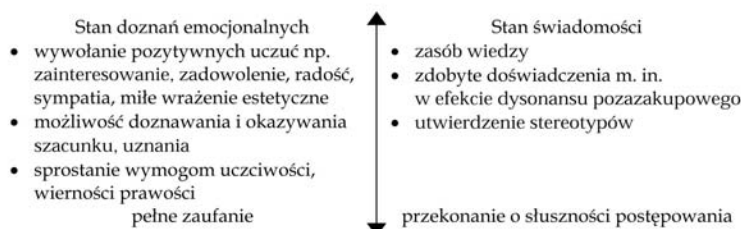
Poza tym, dokonując opisu klientów wg stopni partnerstwa, należy przeanalizować stopień lojalności, jaki występuje między nim a producentem. Jeśli przyjąć, że lojalność należy postrzegać jako zaangażowanie klienta w związek - wyraźną intencję do działania i gotowość wchodzenia w interakcje⁶, to w partnerstwie opartym na relacjach przychylnych ma się do czynienia z jej brakiem, ponieważ w tej grupie klienci wykazują jedynie chęć do długookresowego dokonywania zakupów u danego producenta, a nie przejawiają gotowości do wchodzenia w interakcje poza zakupowe. Natomiast w partnerstwie opartym na relacjach przyjaznych i wiążących występuje lojalność klientów, gdyż w przypadku tych stosunków charakterystyczne jest wchodzenie w interakcje zakupowe i poza zakupowe. Jeżeli przyjmie się także, że lojalność oznacza postawę pełnej akceptacji, która kreuje się przez doznania emocjonalne i stan świadomości⁷ (patrz rys.2), to w partnerstwie opartym na relacjach przyjaznych występuje lojalność, lecz jest ona niepełna, ponieważ klienci są przekonani o słuszności postępowania, ale nie darzą producenta pełnym zaufaniem, a jedynie - albo aż - są przekonani o jego uczciwości. Zatem brakuje tutaj pewnych doznań emocjonalnych, które przyczyniłyby się do obdarzenia partnera pełnym zaufaniem. Natomiast w partnerstwie opartym na rela-

⁶ Cieślak- Grzegorzczak M. (2001), *Lojalność nie zawsze gwarantowana*, „Modern Marketing”, nr 7/8/2001, s. 50.

⁷ Świątowski G., Pluta-Olechnik M. (2000), *Kreowanie lojalności klientów poprzez markę i jakość usług*, *Kongres Marketingu tom II*, Jelenia Góra, s. 52.

cjach wiążących ma miejsce pełna lojalność. W tym przypadku klienci są przekonani o słuszności postępowania i mają pełne zaufanie do partnera, a więc zarówno stan świadomości, jak i stan doznań emocjonalnych sprzyjają dalszemu kształtowaniu partnerstwa.

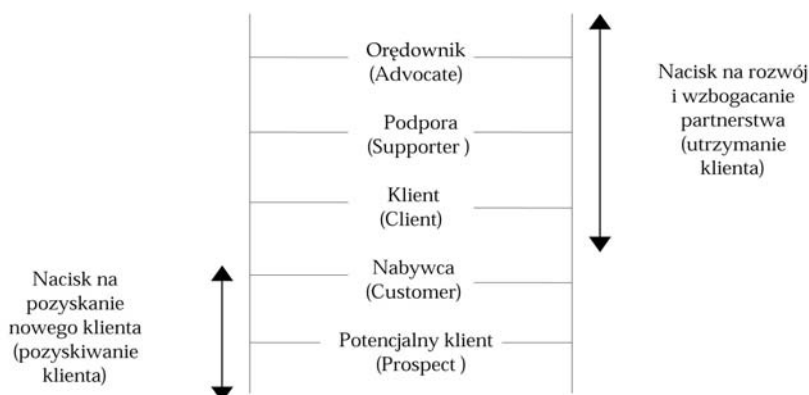
Rys. 2. Proces kreowania lojalności



Źródło: Światowy G., Pluta-Olearnik M. (2000), *Kreowanie lojalności klientów poprzez markę i jakość usług*, Kongres Marketingu, tom II, Jelenia Góra, s. 52

Wykorzystując drabinę lojalności klienta (patrz rys. 3) do analizy stopni partnerstwa, można powiedzieć, że w relacjach przychylnych występuje po prostu klient, którego przychylność może przedsiębiorstwo wykorzystać do budowania z nim relacji partnerskich wyższego stopnia, zaś w relacjach przyjaznych klient jest tzw. podporą (j. ang. supporter) producenta, a w relacjach wiążących tzw. orędownikiem (j. ang. advocate). Działania zarówno „podpory”, jak i „orędownika” przejawiają się w aktywnym kształtowaniu stosunków między nimi a producentem, ale różnica między nimi polega na tym, że „orędownik” jest niejako rzecznikiem producenta w kontaktach z otoczeniem, a nawet może działać w jego imieniu, zaś „podpora” jest stronnikiem, który wspiera producenta w zależności od wymogów sytuacji⁸.

Rys. 3. Drabina lojalności klientów

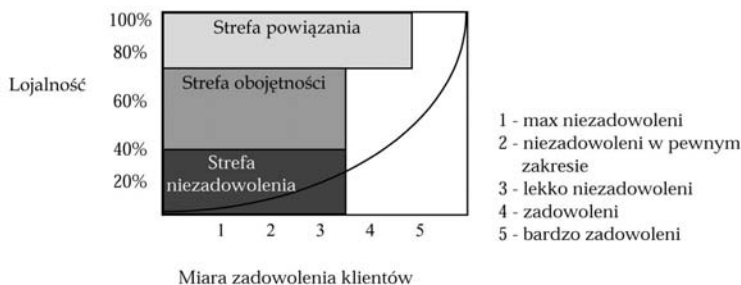


Źródło: Christopher M., Payne A., Ballantyne D. (1998), *Relationship Marketing. Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together*, Butterworth Heinemann, s. 22.

⁸ Cheverton P. (2001), *Zarządzanie kluczowymi klientami. Jak uzyskać statut głównego dostawcy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków, s. 82.

Mówiąc o lojalności, nie można pominąć problemu zadowolenia klientów. Funkcjonalny związek między zadowoleniem klienta a jego lojalnością jest przedstawiony na poniższym rysunku (rysunek nr 4).

Rys. 4. Funkcjonalny związek między zadowoleniem klienta a jego lojalnością



Źródło: Dyjas J., Grudzewski W., Soszyński K. (1999), „Łańcuch zysków” w działalności usługowej, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 6/99, s. 11.

Zadowolenie klienta jest rozumiane jako „wynik kompleksowych psychicznych procesów porównawczych realizowanych przez klienta. Klient porównuje swoje doświadczenia po konsumpcji produktu lub usługi z oczekiwaniami, życzeniami, indywidualnymi normami lub określonym wzorcem ocen. Jeśli te życzenia i oczekiwania zostaną spełnione lub nawet przekroczone, klient odczuwa zadowolenie z zakupu. Jest więc ono reakcją emocjonalną na kognitywne procesy porównawcze⁹.” Natomiast „lojalność jest bezpośrednim rezultatem zadowolenia klienta¹⁰.” Jednak należy pamiętać, że samo zadowolenie nie gwarantuje takiej lojalności klientów, że nie odejdą oni do konkurencji. Wg Philipa Kotlera przedsiębiorstwa średnio tracą od 10 do 30 % klientów zadowolonych¹¹. „Dopiero totalna satysfakcja, satysfakcja na 125%, może budować więzi psychologiczne i emocjonalne, które przyczynią się do prawdziwej, głębokiej lojalności¹².” Dlatego, aby możliwe było kształtowanie partnerstwa na płaszczyźnie producent - klient, niezbędne jest dążenie do jak najpełniejszego zadowolenia klientów. Właśnie partnerstwo oparte na relacjach wiążących charakteryzuje się pełną lojalnością i więcej niż bardzo dużym zadowoleniem klientów, zaś w relacjach przyjaznych zadowolenie klientów jest duże, ale nie „totalne”. Natomiast w relacjach przychylnych klienci nie są raczej w pełni zadowoleni, dlatego w celu rozwoju relacji partnerskich z tą grupą przedsiębiorstwo musi podjąć odpowiednie działania zwiększające ich stopień zadowolenia ze współpracy.

Następnym kryterium stopniowania partnerstwa jest rodzaj współpracy, który można określić przez analizę:

- struktury zakupów klientów,

⁹ Gierl H., Höser H. (1992), Patientenzufriedenheit, „Der Markt” 1992 za: Mazurek-Łopacińska K. (1997), *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 78-95.

¹⁰ Dyjas J., Grudzewski W., Soszyński K. (1999), „Łańcuch zysków” w działalności usługowej, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, nr 6, s. 11.

¹¹ Kotler Ph. (1999), *Kotler o marketingu - jak kreować i opanowywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

¹² Cieślak-Grzegorzczak M. (2001), *Lojalność nie zawsze gwarantowana*, „Modern Marketing”, nr 7/8/, s. 54.

- udziału wyrobów danego producenta w całości zakupów klienta (w wartościach pieniężnych lub jednostkowych).

W partnerstwie opartym na relacjach przychylnych klient charakteryzuje się zmiennością doboru producentów, tzn. np. w pierwszym roku dokonuje zakupów w przedsiębiorstwach A, B, C w roku drugim A, D i C, a w roku trzecim A, B, i E, co oznacza, iż klient zmiennie współpracuje z różnymi producentami. Zatem jedynie przedsiębiorstwo A może powiedzieć, że jest to stały klient i rozpatrywać jego kandydaturę, do któregoś ze stopni partnerstwa. W stosunku do pozostałych firm klient jest nastawiony na kontakty transakcyjne. To, czy powinny one dążyć do uczynienia z niego stałego klienta, powinno zależeć przede wszystkim od jego rentowności. Natomiast udział wyrobów danego producenta w całości zakupów klienta w stosunku do konkurentów w długim okresie charakteryzuje się zmiennością. Oczywiście najbardziej korzystna dla przedsiębiorstwa jest sytuacja, w której jest on rosnący, ale jego zmniejszanie się lub ewentualnie utrzymywanie się na niezmiennym poziomie nie powinno dyskryminować klienta z grupy objętej partnerstwem opartym na relacjach przychylnych, aż do momentu posiadania przez niego dodatniego wskaźnika rentowności. W przypadku partnerstwa opartego na relacjach przyjaznych i wiążących klient współpracuje z pewną stosunkowo stałą w długim okresie grupą producentów, tzn. zaopatruje się np. w pierwszym, drugim i trzecim roku w przedsiębiorstwach A, B i C. Wtedy dla wszystkich producentów jest potencjalnie dobrym partnerem. To, czy należy go zakwalifikować do grupy klientów, z którymi kształtuje się partnerstwo oparte na relacjach przyjaznych czy wiążących zależy od udziału wyrobów danego producenta w całości zakupów klienta. Jeśli udział ten w długim okresie jest zbliżony do wybranych również przez klienta pozostałych producentów, to ma się do czynienia ze współpracą podzielną, tzn. klient chętnie wchodzi w interakcje ze wszystkimi wybranymi przedsiębiorstwami. Jeżeli udział ten jest w długim okresie większy od udziałów konkurentów, to występuje współpraca niezmienna.

Wydaje się, że podanie uniwersalnego miernika, określającego stopnie partnerstwa dla wszystkich przedsiębiorstw i branż - ze względu na ich specyfikę - jest raczej niemożliwe. Z tego powodu każde przedsiębiorstwo powinno samo określić wskaźniki istotności poszczególnych kryteriów i zgodnie z nimi klasyfikować klientów do określonych stopni partnerstwa. Dokonując opisu klientów wg stopni partnerstwa, należy pamiętać o ciągłym monitorowaniu potencjału klientów, ponieważ dziś klient, nie kwalifikujący się do kształtowania z nim relacji partnerskich, w przyszłości może być jednym z najbardziej wartościowych partnerów, a inny, z którym dziś współpraca jest wiążąca, w przyszłości może się okazać klientem uciążliwym. Analiza klientów wg stopni partnerstwa jest zagadnieniem złożonym, ponieważ wymaga zastosowania zarówno jakościowych, jak i ilościowych metod gromadzenia informacji. Poza tym przedsiębiorstwo może się spotkać z dużymi trudnościami lub wręcz niemożliwością zdobycia pewnych informacji, jak np. o udziale wyrobów danego producenta w całości zakupów klienta. Mimo to, obserwując dokonujące się zmiany w gospodarce, wydaje się, że duży wkład sił w proponowaną analizę może przynieść znaczące efekty w przyszłości.

STRESZCZENIE

Autorka analizuje cechy partnerstwa w zarządzaniu relacjami z klientami, proponując praktyczną metodykę wyboru kryteriów oceny partnerów biznesowych.

SUMMARY

Author analyses the features of partnership in the management of the relations with clients, suggesting practical methodology of business partners' estimation criteria.

LITERATURA

- [1] Bazarnik J. (2001), *Wartość życiowa klienta (LTV)*, „Modern Marketing”, nr 3/2001
- [2] Cieślak-Grzegorzczak M. (2001), *Lojalność nie zawsze gwarantowana*, „Modern Marketing”, nr 7/8/2001
- [3] Cheverton P. (2001), *Zarządzanie kluczowymi klientami. Jak uzyskać statut głównego dostawcy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [4] Christopher M., Payne A., Ballantyne D. (1998), *Relationship Marketing. Bringing Quality, Customer Service, and Marketing Together*, Butterworth Heinemann.
- [5] Dyjas J., Grudzewski W., Soszyński K. (1999), „Łańcuch zysków” w działalności usługowej, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 6
- [6] Gierl H., Höser H. Patientenzufriedenheit, „Der Markt” 1992 za Mazurek-Łopacińska K. (1997), *Zachowania nabywców jako podstawa strategii marketingowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.
- [7] Kotler Ph. (1999), *Kotler o marketingu - jak kreować i opanowywać rynki*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- [8] Storbacka K., Lehtinen J. (2001), *Sztuka budowania trwałych związków z klientami*. Customer Relationship Management, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [9] Światowy G., Pluta-Olearnik M. (2000), *Kreowanie lojalności klientów poprzez markę i jakość usług*, Kongres Marketingu Jelenia Góra 2000, tom II
- [10] Trojanowski M. (2000), *W kierunku budowania więzi z klientami- nowe wyzwanie dla marketingu*, Kongres Marketingu tom II, Jelenia Góra
- [11] Wyniki badań Cap Gemini Ernst & Young opublikowane w Businessman Magazine, nr 12/2001.



Agnieszka Krawczyk

Benchmarking - studium przypadków

Prowadzenie zajęć bądź treningów kierowniczych metodami aktywnymi jest skuteczne we wszystkich dyscyplinach nauki, szczególnie zaś w naukach aplikacyjnych, do których z pewnością należy organizacja i zarządzanie.

1. **Celem** zaproponowanych poniżej przypadków decyzyjnych (z języka angielskiego „cases”) jest sprawdzenie umiejętności wykorzystania w praktyce przez uczestników wiedzy teoretycznej z zakresu benchmarkingu (w szczególności benchmarkingu konkurencyjnego - porównywania się z konkurencją i benchmarkingu produktowego - służącego realizacji strategii imitacji w dziedzinie produktu; analiza dotyczy stopnia zaspokojenia potrzeb klienta i przyjętych rozwiązań).
2. **Zakres tematyczny.** Zaproponowano trzy scenariusze. Pierwszy z nich dotyczy rynku kart płatniczych, drugi branży turystycznej, zaś trzeci rynku samochodowego. Oczywiście z punktu widzenia złożoności tych sektorów oraz wielości problemów, do rozwiązania których pomocny wydaje się być benchmarking, zdecydowanie ograniczono zakres tematyczny poszczególnych przypadków decyzyjnych.
3. **Czas i organizacja zajęć.** Proponowany czas trwania rozwiązywania problemu oscyluje wokół trzech godzin zegarowych. Na wprowadzenie, rozdanie materiału, odpowiedzi na wstępne pytania oraz ewentualny podział na grupy przewiduje się około 20 minut. Rozwiązywanie problemu powinno trwać około 90 minut, zaś kolejną godzinę należy przeznaczyć na analizę poszczególnych wariantów rozwiązania, dyskusję i polemikę. Ostatnie 10 minut należy wykorzystać na podsumowanie. Każdy z poniższych przypadków można analizować indywidualnie bądź w grupach.
4. **Zalecana liczba** wszystkich **uczestników**, biorących udział w ćwiczeniu nie powinna być większa niż 30 osób. Jak już wcześniej sugerowano problemy mogą być rozwiązywane indywidualnie lub w kilkusobowych grupach. Również ukierunkowanie sposobu myślenia może być dowolne (wewnętrzne - jako pracownik danego banku, biura podróży czy salonu samochodowego lub zewnętrzne jako potencjalny lub rzeczywisty klient poszczególnych firm). Szczególnie zalecane do rozwiązania tych przykładów są techniki heurystyczne (głównie burza mózgów i jej odmiany).
5. **Liczba trenerów i sal ćwiczeniowych** jest uzależniona od roli, jaką trener obejmie w trakcie ćwiczenia. Jeśli będzie on pełnił rolę „przewodniczącego”, którego zadaniem będzie wprowadzenie, rozdanie materiałów i podsumowanie, to wystarczy jedna osoba (sal zaś powinno być tyle, ile grup), jeśli zaś będzie chciał brać czynny udział w rozwiązywaniu problemu, to zarówno trenerów, jak i sal ćwiczeniowych powinno być tyle, ile jest grup uczestników (5-6).

6. Zalecaną **pomocą dydaktyczną** jest rzutnik folii.
7. Rozwiązywanie poniższych przypadków pociąga za sobą następujące czynności:
 - przestudiowanie wykładu lub literatury przedmiotu z zakresu benchmarkingu,
 - zapoznanie się z treścią merytoryczną (scenariuszem) danego ćwiczenia (opisy sytuacyjne, analiza tabel i wykresów),
 - w razie potrzeby powtórne przejście odpowiedniego zakresu literatury w celu wyrobienia sobie poglądu na sposób rozwiązania zadania lub sposób udziału w jego rozwiązaniu.

8. Struktura ćwiczenia

Każdy z trzech przypadków ma bardzo podobną konstrukcję. Zaprezentowano stan istniejący dwóch lub większej liczby przedsiębiorstw danej branży (banki, salony samochodowe, biura podróży), będących dla siebie konkurentami. Omówiono takie produkty (i ich cechy), które w dużym uogólnieniu można nazwać substytutami. Celowo nie pokazano jednej firmy jako „dobrej”, drugiej jako „złej”, aby nie było oczywiste, która z nich ma być „benchmarking-dawcą”, a która „benchmarking-biorcą”. Jednym z zadań uczestników będzie wyspecyfikowanie w każdym przedsiębiorstwie takich elementów, które mogą być benchmarkami dla innych oraz uzasadnienie takiego właśnie wyboru.

Pozostałe zadania uczestników będą ściśle związane z poszczególnymi fazami benchmarkingu (oczywiście bez fazy wdrożenia i utrwalania programu poprawy):

- wybór przedmiotu,
- przeprowadzenie wewnętrznych badań w celu jasnego określenia stanu obecnego,
- wybór porównywalnej firmy,
- zebranie i analiza danych (dane będą dostarczone w treści ćwiczenia; na tym etapie chodzi przede wszystkim o umiejętność wyspecyfikowania potrzebnych informacji oraz o odpowiednią ich analizę),
- określenie potencjału dla programu poprawy.

Uczestnicy będą musieli przede wszystkim odpowiedzieć na pytania: Gdzie się obecnie znajdujemy? Do czego chcemy dojść? Co należy zrobić, aby spełnić zamierzenia?

Ćwiczenie powinno zakończyć się pisemnym bądź ustnym podsumowaniem, w którym należy przedstawić program stosowania benchmarkingu produktowego i konkurencyjnego dla poszczególnych przedsiębiorstw wraz z uzasadnieniem wniosków.

9. Spodziewane wyniki:

- możliwości sprawdzenia wiedzy teoretycznej z zakresu stosowania benchmarkingu,
- przyswajanie sobie wiadomości i nawyków myślenia w kategorii sprawnego działania,
- dostrzeganie przedsiębiorstwa w kontekście zarysowanym przez wiele czynników, włączając zarówno funkcje przedsiębiorstwa, jak i elementy otoczenia,
- umożliwienie studiującym lepszego zrozumienia analizowanego przedsiębiorstwa oraz wyzwolenie wśród nich chęci podejmowania prób formułowania strategii firmy,
- rozwijanie twórczego myślenia, umiejętności stawiania pytań i udzielania odpowiedzi na nie oraz kształcenie umiejętności wiązania teorii z potrzebami praktyki,
- doświadczenia nabyte podczas analizy przypadków umożliwią szybszą adaptację na stanowisku podczas pracy w rzeczywistym przedsiębiorstwie. Ucząc się na własnych błędach podczas ćwiczenia, ogranicza się możliwość popełnienia błędów w realnej pracy.

SCENARIUSZ I. KARTY PŁATNICZE

W procesach transformacji płatniczych, zachodzących we współczesnej gospodarce światowej, zwłaszcza w formach bezgotówkowych, coraz bardziej wiodącą rolę odgrywają karty płatnicze. Są to innowacje finansowe, które ze względu na zakres spełnianych funkcji i tworzenie nowej struktury usług finansowych stają się niezbędnym elementem każdego portfela; w krajach wysoko rozwiniętych liczba kart przekracza nawet liczbę mieszkańców.

Dla większości Polaków możliwość dokonywania płatności za pomocą „plastikowego pieniądza” były jeszcze przed kilkoma laty czymś nowym. Karta płatnicza była wyznacznikiem statusu materialnego oraz rekwizytem ludzi zamożnych. Dzisiaj rynek kart płatniczych w Polsce należy do najszybciej rozwijających się segmentów usług bankowo-finansowych. Banki masowo wydają karty płatnicze zarówno klientom instytucjonalnym, jak i indywidualnym. Do sprawnego funkcjonowania systemu płatności za pomocą kart, rozbudowana została sieć punktów akceptujących karty. Podpisano również międzynarodowe umowy, dzięki którym możliwe stało się płacenie kartą za granicą.

Tabela I. 1. Podział kart

Nazwa banku	Nazwa karty	Warunki otrzymania	Kwota gwarancyjna	Prowizja od wypłat gotówki
Karty debetowe				
BIG Bank Gdański	Visa Classic [^]	Stale dochody	Umowa	2%+6zł
	Visa Business [^]	Rachunek bieżący	Nie ma	2%+6zł
Creditanstalt	Diners Club [^]	Rachunek bieżący	5 000 USD	2%
PBG	Visa Classic [^]	Konto + 1 000zł	500 USD	3%
	Visa Domestic	3 miesiące ROR	Nie ma	3%
	Visa Business [^]	Rachunek bieżący	Umowa	4%
BGŻ	PolCard	Konto bankowe	Nie ma	Nie ma
Karty obciążeniowe				
Bank Handlowy	AmEx Green [^]	Stały klient	5 000 USD	4%
	AmEx Gold	Stały klient	10 000 USD	4%
	Master Card Business	Dla wybranych klientów	Nie ma	3%
Creditanstalt	Diners Club [^]	Rachunek	5 000 USD	Brak danych
	AmEx [^]	Rachunek	5 000 USD	Brak danych
WBK	Visa Business [^]	Rachunek bieżący	Nie ma	1-3%
	Visa Business [^]	Rachunek bieżący	Do wysokości limitu	2% bankomaty WBK 3% pozostałe
PBG	Eurocard/MC Business [^]	Rachunek bieżący	Umowa	
Karty kredytowe				
Kredyt Bank	Visa Classic [^]	ROR lub stale dochody	Nie ma	2%+2zł
Pekao S. A.	Partner	Stale dochody	Nie ma	3%
PBK	Visa Classic	ROR lub stale dochody	Po podpisaniu umowy	3%
	Partner	ROR lub stale dochody	Po podpisaniu umowy	3%

[^] - karty o zasięgu międzynarodowym

Źródło: Gazeta Bankowa, 28 IX 1997, nr 39/466, s. 15.

W tabeli I. 1 przedstawiono podział kart płatniczych na rynku polskim, natomiast tabela I. 2 prezentuje opłaty za pobieranie gotówki z bankomatów w Polsce (na przykładzie wybranych banków i ich produktów). W tabeli I. 3 przedstawiono dynamikę rozwijania się sieci bankomatów w Polsce w latach 1997-1999.

Tabela I. 2. Opłaty za pobieranie gotówki z bankomatów w Polsce

Bank	Typ karty	Bankomaty należące do banku	Bankomaty innego banku	Sieć Euronetu
Pekao S. A.	Visa Classic	3% (min. 4zł)	3% (min. 4zł)	3% (min. 4zł)
	Ec/Mc	3% (min. 4zł)	3% (min. 4zł)	3% (min. 4zł)
	Maestro	Brak opłat	3% (min. 4zł)	3% (min. 4zł)
PKO BP	Visa Electron	Brak opłat	1,5% (min. 4zł)	1,5%
	Visa Classic	3%	3%	3%
	Visa Classic Gold	3%	3%	3%
BPH	Visa Classic	3%	3%	3%
	Visa Classic Gold	4%	4%	4%
	Ec/Mc	3,5%	3,5%	3,5%
PBK	PBK Start	Brak opłat	3,5zł	3% (min. 3,5zł)
	PBK Univers	3%	3% (min. 3,5zł)	3% (min. 3,5zł)
	PBK Univers Gold	3%	3% (min. 3,5zł)	3% (min. 3,5zł)
BIG Bank Gdański	PolCard	Brak opłat	3,5zł	3,5zł
	Visa Classic	Brak opłat	3%	3%
	Visa Electron	Brak opłat	1,5%	1,5%
WBK	WBK Euro 26	Brak opłat	2,8% (min. 2zł)	2,8% (min. 2zł)
	Visa Classic	3% (min. 3zł)	4% (min. 4zł)	4% (min. 4zł)
	WBK Maestro	0,5 zł	2,5% (min. 3zł)	2,5% (min. 3zł)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Rzeczpospolita, 17X 1999, nr 218, s. D4.

Tabela I. 3. Sieć bankomatów w Polsce

Sieć bankomatów	Luty 1997	Styczeń 1998	Czerwiec 1999	Grudzień 1999
Euronet	228	438	508	646
Pekao S. A.	109	209	655	662
PKO BP	187	426	986	1130
PBK	91	91	200	203
BIG Bank Gdański	86	140	232	197
WBK	54	75	126	140
BPH	103	113	171	243

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Businessman, nr 5, 1998, s. 50; Rzeczpospolita, 27II 1998, nr 49, s. 3; Rzeczpospolita, 3 VIII 1999, nr 179, s. B4; Rzeczpospolita, 17 I 2000, nr 13, s. B7.

Zadania dla studentów:

- w ramach otrzymanych danych zidentyfikować benchmarki i zaplanować proces wdrażania zmian dla wybranych przez siebie banków i kart płatniczych,
- przedstawić rozwiązania w formie macierzy

Parametry				
Bank				

Parametry				
Bank				

- dokonać wyboru optymalnej karty płatniczej, podać uzasadnienie,
- dokonać wyboru optymalnego banku, podać uzasadnienie.

SCENARIUSZ II. WYCIEZKI I URLOPY

Wzrastające tempo życia, zwiększone wymagania stawiane przez pracodawców i przez realia rynku w coraz większym stopniu odbijają się na naszym zdrowiu. Aby sprostać tym wyzwaniom, zachować sprawność i radość życia, oprócz bieżącej dbałości o zdrowie i ciężką fizyczną, zalecane są wyjazdy wypoczynkowe. W zależności od upodobań i sposobu spędzania wolnego czasu można udać się na urlop lub wycieczkę.

W ostatnich czasach zdecydowanie straciły na popularności urlopy spędzane w kraju. Stało się tak przede wszystkim z powodu coraz szerszej oferty biur podróży, dotyczącej wyjazdów zagranicznych oraz ze względu na to, iż coraz częściej urlop spędzany za granicą jest tańszy niż spędzany w Polsce. Nie bez znaczenia jest też fakt, iż kraje śródziemnomorskie (gdzie najczęściej Polacy spędzają swe urlopy) oraz inne „ciepłe kraje” są w stanie - w przeciwieństwie do Polski - „zagwarantować nam dobrą pogodę”.

Nie wszyscy jednak lubią upały. Dla tych osób proponuje się wyjazdy (głównie wycieczki) do krajów o zbliżonym lub chłodniejszym klimacie niż Polski.

Poniżej zaprezentowane zostały propozycje wycieczek autokarowych do Skandynawii trzech biur podróży: dwóch polskich (ITAKA i Sigma Travel) oraz jednego czeskiego (FISCHER), działających na opolskim rynku, a także propozycje spędzenia urlopu wypoczynkowego w Turcji w hotelu trzygwiazdkowym lub pięciogwiazdkowym dwóch biur podróży (ITAKA i Sigma Travel).

W tabeli II.1 przedstawiono trzy propozycje wycieczek autokarowych do Skandynawii oraz pokazano, jak kształtują się katalogowe ceny tych imprez w zależności od ich terminów. Analizując te dane, należy uwzględnić, iż w zależności od organizatora wycieczki cena obejmuje inne elementy (na przykład cena katalogowa Biura Podróży „Fischer” obejmuje cenę biletów wstępu, Biura Podróży ITAKA nie obejmuje ceny biletów wstępu, zaś w propozycji Biura Podróży Sigma Travel brak jakichkolwiek informacji na ten temat).

W tabeli II.2 zaprezentowano propozycje spędzenia urlopu wypoczynkowego w Turcji - w hotelu *** lub ***** oraz pokazano dynamikę cen katalogowych pobyków w zależności od terminów (ceny pobytu propozycji Biura Podróży ITAKA zostały powiększone o 1200 zł - jest to cena przelotu samolotem).

Tabela II. 1. Wycieczka autokarowa do Skandynawii

Termin	Cena	Główne punkty programu	Cena obejmuje	Cena nie obejmuje	Uwagi dodatkowe
ITAKA „Nordkapp – Przylądek Północny”					
6VI-17VI 20VI-1VII 4VII-15VII 18VII-29VII 1VIII-12VIII 15VIII-26VIII czas trwania imprezy - 12 dni	3390 3390 3390 3390 3390	Trelleborg, Oslo, Lillehammer, Dombas, Trondheim, fiordy, Mosjoen, Mo, Rana, Tysfjord, Narvik, Alta, Porsangerfjord, Nordkapp, Laponia, Karasjok, Koło Polarne, wioska Św. Mikołaja, Oulu, Kuopio, Helsinki, Sztokholm	7 noclegów w hotelach klasy turystycznej (pokoje 2-osobowe z łazienką i wc – 5 noclegów; 2 noclegi, pokoje 2-osobowe, łazienka na korytarzu), 9 śniadań, - bilety na przeprawy promowe (w jednym przypadku miejsca pokładowe, w drugim kabiny 4-osobowe wewnętrzne), - miejscowy przewodnik w Oslo, Sztokholmie i Helsinkach, - opłata za wjazd na Nordkapp (w cenie certyfikat poświadczający pobyt), - opieka pilota, - komfortowy autokar, - ubezpieczenie KL i NW	- biletów wstępu – 350 NOK, 250 FIM, 200 SEK, - obiadokolacji	- brak przybliżonych cen obiadowych, - brak ceny dopłaty do pokoju jednoosobowego, - brak kosztów uczestnictwa dziecka, - odjazd autokaru z: Opola, Poznania, Leszna, Wrocławia, Częstochowy, Piotrkowa Trybunalskiego, Łodzi, Warszawy, Rzeszowa, Tarnowa, Krakowa, Katowic, Gliwic
FISCHER „Wielka wycieczka po Skandynawii i Nordkappie”					
27VI-14VII czas trwania imprezy - 18 dni	5563	Sztokholm, Helsinki, kerimaki, Paltamo, Koło Polarne, wioska Św. Mikołaja, Kafjord, wyspa Mageroya, Alta, archipelag Lofotów i Westerali, Fiskebol, wyspa Svolvaer, osady rybackie, Mo, Rana, Mosjoen, Trondheim, Langfjord, Andalsnes, droga Trolli, droga orłów, Sognefjord, wodospady Tvingefoss, Bergen, Oslo, Kopenhaga	- luksusowy autokar, - ubezpieczenie, - czeskojęzyczny przewodnik, - bilety na przeprawy promowe, 14 noclegów w hotelach średniej kategorii (pokoje 2-osobowe), 1 nocleg na promie w 2-osobowych kajutach, 15 śniadań typu „bufet”, - bilety wstępu	- zakwaterowanie w pokoju jednoosobowym (2875zł), - obiadokolacji (cena 15 – 1750zł)	- dziecko 2-11 lat w towarzystwie 2 osób dorosłych – 5000 zł, - możliwość zmiany programu, - minimalna ilość uczestników – 30 osób, - brak informacji o tym, czy są łazienki w pokojach, - odjazd autokaru z Pragi Czeskiej
Sigma Travel „Skandynawia”					
28IV-7V 13VI-22VI 4VII-13VII 15VIII-24VIII 6IX-15IX czas trwania imprezy - 10 dni	2190 2220 2250 2280 2290	Rostock, wyspa Lolland i Falster, Kopenhaga, Helsingborg, Sztokholm, Karlstad, Oslo, Honefoss, Kroderen, Hol, Sogenfjord, Flam, Stalheimsklevia, Voss, Bergen, Hardanger, Latefoss, Setesdal, Kristiansand	- autokar, - bilety na przeprawy promowe		- brak jakichkolwiek informacji o standardzie hoteli, noclegach na promach, wyżywieniu, biletach wstępu, itp. , - odjazd autokaru z Warszawy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie katalogów reklamowych i cenników Biur Podróży: Itaka, Fischer i Sigma Travel na 2000 rok.

Tabela II. 2. Wypoczynek w Turcji

Nazwa hotelu	Terminy	Cena	Opis	Uwagi
Sigma Travel				
Hotel Hoytur***	21VI-5VII	2040	Położony ok. 2 km od centrum Alanyi, około 150m od morza, pokoje dwuosobowe z centralną klimatyzacją, łazienką (suszarka do włosów), telefonem, TV Sat oraz balkonem od strony morza lub gór, duży basen i brodzik dla dzieci (bezpłatne leżaki i parasole) oraz kort tenisowy, restauracja, bar, bar na plaży, podziemne przejście na plażę.	Pobyt 15 dniowy, cena obejmuje zakwaterowanie jednej osoby w pokoju dwuosobowym, śniadania i obiadokolacje typu bufet, przelot samolotem z Warszawy.
	5VII-19VII	2050		
	19VII-2VIII	2060		
	2VIII-16VIII	2070		
	16VIII-30VIII	2070		
	30VIII-13IX	2040		
Hotel Grand Kapitan *****	13IX-27IX	2010	Jeden z najlepszych hoteli w Alanyi, położony ok. 4 km od centrum miasta i ok. 100 m od plaży (podziemne przejście), duże dwuosobowe pokoje z centralną klimatyzacją, łazienką (suszarka do włosów), telefonem, TV Sat, radiem, mini barem, telefonem, sejfem (płatnym dodatkowo) i balkonem, do dyspozycji duży basen i brodzik dla dzieci (bezpłatne leżaki i parasole), bar wodny w basenie, kort tenisowy, siłownia, sauna, ping-pong, restauracje, bary, sklepy, bar na plaży, ogródek dla dzieci, sporty wodne, bogaty program rozrywkowy w hotelu, w pobliżu Aquapark.	Pobyt 15 dniowy, cena obejmuje zakwaterowanie jednej osoby w pokoju dwuosobowym, śniadania i obiadokolacje typu bufet, przelot samolotem z Warszawy.
	27IX-11X	1990		
	21VI-5VII	2990		
	5VII-19VII	3000		
	19VII-2VIII	3010		
	2VIII-16VIII	3020		
ITAKA^	16VIII-30VIII	3020	Położony w centrum Kemer, pełnego sklepów, kawiarni i dyskotek, ok. 50 km od Antalyi, ok. 500 m od żwirowo-kamienistej plaży, hotel dwupiętrowy, 46 pokoi, basen, brodzik dla dzieci, pool bar, restauracja, sala konferencyjna	Pobyt 15 dniowy, cena obejmuje zakwaterowanie jednej osoby w pokoju dwuosobowym, śniadania i obiadokolacje typu bufet. Cena nie obejmuje przelotu samolotem z Warszawy lub Wrocławia – 1200 zł
	30VIII-13IX	2990		
	13IX-27IX	2960		
	27IX-11X	2940		
	25V-8VI	840		
	1VI-15VI	970		
	8VI-22VI	970		
	15VI-29VI	970		
	22VI-6VII	1170		
	29VI-13VII	1340		
	6VII-20VII	1340		
	13VII-27VII	1340		
	20VII-3VIII	1340		
	27VII-10VIII	1340		
	3VIII-17VIII	1340		
	10VIII-24VIII	1340		
	17VIII-31VIII	1340		
	24VIII-7IX	1140		
Hotel Lambiance*****	31VIII-14IX	880	Położony ok. 20 km od centrum Side, 45 km od centrum Alanyi, ok. 75 km od Antalyi, bezpośrednio przy własnej piaszczysto-żwirowej plaży, 3 restauracje, 5 barów, 6 sal konferencyjnych, centrum handlowe, 3400m2 basen ze zjeżdżalnią, brodzik dla dzieci, kryty basen z jacuzzi, miniklub dla dzieci, prywatny lekarz, pokoje dwuosobowe, klimatyzowane, łazienka (wc, prysznic, wanna, suszarka do włosów), TV sat, radio, telefon, sejf, minibar, balkon, room service całą dobę, tenis ziemny, stołowy, siatkówka plażowa, koszykówka, bilard, masaż, łaźnia turecka, zjeżdżalnie i sporty wodne, dyskoteki i programy animacyjne	Pobyt 15 dniowy, cena obejmuje zakwaterowanie jednej osoby w pokoju dwuosobowym, śniadania i obiadokolacje typu bufet. Cena nie obejmuje przelotu samolotem z Warszawy lub Wrocławia – 1200 zł
	7IX-21IX	880		
	14IX-28IX	880		
	21IX-5X	880		
	25V-8VI	1250		
	1VI-15VI	1680		
	8VI-22VI	1680		
	15VI-29VI	1680		
	22VI-6VII	1790		
	29VI-13VII	1900		
	6VII-20VII	2400		
	13VII-27VII	2990		
	20VII-3VIII	2990		
	27VII-10VIII	2990		
	3VIII-17VIII	2990		
	10VIII-24VIII	2990		
	17VIII-31VIII	2690		
	24VIII-7IX	2290		
	31VIII-14IX	2290		
	7IX-21IX	2290		
	14IX-28IX	2290		
	21IX-5X	2290		

* wśród terminów proponowanych przez Biuro Podróży ITAKA wyróżniono tylko te, które obejmują pobyty 15-dniowe, istnieje również możliwość pobytów tygodniowych (w wymienionych lub innych terminach), lecz z przyczyn porównawczych podano wyłącznie ceny pobytów 15-dniowych.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie katalogów reklamowych i cenników Biur Podróży: Itaka i Sigma Travel na 2000 rok.

Zadania dla studentów:

- w ramach otrzymanych danych, zidentyfikować benchmarki i zaplanować proces wdrażania zmian dla wybranych przez siebie biur podróży oraz propozycji urlopów i wycieczek,
- przedstawić rozwiązania w formie macierzy

Parametry				
Biurow Podróży				

Parametry				
Urlop/wycieczka				

- dokonać wyboru optymalnej wycieczki lub urlopu, podać uzasadnienie,
- dokonać wyboru optymalnego biura podróży, podać uzasadnienie.

SCENARIUSZ III. RYNEK SAMOCHODOWY

W związku z corocznie zmniejszającą się stawką celną na samochody sprowadzane z zagranicy oraz postępującą pauperyzacją społeczeństwa na rynku polskim pojawia się coraz więcej samochodów używanych, pochodzących z krajów Unii Europejskiej oraz Stanów Zjednoczonych. W związku z tym zdecydowanie spada sprzedaż nowych samochodów w salonach o około 30% w stosunku do 1999 roku.

Oczywistym jest więc fakt, iż salony samochodowe poszczególnych marek coraz intensywniej rywalizują ze sobą na rynku. Zdecydowanie zwiększył się zakres metod konkutowania ze sobą tych koncernów (na przykład upusty, montaż dodatkowego wyposażenia, pakiety ubezpieczeniowe, itp.).

Poniżej, w tabeli III.1, przedstawiono porównanie dwóch samochodów klasy średniej (gdyż samochody tej klasy są najczęściej kupowane na polskim rynku) - Golfa IV (Volkswagen) i Megane hatchback (Renault). Analizując dane z tabeli III.1, proszę zidentyfikować benchmarki i zaplanować proces wdrażania zmian dla wybranych przez siebie salonów samochodowych oraz marek samochodów. Należy uwzględnić ceny poszczególnych wersji silnikowych, wyposażenia standardowego oraz cen wyposażenia dodatkowego.

Tabela III. 1. Samochody Golf IV i Megane hatchback - porównanie

Wersja silnikowa...	i jej cena	Wypożyczenie standardowe	Wypożyczenie dodatkowe...	i jego cena
Golf IV (VW)*				
1,4 16V 75KM	49040	Całkowicie ocynkowane 3-drzwiowe nadwozie, zderzaki i obudowy lusterek w kolorze nadwozia, czarne listwy ochronne, 2 airbagi, ABS, hamulce tarczowe, regulowana kierownica, serwo, immobiliser, dodatkowe światło „stop”, przyciemniane szyby, antena, uchwyty na napoje, zintegrowane reflektory z regulowanym zasięgiem, sygnalizator niewyłączonych świateł, ogrzewana tylna szyba, składana tylna kanapa, klucz z oświetleniem, podświetlane lustro „make up”, lampki do czytania (przód, tył), pełnowymiarowe koło zapasowe, opony 175/80/R14, pakiet obowiązkowy (gaśnica, trójkąt, apteczka)	- Lakier specjalny (czarny, czerwony)	730
1,6 100KM (manual)	52140		- Lakier metalik/perłowy	1140
1,6 100KM (automat)	58540		- Dodatkowa para drzwi: Basis/Trendline	2620
2,0 115 KM (manual)	55240		- Comfortline	3560
2,0 115KM (automat)	61540		- Głośniki (4)	1190
1,9 SDI 68KM	55340		- Pakiet Trendline (wełnowa tapicerka, regulowane siedzenie pasażera, podłokietnik z pojemnikiem z przodu i tyłu, dzielona tylna kanapa, dywaniki z przodu i tyłu, elektryczne szyby i lusterka (podgrzewane), centralny zamek z wewnętrzną blokadą	5600
1,9 TDI 110KM	59990		- Pakiet Comfortline (regulowane siedzenie pasażera, sportowe przednie siedzenia, dzielona tylna kanapa, dywaniki z przodu i tyłu, opony 195/65/R15, przyciemniane światła tylne i kierunkowskazy	3100
			- Tempomat	1740
			- Reflektory przeciwmieglne	820
			- Boczne airbagi	2400
			- Boczne airbagi z kurtyną powietrzną	4460
			- ESP	5500
			- EDS	1280
			- Klimatyzacja manualna	6060
			- Klimatyzacja „Climatronic”	7530
			- Dwa foteliki dziecięce	1560
		- 8 głośników	1370	
		- Radio Beta	2890	
		- Radio Gamma	4560	
		- Szklany szyberdach	4190	
		- Zmieniacz CD	2480	
		- Czujnik deszczu i automatycznie przyciemniane lustro wsteczne	930	
		- Pakiet Specjalny (dodatkowa para drzwi, lakier metalik, perła lub specjalny, 4 głośniki	3770	
		- Pakiet Skórzany (skórzane: tapicerka, kierownica, dźwignia zmiany biegów i hamulca, regulacja odcinka lędźwiowego)	8300	
		- Pakiet Komfort I (regulacja wysokości siedzenia pasażera, dzielona tylna kanapa z podłokietnikami)	1210	
		- Pakiet Komfort II (3 zagłówki z tyłu, dzielona tylna kanapa, 3 pasy bezwładnościowe, siedzenie pasażera z regulacją wysokości)	1560/390	
		- Basic/Comfortline, Trendline	2020	
		- Pakiet Zimowy dysze spryskiwaczy ogrzewane, spryskiwacze reflektorów, przednie siedzenia ogrzewane, kontrolka pozycji płynu spryskiwaczy)	4160/2820	
		- Pakiet Techniczny I (centralny zamek sterowany pilotem, alarm antywłamaniowy, komputer pokładowy MFA)	6540/7490	
		- Basic, Trendline/Comfortline		
		- Pakiet Techniczny II ((centralny zamek sterowany pilotem z blokadą drzwi od wewnątrz, alarm antywłamaniowy, komputer pokładowy MFA, elektryczne szyby, elektrycznie ustawiane i podgrzewane lusterka) 3drzwi/5 drzwi	4710/5660	
		- Pakiet Electrofunkcjon (centralny zamek, niebieska tonacja szkieł lusterek, elektryczne szyby, elektrycznie ustawiane i podgrzewane lusterka) 3drzwi/5 drzwi	3520	
		- Zdejmowany hak holowniczy	17390	
		- System nawigacji satelitarnej		

Wersja silnikowa...	i jej cena	Wypożyczenie standardowe	Wypożyczenie dodatkowe...	i jego cena
Megane hatchback (Renault) **				
RN 1,4 75KM	46500	RN (zderzaki w kolorze karoserii z listwą ochronną, boczne listwy ochronne, stalowe koła 14", czarna krata wlotów powietrza, czarna listwa oświetlająca tablicę rejestracyjną, przyciemniane szyby, 4 airbagi, ABS, SRP, blokada zapłonu z transponderem, regulowana kierownica, lampki niezapiętych pasów i niezamkniętych drzwi, serwo, centralny zamek, elektryczne szyby z przodu, lampki do czytania z przodu i tyłu, zagłówki z przodu i tyłu, welurowa tapicerka, dzielone tylne siedzenie, schowki w konsoli centralnej i przednich drzwiach)	- lakier metaliczny	1650
RN 1,4 16V 95KM	48500		- radioodtwarzacz 4x15W	1810
RN 1,4 16V 95KM + klimatyzacja	53100			
RT 1,4 16V 95KM	50700	RT (wloty powietrza-czarna krata+chromowane obramowanie, listwa oświetlająca tablicę rejestracyjną w kolorze karoserii, lusterka zewnętrzne w kolorze karoserii, wskaźniki poziomu oleju i temperatury zewnętrznej, zdalny centralny zamek, komputer pokładowy, wycieraczki o zmiennej prędkości, elektryczne szyby, elektrycznie podgrzewane i sterowane lusterka, zdalne wyłączanie oświetlenia wewnętrznego, welurowa tapicerka, regulowane siedzenie kierowcy, kieszenie w oparciach przednich siedzeń, 2 schowki w tylnych drzwiach)	- lakier metaliczny	1650
RT 1,4 16V 95KM + klimatyzacja	55300		- radioodtwarzacz 4x15W	1810
RT 1,9 dTi 100KM	58450		- dach elektryczny	2250
RT 1,9 dTi 100KM + klimatyzacja	63050	RXE (skórzane: kierownica, gałka dźwigni zmiany biegów oraz mieszek, stalowe koła 15", podwójne reflektory, światła przeciwmgielne, elektryczne szyby przód i tył, podłokietniki przód i tył, zagłówki przednie z regulacją kąta pochylecia)	- pakiet zimowy (przednia szyba i przednie fotele ogrzewane)	1950
RT 1,9 dTi 100KM (automat)	64800			
RT 1,9 dTi 100KM (automat) + klimatyzacja	69400			
RXE 1,6 16V 110KM	54200	RXE (skórzane: kierownica, gałka dźwigni zmiany biegów oraz mieszek, stalowe koła 15", podwójne reflektory, światła przeciwmgielne, elektryczne szyby przód i tył, podłokietniki przód i tył, zagłówki przednie z regulacją kąta pochylecia)	- lakier metaliczny	1650
RXE 1,6 16V 110KM + klimatyzacja	58800		- radioodtwarzacz 4x15W	1810
RXE 1,6 16V 110KM (automat)	60550		- dach elektryczny	2250
RXE 1,6 16V 110KM (automat) + klimatyzacja	65150		- pakiet zimowy (przednia szyba i przednie fotele ogrzewane)	1950
			- radioodtwarzacz 4x15W+ CD	4200
			- felgi aluminiowe	1720

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów reklamowych Lellek Autoryzowana Stacja Obsługi VW i Audi oraz VIP Car Autoryzowany Partner Renault.

Zadania dla studentów:

- w ramach otrzymanych danych zidentyfikować benchmarki i zaplanować proces wdrażania zmian dla wybranych przez siebie marek samochodów i salonów samochodowych,
- przedstawić rozwiązania w formie macierzy

Parametry				
Marka				

Parametry				
Salon samochodowy				

- dokonać wyboru optymalnej marki samochodu, podać uzasadnienie,
- dokonać wyboru optymalnego salonu samochodowego, podać uzasadnienie.

STRESZCZENIE

W artykule wskazuje się na skuteczne narzędzie opisu organizacji, jakim jest benchmarking. Przytacza się praktyczne przykłady zastosowania tego narzędzia w działaniach przedsiębiorstw.

SUMMARY

Article presents benchmarking as an effective instrument of organization description. Author presents practical applications of this instrument in the company activities.



Waldemar Szewc

Oprogramowanie DORADCA - wirtualna metoda opisu i zarządzania organizacją

OGÓLNY OPIS METODY

Teoria Organizacji i Zarządzania zna wiele metod opisu organizacji. Metody te są sprawdzone i przynoszą efekty w pewnym okresie mierzonym od momentu podjęcia prac projektowych do wdrożenia standardów organizacyjnych. Współczesna rzeczywistość, a zwłaszcza funkcjonowanie w warunkach konkurencji, zmuszają jednak do zastosowania nowoczesnych, efektywnych i oszczędnych czasowo rozwiązań. Takie możliwości daje jedynie wykorzystanie istniejącego już w większości firm sprzętu komputerowego wraz z odpowiednim oprogramowaniem. Rozwiązania programowe muszą być zintegrowane z najbardziej popularnym środowiskiem, którym jest system Windows wraz z wiodącym pakietem biurowym, pracującym w tym środowisku - MSOffice. Wyjściem naprzeciw temu konkretnemu zapotrzebowaniu, a także rozwiązaniem, odpowiadającym wymaganiom zarządzania procesowego, jest program „DORADCA” stworzony przez trzy wrocławskie firmy:

- AFO Biuro Konsultingowe Rachunkowe
- ELMA - Firma Informatyczna
- ZPKSoft - Firma Softwarowa

Produkt ten poprzez sieć praktycznych algorytmów działania jest sam w sobie narzędziem opisu organizacji. Stanowi swoistą nakładkę porządkującą pliki i aplikacje stworzone w standardzie MSOffice i rozrzucone w pamięci komputera. W tym celu wykorzystuje się parametry generujące postęp czynności i działań w odpowiednim porządku logistycznym - organizacyjnym. Do tych parametrów zaliczamy:

1. Użytkowników (w tym właścicieli projektów i administratorów)
2. Poziomy dostępu do poszczególnych opcji
3. Klientów
4. Procedury z podziałem na aplikacje, dokumenty, czynności i bramki logiczne.
5. Kreator raportów finansowych i wykorzystania czasu pracy.

Użytkownik oprogramowania samodzielnie opisuje obszar organizacji za pomocą parametrów, tworząc strukturę quasi - wektorową w postaci:

[Upz, K, Pi], gdzie:

Upz : parametr uprawnienia dla użytkownika

k: parametr dla klienta

pi: parametr elementu procedury

Po odpowiednim wykreowaniu matrycy organizacyjnej (np. pojedynczej procedury), oprogramowanie zapewnia natychmiastową realizację zadań wg ustalonego porządku.

W ten sposób aplikacja „Doradca” pełni jednocześnie rolę katalizatora organizacji samouczącej.

Dlaczego powstają programy obsługujące organizację pracy? Zapewne dlatego, że od pewnego czasu podstawowe znaczenie w przedsiębiorstwach zaczęła mieć „wiedza” rozumiana jako suma doświadczeń, wiadomości, kompetencji pracowników oraz informacji zawartych w różnorodnych dokumentach i bazach danych. Jeśli ta wiedza jest rozproszona, nieuporządkowana, a co gorsze nieudokumentowana, nie podlega zarządzaniu. Wówczas istnieje niebezpieczeństwo utraty panowania nad nią, a tym samym utraty możliwości efektywnego kierowania firmą. Właśnie program, który jest narzędziem do:

1. Uporządkowywania i sprawnego gromadzenia danych,
2. Opisywania różnych stanów organizacyjnych,
3. Zarządzania wiedzą i jej racjonalnego wykorzystywania staje się produktem, który w istotny sposób może zmienić organizację pracy.

Zarządzanie i dyslokacja wiedzy służy trzem celom:

1. Odciąża kierownictwo i pracowników,
2. Prowadzi do równouprawnienia wiedzy pochodzącej z różnych źródeł,
3. Zbliża wiedzę teoretyczną do praktycznej działalności firmy.

Wydażność pracowników, szczególnie w sytuacji ich odpowiedniego dociążenia zadaniami i obowiązkami, zależy głównie od poprawy organizacji pracy. Program „DORADCA” umożliwia uzyskanie ładu i stałego polepszania wydajności pracy. Odciąża użytkowników od ustawicznego pilnowania wielu spraw i terminów. W efekcie przyspiesza wykonanie typowych zadań a także planowanie i realizację zadań nieperiodycznych.

„DORADCA” powoduje zmiany i usprawnienie w następujących obszarach:

1. Obieg informacji w firmie:
 - a) zastąpienie tradycyjnego obiegu dokumentów - elektronicznym,
 - b) możliwość przesyłania informacji w dowolnej formie (zeskanowany tekst, pliki w formacie MSOffice, formularze html),
 - c) mobilne korzystanie z wewnętrznej i zewnętrznej poczty elektronicznej,
 - d) system notatek i terminów usprawnia pracę i uwalnia od wszędziebylskich karteczek, zapewniając łatwy dostęp do własnych zasobów informacyjnych.
2. Zarządzanie czasem pracy:
 - a) system terminów zapisanych przy zadaniach umożliwia kontrolę stanu realizacji zadań (etapów pracy),
 - b) oblicza czas realizacji poszczególnych zadań, co pozwala na ocenę rentowności zleceń i analizę efektywności procesów,
 - c) monitoruje pracę firmy przekazując w formie dziennika lub systemu filtrów pożądane informacje do bieżącego zarządzania.
3. Gromadzenie informacji (wiedzy) w firmie:
 - a) przechowuje wszechstronną informację dotyczącą klientów i wykonywanych dla nich zadań,
 - b) zatrzymuje całą wiedzę o realizowanych zadaniach w firmie (odejście pracownika stwarza mniej problemów),
 - c) zapewnia wysoki poziom bezpieczeństwa dokumentów poprzez zachowanie historii dokonywanych zmian,

- d) zachowuje wysoki poziom bezpieczeństwa dostępu do informacji dzięki systemowi uprawnień i haseł
 - e) stwarza możliwość sterowania procesem zarządzania wiedzą poprzez parametryzowanie standardów.
4. Organizacja pracy:
- a) porządkuje czynności i dokumenty w logiczny ciąg zwany procedurami,
 - b) przyspiesza i normalizuje wykonanie typowych zadań dzięki wykorzystaniu „szablonów”,
 - c) monitoruje sprawy nie załatwione w terminie,
 - d) tworzy wspólną platformę porozumienia i wymiany doświadczeń między pracownikami,
 - e) budowa i rozwój procedur (procesów) ułatwia wdrażanie norm ISO 9001:2000
 - f) kreowanie procedur zgodnie z wymogami firmy oraz integracja z innymi systemami (FK) stwarza narzędzie skutecznego zarządzania,
 - g) daje możliwość kreowania procedury i rozwoju zarządzania relacjami z klientem.

PROCEDURY - ICH WŁASNOŚCI

Działalność firmy można podzielić na szereg czynności i spraw powiązanych ze sobą w logiczne ciągi. Tak jest w najprostszej sytuacji. Przeważnie mamy do czynienia z wieloma wątkami, powiązanymi w strukturę drzewiastą.

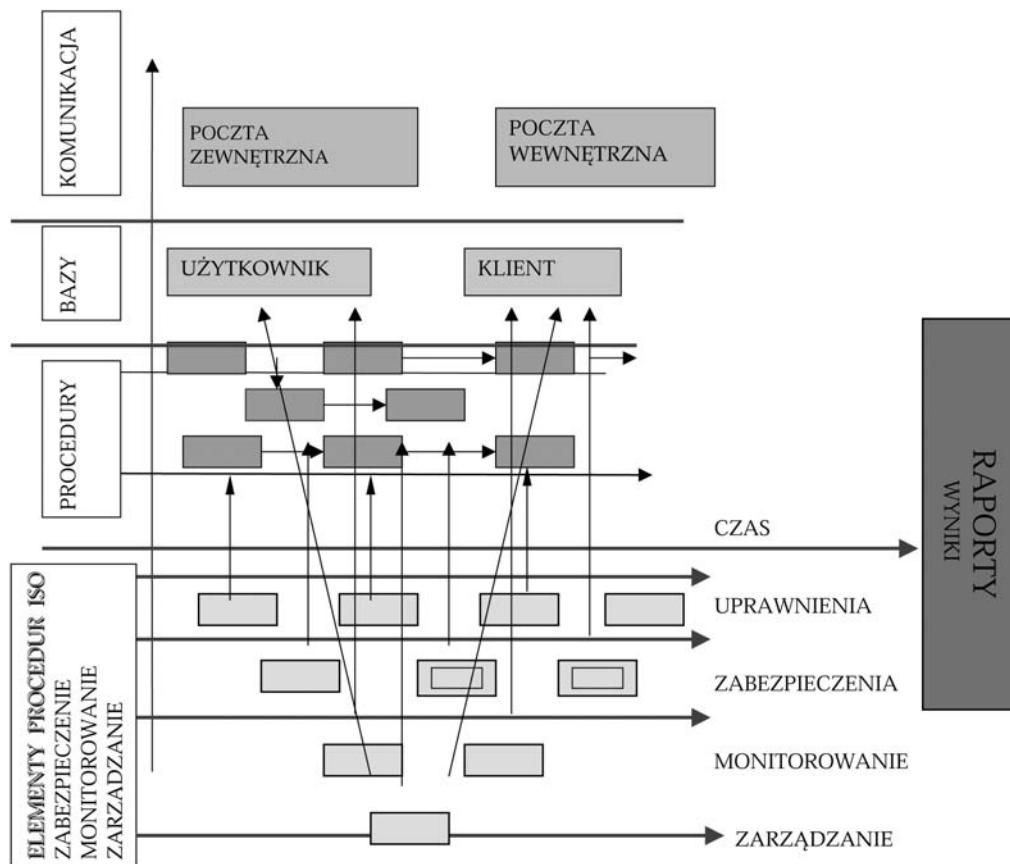
Program „Doradca” posiada zaimplementowaną obsługę różnego typu procesów za pomocą procedur, których ilość może być nieograniczona. Procedury w programie „Doradca” mogą należeć do jednej z dwóch głównych grup:

1. Procedury STANDARD
2. Procedury DYNAMICZNE.

Procedury STANDARD stanowią logicznie powiązany zespół elementów, oraz własności stanowiących o ich zachowaniu, służące do realizacji określonego celu. Powiązania te mają postać struktury drzewiastej.

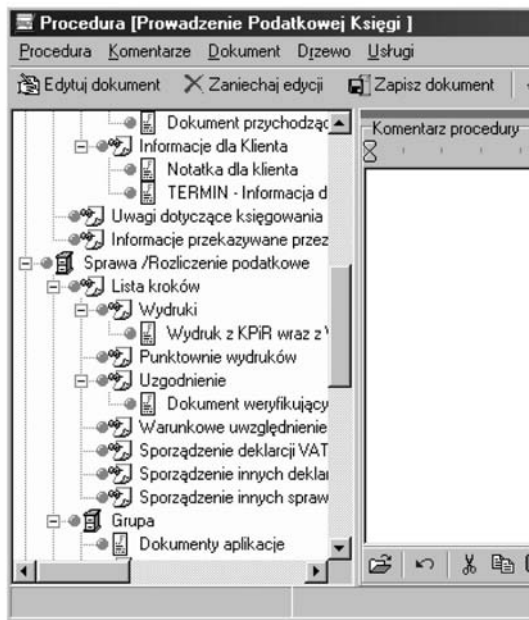
W skład elementów procedury STANDARD wchodzi:

1. Grupy
2. Dokumenty
3. Sprawy
4. Aplikacje

Rys. 1. Schemat ideowy programu „DORADCA”

Źródło: opracowanie własne

1. **Grupy** to umowne składniki służące do wiązania merytorycznie spójnych elementów (w tym także podgrup).
2. **Dokumenty** to fizycznie sformalizowany zapis jakiegoś stanu, wchodzący w skład rozpatrywanej procedury. Podczas kreowania procedury dokumenty są umieszczane w bazie programu Doradca i przechowywane w postaci spakowanej.
3. **Sprawy** to elementy procedury, określające obowiązek wykonania określonej czynności.
4. **Aplikacje** to zdefiniowane tzw. aliasy (połączenia) do programów użytkowych np. FK. Można je porównywać ze „skrótami” systemu Windows, posiadają jednak pewne cechy właściwe tylko dla programu Doradca.

Rys. 2. Drzewo składników przykładowej procedury

NIKTÓRE CECHY SKŁADNIKÓW PROCEDUR STANDARD

Dokumentom, sprawom i aplikacjom mogą być przyznane atrybuty: „do załatwienia” i „terminowe”. Ustawienie tych cech powoduje odpowiednią ich obsługę przez program. Składnik *grupa* ma ustawiany przez program automatycznie atrybut „do załatwienia. Jeżeli posiada składniki „nie załatwione”, wówczas jest oznaczony przez ten atrybut. Oznaczenie to zmienia się w momencie realizacji wszystkich składników wchodzących w jej skład. Aplikacje podpisane pod procedury programu „Doradca” mogą być mu przypisane na wyłączność to znaczy, że nie będzie można ich uruchomić spoza programu. Umożliwia to rejestrowanie czasu poświęconego obsłudze czynności wykonanych w programie dla danego klienta a tym samym analizę wskaźników efektywności procesów.

NIKTÓRE CECHY SKŁADNIKÓW PROCEDUR DYNAMICZNYCH

Procedury dynamiczne są budowane w oparciu o listę dokumentów potrzebnych do realizacji zadań nietypowych. Mogą to być dokumenty związane z realizacją specjalnego zamówienia, przygotowania nowej oferty lub zarządzaniem projektem rozwojowym. Ponieważ w tym wypadku nie znana jest końcowa liczba spraw i dokumentów ani wzajemne ich powiązania, więc metryka tych czynności różni się nieco od metryki dokumentów przypisanych do procedur Standard. Można ustalić osobę odpowiedzialną za wykonanie spraw zawartych w dokumentach oraz określić termin wykonania pracy i moment przypomnienia. Istota terminów przypisanych do dokumentów polega na tym, że program „Doradca” automatycznie monitoruje ich nadejście już w momencie „logowania się” do programu przez użytkownika (określonego jako osoba odpowiedzialna za realizację rozpatrywanego zadania).

Procedury **Standard** automatycznie ustawiają się jako „załatwione” w momencie wykonania prac opisanych na wszystkich składnikach. Procedura dynamiczna natomiast, z założenia ma nieokreśloną końcową ilość dokumentów, więc program tylko analizuje podczas jej zamykania czy wszystkie dokumenty oznaczone jako „do załatwienia” zostały załatwione. Jeżeli tak, wówczas program zadaje pytanie użytkownikowi, czy oznaczyć procedurę jako „załatwioną”. **Każdy** typ procedury posiada własność samomonitorowania się w przypadku nadejścia terminu realizacji.

KREOWANIE PROCEDUR

Do budowy procedur służy specjalne narzędzie zwane kreatorem procedur. Procedury Standard konstruowane są przy jego pomocy, ustawiając „drzewo dokumentów”, spraw i aplikacji. Procedurze dynamicznej natomiast ustawia się tylko jej cechy początkowe, tzn. osobę odpowiedzialną, tytuł itp.

Program Doradca przechowuje procedury w różnych miejscach w zależności od ich przeznaczenia. Procedura może dotyczyć firmy jako całości lub jej działu. W obu przypadkach będzie to tzw. **procedura ogólna**. Procedury mogą być także „spersonalizowane”, tzn. przypisane odpowiednim klientom.

MECHANIZMY ZARZĄDZANIA

Program „Doradca” posiada szereg mechanizmów wyręczających użytkowników z wykonywania mechanicznych czynności, polegających na koordynacji i analizie realizacji zadań. Procedurom i cechom nadawany jest atrybut monitorowania. Jest to związane ściśle z terminami ich wykonania. Kierownik ma dodatkowo możliwość szybkiego wywołania wszystkich zaległości z ich podziałem wg poszczególnych pracowników.

Wszystkie elementy procedur są odpowiednio dekretowane (jako zrealizowane), co powoduje, że w dowolnym momencie można stwierdzić etap ich realizacji. Zapewnia to między innymi możliwość bezawaryjnego przekazywania spraw jednego użytkownika innemu, który „z marszu” może kontynuować realizację procedury rozpoczętej przez poprzednika. Program pamięta również, kto edytował dany dokument.

Dodatkową wartość, mającą znaczący wpływ na jakość pracy i jej efekty, stanowi mechanizm przechowywania kolejnych wersji dokumentów. Można w razie potrzeby sięgnąć do historycznej wersji dokumentu czy procedury, dokonać jej analizy i wykorzystać do dalszej pracy. Każda wersja dokumentu jest odpowiednio opisana, dzięki czemu wiadomo kto i kiedy ją edytował.

Uzupełnienie stanowią: moduł wewnętrznej poczty elektronicznej umożliwiający przysyłanie wiadomości między użytkownikami oraz moduł monitorowania terminów.

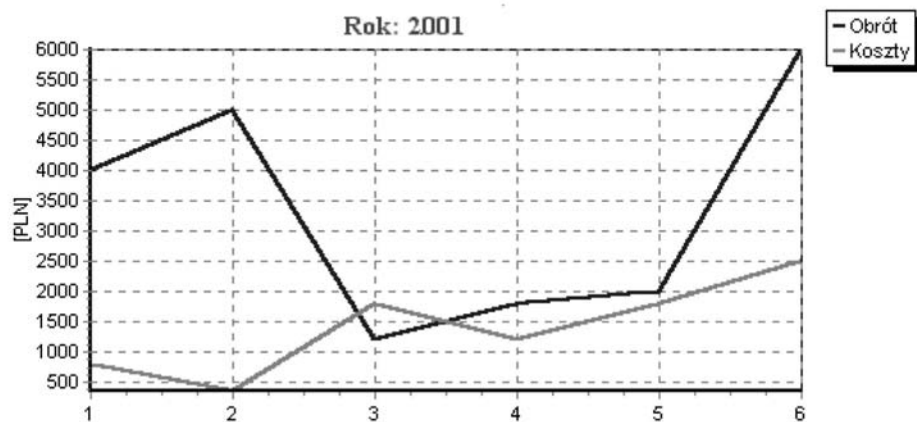
RAPORTY

Program „Doradca” dzięki modułowi „Raporty” daje możliwość analizy wprowadzonych danych, dotyczących działalności firmy.

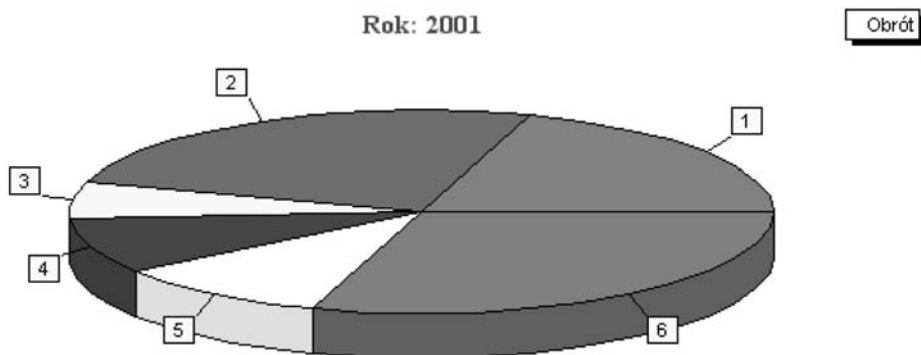
Wersja dla Kancelarii Doradców Podatkowych i Biur Rachunkowych zawiera opcje informacji finansowej. Po zakończeniu prac księgowo - podatkowych dotyczących poszczególnych okresów obrachunkowych, pracownicy wprowadzają przy pomocy specjalnego narzędzia, dane dotyczące przychodów, kosztów, podatków i zatrudnienia. Opcja raportów zapewnia wizualizację danych w postaci wykresów. W ten sposób możliwa jest szybka analiza trendów i struktury podatkowych wielkości finansowych każdego klienta. Program zapewnia również łączenie danych wg różnych kluczy, a także uzyskanie

informacji globalnych niezbędnych do analiz marketingowych i ryzyka ponoszonego przez doradcę podatkowego.

Rys. 3. Przykładowy przebieg zależności obrotów i kosztów w czasie



Rys. 4. Poglądowy wykres kołowy



WSPIERANIE SYSTEMU ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

System „Doradca” dzięki możliwości kreowania procedur działania, może być wykorzystywany do budowy wewnętrznego układu zarządzania jakością. Wymaga to oczywiście wcześniejszego zdefiniowania celów jakości ukierunkowanych na zapewnienie klientom uzyskania wartości dodanej przy sprzedaży produktów i usług.

Dobrym wzorcem postępowania jest metodologia zarządzania jakością oparta na normach certyfikatu jakości ISO 9001:2000.

System ten zakłada zaprojektowanie i wdrożenie co najmniej sześciu procedur:

1. Nadzór nad dokumentami,
2. Nadzór nad zapisami,
3. Planowanie i przeprowadzenie audytów,
4. Działania korygujące,
5. Nadzór nad wyrobem niezgodnym,
6. Działania zapobiegawcze.

Czynności i dokumenty będące elementami tych procedur można wdrożyć za pomocą programu „Doradca”. Pierwsza z możliwych metod polega na zgrupowaniu tych elementów jako podgrupy. Druga, bardziej skomplikowana, wymaga dołączenia obu istniejących procedur wykonywanych czynności, dokumentów i aplikacji właściwych dla systemu zarządzania jakością. Tworzy się w ten sposób „siatkę”, której elementy poziome tworzą ciąg wykonawczy zadań operacyjnych (np. proces sprzedaży, proces obiegu dokumentów, proces obrotu towarowego). Natomiast elementy „pionowe” są ciągiem zadań wynikających z założonej polityki jakości (procedury ISO). „Doradca” pozwala dodatkowo na zautomatyzowanie „układu pionowego”, sprawny pobór informacji, konstrukcję raportów i miar efektywności procesów.

Układ macierzowy automatycznego zarządzania jakością przybliży poniższy schemat.

PROCEDURY ISO:					
1	2	3	4	5	6
Nadzór nad dokumentami (co się z nimi dzieje - kto, jak, gdzie)	Nadzór nad zapisami (jeżeli nadawany jest status), czyli dlaczego, po co, dla kogo	Planowanie i przeprowadzenie audytów (przygotowanie audytu, zaplanowanie, co ma być, wykaz dokumentów lista pytań, określone sposoby	Działania korygujące (co z nim ma się zrobić, kto i gdzie)	Nadzór nad wyrobem niezgodnym (co zrobić, gdy wyrób jest niedobry system ma powiedzieć, co jest złe	Działanie zapobiegawcze (co nowego i jaki wpływ na to przewidujemy - wystawianie czujników i zbieranie danych)
↓	↓	↓	↓	↓	↓
PROCEDURY DORADCY:					
Proces sprzedaży					
Proces obiegu dokumentów, informacji i zarządzania wiedzą					
Proces logistyki zaopatrzenia firmy					
Proces prowadzenia rachunkowości					
Proces zarządzania relacjami z klientem					

STRESZCZENIE

Opis organizacji poprzez narzędzie informatyczne, wspomagające zarządzanie małą firmą jest przedmiotem badań i praktycznych wskazówek w jego aplikacji.

SUMMARY

Organization description with information instrument that supports management of a small company is the object of examination and practical tips of its application.



Rozdział IV

Nowoczesne koncepcje i technologie opisu organizacji



Wojciech Podemski

Jakość usług w kontekście współczesnej interpretacji pojęcia jakości

ISO (International Organization for Standardization - Międzynarodowa Organizacja Normalizacyjna) - tworzona przez ponad 130 narodowych instytucji normalizacyjnych krajów dużych, małych uprzemysłowionych i rozwijających się, określiła **jakość** w normie terminologicznej dotyczącej zarządzania jakością i zapewnienia jakości ISO 8402:1994¹ jako ogół właściwości obiektu wiążących się z jego zdolnością do zaspokojenia potrzeb stwierdzonych i oczekiwanych.

W nowym wydaniu normy ISO 9001:2000² Systemy Zarządzania Jakością, podkreśla się znaczenie nie tylko jakości wyrobu dostarczonego klientowi ale przede wszystkim zadowolenie klienta z otrzymania wyrobu lub usługi o określonych cechach.

Wykracza to stwierdzenie poza dotychczasowe postrzeganie jakości jako zespołu cech technicznych opisujących wyrób czy też usługę, nadając jej charakter także emocjonalny.

Sfera usług wpływa w coraz większym stopniu na jakość życia społeczeństw. Potwierdzają ten fakt wskaźniki statystyczne, które informują, że w USA liczba zatrudnionych w sektorze usług przekracza już 84% ogółu zatrudnionych³ a w Danii, Szwecji, Wielkiej Brytanii, Francji, Włoszech, Japonii, Niemczech czy Hiszpanii około 60%, wytwarzając 58-76 % PNB.

Także w Polsce można zaobserwować wzrost znaczenia sektora usług. Produkt Krajowy Brutto wytworzony w sferze niefinansowych usług rynkowych wyniósł w 2000 roku około 44 %⁴.

Organizacje usługowe mogą stać się więc na równi ze sferą produkcyjną⁵ przedmiotem zainteresowania kwalitologii⁶.

Świadczenie usług odbywa się na oczach i często przy współudziale klienta. W tym typie działań klient może być nie tylko odbiorcą wyniku świadczenia usługi, ale nawet samym jej wynikiem - jak to się dzieje w przypadku usług medycznych, kosmetycznych czy też edukacyjnych.

¹ Tłumaczenie za PN-ISO 8402:1996

² PN ISO 9001:2000. (2001), *Systemy Zarządzania Jakością*, PKN Warszawa.

³ Cascio W. F. (1998), *Managing Human Resources*, Wyd Irwin Mac Graw-Hill, s. 79.

⁴ Rocznik Statystyczny RP 2001, Rok LXI, GUS, Warszawa 2002, s. 546.

⁵ Hamrol A., Mantura W.: *Zarządzanie jakością. Teoria i Praktyka*. Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa - Poznań 1999.

⁶ Nazwa zgłoszona na początku lat siedemdziesiątych przez R Kolmana dla określenia wszystkiego, co osiągnięto w badaniach naukowych i teorii w zakresie modelowania jakościowego (Rocznik statystyczny RP 2001, s. 15).

W produkcji, doskonalenie jakości odbywa się najczęściej wewnątrz zakładu wytwórczego i jest dla klienta nie widoczne. W tych działaniach np. statystyczna kontrola procesu i mechanizacja produkcji mają kluczowe znaczenie dla ich wyniku.

W usługach zaś istotne znaczenie ma wiele niewymiernych cech usługodawcy: usposobienie, zaangażowanie, umiejętność nawiązania kontaktu z klientem, zdolność przekonywania i zjednywania ludzi, poczucie humoru, umiejętność optymalizowania własnego zachowania w danej sytuacji, temperament, ubiór.

Jak zatem definiowana jest **usługa**?

PN-ISO 8401:1996 (1.5) określa, że usługa to wynik bezpośredniego współdziałania dostawcy i klienta oraz wewnętrznej działalności dostawcy, w celu zaspokojenia potrzeb klienta.

Definicja ta uzupełniona została następującymi uwagami:

- 1) bezpośrednie współdziałanie dostawcy i klienta może być realizowane zarówno przy pomocy personelu jaki i przy pomocy sprzętu,
- 2) współdziałanie takie może być istotne dla wykonania usługi,
- 3) częścią wykonania usługi może być dostarczenie lub wykorzystanie wyrobów materialnych,
- 4) świadczenie usługi może wiązać się z wytworzeniem i dostarczeniem wyrobu materialnego

W Klasyfikacji Wyrobów i Usług⁷, będącej polskim odpowiednikiem Classification of Products by Activity (CPA) przyjęto, że usługi to czynności:

- o charakterze naprawczym, remontowym lub konserwacyjnym,
- będące współdziałaniem w procesie produkcji, ale nie tworzące bezpośrednio wyrobu, zlecane przez producenta zabiegi techniczne na przedmiocie oraz czynności w zakresie budownictwa, handlu, transportu i łączności,
- zaspokajające potrzeby fizyczne i psychiczne człowieka w zakresie oświaty, ochrony zdrowia i opieki społecznej, wypoczynku i sportu,
- zaspokajające potrzeby porządkowo-organizacyjne społeczeństwa i pozostałe, związane z różnego rodzaju przedsiębiorczością.

Na podstawie tak zestawionej charakterystyki można określić za J. Łańcuckim cechy usług:⁸

- 1) niematerialny charakter - usługa jest czynnością,
- 2) najczęściej jednoczesność świadczenia i korzystania z usługi,
- 3) nietrwałość i brak możliwości produkcji na skład,
- 4) ścisły związek usługi z osobą wykonawcy oraz często „współautorstwo” klienta w świadczeniu usługi,
- 5) heterogeniczność - różnorodność świadczeń wchodzących w skład usługi,
- 6) niemożność nabycia prawa własności usługi.

⁷ Klasyfikacja Wyrobów i Usług. Wyd. GUS Warszawa 1994.

⁸ Łańcucki J. (1999), *Determinanty oceny jakości w sferze usług. Problemy jakości 6/1999*. Wyd. Sigma-NOT Warszawa.

K. Lisiecka dodaje jeszcze dwie cechy, charakterystyczne jej zdaniem dla usług edukacyjnych, a zdaniem autora charakteryzujących także wiele innych usług (np. internetowych, rozrywkowych, doradczych itp.):⁹

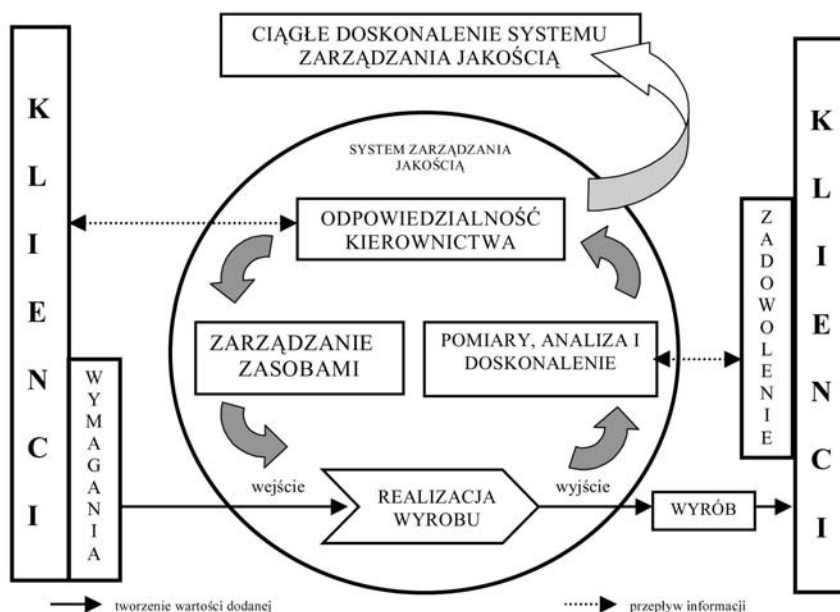
- 7) komplementarność i substytucyjność usług i dóbr materialnych (np. użycie odtwarzacza wideo, czy też płyty CD lub DVD z nagraniem może zastąpić w pewnych okolicznościach prelegenta - czasem z bardzo dobrym skutkiem).

W odniesieniu do konkretnych usług niektóre z powyższych cech mogą występować z różnym nasileniem, w zależności od stopnia ich „materialności”.

System Zarządzania Jakością przedstawiony w normie ISO 9001:2000 wskazuje jak zintegrowane podejście do zarządzania polegające na kontrolowaniu i mierzeniu procesów zachodzących w przedsiębiorstwie może kreować nie tylko jakość, ale także generować najcenniejszy efekt jego działań - wartość dodaną.

Dla prześledzenia zależności w tym systemie warto tu przedstawić model systemu jakości prezentowany w normie ISO 9001:2000 (Rysunek 1).

Rys. 1. Model systemu zarządzania jakością, którego podstawą jest proces



W przedstawionej wcześniej normie¹⁰ międzynarodowej zachęca się do przyjęcia podejścia procesowego podczas opracowywania, wdrażania i doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością w celu zwiększenia zadowolenia klienta przez spełnienie jego wymagań.

W celu skutecznego działania organizacja powinna zidentyfikować liczne powiązane ze sobą działania i nimi zarządzać. Działanie wykorzystujące zasoby i zarządzane w celu umożliwienia przekształcenia wejść w wyjścia, można rozpatrywać jako proces. Często wyjście jednego procesu bezpośrednio stanowi wejście procesu następnego.

⁹ Lisiecka K. (2000), *O potrzebie zapewnienia i oceny jakości usług edukacyjnych. Problemy jakości 2/2000*. Wyd. Sigma-NOT Warszawa.

¹⁰ PN ISO 9001:2000, op. cit., Wprowadzenie 02.

Wykorzystanie systemu procesów w organizacji wraz z ich identyfikacją oraz wzajemnymi oddziaływaniami między tymi procesami i zarządzanie nimi można określić jako „podejście procesowe”.

Zaletą podejścia procesowego jest zapewnienie bieżącego nadzoru nad powiązaniem między poszczególnymi procesami w systemie procesów, jak też nad ich kombinacją i wzajemnym oddziaływaniem.

Jeżeli w systemie zarządzania jakością zastosowane zostanie takie podejście, to tym samym podkreśla się znaczenie:

- a) zrozumienia i spełnienia wymagań,
- b) potrzeby rozpatrywania procesów w kategoriach wartości dodanej,
- c) otrzymywania wyników dotyczących funkcjonowania i skuteczności procesu,
- d) ciągłego doskonalenia procesów na podstawie obiektywnego pomiaru.

Model systemu zarządzania jakością, którego podstawą jest proces, przedstawiony na rysunku 1 obrazuje powiązania procesów. Z rysunku wynika, że istotną rolę w określaniu wymagań wejściowych pełnią klienci. Monitorowanie zadowolenia klienta wymaga oceny informacji dotyczącej percepcji klienta co do tego, czy organizacja spełniła wymagania klienta. Model przedstawiony na rysunku 1 obejmuje wszystkie wymagania ISO 9001:2000, ale nie przedstawia procesów w sposób szczegółowy.

Istotnym wskazaniem dotyczącym wdrożenia systemu zarządzania procesowego jest rekomendacja metody znanej jako: „Planuj - Wykonaj - Sprawdź - Działaj” (PDCA).

PDCA można pokrótce opisać następująco:

Planuj: ustal cele i procesy niezbędne do dostarczenia wyników zgodnych z wymaganiami klienta i polityki organizacji.

Wykonaj: wdróż procesy.

Sprawdź: monitoruj, mierz procesy i wyrób w odniesieniu do polityki, celów i wymagań dotyczących wyrobu, przedstawiaj wyniki.

Działaj: podejmij działania dotyczące ciągłego doskonalenia funkcjonowania procesu.

Z doświadczenia autora, opartego na ponadrocznym funkcjonowaniu Systemu Zarządzania Jakością w prowadzonej przez niego firmie wynika, że przedstawione w niniejszym rozdziale wymagania systemowe, a także proponowane podejście procesowe może być ważnym narzędziem w kierowaniu organizacją usługową.

ZNORMALIZOWANY SYSTEM ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ W MAŁEJ FIRMIE USŁUGOWEJ

- ANALIZA ZAGROZEŃ I SPOSOBÓW ICH ELIMINOWANIA

W literaturze przedmiotu ¹¹ spotyka się pojęcie jakości normatywnej - wyrażonej w formie zestawu dyrektyw, instrukcji, procedur, wskazówek, nakazów i norm mających na celu egzekwowanie założonych przez wytwórców systemu parametrów funkcjonowania i sposobów reagowania na odchylenia od stanu założonego.

¹¹ Fazlagić A. (2001), *Jakość normatywna w zarządzaniu przedsiębiorstwem usługowym. Problemy Jakości 05/2001* Wyd. Sigma - NOT Warszawa.

System zapewnienia jakości w wielu współczesnych przedsiębiorstwach jest właśnie tak pojmowany, co powoduje szczególnie w odniesieniu do usług powstawanie pseudojakości (zestawu znormalizowanych i spełnionych wymagań o zerowej lub ujemnej wartości dla klienta).

Definicja jakości normatywnej oparta na systemie mechanistycznym¹², w którym obraz organizacji stanowi odwzorowanie budowy maszyny.

Model ten był najbardziej popularny w epoce industrialnej. Według G. Johnson'a system mechanistyczny charakteryzuje między innymi: specjalizacja i zdefiniowanie zadań, hierarchiczna struktura organizacyjna, postrzeganie zlokalizowania wiedzy na szczycie struktury organizacyjnej, lojalność wobec organizacji jako podstawa kultury organizacji, prymatem prestiżu spowodowanego obejmowaniem wyższego stanowiska nad umiejętnościami, wiedzą i doświadczeniem, istnieniem nieformalnej kadencji dla każdego pracownika, wynagradzaniem twórców usprawnień samego systemu i karaniem prawdziwych innowatorów, silnie sformalizowaną hierarchią, wymuszającą na pracownikach uległość, promowaniem „pracy na niby”¹³.

System mechanistyczny powstał dla zarządzania przedsiębiorstwami przemysłowymi, gdzie szereg jego cech (określając jasne warunki do spełnienia: od - do) przyczynia się w dobrym stopniu do otrzymywania wyrobu o kontrolowanym poziomie jakości, to w odniesieniu do usług ma on wiele wad stanowiących zagrożenie dla realizacji usług odzwierciedlającej zadeklarowane przez klienta potrzeby.

Analizę zagrożeń znormalizowanego Systemu Zarządzania Jakością (SZJ) oparto na przeglądzie też sformułowanych przez Fazlagić'a dla sformalizowanych systemów zarządzania jakością w firmie usługowej¹⁴ w odniesieniu do BHPE Agencja Ochrony Pracy i Środowiska - Wojciech Podemski, posiadającej od marca ub. roku certyfikat na wdrożony SZJ.

Wyniki tego zestawienia przedstawia Tabela 1.

¹² Krzyżanowski L. J. (1999), *Podstawy kierowania organizacjami inaczej*, PWN Warszawa, s. 15 - 141.

¹³ Johnson G., Schoes K. (1989), *Exploring Corporate Strategy*, Ponce Hall, New York, s. 295.

Tabela 1. Analiza SZJ wdrożonego w BHPE - W. Podemski wobec zagrożeń dla sformalizowanych systemów jakości w firmie usługowej

Zagrożenie	Analiza dla BHPE
1. Założenie samoeliminacji niezgodności przez system - pracownicy wierzą, że zawarte w normie czy instrukcji wskazówki dotyczące postępowania bezwzględnie służą tworzeniu wartości dla klienta, nawet w sytuacji ich mechanicznego wykonania; mogą starać się je zrealizować nawet gdyby rzeczywiście miałyby to nie zaspokoić potrzeb klienta a więc pogorszyć jakość a nawet wytworzyć poczucie niewykonania usługi,	1. Kontakt pracowników z Klientem ma charakter bardzo indywidualny i najczęściej długotrwały, co zapewnia stosunkowo dobrą znajomość jego potrzeb. Zagrożenie to może być realne w odniesieniu do usług realizowanych sporadycznie lub jednorazowo. Istotną barierą w jego minimalizowaniu jest precyzyjne uzgadnianie zakresu i sposobu realizacji usługi, opisane w procedurze PS. 4.3-01 <i>Przegląd umowy</i> . Badanie satysfakcji stałych klientów jest realizowane zgodnie z procedurą PS-4.20-01 <i>Metody statystyczne</i> . Istotne znaczenie ma też staranne analizowanie reklamacji (procedura PS4.15-01) oraz podejmowanie działań korygujących i zapobiegawczych – te opisane są w procedurze PS 4.14-01 <i>Działania korygujące i zapobiegawcze</i> .
2. Niepełne zdefiniowanie usługi – usługa ma charakter hybrydy parametrów mierzalnych i niemierzalnych; zbyt wąskie jej opisanie nie zapewnia jakości.	2. Większość usług realizowanych przez BHPE wynika z realizacji aktów prawnych. Procedury przypisują zakresy odpowiedzialności i uprawnień, precyzując sposób działania poszczególnych pracowników. Zakres przedmiotowy świadczonych usług opisują procedury z obszaru 4.9 Sterowanie procesem. Jest to jednak ujęcie bardzo statyczne. Dokładne przeanalizowanie procesów realizacji usług oraz przypisanie im stosownych mierników z pewnością znacznie ograniczyłoby te zagrożenia.
3. Norma może zniechęcić wykonawcę do zrozumienia istoty usługi – wykonawca usługi może być sprowadzony w skrajnym wypadku do roli „robotników w fabryce usług”, których bardziej interesuje wykonanie normy niż rzeczywiste wytworzenie wartości dla klienta.	3. Szkolenia pracowników w zakresie świadczonych usług, pozwalający na ciągły rozwój kompetencji personelu i auditowanie systemu w znacznym stopniu ograniczają to zagrożenie. Zagadnienie opisuje m. in. procedura PS 4-18-01 <i>Szkolenie</i>
4. System normatywny może dać fałszywe poczucie bezpieczeństwa – kierownictwu firmy może się wydawać, że wprowadzenie systemu zarządzania jakością gwarantuje sukces rynkowy, lecz z powodów wymienionych także w p. 1) do 3), przy zmniejszonej wrażliwości na rzeczywisty odzew rynku może spowodować jego utratę i porażkę.	4. Działania systemowe nie wykluczają indywidualnego podejścia do klienta a wręcz obligują do badania jego satysfakcji. Wszyscy klienci mają osobisty, kontakt z właścicielem i mogą w razie potrzeby zgłaszać wszelkie uwagi. Badane też są działania konkurencji.
5. Systemy jakości normatywnej faworyzują model doskonalenia „pojedynczej pętli” – pojęcie pętli służy do opisu procesu uczenia się; pojedyncza pętla uczenia się oznacza sytuację, w której popełnienie błędu w jednym cyklu koryguje się w następnym i w ten sposób po określonej liczbie cykli liczba błędów spada; w podwójnej pętli analizuje się nie tylko sposób wykonania zadania ale także zasadność postępowania takiego a nie innego – jeżeli został popełniony błąd realizacji (działania) to proces nauki jest kontynuowany według tego samego cyklu, lecz gdy błąd tkwi w poprawności metody, to następuje opuszczenie tego cyklu (pętli) i zmiana metody.	5. Zapobieganie opisanemu zagrożeniu jest zawarte w procedurze PS 4.14-01 <i>Działania korygujące i zapobiegawcze</i> , dopuszczającej zmiany elementów systemu, w razie stwierdzenia takiej konieczności. Potrzebę zmiany może zgłosić każdy pracownik.
6. Normy wiążą usługodawcę bardziej ze strukturą - przywiązanie usługodawcy do swojej struktury może zniweczyć działania innowacyjne gwarantujące rozwój firmy.	6. Opór w niewielkiej firmie budzi raczej konieczność opisanie zmian w systemie (wprowadzenie ich do systemu) ze względu na skromne zasoby ludzkie.
7. Systemy normatywne jakości preferują pomiar wielkości kwantyfikowalnych lekceważąc skuteczność metod jakościowych – ilościowe metody pomiaru są preferowane przez wdrażane systemy jakościowe, co szczególnie w przypadku usług może być ich słabością,	7. Odpowiednie konstruowanie ankiet do badania opinii klientów, zmniejsza to zagrożenie. Ankiety BHPE zawierają pytania otwarte, umożliwiające klientowi nieskrępowaną wypowiedź na dany temat. Odpowiedzi te są następnie analizowane indywidualnie, także pod kątem powtarzalności i podobieństwa sformułowań.
8. Systemy normatywne powodują rozwój biurokracji – w przedsiębiorstwach, które wdrażają znormalizowane systemy zarządzania jakością daje się zauważyć czasem przerost formy na treść – ilość dokumentacji bywa nieproporcjonalna do opisywanego zjawiska i jego wagi, przede wszystkim z punktu widzenia spełnienia oczekiwań klienta, obciążając jednocześnie przedsiębiorstwo balastem niepotrzebnej biurokracji.	8. Zagrożenie to potwierdza się w praktyce także w analizowanej firmie. Rozwój systemu powinien uwzględniać ograniczenie dokumentacji do niezbędnego minimum, koniecznego dla wypełnienia zobowiązań wobec klientów.

WYZNACZNIKI OCENY JAKOŚCI USŁUG

Zagrożenia opisane w rozdziale 2 potwierdzają konieczność postrzegania jakości w procesach usługowych, ale również w produkcyjnych w oderwaniu od powszechnie dotychczas stosowanego w przedsiębiorstwach podejścia opartego na modelu mechanicznym.

Przy zróżnicowanych cechach usług pojawia się kwestia ustalenia kryteriów oceny ich jakości. Jakkolwiek klient wyraźnie odczuwa indywidualnie jakość usługi dla niego świadczonej, to ze względu na subiektywność i wielkie zróżnicowanie tych ocen wynikające między innymi z doświadczenia życiowego, oczekiwań, otoczenia kulturowego, bieżącej sytuacji klienta, rodzaju usługi, przeznaczonych na nią środków finansowych, gotowości współdziałania klienta w procesie świadczenia usługi itp. określenie wyraźnych kryteriów oceny wyraźnie się komplikuje.

J. Łańcucki podjął próbę określenia kryteriów oceny jakości usług, wychodząc od wyodrębnienia składowych „twardych elementów świadczenia usługi”, poddających się jego zdaniem obiektywizacji, tym samym umożliwiając ich pomiar. Są to:

- wyposażenie, urządzenia, kwalifikacje i wydajność pracowników, wykorzystanie zużytych materiałów i surowców,
- czas oczekiwania na realizację usługi, czas trwania procesu usługowego, terminowość wykonania usługi,
- warunki pracy personelu bezpośrednio kontaktującego się z klientami oraz personelu obsługującego proces usługowy,
- estetyka otoczenia.

W literaturze spotyka się kryteria oceny jakości usług oparte na połączeniu cech „twardych” - jak te wymienione powyżej oraz czynników odniesionych bezpośrednio do odczuć, nastrojów i emocji klientów. Do tak zestawionych kryteriów oceny usług zalicza się¹⁵:

1. Materialne komponenty procesu usługowego - rodzaj i charakter materialnych udogodnień, wyposażenie, personel, środki transportu i komunikacji,
2. Solidność i niezawodność - zdolność usługodawcy do zrealizowania obiecanej usługi niezawodnie i dokładnie,
3. Reakcja na oczekiwania klientów - gotowość do służenia klientowi i terminowego realizowania usługi,
4. Pewność - posiadanie wymaganych umiejętności i wiedzy do wykonania usługi; grzeczność, szacunek i życzliwość ze strony świadczącego usługę personelu; zaufanie i uczciwość usługodawcy; wolność od niebezpieczeństw, ryzyka lub wątpliwości,
5. Empatia - przystępność i łatwość kontaktu z usługodawcą; przekazywanie informacji w języku zrozumiałym dla klientów oraz umiejętność utożsamiania się z klientami i wysłuchiwanie usługobiorców; realizacja wszelkich przedsięwzięć, zmierzających do poznania klienta i jego potrzeb.

J. Łańcucki ostrzega przed pochopną uniwersalizacją powyższych kryteriów z powodu dużej różnorodności oferowanych usług oraz wysokiej dynamiki przyrostu ich rodzajów, namawiając jednocześnie do uzupełniania i modyfikowania tej listy o odrębne kryteria oceny poszczególnych usług. Konstatuje jednocześnie, że jakość nie jest pojęciem statystycznym - co zdaniem autora ma szczególne odniesienie właśnie do usług.

¹⁴ PN ISO 9001:2000, op. cit.

¹⁵ Zeithaml V.A., Parasuraman A., Berry L.L. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. The Free Press, New York, s.25.

R. Johnston z zespołem, w oparciu o badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii, zaproponował osiemnaście wyznaczników jakości usług:¹⁶

1. Dostępność - łatwość w dostępie do miejsca świadczenia usługi i jego identyfikacji,
2. Estetyka - wygląd materialnych komponentów „pakietu usługowego” (np. aranżacja wnętrza, kolorystyka, wyposażenie), wpływających pozytywnie na samopoczucie klienta korzystającego z usługi,
3. Dbłość o klienta i uprzejmość - uwaga okazywana klientom zwłaszcza przez personel bezpośrednio realizujący usługę,
4. Osiągalność i dostępność - dostępność do personelu, urządzeń i przedmiotów uczestniczących w procesie świadczenia usługi,
5. Troskliwość i opiekuńczość - szacunek, sympatia i cierpliwość okazywana klientom,
6. Schłodność i czystość - porządek i zamiłowanie personelu do czystości,
7. Wygoda - wygoda w czasie korzystania z usługi dotyczy sprzętu, urządzeń pomocniczych oraz przedmiotów wykorzystanych w procesie świadczenia usługi,
8. Zaangażowanie - widoczne zaangażowanie personelu w wykonywaną usługę,
9. Komunikacja, porozumiewanie się - umiejętność nawiązywania kontaktów i porozumiewania się z klientem,
10. Kompetencje - umiejętności, kwalifikacje i sprawność personelu w trakcie świadczenia usługi,
11. Grzeczność i stosowność zachowania,
12. Elastyczność w działaniu - chęć i gotowość personelu do usprawniania, poprawiania lub zmiany komponentów usługi w celu spełnienia oczekiwań klienta,
13. Przyjazność - gorliwość, zapał i osobiste zaangażowanie szczególnie personelu bezpośrednio kontaktującego się z klientem,
14. Funkcjonalność - dostosowanie urządzeń i przedmiotów wykorzystywanych w procesie świadczenia usługi do realizacji celu,
15. Rzetelność i prawość - uczciwość, sprawiedliwość i zaufanie, z jakim klienci są traktowani przez organizację usługową,
16. Niezawodność i solidność,
17. Reakcja na oczekiwania klientów - wychodzenie na przeciw oczekiwaniom,
18. Bezpieczeństwo - osobiste bezpieczeństwo klientów oraz posiadanych przez nich przedmiotów w czasie uczestniczenia lub korzystania z usługi.

Zdaniem autora, opartym o doświadczenia własne, zestaw takich wyróżników stanowi bardzo dobrą bazę do sporządzenia kwestionariusza przez konkretną firmę badającą postrzeganie swoich usług, przy wykorzystaniu narzędzi znanych na przykład z marketingu.¹⁷

Nawet zgłoszona przez J. Łańcuckiego¹⁸ wada związana z możliwością równoczesnej oceny przez danego klienta tych samych wyróżników kilkoma różnymi ocenami (np. elastyczność personelu w zakresie usprawniania procesu zostanie oceniona wysoko, ale już w zakresie poprawiania lub wzbogacania komponentów usługi - nisko) daje się łatwo skorygować odpowiednim przygotowaniem arkusza badawczego (ankiety).

¹⁶ Johnston R. (1995) *The determinants of service quality. Satisfaction and dissatisfaction*. International Journal of Service Industry Management, s. 53-71.

¹⁷ Łopacińska-Mazurek K. (red.); (1999), *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*. Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, s.101 i in.

¹⁸ Johnston R. (1995), *The determinants of service quality. Satisfaction and dissatisfaction*. International Journal of Service Industry Management, s. 4-5.

Zdaniem J. Łańcuckiego, podzielanym jednak przez autora, „przedstawione [przez R. Johnstona i zespół - przyp. aut.] kryteria determinują dobór metod i narzędzi oceny jakości usług przy uwzględnieniu szeregu okoliczności, które dodatkowo wymuszają modyfikację stosowanych powszechnie miar jakości”.¹⁹

Konstatacja ta oznacza, że w ocenie jakości usług wykorzystanie narzędzi stosowanych szeroko w działalności wytwórczej może być tylko częściowe. Ocena jakości usług, ze względu na ich specyficzność wymaga bardziej wyrafinowanych metod niż działania produkcyjne.

Poniższe zestawienie obrazuje cechy, które odróżniają usługę od dóbr materialnych, określając jednocześnie obszary, gdzie ocena jakości usługi napotyka na trudności:²⁰

1. Wyniki jakościowe usługi, na których klient buduje swoją ocenę, odnoszą się do wykonanej usługi i nie są związane z procesem realizacji usługi,
2. Satysfakcja klienta z konsumowanej usługi jest w dużej mierze funkcją w pełni spełnionych oczekiwań. Od momentu kiedy wyobrażenia kreują oczekiwania klienta, stają się one wyróżnikami jakości,
3. System sterowania jakością usługi musi uwzględniać aktywne uczestnictwo klienta w procesie świadczenia usługi i tym samym powstawanie niezgodności pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. Klienci są często zarówno dostawcami (np. informacji), jak i nabywcami,
4. Techniki mierzenia stopnia adekwatności jakości usług do przyjętych standardów różnią się od technik stosowanych w produkcji materialnej. testy i inspekcje są również stosowane ale spełniają inne funkcje. W sektorze usług nie uwzględnia się pewnego, choćby minimalnego, poziomu tolerancji błędów. Transakcje lub działania są dobre albo złe (np. nie do zaakceptowania jest sytuacja, gdy do banku wpłacamy kwotę 1000 zł to na koncie nie może się znaleźć 999,99 zł). Oznacza to, że w usługach żaden poziom dopuszczalnych odchyłeń nie zostanie uznany przez klienta za możliwy do przyjęcia.
5. Sterowanie jakością usługi ma charakter ograniczony, wobec czego pracownicy nadzorujący i kontrolujący najczęściej nie mogą być obecni w miejscu i czasie, umożliwiającym aktywne oddziaływanie na poziom jakości świadczonej usługi,
6. Ocena potencjalnych wielkości zgodności i niezgodności jest trudna do przewidzenia ponieważ każdy klient określa zadowalający poziom usługi indywidualnie,
7. Świadczenie usługi wymaga współdziałania wykonawcy i klienta (w przemyśle procedury produkcyjne są najczęściej zunifikowane, więc nie uwzględniają kto jest odbiorcą wyrobów),
8. O ile każdy produkt może być w każdej fazie (produkcja, dystrybucja, konsumpcja) wybrakowany, wycofany ze sprzedaży lub naprawiony, o tyle usługa może być co najwyżej ponowiona,
9. O ocenie jakości usługi w dużym stopniu decyduje jakość stosunków międzyludzkich zachodzących między wykonawcą a klientem. W produkcji w zasadzie bezpośredni kontakt między producentem i klientem nie występuje.

¹⁹ Johnston R. (1995), op. cit., s.5.

²⁰ Tamże.

Odpowiednia realizacja procesu oceny jakości usług wymaga więc interakcji z klientem i ma fundamentalne znaczenie dla pozycji, a także przetrwania firmy na rynku - szczególnie małej, gdzie ze względu na bardzo ograniczony dostęp do kapitału jest niewiele miejsca na błędy.

STRESZCZENIE

Norma ISO 9001:2000 jest spójnym instrumentem w kontrolowaniu procesów mających wpływ na jakość wyrobów. Przy właściwym określeniu procesów i ich istotnych mierników może być także użyteczna w zarządzaniu nawet niewielką firmą usługową, której efektem ma być zwiększanie lojalności klienta oparte o jego satysfakcję z dostarczonych wyrobów i usług.

Wdrażając system ISO 9001:2000 w małej firmie, należy zwrócić baczną uwagę na możliwość przeformalizowania systemu, a co za tym idzie zbytniego usztywnienia go. Taki system generuje w efekcie straty zamiast wartości dodanej - w związku z poświęceniem większej energii swojej (przeformalizowanej) organizacji zamiast klientowi. Budzić może taka postawa opór klienta do korzystania właśnie z tej firmy a w efekcie jego utratę. Bez klientów nie ma bytu podmiotu na rynku ich utrata jest więc dla firmy śmiertelnym zagrożeniem.

Metodą na zapobieganie temu zagrożeniu jest (oczekiwana przez ISO 9001:2000) analiza satysfakcji klienta i badanie jego rzeczywistych potrzeb. Odpowiednie programowanie (projektowanie!) usług oparte na takich rzetelnych analizach umożliwia generowanie wartości dodanej - najsilniej bodaj łączącej klienta z firmą. Przyczynia się więc do sukcesu rynkowego.

Autor opisuje możliwość budowania przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w aspekcie jakości usług i międzynarodowych norm jakości.

SUMMARY

The norm of ISO 9001:2000 is a coherent instrument to control the processes that influence the quality of products. With the proper definition of processes and their important indexes it can be also useful even for management of small company resulting in satisfaction-based clients' loyalty.

Introducing the ISO 9001:2000 system in small company it is important to be careful not to overformalize the system, making it too rigid. Such system, in result, generates loss instead of added value - because of too much concern to the overformalized organization instead of to the client. Such attitude can result in clients' resistance to such company. Without clients there is no existence of the company on the market, so the loss of clients is a mortal danger for the company.

The possibility to avoid such danger (expected by ISO 9001:2000) is the analysis of client's satisfaction and his actual needs. Proper programming (projecting!) of services based on such reliable analyses makes it possible to generate added value - the strongest force that links the client and the company. Therefore it contributes to the market success.

Author describes the possibility to construct competition superiority of small and middle-sized companies in the aspect of services quality and international quality norms.

LITERATURA

- [1] *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, Łopacińska-Mazurek K. (red.), (1999), wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław
- [2] Cascio W. F. (1998), *Managing Human Resources*, Wyd Irvin Mac Graw-Hill.
- [3] Fazlagić A. (2001), *Jakość normatywna w zarządzaniu przedsiębiorstwem usługowym*, *Problemy Jakości* 05/2001, Wyd Sigma-NOT Warszawa.
- [4] Hamrol A., Mantura W. (1999), *Zarządzanie jakością. Teoria i Praktyka*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Warszawa-Poznań.
- [5] Johnston R. (1995), *The determinants of service quality. Satisfaction and dissatisfaction*. International Journal of Service Industry Management.
- [6] Johnson G., Schoes K. (1989), *Exploring Corporate Strategy*, Ponce Hall, New York.
- [7] Klasyfikacja Wyrobów i Usług, (1994), Wyd GUS, Warszawa.
- [8] Krzyżanowski L. J. (1999), *Podstawy kierowania organizacjami inaczej*, PWN, Warszawa.
- [9] Lisiecka K. (2000), *O potrzebie zapewnienia i oceny jakości usług edukacyjnych*. *Problemy jakości* 2/2000, Wyd. Sigma-NOT, Warszawa.
- [10] Łańcucki J. (1999), *Determinanty oceny jakości w sferze usług*. *Problemy jakości* 6/1999, Wyd. Sigma-NOT, Warszawa
- [11] PN ISO 9001:2000. (2001), *Systemy Zarządzania Jakością*, PKN, Warszawa.
- [12] Rocznik statystyczny RP 2001, Rok LXI, GUS Warszawa 2002.
- [13] Zeithaml V. A., Parasuraman A., Berry L. L. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*, The Free Press, New York.



Aleksandra Sus-Januchowska

Rola tablic kompetencyjnych w określaniu funkcji organizacyjnych przedsiębiorstwa zarządzanego procesowo

ABSTRAKT

Poniższy artykuł podejmuje zagadnienia identyfikacji procesów, zachodzących w przedsiębiorstwie, które ściśle związane są z pojęciem „mapowania procesów”. Aspekt ten omówiono w kontekście funkcji, czyli „ról organizacyjnych” w przedsiębiorstwie, charakteryzowanych przy pomocy tzw. tablic kompetencyjnych. Artykuł jest próbą zidentyfikowania miejsca tablic kompetencyjnych w mapowaniu procesów. Aby lepiej zrozumieć idee tablic kompetencyjnych, zaprezentowano przykład ich stosowania.

WSTĘP

Dynamiczne zmiany otoczenia, indywidualizacja potrzeb konsumentów, coraz większa konkurencja oraz rozwój technologii generują nowe wymagania, jakim muszą sprostać przedsiębiorstwa, by przetrwać. Skuteczność działania jest w głównej mierze uzależniona od wyboru metod i technik zarządzania, jakimi posługują się firmy.

Obecnie dość szeroko rozpowszechnione jest stosowanie podejścia procesowego. Jego istotą jest oparcie całego procesu produkcji o pojęcie procesu, a nie specjalizację funkcjonalną. Zaletą owego podejścia jest zapewnienie bieżącego nadzoru nad powiązaniami między poszczególnymi procesami w systemie procesów, jak też nad ich kombinacją i wzajemnym oddziaływaniem¹.

ZARZĄDZANIE PROCESOWE

Zarządzanie procesowe można zdefiniować jako sekwencję realizowanych działań, mających na celu przekształcenie jasno określonego wejścia w wyjście, przy użyciu niezbędnych do tego celu zasobów, z ukierunkowaniem na spełnienie wymagań klienta.

¹ Perechuda K. (1999), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław.

Stanem wejściowym może być surowiec, półfabrykat czy też informacja, przekształcane w wyniku procesu w wyjście - wyrób końcowy - produkt, usługę, informację. Zasobami niezbędnymi do realizacji będą m.in. wyposażenie, metody, wiedza, umiejętności, personel i jego kwalifikacje. Celem orientacji na procesy jest zmniejszenie kosztów i czasu realizacji działań przy jednoczesnej poprawie jakości wyrobu finalnego.

Dotychczas nie wypracowano jednolitej metodyki wdrażania koncepcji zarządzania procesowego. Część badaczy - M. Hammer, J. Champy - opowiada się za wykorzystaniem prognostycznych metod projektowania, twierdząc, iż „chodzi o całkowicie na nowo ukształtowane przedsiębiorstwo, o zupełnie nowy proces, a nie o ulepszenie, rozszerzenie czy modyfikację procesów już istniejących”. Wdrożenie podejścia procesowego wg M. Hammera i J. Champy'ego wymaga całkowitego odłączenia się od przeszłości i zastosowania całkiem nowych rozwiązań. Inni natomiast - T. R. Furey - upowszechniają wykorzystanie diagnostycznych metod projektowania³, nie rezygnowanie z nabytych dotychczas przez przedsiębiorstwo doświadczeń, właściwie „uczenie się na błędach” i posłużenie się wnioskami podczas wdrażania podejścia procesowego.

Zarządzanie procesowe w głównej mierze oparte jest na takich koncepcjach i instrumentach zarządzania jak: benchmarking, outsourcing, BPR (Business Process Reengineering), TQM (Total Quality Management), zarządzanie zintegrowane czy też zarządzanie przez komunikowanie.

Dla przedsiębiorstwa zarządzanie procesami oznacza⁴:

1. Rezygnację ze statycznych metod badawczych i koncentrację na dynamicznych,
2. Odstąpienie w opisie organizacji z narzędzia „stanowisko pracy”, na rzecz „roli organizacyjnej”,
3. Przekształcenie struktury organizacyjnej z układu pionowego na poziomy, wiążące się ze spłaszczeniem struktury organizacyjnej (redukcji poziomów zarządzania),
4. Interaktywną komunikację z otoczeniem,
5. Formalizację procesów w postaci scenariuszy: zachowań, decyzji, działań.

Doskonalenie procesów jest sprawdzoną metodą poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa na operatywnym poziomie zarządzania. Niezwykle istotna, dla osiągnięcia sukcesu, jest integracja zarządzania operatywnego ze strategicznym. Warunkiem koniecznym wprowadzania orientacji na procesy jest rozpatrywanie firmy jako całości.

STRUKTURA ORGANIZACYJNA PRZEDSIĘBIORSTWA ZORIENTOWANEGO PROCESOWO

Pozioma koordynacja działań jest jednym z podstawowych warunków procesualności przedsiębiorstwa. Tradycyjne struktury organizacyjne, stosowane przez większość firm, obrazują jedynie funkcje pełnione w organizacji, nie uwzględniając realizowanych procesów. Istnieje dość znacząca różnica pomiędzy tymi pojęciami, przede wszystkim większość procesów nie jest realizowana w jednej komórce organizacyjnej. Przecinając granice organizacyjne w poziomie, procesy, poprzez strukturę firmy, doprowadzają do powstania w tych miejscach „wąskich gardeł”, które znacznie obniżają sprawność procesu: opóźnienia, problemy z przepływem informacji, wyższe koszty, większa pracochłonność, mała dokładność itd.⁵ Jeżeli procesy nie zostaną w szczególnie sposób zorganizowane, ich złożoność będzie stale rosła, prowadząc do chaosu w przedsiębiorstwie.

² Zawistowski T. (2001), *Procesowe zarządzanie organizacją*, Problemy Jakości nr 9.

³ Kraśniak J., Roszyk-Kowalska G. (2001), *Metodyczne aspekty wdrażania podejścia procesowego do zarządzania przedsiębiorstwem*, PN „Kulturowe i organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstw”, AE, Poznań.

⁴ Perechuda K. (2000), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości - koncepcje, modele, metody*, AW Placet, Warszawa.

⁵ Zawistowski T. (2001), op. cit.

W związku z tym na użytek zarządzania procesowego zostało wprowadzone pojęcie tzw. **właściciela procesu** (process owner). Jest to osoba czuwająca nad realizacją procesu, zarządzająca procesem „od początku do końca”, co za tym idzie posiadająca odpowiednie kwalifikacje do koordynowania jego przebiegu⁶. W przypadku odchylenia od realizacji wyznaczonych celów, osoba taka może podjąć interwencję. Proces prosty może być obsługiwany przez jedną osobę, zwaną pracownikiem ds. przypadku decyzyjnego (case worker), w procesach złożonych uczestniczą zespoły ds. procesu (case team)⁷. W wyniku tego typu działań następuje skoncentrowanie odpowiedzialności, eliminacja błędów, opóźnień, przy jednoczesnej poprawie kontroli. Poszerzenie kompetencji decyzyjnych uczestników procesu na poziomie taktycznym (organizowanie, planowanie, motywowanie i kontrola) prowadzi w konsekwencji do redukcji poziomów zarządzania⁸.

Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa zarządzanego procesowo, zostaje zachowana, chociaż w znacznym stopniu zredukowana, co powoduje powstanie istotnych korzyści w sferze zatrudnienia i związanej z nią infrastrukturą oraz stwarza warunki dla istotnego podwyższenia jakości podejmowanych decyzji związanych z polityką i strategią przedsiębiorstwa.

Strukturę organizacyjną w zarządzaniu procesowym charakteryzują 3 cechy:

1. Spłaszczenie struktury,
2. Odejście od jej funkcjonalnego charakteru na rzecz zespołów procesowych,
3. Powołanie właścicieli procesów⁹.

MAPOWANIE PROCESÓW

Przeprojektowanie struktury organizacyjnej powinno zostać poprzedzone utworzeniem **mapy nowego procesu**. Mapa procesu jest graficznym przedstawieniem procesów zidentyfikowanych w przedsiębiorstwie. Przedstawia dynamiczną stronę struktury organizacyjnej, prezentując przebieg procesów oraz ich strukturę (procesy podstawowe, wspomagające: subprocesy).

Procesy wspomagające potrafią niekiedy zdominować procesy podstawowe, błędem jest jednak postrzeganie procesów wspierających jako procesy podstawowe, oznacza to istotne naruszenie podstawowego ciągu strategicznego firmy¹⁰. Podstawą budowy mapy procesów jest identyfikacja:

1. Powiązań międzyobiektowych i relacji międzykomórkowych w przedsiębiorstwie,
2. Punktów krytycznych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa,
3. Funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie,
4. Dokumentacji organizacyjnej i jej obiegu,
5. Problemów związanych ze współpracą między komórkami, przepływem informacji i komunikowaniem się,
6. Procesów i czynności przebiegających w organizacji z uwagi na klienta zewnętrznego i wewnętrznego z punktu widzenia kreowania wartości dodanej¹¹.

⁶ Zawistowski T. (2001), op. cit.

⁷ Perechuda K. (2000), op. cit.

⁸ Perechuda K. (2000), op. cit.

⁹ Zawistowski T. (2001), op. cit.

¹⁰ Perechuda K. (2000), op. cit.

¹¹ Cieśliński W. (1999), *Podejście procesowe w restrukturyzacji przedsiębiorstw*, PN „Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie?”, AE, Wrocław.

Budowa map procesów, zachodzących w przedsiębiorstwach, powinna być oparta na trzech założeniach:

1. Wirtualizacji zarządzania organizacją, sieciowym powiązaniu relacji,
2. Procesualizacji działań w organizacji, czyli przejścia z myślenia w kategoriach realizowanych funkcji do kategorii procesów,
3. Integracji zarządzania organizacją, co jest możliwe przez wdrożenie systemu informatycznego, nakładanego na zidentyfikowane w przedsiębiorstwie procesy przedstawione w formie map¹².

Mapy procesów używane są najczęściej w przedsiębiorstwach restrukturyzowanych, wdrażających zintegrowane systemy informatyczne, systemy zarządzania przez jakość, tworzących zintegrowane łańcuchy dostaw, dla których priorytetem jest: skracanie czasu wykonywania procesów, zmniejszanie kosztów wykonywania procesów oraz identyfikacja procesów generujących wartość dodaną.

ISTOTA TABLIC KOMPETENCYJNYCH

Zrozumienie wszelkich procesów i działań występujących w organizacji powinno być powiązane z identyfikacją wewnętrznych relacji (ról) występujących pomiędzy jednostkami organizacyjnymi.

Role organizacyjne są podstawowymi elementami procesu, dlatego muszą być obsadzone przez osoby cechujące się dużą wyobraźnią, lojalnością, decyzywnością, solidnością i przede wszystkim doświadczeniem. Zdających sobie sprawę z wagi przerwania procesu, jednocześnie dążących do jego ulepszenia. W łańcuchu procesowym osoby te działają równolegle, minimalizując koszty oraz maksymalizując zysk i jakość¹³.

Nowa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa wymaga zaprojektowania nowego podziału ról w organizacji. Pomocnym narzędziem są tzw. **tablice kompetencyjne**, występujące w polskim piśmiennictwie pod różnymi nazwami, m.in. wykresy kompetencyjne czy tablice Hijmansa. Pierwsze publikacje na ten temat, autorstwa holenderskiego inżyniera E. Hijmansa, ukazały się w 1929 roku. Autor dostrzegł konieczność stosowania w praktyce dwóch zasad:

1. Zasady „jedności” rozkazodawstwa i „jednolitości” kierowania opartej na „jednoliniowej” ścisłej zależności służbowej - co sprzyja dokładnemu określeniu odpowiedzialności i ułatwia koordynację pionową,
2. Zasady „specjalizacji” funkcji kierowniczych, która zakłada „wieloliniowy” układ zwierzchnictwa¹⁴.

Hijmans dostrzegł zalety stosowania zarówno jednej jak i drugiej zasady, podkreślając jednak, że „(...)synteza jedności kierownictwa i funkcji specjalistycznych staje się głównym drogowskazem poszukiwań rozwiązań organizacyjnych”¹⁵. Tablice kompetencyjne opierają się na założeniu, że system stanowi zbiór podmiotów (komórek organizacyjnych) i przypisanych im funkcji. Zbiór funkcji tworzy proces. Konstrukcja tablicy jest opisana poniżej:

1. **Wiersz** - pole podmiotowe, zawierające wszystkie podmioty (jednostki organizacyjne) biorące udział w realizacji celów i zadań przedsiębiorstwa,

¹² Perechuda K., Cieśliński W. (1999), *Metodologia mapowania procesów*, PN „Zarządzanie w praktyce. Zarządzanie i Marketing”, AE, Wrocław.

¹³ Perechuda K., Cieśliński W. (1999), op. cit.

¹⁴ Wudarzewski W. (1985), Praca niepublikowana: *Problemy metodyczne budowy i modyfikacji tablic kompetencyjnych*, Wrocław.

¹⁵ Wudarzewski W. (1985), op. cit.

2. **Kolumna** - pole przedmiotowe, w którym zapisane są poszczególne cele i ich części składowe (zadania), wynikające z przyjętej strategii,
3. **Macierz** - to pole ról, zawierające wykaz wszystkich więzów łączących podmioty z zadaniami, przy czym role, w których występuje dany podmiot, mogą być różne w zależności od zadania, które wykonuje¹⁶.

Na potrzeby projektowania tablic kompetencyjnych zidentyfikowano poszczególne role (funkcje kompetencyjne)¹⁷:

1. Zatwierdzanie - (Z), podjęcie decyzji o rozpoczęciu działań i zatwierdzeniu efektów działań,
2. Wykonanie zasadnicze - (W),
3. Kontrola - (K), nadzór nad wykonaniem celów i ich elementów (zadań),
4. Informowanie / przekazywanie informacji - (I).

W razie potrzeby dokładniejszego zobrazowania sposobu realizacji i poszczególnych czynności można role rozwinąć dokładniej, np. na wykonanie (W) będzie się składał następujący zbiór:

Wg - wykonanie główne (wykonanie, decydowanie oraz nadzorowanie prac wykonawców pomocniczych, przekazywanie i otrzymywanie informacji),

Ww - współwykonanie (wykonanie równorzędne z innym współwykonawcą, decydowanie oraz nadzorowanie prac wykonawców pomocniczych),

Wp - wykonanie czynności pomocniczych.

W roli „nadzór” można wyrazić:

- Nb - nadzór bieżący,
- No - nadzór ogólny,
- Ni - nadzór instruktażowy.

Z tablic kompetencyjnych można odczytać¹⁸:

1. **Informacje zawarte w wierszach:**

- dotyczące struktury organizacyjnej opisywanego przedsiębiorstwa,
- występującym w przedsiębiorstwie podziale na funkcje zarządcze i realizacyjne,
- dotyczące struktury współdziałania pomiędzy zarządzającymi a wykonującymi określony cel lub zadanie.

2. **Informacje zawarte w kolumnach:**

- kompetencje poszczególnych jednostek organizacyjnych - zarządzających i wykonawczych - w procesie realizacji określonych zadań,
- zakresach obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności podmiotów.

3. **Informacje wynikające z macierzy:**

- umożliwiające odpowiedź na pytanie kto?, jak? i po co? ma podjąć działanie niezbędne do realizacji założonego celu¹⁹.

Odczytanie konkretnego systemu wykonawczego przebiega wg algorytmu:

1. Odczytać interesujący podmiot zarządczy lub wykonawczy (np. dyrektor),
2. Odczytać interesującą rolę zarządczą lub wykonawczą (np. podejmuje decyzję o rozpoczęciu działań, a po ich zakończeniu zatwierdza uzyskany efekt - rola Z lub wykonuje działania - rola W),
3. Odczytać interesujący podmiot (np. wdrażanie systemów informatycznych).

W efekcie powstaną zadania o treści: dyrektor podejmuje decyzję o wdrażaniu systemów informatycznych, którą wykonuje dział informatyczny.

¹⁶ Srzednicki A., Sokołowicz W. (1998), *Holding. Tworzenie. Funkcjonowanie. Wzory dokumentów*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa.

¹⁷ Skalik J. (2001), *Organizacja i zarządzanie*, AE, Wrocław.

¹⁸ Srzednicki A., Sokołowicz W. (1998), op. cit.

¹⁹ Srzednicki A., Sokołowicz W. (1998), op. cit.

Tab.1. Przykładowa tablica kompetencyjna

UKŁAD PODMIOTOWY UKŁAD PRZEDMIOTOWY	Dyrektor Dyrektor ds. ogólnych Dział zapewnienia jakości Dział zarządz. pers. i adm Dział finansów i księg. Dział informatyki Specjalista ds. BHP i p- poż. Dział zamówieniami Dział log. materiałowej Kierownik produkcji Dział produkcji Otoczenie											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Technologiczne przygotowanie produkcji		I	K							Z	W	
Operatywne przygotowanie produkcji	K									Z	W	
Organizacja produkcji	K									Z	W	
Transport wewnętrzny								I	Z	K	W	
Kontrola wyrobu końcowego		I	K							Z	W	
Zaopatrzenie surowcowe		I	K					I	W	Z	I	
Kontrola dostaw								I	I	K	W	
Kontrola magazynu wyrobów gotowych		I								K	W	
										Z		
Analiza kosztów	Z				W			I	I	I		
					K							
Prognozy i planowy wynik finansowy	Z				W			I	I	I		I
					K							
Rachunek zysków i strat	I	Z			W			I	I			
					K							
Opodatkowanie dochodów osobistych	I	Z			W							
					K							
Ubezpieczenie społeczne pracowników	I	Z			W							
					K							
Nabór i dobór pracowników	Z			W						I		
				K								
Rachuba płac i sporządzanie listy płac	I	Z		W								
				K								
Szkolenie i instruktaż pracowników	I	K	K	I				W		I		
			W									
Badanie potrzeb pracowników	K	W						I				I
Badanie konkurencji	K	W		I				I				I
Analiza cenowej konkurencji		W										I
Promocja	Z	W						I				I
Opracowanie ofert	Z	K		I				W				I
Realizacja dostaw		Z		I				W				
Umowy z kontrahentami	Z	W						I				I
Prowadzenie reklamacji				I						K	W	
Opracowanie strategii rozwoju	Z	W										I
Analiza funkcjonowania firmy	Z	W		I						I		I
Analiza struktury organizacyjnej	Z	W										
		K										
Rozwój i wdrażanie systemów informatycznych	Z		I		W					I		
Opracowywanie poleceń	Z	K		W						I		
System zarządzania jakością	Z		W									
Reprezentacja firmy na zewnątrz	Z	W										I
	K											
Uczestnictwo w negocjacjach	Z	W										I
	K											

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o: Skalik J., (2001), *Organizacja i zarządzanie*, AE, Wrocław; Srzednicki A., Sokołowicz W., (1998), *Holding. Tworzenie. Funkcjonowanie. Wzory dokumentów*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa.

STRESZCZENIE

Powiązanie funkcjonalne zadań i podmiotów organizacyjnych w formie tablicy kompetencyjnej nadaje tej technice szereg właściwości, użytecznych z organizacyjnego punktu widzenia²⁰. Określa kluczowe problemy organizacji i zarządzania, pozwala je rozpatrywać w sposób kompleksowy na rozległym tle zadań. Techniki zaproponowane przez Hijmansa pozwalają na szczegółowe określenie wszystkich elementów „budujących” układy: podmiotowy, przedmiotowy i macierzowy. Stanowią narzędzie zarówno projektowania nowej struktury, jak i analizy oraz oceny stanu teraźniejszego. Są proste, przejrzyste, dają możliwość szybkiej aktualizacji zmian organizacyjnych.

SUMMARY

The functional connection of tasks and organizational entities in the form of competence table makes the technique very useful from the organizational point of view. It presents the key problems of organization and management, makes it possible to analyze them in a complex way, with wide range of tasks. The techniques suggested by Hijmans allow detailed definition of all elements «constructing» the systems: subjective, objective and matrix. They form a tool to both design new structure and analyze and assess the present state. They are simple, clear and give the possibility of quick actualization of organizational changes.

LITERATURA

- [1] Cieśliński W. (1999), *Podejście procesowe w restrukturyzacji przedsiębiorstw*, PN „Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie?”, AE, Wrocław.
- [2] Kraśniak J., Roszyk-Kowalska G. (2001), *Metodyczne aspekty wdrażania podejścia procesowego do zarządzania przedsiębiorstwem*, PN „Kulturowe i organizacyjne uwarunkowania strategii przedsiębiorstw”, AE, Poznań.
- [3] Krupski R., Przybyła M. (1996), *Struktury organizacyjne przedsiębiorstw i ich ugrupowań*, Ossolineum, Wrocław.
- [4] Norma: PN-EN ISO 9001. *Systemy zarządzania jakością*. Wymagania.
- [5] Perechuda K. (1999), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, AE, Wrocław.
- [6] Perechuda K. (2000), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości - koncepcje, modele, metody*, AW Placet, Warszawa.
- [7] Perechuda K., Cieśliński W. (1999), *Metodologia mapowania procesów*, PN „Zarządzanie w praktyce. Zarządzanie i Marketing”, AE, Wrocław.
- [8] Skalik J. (2001), *Organizacja i zarządzanie*, AE, Wrocław.
- [9] Srzednicki A., Sokołowicz W. (1998), *Holding. Tworzenie. Funkcjonowanie. Wzory dokumentów*, Wyd. C. H. Beck, Warszawa.
- [10] Srzednicki A. (1999), *Koncepcja przygotowania przedsiębiorstwa do zastosowania reengineeringu w obszarze organizacji zarządzania i organizacji produkcji*, PN „Zmiana warunkiem sukcesu. Opór wobec zmian. Szansa czy zagrożenie?”, AE, Wrocław.
- [11] Wudarzewski W. (1985), Praca niepublikowana: *Problemy metodyczne budowy i modyfikacji tablic kompetencyjnych*, Wrocław.
- [12] Zawistowski T. (2001), *Procesowe zarządzanie organizacją*, Problemy Jakości nr 9.

²⁰ Wudarzewski W. (1985), op. cit.



Sabina Ostrowska

Wykorzystanie rachunku kosztów działań (Activity Based Costing) w redukcji kosztów zapasów

UWAGI WSTĘPNE

Konkurencja zmusza każdego przedsiębiorcę do ciągłego kontrolowania wielkości zapasów. Pojedyncze działania co prawda nie gwarantują długotrwałego efektu, ale pozwalają na pewne redukcje, wpływając na zmniejszenie wielkości zbędnych zapasów, a przez to umożliwiając wypracowanie zysku. Coraz więcej przedsiębiorstw wykorzystuje zintegrowany pakiet metod opartych na działaniach, w tym rachunek kosztów działań (ABC, Activity Based Costing), gdyż wymagają tego szybko zachodzące zmiany w ich otoczeniu, ciągła presja na koszty i potrzeba zwiększenia efektywności zarządzania.

Celem referatu jest przedstawienie założeń metodologii rachunku kosztów działań oraz możliwych zastosowań w procesie zarządzania zapasami. Szczególną uwagę zwrócono na możliwość wykorzystania reguły 20/80 w procesie poszukiwania kosztów. Wykorzystanie tej reguły pozwoliłoby na rozpatrywanie poszczególnych działań dla grup produktów (asortymentu materiałów), w ten sposób znacznie upraszczając i skracając czas rozliczania rachunku kosztów działań.

KLASYFIKACJA I PODZIAŁ KOSZTÓW LOGISTYCZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE

W sferze produkcji możliwości redukcji kosztów są ograniczone. Natomiast koszty takich cząstkowych operacji procesu logistycznego jak: transport, magazynowanie, opakowania, prace za- i wyładownicze oraz utrzymywanie zapasów można obniżyć przez zastosowanie odpowiednich rozwiązań technicznych i organizacyjnych. Koszty tych operacji są „głęboko ukryte” i nie występują w sposób bezpośredni w przekrojach ewidencyjnych kosztów polskich przedsiębiorstw. Dlatego też ich rachunek ma najczęściej charakter przybliżony. Praktyczne doświadczenia wskazują jednak, że redukcja kosztów logistycznych może nastąpić głównie dzięki usprawnieniu procesów logistycznych, a w szczególności w wyniku przyspieszenia przepływu dóbr materialnych, zapewniającego zmniejszenie zaangażowania środków finansowych w całym łańcuchu dostaw, przyczyniając się w ten sposób do wzrostu efektywności ekonomicznej. Bardzo optymistyczne spojrzenie na ten temat reprezentuje E. Wolffgram twierdząc, że dzięki pełnej

integracji procesów logistycznych zachodzących w całym łańcuchu dostaw można osiągnąć wzrost potencjału w granicach 20-25%¹

Zdaniem M. Kufla „koszty logistyczne są szczegółową kategorią kosztów, odnoszącą pieniądze odzwierciedlenie zużycia substancji majątkowej przedsiębiorstwa, wywołanego planowaniem, realizacją i kontrolą pozatechnologicznych procesów przemieszczeń w czasie i przestrzeni wszystkich form materiałów”². Przedmiot kosztów logistycznych ma charakter kompleksowy w odniesieniu zarówno do płaszczyzny procesowej, jak i przedmiotowej powstania badanych kosztów. Kompleksowość w płaszczyźnie procesowej oznacza koszt całego przepływu materiałów. W tablicy 1 przedstawiono klasyfikację kosztów w przedsiębiorstwie.

Nowe formy organizacji i zaopatrzenia wymagają dobrego systemu informatycznego, umożliwiającego sprawną obsługę klientów. Tego typu działania przedsiębiorstwa w obszarze zintegrowanych przepływów towarów i informacji, w której podstawową rolę odgrywa odpowiedni poziom i jakość świadczonych usług prowadzą do tworzenia pewnych związków między nakładami a efektami. Na tą reakcję składają się z jednej strony działania, które się nakładają i harmonizują wzajemnie, a z drugiej strony stanowią one rodzaj orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem, ukierunkowanej na osiąganie zamierzonych celów. Podstawą rozwiązań i zmian w zakresie wzrostu efektywności i sprawności działania, przy uwzględnieniu poziomu kosztów logistycznych, powinno być szerokie wykorzystanie zjawiska *synergii*³.

Tablica 1. Podstawowa klasyfikacja rachunku kosztów

Ujęcie kosztów w rachunku Zakres rozliczania kosztów	Rachunek kosztów (rzeczywistych)	Rachunek kosztów (normalnych)	Rachunek kosztów (standardowych)
Koszty całkowite (pełne)	Rachunek kosztów pełnych rzeczywistych	Rachunek kosztów pełnych normalnych	Rachunek kosztów pełnych standardowych
Koszty zmienne (częściowe)	Rachunek kosztów zmiennych rzeczywistych	Rachunek kosztów częściowych normalnych	Rachunek kosztów zmiennych postulowanych

Źródło: *Rachunek kosztów*, praca zbiorowa pod red. K. Sawickiego, FRRP, Warszawa 1996, s.483.

¹ Wolffgram E. (1999), *Zintegrowany łańcuch dostaw*. Etapy doskonalenia procesu. Zintegrowany łańcuch dostaw. Doświadczenia globalne i polskie. Praca zbiorowa pod redakcją K. Rutkowskiego, SGH, Warszawa.

² Kufel M. (1990), *Koszty przepływu materiałów w przedsiębiorstwach przemysłowych. Problemy budżetowania, ewidencji i kontroli*, AE, Wrocław.

³ Ropella W. (1989), *Synergie als Strategisches Ziel der Unternehmen*, Verlag de Cruyter, Berlin.

Tabela 2. Zestawienie porównawcze identyfikacji kosztów logistycznych według wybranych autorów

J. Kwej	B. Szalek	H. Pfohl	Cz. Skowronek
- planowane koszty logistyczne, - koszty logistyczne ponadplanowe i pozaplanowe - straty spowodowane niewłaściwą gospodarką materiałową	- koszty bezpośrednie i pośrednie, - koszty stałe i zmienne - koszty zaopatrzenia, produkcji i dystrybucji, - koszty materialne i niematerialne,	Wskazuje na elementy składowe kosztów logistycznych, w aspekcie funkcji: operacyjnej, planowania, dyspozycji oraz sterowania. Uwzględniając powyższe uwarunkowania, przyjmujemy następujące kryteria podziału kosztów: - rodzajowe, - przepływu, faz i miejsc powstawania - zmienności w odniesieniu do wielkości przepływów materiałowych	Autor dokonuje podziału kosztów wg kryteriów: przekrój rodzajowy kosztów: -koszty materialne -koszty niematerialne -pozostałe koszty przekrój wg faz przepływu i miejsc powstawania - koszty fazy zaopatrzenia -koszty fazy produkcji -koszty fazy dystrybucji przekrój wg podstawowych kompleksów logistyki - koszty przepływu fizycznego - koszty zapasów - koszty procesów informacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z. (1999), *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa; Błaik P. (1997), *Logistyka*, PWE, Warszawa; Ciesielski M. (1999), *Logistyka w strategiach firm*, PWN, Warszawa.

Jest to istotny, nabierający coraz większego znaczenia we współczesnym świecie, sposób i kierunek racjonalizacji ogólnego poziomu kosztów z uwzględnieniem zasady kształtowania na odpowiednim, coraz wyższym poziomie efektów logistycznych.

UWARUNKOWANIA I KONSEKWENCJE ZASTOSOWANIA RACHUNKU KOSZTÓW DZIAŁAŃ

Zasady kalkulacji kosztów działań w ujęciu klasycznym

W organizacji zarządzanej procesowo, dla zaspokojenia potrzeb klientów, podejmuje się działania transformujące zasoby (kapitał, pracę - surowce i usługi) na wyroby lub oferowane usługi. Przedsiębiorstwa konkurujące ze sobą na rynku, mają obecnie dostęp do względnie takich samych zasobów - kapitału, surowców, technologii, maszyn, urządzeń, siły roboczej. To, co je od siebie odróżnia - to sposób wykorzystania tych zasobów w przedsiębiorstwie. „*Nowe zasady zarządzania kosztami obejmujące ocenę projektów inwestycyjnych, wycenę produktów, zasady rachunku kosztów, cyklu życia produktów, jak również zasady definiowania lepszych mierników efektywności produk-*

cji⁴ ogólnie określane są mianem rachunku kosztów działań (ABC, Activity - Based Costing). Przyjęcie metodologii ABC w zarządzaniu przedsiębiorstwem prowadzi do zupełnie nowej jakości w analizie funkcjonowania firmy i jej zarządzaniu, nowego obrazu rentowności, a w rezultacie do nowych decyzji strategicznych i operacyjnych. Rachunek kosztów działań dostarcza dokładnej i wiarygodnej informacji o kosztach procesów, produktów i usług oraz kanałów dystrybucji. Informacja o kosztach procesów jest elementem kluczowym i koniecznym do podejścia z tradycyjnego hierarchicznego systemu zarządzania do zarządzania poprzez procesy. Stwierdzenie, że trudno jest zarządzać tym, czego nie można dobrze policzyć, legło u podstaw rachunku kosztów działań (ABC, Activity Based Costing⁵). Wprowadzenie rachunku kosztów działań nie jest warunkiem wystarczającym do zarządzania procesowego, gdyż dostarcza informacji o kosztowej efektywności procesów, a sama perspektywa finansowa jest niewystarczająca. Podobnie jak zarządzanie jakością nie rozwiązało wszystkich problemów przedsiębiorstw, tak samo nie robi tego ABC (Activity Based Costing).

Wiele przedsiębiorstw, które skoncentrowały się na jakości, odnotowały znaczący wzrost kosztów, co w dłuższym okresie spowodowało kłopoty finansowe. Dla efektywnego zarządzania procesami niezbędne są przynajmniej dwie perspektywy: jakości (gdzie szukać należy innych metod) oraz finansowa (ABC jest tu doskonałym narzędziem). Rachunek kosztów działań pozwala wielu organizacjom podnosić efektywność i budować trwałą przewagę konkurencyjną, jednak warto pamiętać, że nie obejmuje on wszelkich aspektów działania przedsiębiorstwa. W koncepcji ABC przyjmuje się założenie, że na działalność gospodarczą przedsiębiorstwa składa się szereg cząstkowych działań (procesów) różnego rodzaju, niezbędnych do wytwarzania i sprzedaży produktów (usług, robót, wyrobów). Wymagają one zużycia określonych zasobów produkcyjnych, a zatem pociągają za sobą wydatki na nabycie tych zasobów i generują koszty. W ostatecznym rezultacie koszty są ponoszone w celu wytworzenia lub sprzedaży produktów, ale nie produkty bezpośrednio, lecz działania są przyczyną ich powstawania. Prawidłowe wyodrębnienie działań następujących w przedsiębiorstwie, na które zapotrzebowanie wywołują wytworzone produkty i wymagania klientów, co do rodzaju i jakości tych produktów jest niezwykle ważnym elementem. W tablicy 3 i 4 przedstawiono sposób ujęcia rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwie, bazujących na klasycznych kryteriach ekonomicznych.

Rys. 1. Prosty rachunek kosztów działań



Źródło: Miller John A. (2000), *Zarządzanie kosztami działań*, Finance i przedsiębiorstwo, Warszawa.

⁴ Miller John A. (2000), *Zarządzanie kosztami działań*, Finance i przedsiębiorstwo, Warszawa.

⁵ Cooper R. (1998), *The Rise of activity- Based Costing - Part One: What is An Activity- Based Cost System?*, „Journal of Cost Management”, Summer.

Rys. 2. Wielowymiarowy rachunek kosztów działań

Źródło: Miller John A. (2000), *Zarządzanie kosztami działań*, Finanse i przedsiębiorstwo, Warszawa.

W procesie kształtowania modelu rachunku kosztów działań w przedsiębiorstwie należy ustalić hierarchię działań - określającą, w jaki sposób każde z działań może być wykorzystane przez dane obiekty kosztowe oraz różnicującą działania na kilka poziomów, w zależności od ilości obiektów kosztowych:

- koszty działań na poziomie klienta (można je przypisać klientowi);
- koszty działań na poziomie jednostki produktu, partii produktów, grupy produktów;
- koszty działań na poziomie rynku;
- koszty działań na poziomie kanału dystrybucji;
- koszty działań na poziomie przedsięwzięcia (np. badawczo-rozwojowego).

W praktyce ABC jest wykorzystywane przede wszystkim dla realizacji następujących celów:

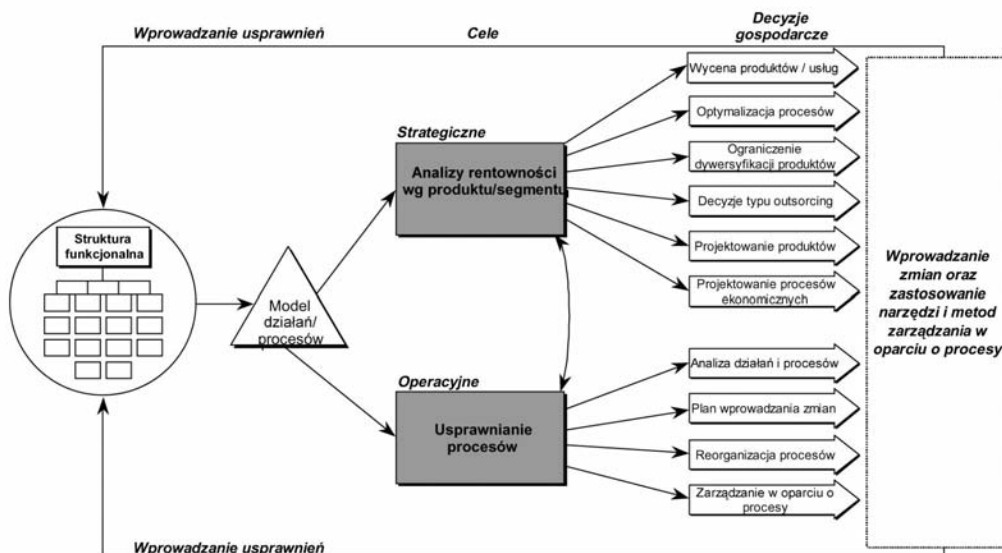
- precyzyjnego określenia kosztów produktów i usług;
- identyfikacji obszarów i procesów do udoskonalania;
- redukcji czasu realizacji zamówień i produkcji;
- analizy rentowności (klientów i produktów);
- precyzyjnego określenia kosztów utrzymania jakości;
- precyzyjnego definiowania cen;
- trwała przewaga konkurencyjna.

Istnieją dwie główne grupy celów, dla których buduje się w przedsiębiorstwie model działań i procesów:

1. Cele strategiczne (analiza rentowności według produktu / segmentu rynku czy innych obiektów kosztowych);
2. Cele operacyjne - sprowadzające się do ciągłego doskonalenia i usprawniania procesów.

Ilustruje je poniższy rysunek 3.

Rys. 3. Grupy celów, dla których buduje się model procesów i działań



Źródło: www.abctech.pl/podstawy/metodologia

Jednym z największych problemów przy wdrożeniu rachunku kosztów działań w logistyce jest szeroki asortyment wyrobów produkowanych, wytwarzanych w przedsiębiorstwie. Powoduje to konieczność rozliczania rachunku kosztów działań, przypadających na poszczególne produkty, stanowiąc czasochłonny i niezwykle złożony proces. Skutkiem czego rachunek kosztów działań staje się niezwykle złożony, a wynik trudny do ustalenia i interpretacji. Zatem skomplikowane staje się wdrożenie tego systemu w przedsiębiorstwach o złożonej strukturze asortymentowej, ze względu na założenia modelu⁶

- całkowite koszty pośrednie muszą być jednoznacznie podzielone między procesy jednego typu;
- koszt każdego działania powinien być wprost proporcjonalny do wielkości działania wywołującego te koszty;
- wielkość każdego działania musi być podzielona na części, które zależą tylko od rodzajów wytwarzanych produktów.

Wyodrębnienie klas i poziomów działań

Rachunek kosztów działań grupuje koszty według działań i ich miejsca w wykonywanych procesach. ABC jest narzędziem wspierającym podejmowanie decyzji dotyczących procesów oraz umożliwiającym badanie implikacji kosztowych i efektywnościowych tych decyzji. Przypisując koszty działań do obiektów w rachunku ABC za pomocą podstaw, nazywanych nośnikami kosztów, możliwe jest poznanie dwóch zmiennych: ilość i miara wielkości działania (nośnika kosztów). Przy tradycyjnym podejściu analizuje się wszystkie obiekty kosztów i ustala dla nich poszczególne wielkości działania⁷.

⁶ Noreen E. (1991), *Conditions Under Which Activity-Based Cost System Provide Relevant Costs*, „Journal of Management Accounting Research”, Fall 1991, s.164.

Liczba poziomów zależy głównie od tego, jakie są różnice w zużyciu czasu dla poszczególnych obiektów kosztów. Jeśli czas pomiędzy maksymalnym a minimalnym poziomem jest duży, należy wziąć pod uwagę czas działania. Wszystkie czasy powinny mieć przybliżone prawdopodobieństwo wystąpienia i powinny istotnie różnić się od siebie. Przy wyróżnieniu pomocną techniką może być analiza statystyczna.

Tablica 3. Zasady obliczenia jednostkowego kosztu działania

SUMA MIAR WIELKOŚCI DZIAŁANIA - X							
Czas zużywany na działanie z zasobu K - Y%							
Roczny koszt zasobu K - Z							
Poziom działania	Wskaźnik ważony zużywanego czasu	Występowanie danego poziomu (%)	Ilość miary wielkości działania	Udział zużycia czasu dla danego poziomu (%)	Udział czasu zużywanego z zasobu K (%)	Roczny koszt danego poziomu	Jednostkowy koszt poszczególnych poziomów
Szybki	A	AA%	X1 ^a	A1 ^b	A2 ^c	A3 ^d	A4 ^e
Normalny	B	BB%	X2	B1	B2	B3	B4
Wolny	C	CC%	X3	C1	C2	C3	C4
		100%	X	100%	Y%	Z x Y%	Y%
Sposób obliczeń: a $X1 = AA\% \times X$					c $A2 = A1 \times Y\%$		d $A3 = A2 \times Z$
b $A1 = X1 \times 100\% : (A \times X1 + B \times X2 + C \times X3)$					e $A4 = A3 : X1$		

Źródło: Lyly-Yrjänäinen J., Kulmala H., Paranko J. (2000), A. *Practical Activity- Based Coasting Application in Logistics Business*, The Second Conference in Management Accounting: Innovations in Practice and Research, 14-16.12.2000, Brussels, Belgium, s. 483-500.

W tablicy 6 przedstawiono schemat opracowany i zaprezentowany przez Lyly-Yrjänäinen, H. Kulmala, J. Paranko, bazujący na utworzeniu klas i poziomów działań, które znacznie skracają i ułatwiają czas rozliczenia kosztów. Poziom działania został podzielony na trzy poziomy działań wg skali: szybki, normalny, wolny np. poziom zaopatrzenia, szybkość wydawania towarów (materiałów) z magazynu, fakturowania, itp. Uzyskanie takich danych jest możliwe, np. poprzez przeprowadzenie wywiadów z pracownikami, czy też przeprowadzenie ankiety, są to może metody subiektywne i niedokładne, ale stanowiące źródło cennych informacji. Wskaźnik ważony zużywanego czasu informuje o udziale poszczególnych poziomów w ogólnej wielkości całego działania. Ilość miary wielkości działania jest obliczona poprzez pomnożenie wskaźnika ważonego wykorzystania czasu występowania danego poziomu. Udział wykorzystania czasu dla danego poziomu stanowi iloraz zużycia czasu danego poziomu do całkowitego czasu poświęcanego na działanie. Udział czasu zużywanego z zasobu K jest obliczony przez pomnożenie udziału zużycia czasu dla danego poziomu i czasu zużywanego na działanie z zasobu K. Roczny koszt danego poziomu informuje o relatywnym udziale poszczególnych poziomów w koszcie całego roku. Jednostkowy koszt poszczególnych poziomów jest kalkulowany przez podzielenie rocznego kosztu danego poziomu przez ilość miary wielkości działania.

Głównym celem rachunku kosztów działań, nie jest tak jak w przypadku tradycyjnych systemów alokacja kosztów, ale odpowiedź na pytanie: Dlaczego koszty te są ponoszone, jakie są tego przyczyny?. Przede wszystkim kładzie się duży nacisk na dokładne i właściwe ich rozpoznanie a później na kontroli ich zmienności. Wiele problemów

⁷ Autorzy dokładnie opisali zagadnienia z zakresu kalkulacji kosztów, przypadających na poszczególne jednostki wyrobu gotowego i produkcji w toku. Rachunkowość, zasady prowadzenia po nowelizacji ustawy o rachunkowości, pod redakcją Kiziukiewicz T. (2001), Ekspert, Wrocław, s.235-270.

związanych z podejmowaniem decyzji dotyczących zapasów może zostać rozwiązane przy użyciu kryteriów ekonomicznych. Prawidłowe podjęcie decyzji związanych z zarządzaniem zapasami powoduje pociągnięcie za sobą zrozumienia struktury kosztów zapasu.

Istotę i zakres kosztów można łączyć z tworzeniem, utrzymaniem i wyczerpaniem zapasów. Stąd w kosztach zapasów możemy wyróżnić:⁸

- koszty zakupu,
- koszty zamówienia,
- koszty wyczerpania zapasów.

Procesy logistyczne zaopatrzenia wywołują konieczność podejmowania wielu decyzji, mających istotny wpływ na ekonomikę przedsiębiorstwa, zwłaszcza na poziom kosztów, czy wysokość zysków. W tej sytuacji można mówić o polityce zapasów w firmie. Zależy ona od wspomnianych elementów strategii firmy oraz od innych czynników, przede wszystkim od:

- popytu na wyroby firmy,
- technologii i organizacji produkcji,
- warunków panujących w otoczeniu,
- rynków zaopatrzenia.

Jest rzeczą oczywistą, iż fizyczne, chemiczne oraz biologiczne cechy zapasów, silnie wpływają na sposób zarządzania. Zatem trzeba by było przywiązać większą uwagę do klasyfikacji zapasów i badania zmian ich struktury. Dla zaprojektowania sposobu zarządzania zapasami warto posłużyć się krzywą Lorenza lub analizą XYZ⁹. W przypadku zapasów, prawie zawsze sprawdza się reguła 80/20¹⁰. Stąd też bardzo popularna jest metoda analizy zapasów- oparta na tej regule.

W zaopatrzeniu, a także w sterowaniu zapasami musimy przywiązywać szczególnie znaczenie do pozycji, które decydują o wartości zakupów, zużycia zapasów. Przy klasyfikacji dóbr ze względu na określone cechy, dla potrzeb wyboru odpowiedniej strategii zakupu oraz wyboru właściwej dla nich gospodarki materiałowej przydatna jest reguła 20/80, której celem jest podział sfery oddziaływań strategicznych na jednostki uporządkowane np. wg siły wpływu na finansowy sukces firmy.

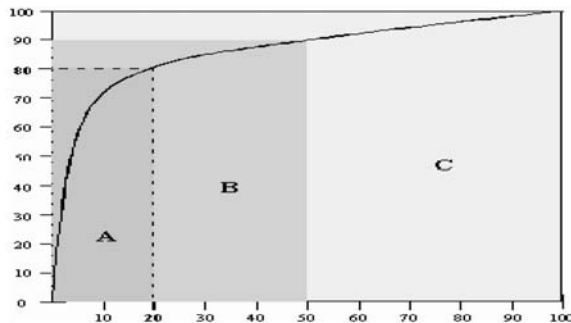
Według wskazań reguły 20/80, ogół pozycji materiałowych zostaje podzielony na 3 klasy, biorąc za kryterium tego podziału udział poszczególnych asortymentów w łącznej wartości zużycia. Grupa pierwsza obejmuje, zatem materiały mające największy udział i z reguły okazuje się, że najliczniejszej. Do trzeciej grupy (bardzo licznej) zalicza się z kolei asortymenty najtańsze, tylko w niewielkim stopniu partycypujące w wartości zużycia ogółem. Z kolei grupa druga zawiera pozostałe pozycje asortymentowe. W tablicy 7 przedstawiono graficzną interpretację reguły 20/80 dla określonego asortymentu materiałów.

⁸ Schroeder Roger G. (1993), *Operations Management Decision Making in the Operations Function*, McGraw - Hill Inc, New York, s.384-386.

⁹ Podstawowe zasady wykorzystywania reguły 20/80, w zasilaniu materiałowym można znaleźć m.in. w artykule Woźniaka H. (1992), *Wykorzystanie analizy typu XYZ w logistyce sfery zaopatrzeniowej*, „Gospodarka Materialowa”, nr 7-8. W cytowanej pracy przedstawiono także specjalną odmianę reguły 20/80, tzw. analizę XYZ, która uwzględnia zróżnicowanie wynikające z regularności wykorzystania materiałów w procesie produkcji, a także wahania w sprzedaży.

¹⁰ Martyniak Z., Kądziołka - Martyniak E. (1998), *Metoda ABC w zastosowaniu do racjonalizacji rozmieszczenia zapasów w magazynie*, Nowe metody organizacji i zarządzania, AE w Krakowie, Kraków, s. 224.

Rys. 4. Graficzna interpretacja reguły 20/80 dla określonego asortymentu materiałów



Źródło: Martyniak Z. (1998), *Nowe metody organizacji i zarządzania*, AGH, Kraków, s. 27.

Liczne doświadczenia firm zachodnich dowodzą, że proporcje ilościowo- wartościowe kształtują się wówczas w przybliżeniu w sposób następujący¹¹.

- A (sfera pierwsza), dla której 20% elementów odpowiada 80% skumulowanej wartości cechy, jest to grupa towarów o największym znaczeniu w obrotach przedsiębiorstwa, o wysokiej wartości i udziale w zużyciu materiałowym. Grupa ta wymaga starannej analizy rynku, właściwej, racjonalnej organizacji zamówień i gospodarki zapasami, czyli aktywnej strategii w zaopatrzeniu.
- B (sfera druga), dla której 30% elementów stanowi 10% skumulowanej wartości cechy, jest to swoistego -rodzaju grupa pośrednia.
- C (sfera trzecia), dla której 50% elementów stanowi 10% skumulowanej wartości cechy, jest to grupa o najmniejszym znaczeniu, dla której powinno się poszukiwać stałych dostawców oraz najłatwiejszych organizacji dostaw.

Możliwym do wykorzystania jest podział produktów według strategicznej ważności zakupu dla zachowania ciągłości produkcji oraz trudności w zarządzaniu produktami. W celu wykorzystania rachunku kosztów działań, możliwym byłoby dokonanie klasyfikacji materiałów będących przedmiotem zakupów w przedsiębiorstwie, ze względu na ich niezbędność dla procesu wytwarzania lub procesu sprzedaży oraz ze względu na ryzyko zakupu (trudności zakupu). Wpływ poszczególnych, zakupionych dóbr na wynik działalności firmy można mierzyć za pomocą takich wskaźników, jak np. udział w ogólnej ilościowej strukturze zakupu, udział w całkowitych kosztach zaopatrzenia, a także według znaczenia dla jakości finalnego produktu lub według znaczenia dla rozwoju przedsiębiorstwa. Wskaźnik udziału w wielkości zużycia poszczególnych surowców, po ich wcześniejszym uporządkowaniu np. na podstawie wielkości rocznej sprzedaży możemy prześledzić dzięki krzywej Lorenza (regule 20/80)¹². Taki podział ułatwia zarządzanie, ponieważ produkty należące do danej kategorii są inaczej sterowane i kontrolowane. Celem podziału produktów, i przyporządkowanie ich do jednej z trzech grup byłoby dążenie do stworzenia specyficznych operacji dla logistyki i zaopatrzenia wspomagania każdej z grup. Analogicznie do zastosowania oddzielnych działań dla poszcze-

¹¹ Szczepankiewicz W. (1996), *Logistyka marketingowa*, AE w Krakowie, Kraków, s. 35.

¹² Martyniak Z., Kądziołka - Martyniak E. (1998), *Metoda ABC w zastosowaniu do racjonalizacji rozmieszczenia zapasów w magazynie*, *Nowe metody organizacji i zarządzania*, AE w Krakowie, Kraków, s. 224

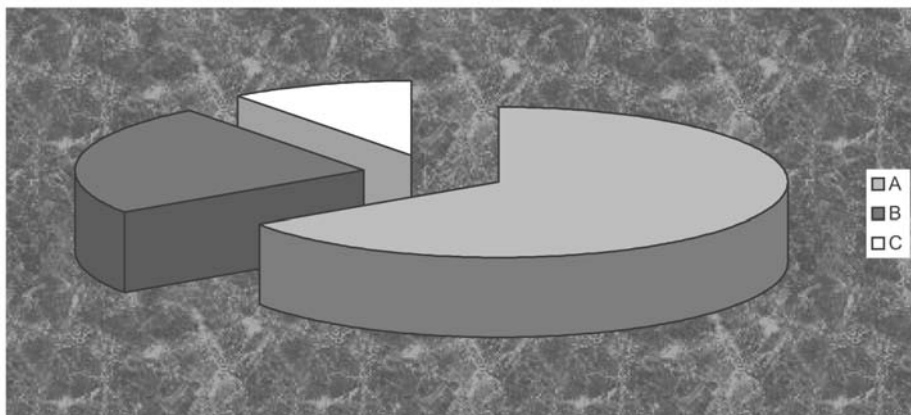
gólnych kategorii produktów można uporządkować informacje o kosztach, ujmując je w jednorodne kategorie. Rachunek kosztów działań umożliwia w pierwszej kolejności przyporządkowanie kosztów pośrednich (zgrupowanych w kategorii zasobów ekonomicznych) do działań i procesów. Następnie koszty jednostek organizacyjnych, kanałów dystrybucji, czy też segmentów rynku. Kryterium rozliczenia kosztów na tak zdefiniowanych zasobów lub działań (nośnikach kosztów zasobów lub nośnikach kosztów działań). Główne elementy rachunku kosztów działań to: zasoby - ekonomiczny element organizacji, który wykorzystywany jest do wykonywania działań (wynagrodzenie, materiały, delegacje, czynsz, amortyzacja, ubezpieczenie). Informacje o kosztach zasobów możemy uzyskać w księdze głównej. W pierwszej kolejności definiuje się grupy zasobów, czyli łączy się konta kosztowe w określone kategorie kosztów, posiadające te same charakterystyki w zakresie sposobu, w jaki konsumują je działania. W projektowaniu rachunku kosztów działań wykorzystuje się, tzw. słowniki działań, niezbędne dla ich klasyfikacji i analizy. Nośniki kosztów działań- miara częstotliwości i intensywności opisująca wykorzystanie działania przez obiekty kosztów. Wykorzystywane są do przypisywania kosztów działań do poszczególnych obiektów kosztów. Przykładowe nośniki kosztów działań to:

- liczba zleceń produkcyjnych,
- liczba złożonych zamówień.

Sposób ich definicji uzależniony jest od celów, do jakich wykorzystuje się w rachunku kosztów działań np. dla celów strategicznych - obiekty definiowane są jako grupy produktów, które dalej mogą być rozróżnione ze względu na rodzaj klientów lub obszar, na którym są sprzedawane, dla celów ustalania kosztów i poniesienia efektywności definiowanie obiektów kosztów jest mniej ważne, ponieważ w tym przypadku uwaga koncentruje się na działaniach. Główną różnicą w stosunku do tradycyjnego podejścia do rachunku kosztów działań, jeśli to, że wielkość każdego działania nie musi być ustalona, dla każdego produktu indywidualnie. Ważne jest tylko określenie, który poziom działania najlepiej opisuje zapotrzebowanie danego produktu na określone działanie. Pozwala to zaoszczędzić wiele czasu, gdy rachunek wprowadzony jest w firmach o dużej liczbie produktów.

Przykład wykorzystania metody ABC (Activity- Based Costing)

Przedsiębiorstwo „A” wytwarza z komponentów (załącznik 1), wyroby gotowe, przy zastosowaniu tych samych urządzeń oraz podobnych procesów technologicznych, które to zgodnie z zasadą 20/80 zostały podzielone na 3 grupy (sfery).

Tablica 4. Podział asortymentów materiałowych według reguły 20/80

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych firmy „A”.

Koszty materiałów w badanej firmie są wysokie i wynoszą 72 % całkowitych kosztów. Koszty działań przypisane produktowi obejmują koszty pośrednie związane z zakupami, sprzedażą i logistyką, są one przeliczone w relacji do jednego produktu, zatem ich udział w kosztach jest niewielki. W obszarze kosztów zarządzania zapasami można wyróżnić pewne działania (miejsca) gdzie pojawiają się koszty pośrednie, trudne do zidentyfikowania i oszacowania. Można do nich zaliczyć: moment składania zamówienia, kontrolę dostaw, zakupy, koszty utrzymania, kontroli zapasu itp. Możliwość ustalenia na podstawie danych historycznych, ile razy w ciągu roku jest wykonywane dane działanie np. w przypadku działania częstotliwość dokonywanych zakupów produktów (90 zamówień). Na podstawie danych, stosując wcześniej opisana metodologię, można obliczyć jednostkowe koszty poszczególnych poziomów dla wszystkich klas. Sposób obliczania w przypadku działania składowania przedstawiono w tablicy 5.

Rozliczenie kosztów na przykładzie działania „Składowanie”

Ogólna wielkość działania	3200
Czas zużywany na działanie z zasobu	40%
Roczny koszt zasobu -K	44000

1. Sposób obliczeń udziału czasu zużycia dla danego poziomu działania

- a) $1280 \times 100\% \left(\frac{1 \times 1280 + 10 \times 1120 + 20 \times 800}{1280 + 11200 + 16000} \right) = 1280 \left(\frac{28480}{28480} \right) = 4,50\%$
- b) $1120 \times 100\% \left(\frac{1 \times 1280 + 10 \times 1120 + 20 \times 800}{28480} \right) = 1120 \left(\frac{28480}{28480} \right) = 39,3\%$

Sposób obliczeń udziału czasu zużywanego

- a) $4,5\% \times 40\% = 1,8\%$
- b) $39,30\% \times 40\% = 15,7\%$

Tablica 5. Rozliczenie kosztów na przykładzie działania „Składowanie”

Suma miar wielkości działania			3200				
Czas zużywany na działanie zasobu			K= 40%				
Roczny koszt zasobu			K=44000				
Poziom działania	Wskaźnik ważony zużywanego czasu	Występowanie danego poziomu	Liczba zakupów	Udział zużycia czasu, dla danego poziomu (%)	Udział czasu zużywanego	Roczny koszt danego poziomu	Jednostkowy koszt poszczególnych poziomów
b. często	1	40%	1280	4,50%	1,8%	792	0,62
normalnie	10	35%	1120	39,30%	15,7%	6908	6,17
Wolno	20	15%	800	56,20%	22,5%	9900	12,38
		100%	3200	100%	40%	17600	19,17
Sposób obliczania			$ax1 = AA\% \cdot X$				
			$BA_1 = X_1 \cdot 100\% : (A \cdot X_1 + B \cdot X_2 + C \cdot X_3)$				

Z obliczeń wynika, że jednostkowe koszty poszczególnych poziomów, znacznie się od siebie różnią. Chcąc ustalić opłacalność sprzedaży poszczególnych produktów, należałoby przydzielić poziom działania przynajmniej jeszcze dla dwóch wielkości działań, np. kontrola dostaw, składanie zamówień.

WNIOSKI I OCENA PROCEDURY DZIAŁANIA

Zaprezentowane w opracowaniu koncepcje teoretyczne, w którym wykorzystano klasyczną regułę 20/80, mogłaby stanowić nie tylko pierwszy etap w możliwościach wykorzystania rachunku kosztów działań w procesie poszukiwania „trudnych” kosztów do oszacowania. Istotnym usprawnieniem w relacji do typowego podejścia do rachunku kosztów działań, jest ułatwienie liczenia tych kosztów, które w przypadku „klasycznego” podejścia jest trudne i czasochłonne. Stworzenie pomocniczego schematu klasyfikacyjnego, pozwoliło na pewne uproszczenie rachunku kosztów działań. Taki model mógłby mieć zastosowanie, w przedsiębiorstwach, w których liczba produktów jest wysoka. Uproszczenie to jest możliwe poprzez podział każdego działania na 3 poziomy (wolny, normalny, szybki), oraz zastosowanie podziału produktów na klasy.

Podstawowa różnica w stosunku do tradycyjnego rachunku kosztów działań, polega na tym, że w „klasycznym”, przydziela się koszty do każdego obiektu indywidualnie, zatem ilość każdego działania musi być określona oddzielnie dla każdego produktu. W tym ujęciu ilość działania byłaby rozpatrywana dla grup produktów, posiadających podobne parametry, pozwoliłoby to na skrócenie czasu rozliczania kosztów, a przez co ich zmniejszenie. Podstawowym warunkiem racjonalizacji obrotowego majątku rzeczowego jest, więc optymalizacja poziomu i struktury zapasów.

Opierając się na przeprowadzonej klasyfikacji i wyselekcjonowaniu asortymentu materiałów (produktów), możliwe jest znacznie szybsze ustalenie kosztów dla innych działań np. złożenie zamówienia, koszty kontroli, czy utrzymania zapasów. W ten sposób możliwe byłoby ustalenie całkowitych kosztów działań w tej płaszczyźnie.

STRESZCZENIE

Referat przedstawia założenia metodologiczne rachunku kosztów działań procesów jako narzędzie opisu organizacji w perspektywie rachunkowości przedsiębiorstw.

SUMMARY

The paper presents methodological assumptions of activities and processes costs calculations as the instrument of organization description in the perspective of companies accountancy.

LITERATURA

- [1] Abt S. (1996), *Systemy logistyczne w gospodarowaniu, Teoria i praktyka logistyki*, AE Poznań, Poznań.
- [2] Abt S. (1996), *Różnorodność sytuacji logistycznych*, PWE, Warszawa.
- [3] Arthur Andersen (1999), *Zarządzanie finansami- szanse i bariery*.
- [4] Blaik P. (1996), *Logistyka, jako koncepcja zintegrowanego zarządzania przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- [5] Blaik P. (1997), *Logistyka jako systemowa koncepcja racjonalizacji procesów, Warszawa. Zasady obrotu materiałowego w przedsiębiorstwie, Problemy Magazynowania i Transportu, Zeszyt Specjalny*.
- [6] Czekaj J., Dresler Z. (1997), *Podstawy zarządzania finansami firm*, PWN, Warszawa.
- [7] Jansen R., Hertlein M. (1992), Kurs 2000. *Logistyka lat dziewięćdziesiątych- wymogi i rozwiązania. Problemy Magazynowania i Transportu. Zeszyt Specjalny*.
- [8] Miller John A. (2000), *Zarządzanie kosztami działań, Finanse i przedsiębiorstwo*, Warszawa.
- [9] Jurgowa A., Nowak W. A., Szychta A. (1999), *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, ODDK, Gdańsk.
- [10] Martyniak Z. (1998), *Nowe metody organizacji i zarządzania*, AGH Kraków, Kraków.
- [11] Martyniak Z. (1997), *Organizatoryka*, PWE, Warszawa.
- [12] Muhlemann A. (1995), *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, PWN, Warszawa.
- [13] Smith M. (1999), *Nowe narzędzia rachunkowości zarządczej*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.
- [14] Szczepankiewicz W. (1996), *Logistyka Materiałowa*, AE Kraków, Kraków.
- [15] Tyrańska M. (1999), *Zarządzanie zapasami produkcyjnymi*, Akademia Ekonomiczna Kraków, Kraków.
- [16] Wesołkowski S. (1994), *Lean Management- zaopatrzenie materiałowe w nowoczesnych koncepcjach zarządzania*, Gospodarka Materiałowa i Logistyka 1/1994.
- [17] Wojciechowski T. (1995), *Marketing i logistyka na rynku środków produkcji*, Warszawa.
- [18] Wróblewski K. J. (1996), *Podstawy sterowania przepływem produkcji*, PWN, Warszawa.

Witryny internetowe

www.abctech.pl/podstawy/metodologia

<http://www.benten.pl/>

Załącznik 1

KLASYFIKACJA MATERIAŁÓW Z WYKORZYSTANIEM ANALIZY ABC PRZY UWZGLĘDNIENIU UDZIAŁU WARTOŚCI MATERIAŁÓW W ZUŻYCIU CAŁKOWITYM									
Materiał	Ilościowe	Wartościowe	Kolej. wg. zużycia	Materiały wg. kolejności	Skumulowana war.	% skumul. wartości	Grupa	Udział % wg. klas ABC	
M. 1	Autokryl S - Acmm	1820	135135	2	M. 2	194880	21,49%	A	
M. 2	Autocryl Hardner	2030	194880	1	M. 1	332045	33,62%	A	
M. 3	Autocryl Structure	450	33547,5	9	M. 9	444653	49,04%	A	
M. 4	Autobase	690	79350	4	M. 4	524003	67,79%	A	
M. 5	Autobase Perla	756	54749,52	6	M. 6	593981	65,51%	A	
M. 6	Autoclear Ms 3000	600	69978	5	M. 5	648730,52	71,55%	A	
M. 7	Autoclear Ms 2000	576	42768	7	M. 7	691498,52	76,26%	A	
M. 8	Autoflex Varia	576	42767	8	M. 8	734265,52	80,98%	A	80,98%
M. 9	3+1 Hardner	150	9562,5	16	M. 16	767813,02	84,68%	B	
M. 10	1.2.3 Thiner	204	3947,4	21	M. 21	795938,02	89,78%	B	
M. 11	1.2.3 Shlow	324	6706,8	18	M. 18	814042,02	89,79%	B	
M. 12	C.P. 96 Clear	36	5251,68	19	M. 19	827051,94	91,21%	B	
M. 13	C.P. Hardner	84	13009,92	12	M. 12	839438,64	92,02%	B	
M. 14	Washprimer CR	200	7906	17	M. 17	851507,64	93,91%	B	
M. 15	Autocat Bt	310	18104	11	M. 11	861738,64	95,04%	B	14,06%
M. 16	Autosurfacier	500	28125	10	M. 10	871301,14	96,10%	C	
M. 17	Autocat Thiner	130	10231	15	M. 15	879207,14	96,98%	C	
M. 18	Autocat Harder	320	112608	3	M. 3	885913,94	97,71%	C	
M. 19	Thiner SRA	180	4428	20	M. 20	891165,62	98,28%	C	
M. 20	Filler 311 OP	20	873	22	M. 22	895986,02	98,82%	C	
M. 21	Autoclear Accel	40	104,72	25	M. 25	904361,42	99,74%	C	
M. 22	Primer Surfacier	90	12069	14	M. 14	905234,42	99,83%	C	
M. 23	Hardner EP	90	12386,7	13	M. 13	905976,92	99,91%	C	
M. 24	Anti- Silicor	10	742,5	23	M. 23	906602,42	99,98%	C	
M. 25	Elast- O - Actif	10	625,5	24	M. 24	906707,14	100,00%	C	4,96%



Bartłomiej Otmianowski

iGrafix jako narzędzie opisu organizacji procesów w przedsiębiorstwie

GRAFIKA W BIZNESIE

Wielu osobom grafika w biznesie kojarzy się z jakąś wersją Corela lub PowerPointa. Z kolei inżynierowie powiedzą że grafika to programy CAD. O Corelu myślą głównie ci, którzy pod pojęciem grafiki rozumieją wstawienie jakiegoś ładnego rysunku do dokumentu np. MS Worda (najlepiej z bogatej biblioteki klipartów) lub zaprojektowanie wizytówki. Użytkownicy Power Pointa to grupa bardziej zaawansowana.

Wiedzą, że grafikę można wykorzystać w przedsiębiorstwie do polepszenia komunikacji pomiędzy pracownikami, kooperantami i klientami. Microsoft Power Point jest wstępem do grafiki tego rodzaju.

Generalnie grafikę w przedsiębiorstwie można podzielić na następujące grupy zadań graficznych:

1. Dokumentacje;
2. Prezentacje;
3. Wizualizacje;
4. Marketing.

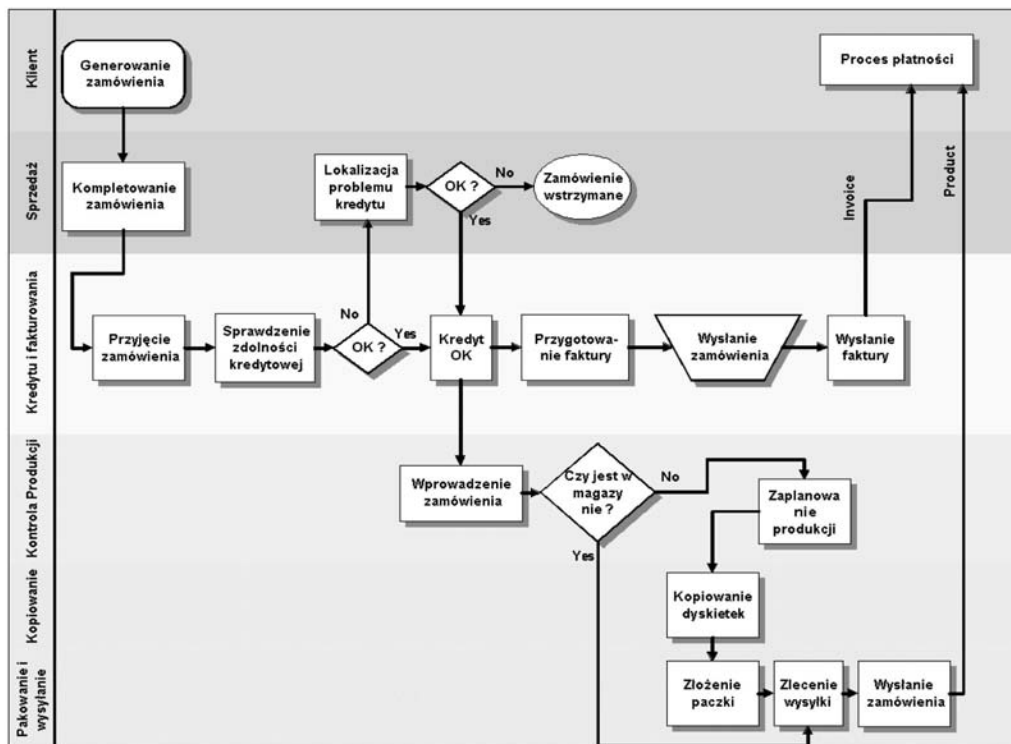
Celowo pominęliśmy projektowanie i DTP, bo jest to oddzielne zadanie wykonywane często przez firmy zewnętrzne.

Każda z tych grup zadań ma swoje specyficzne oprogramowanie, a jednocześnie wymienia dokumenty graficzne pomiędzy sobą.

W firmach o niskiej świadomości narzędzi graficznych do realizacji w/w celów wykorzystuje się bądź standardowe oprogramowanie graficzne, bądź oprogramowanie oferowane przez pakiety biurowe np. MS Word czy MS Excel. Są też firmy, które obywają się całkiem bez grafiki i wszystko przygotowuje się w postaci tekstowej.

Niewykorzystanie grafiki jest dla takich firm bardzo kosztowna. Firma musi znacznie więcej czasu poświęcić na przekazywanie informacji, niski jest stopień jej zrozumienia, wydłuża się czas percepcji. W konsekwencji firmy te są mniej konkurencyjne na rynku. Zależność ta jest tym wyraźniejsza im firma jest większa. Podobnie jest z wykorzystaniem nie specjalizowanych narzędzi. Czas przygotowania wszystkich dokumentów jest znacznie dłuższy.

DOKUMENTACJE



Najistotniejszą rolę w firmie pełnią różnorodne dokumentacje. Można do nich zaliczyć dokumentacje: struktur zarządzania, procedur i procesów oraz dokumentacje instalacji i rozplanowania pomieszczeń, a także dokumentacje techniczno ruchowe wytwarzanych produktów.

Taki sam opis słowny to ponad tysiące słów i zapoznanie się z nim zajmuje wielokrotnie więcej czasu.

Praktycznie nie można sobie wyobrazić tworzenia dokumentacji bez odpowiedniego oprogramowania. Z tego powodu firmy takie, jak: Autodesk i Microsoft (który ostatnio zakupił firmę Visio) inwestują w oprogramowanie służące do ich przygotowywania.

Specyficzną rolę na tym rynku pełni firma Micrografix od początku specjalizująca się w oprogramowaniu do tworzenia dokumentacji. Do tworzenia pierwszej grupy dokumentacji służą takie programy, jak: Micrografix iGrafix Professional, Micrografix Flow-Charter, Visio Pro.

W drugiej grupie mamy całą grupę narzędzi CAD oraz np. opracowany ostatnio Micrografix NetworkCharter, oraz Visio Technical, czy też iGrafix Designer.

Trzecia grupa to programy iGrafix Designer lub wywodzące się z CAD zubożone wersje programów np. AutoCAD Light.

DOKUMENTACJE STRUKTUR, PROCEDUR I PROCESÓW

Duża nowoczesna firma jest „uzależniona” od właściwego opisu wszelkich procesów oraz procedur. Konkurencja wymusza minimalizację kosztów poprzez optymalizację rozwiązań. Akcjonariat takiej firmy chce wiedzieć jak działa firma, w którą inwestują swoje pieniądze. Przedsiębiorstwami kierują ekonomiści, którzy doskonale potrafią ocenić czy proces wytwarzania produktu stwarza szansę na rynku. O powodzeniu coraz częściej decyduje jakość.

Znaczenie procedur docenione zostało w normach wytwarzania np. normy ISO 9000, ISO 14000, czy najnowsze ISO 9001: 2000. Ponieważ graficzna reprezentacja procedur jest ich najbardziej czytelną formą. Powstał na przykład MicroGrafix ISO-Charter, który jest edytorem graficznym tzw. Map Jakości. Mapy tworzą spójny system, składający się z kilkudziesięciu elementów, pozwalający prześledzić kompletność i aktualność całego systemu jakości.

Podobną drogę reprezentują inne wyspecjalizowane programy (np. Micrografix Enterprise Charter), wspomagające wdrożenia systemów sterowania produkcją SAP R/3.

ROZPOCZĘCIE PRACY

Podstawową rzeczą przy tworzeniu w/w dokumentacji jest stworzenie odpowiedniego dokumentu za pomocą dedykowanego edytora, jakim jest na przykład program iGrafix Professional czy Micrografix FlowCharter. Wykonanie takiego dokumentu w np. za pomocą MS Worda trwa ok. 10 razy dłużej.

Bardzo ważne jest, aby dokumentacja wykonywana była w oparciu o standardowe przyjęte do używania w firmie symbole oraz w sposób opracowany jako standard tworzenia dokumentacji w firmie. Podobnie jak przyjęty standard tworzenia innych dokumentów np. tekstowych.

Złożone procesy mogą być rozbite na podprocesy oraz mogą być uzupełnione o szereg danych. Każdy symbol ma predefiniowane ogromne ilości parametrów pozwalających na dokładne odzwierciedlenie danej czynności w procesie. Będą one potrzebne w czasie symulacji.

SYMULACJE

Do tej pory mieliśmy do czynienia tylko z rysunkiem dokumentującym pewien proces przebiegu czynności. Teraz korzystając z programu iGrafix Process, można ten proces „uruchomić” - to jest rozpocząć wykonywanie symulacji, wykorzystując zasoby dostępne w tym programie takie, jak: Generator danych, Zasoby (Pracownicy i Maszyny), Czas pracy. Dodatkowo można opisać dla każdego zadania jego pracochłonność, koszty itp. W rezultacie możemy zbudować pełny model działania, pozwalający analizować na przykład całkowite koszty, koszty wydziału, czy wykorzystanie czasu pracy przez poszczególnych pracowników oraz wiele innych elementów.

Przeprowadźmy analizę prostego procesu obsługi zamówienia w firmie produkującej płyty CD.

Proces ten przedstawiony jest na Rys. 1.

Po uruchomieniu 30-dniowej symulacji (na komputerze trwa ona zaledwie ułamek sekundy) otrzymujemy szereg raportów, dotyczących zarówno czasu pracy, kosztów jak i obciążenia poszczególnych pracowników itp. Na przykład „średni czas obsługi jednego zamówienia” wyniósł 5,25 dnia.



Ponieważ zależy nam, aby ten czas radykalnie skrócić wprowadzamy pewną modyfikację w sposobie obsługi klientów.

Zauważmy, że np. 60 % naszych klientów jest „Stałych” i nie wymagamy dla nich pełnej procedury weryfikacji przy udzielaniu kredytu jak dla „Nowych”. Wprowadzamy modyfikację, pozwalającą uwzględnić w naszym procesie tę okoliczność.

Po pierwsze modyfikujemy zasoby elementu: „Przyjęcie zamówienia” w następujący sposób: wprowadzamy losowy element, pozwalający w czasie kompletowania dokumentów wybrać inną drogę przebiegu procesu. na rysunku przedstawiony jest zmodyfikowany element procesu.

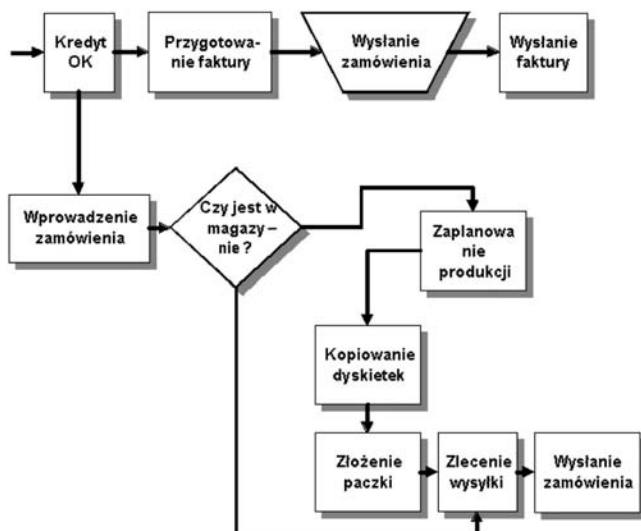
Rys. 3. Zmodyfikowany element procesu



Jeśli uruchomimy naszą symulację powtórnie to „średni czas obsługi jednego zamówienia” wyniesie teraz tylko 3,87 dnia. W rezultacie obniżeniu uległy również koszty obsługi zamówienia itp. Cała modyfikacja polegała na kilkukrotnym kliknięciu myszką.

PROCESY RÓWNOLEGŁE

Zwróćmy uwagę na inny element naszego procesu:



Po stwierdzeniu, że kredyt jest „OK” proces dzieli się bezwarunkowo na dwa procesy równoległe - jeden dotyczy obsługi „księgowej”, a drugi to fizyczne przygotowanie i wysłanie zamawianego towaru.

Procesy te łączą się w elemencie „Uruchamiania płatności” przez „Klienta” i następuje wtedy „Czekanie” procesu, który skończył się wcześniej. Decyduje o tym wybranie opcji : „Join - Łącz” na wejściu do tego elementu.

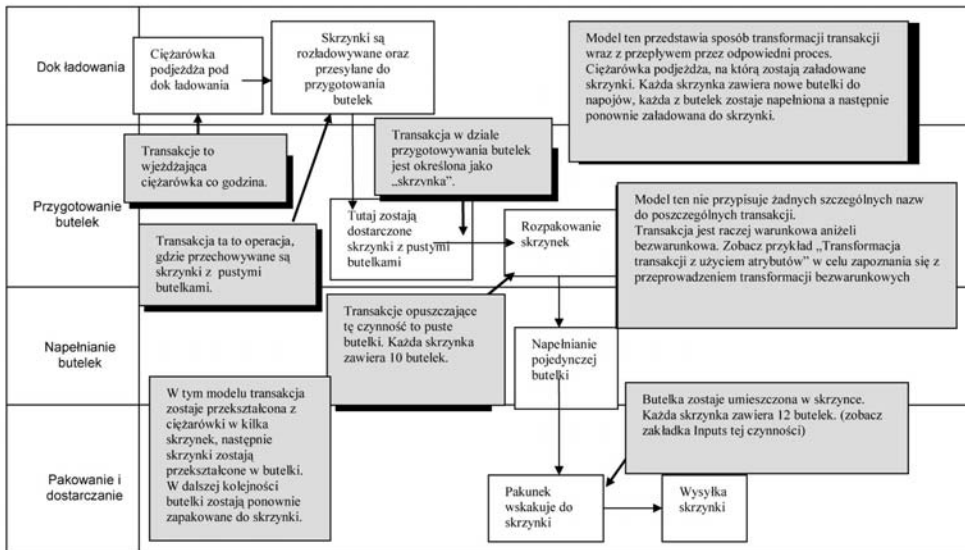
PODPROCESY - MECHANIZM DEKOMPOZYCJI

Jeśli realizacja jakiegoś elementu jest opisana podprocesem, to w czasie uruchamiania symulacji, uruchamiany jest podproces i proces nadrzędny może być blokowany do chwili zakończenia realizacji podprocesu. Wyniki działania podprocesu mogą być przekazane do procesu nadrzędnego. Podprocesem może być albo proces opisany przez nasz system, albo np.: przeszukanie bazy danych, czy też wprowadzenia rzeczywistych danych z procesu produkcyjnego do naszej symulacji.

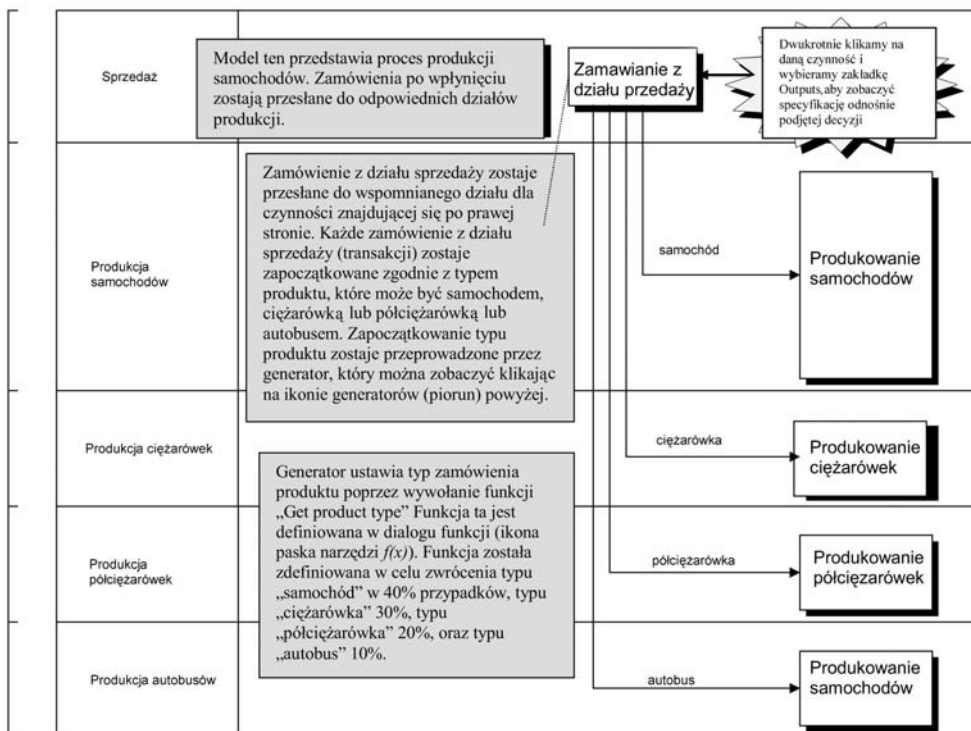
W dalszej części przedstawimy różne podstawowe sytuacje, które można zamodelować. Dla ilustracji opieramy się na przykładach przygotowanych za pomocą oprogramowania iGrafix Process firmy Micrografix.

MODELOWANIE PRZEBIEGU CZYNNOŚCI

Proces może kształtować zamówienia, analizować produkcję, rozmowy telefoniczne itp. Często podmiot, na którym wykonywana jest czynność, ulega zmianie w trakcie trwania procesu. Model „**Transformacja transakcji**” pokazuje jak mogą się zmieniać podmioty w trakcie trwania procesu. Na początku proces dotyczy samochodu załadowanego skrzynkami. Później mamy do czynienia ze skrzynkami z butelkami, potem napełniamy butelki, a następnie butelki pakowane są do skrzynek.



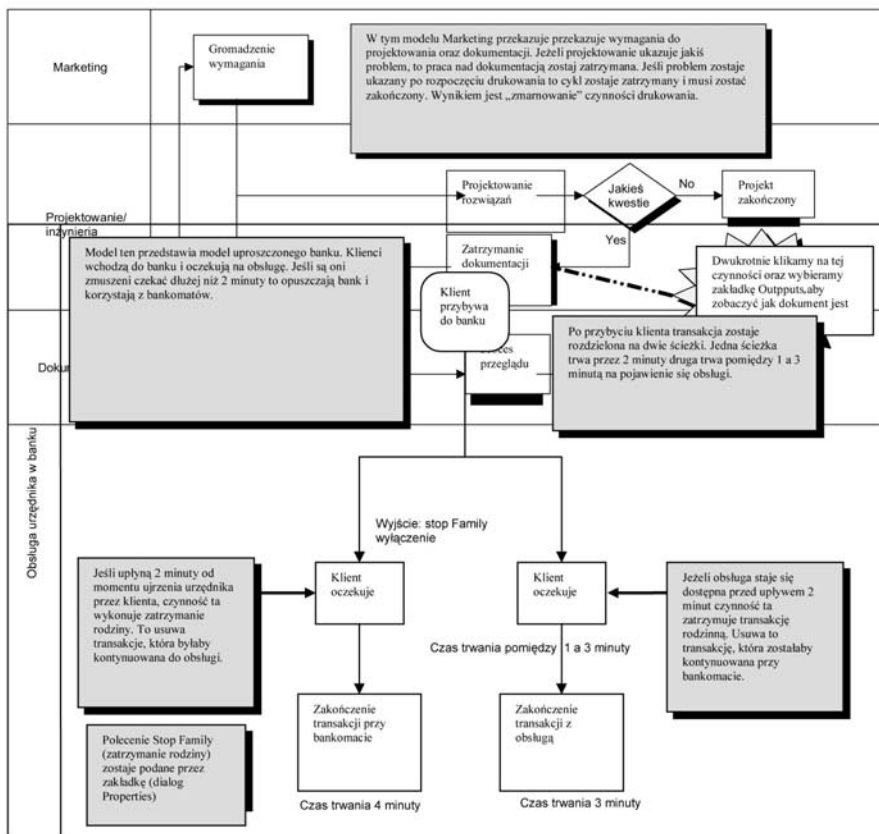
Sama praca przebiega często różnie w zależności od charakterystyki procesu. Czynność związana z wyprodukowaniem butelki standardowej i nietypowej, jest ogólnie w procesie tą samą czynnością, podczas gdy czas poświęcony na tę czynność jest różny w zależności od tego, co produkujemy. W przykładzie „**Transformacja transakcji z użyciem atrybutów**” używamy atrybutów aby modyfikować czas w zależności od tego czy napełniamy małą czy dużą butelkę. Atrybuty pozwalają też pakować oddzielnie małe i duże butelki.



Dodatkowo czynności mogą przebiegać różnymi torami w zależności od ich charakterystyki. Przykład „**Warunkowy wybór drogi**” pokazuje, jak ukierunkować czynność w zależności od atrybutu wartości danej czynności. Model ukazuje także, jak zdefiniować dany atrybut i jak go zainicjować w generatorze.

Opisywany proces nie zawsze przebiega szeregowo. Aby zoptymalizować wskaźniki dotyczące przebiegu procesu, takie jak cykl czasowy i koszty, może być czasem konieczne zainicjowanie równoległego procesu poprzez rozdzielenie danej czynności, a tym samym umożliwienie realizacji niezależnych działań. Wymaga to dodatkowego sygnalizowania pomiędzy danymi działaniami w celu osiągnięcia zgodności. Model „**Zatrzymanie transakcji**” zatrzymuje realizację zamówień, jeśli nie są dokonane odpowiednie płatności. Zostaje zatrzymana ta czynność, jak i także czynności bezpośrednio z nią powiązane.

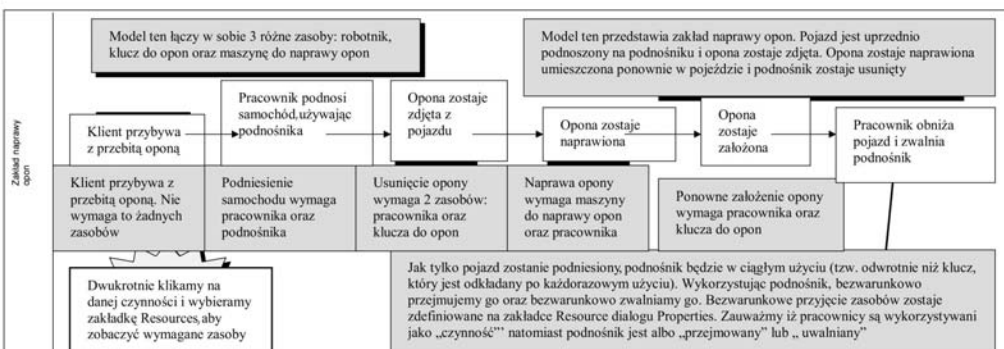
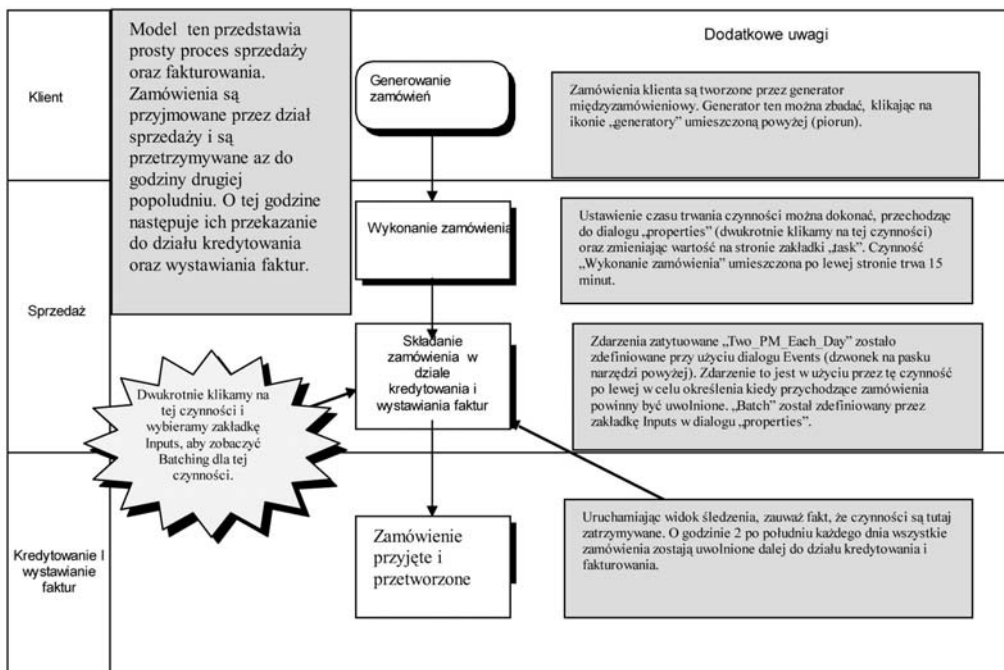
Funkcja zatrzymywania procesu może być dalej uzupełniana w ramach iGrafix. W modelu „**Warunkowe zatrzymanie transakcji**”, Marketing przekazuje pewne wymagania do Działu Technicznego i do Działu Dokumentacji. Jeżeli Dział Techniczny spostrzeże jakąś niezgodność, wówczas praca związana z dokumentacją może być zatrzymana. Jeśli jednak, problem zostanie dostrzeżony, w momencie, gdy proces druku już został rozpoczęty, wówczas Dział Techniczny nie jest w stanie przerwać tego cyklu.



Procesy związane z usługami mogą również dotyczyć czynności, które zawierają czynność niewykonaną (odmowną). Przykładowo, ktoś może zadzwonić na linię informacyjną i odłożyć słuchawkę po kilku minutach oczekiwania na połączenie. W innym

przykładzie model „Reging.igx” demonstruje klientów, oczekujących na pomoc w banku. Klienci przychodzą do banku i oczekują na osobę, która ich obsłuży. Jeżeli są zmuszeni czekać dłużej niż 2 minuty, wtedy nie czekają, a opuszczają bank i korzystają z obsługi automatycznej.

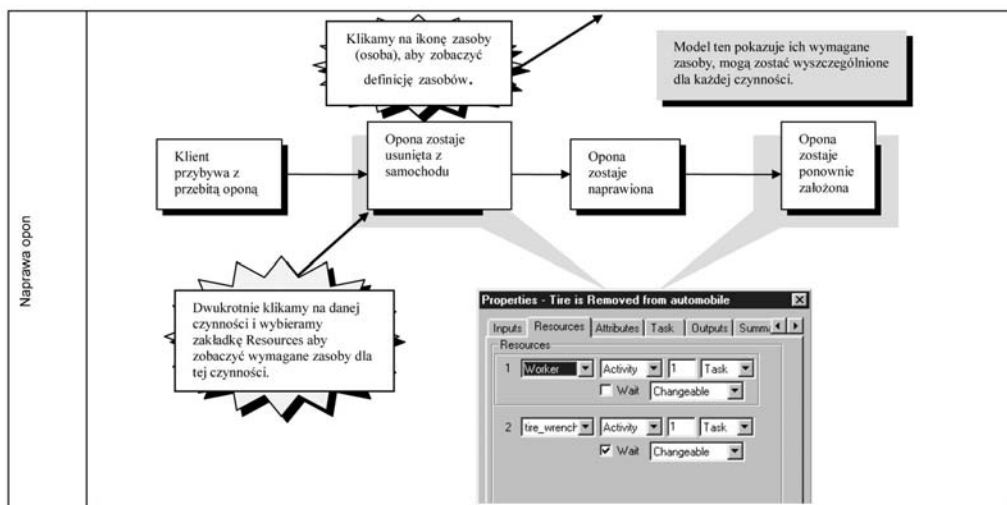
W niektórych przypadkach, czynność musi oczekiwać w „kolejce” do pewnego czasu w ciągu dnia, aż będzie mogła być wykonana. Przykładowo *Dział Kredytów* opracowuje wszystkie zamówienia codziennie o godzinie 14:00. IGraph przeprowadza symulację z funkcją Batch na danej czynności. W modelu „**Batch by Time.igx**”, funkcja Batch sprawia, że dane czynności są zawieszane, a potem umożliwia się ich kontynuację. Zwrócić należy uwagę na to, że funkcja Batch nie łączy ze sobą poszczególnych czynności. IGraph pozwala także na sprecyzowanie tego, jak poszczególne czynności zostają ustawione w „kolejce”, kiedy oczekują na wykonanie (np. **First-In, First-Out**), pierwszy wchodzi, pierwszy wychodzi.



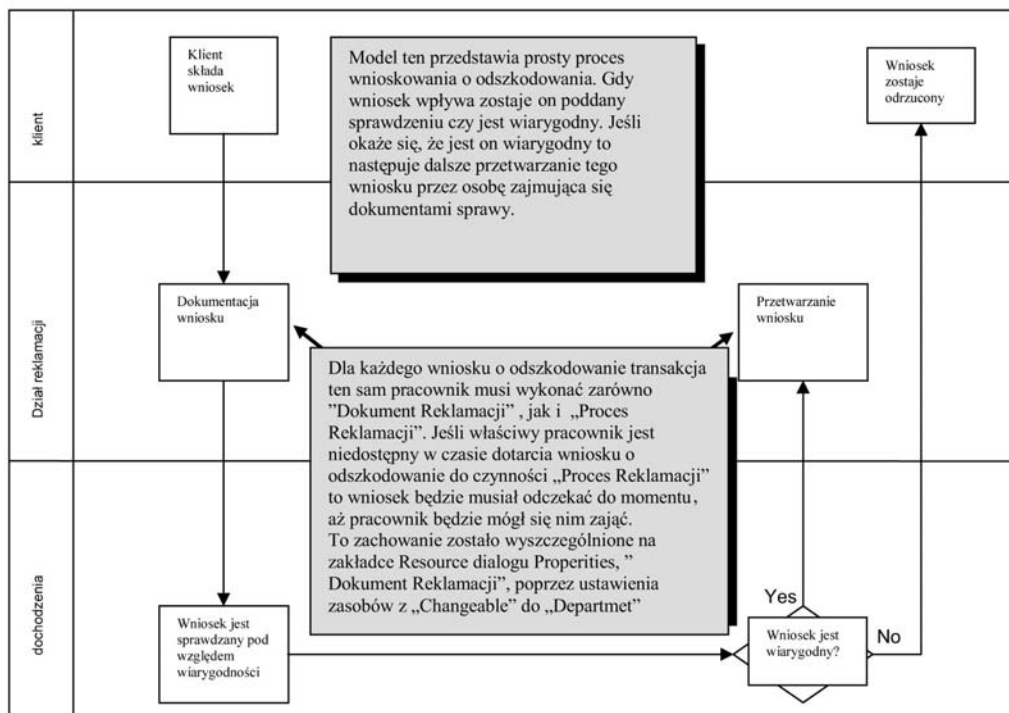
MODELOWANIE ZASOBÓW

Procesy składają się zazwyczaj ze złożonych działań. Działania te wykonywane są przez pracowników oraz inne zasoby. Model „**Zarządzanie Zasobami**” pokazuje, jak zdefiniować zasoby, nie będące zasobami ludzkimi (przykładowo klucz do zdejmowania opon) i jak używać tych zasobów, aby wykonać pewną czynność.

Czasami zasoby są potrzebne do wykonania kolejno kilku czynności. Przykładowo samochód, będący w warsztacie musi być podniesiony przy pomocy podnośnika, aby można było wykonać odpowiednie operacje. Model „**Zarządzanie zasobami**” przedstawia taki rodzaj wykorzystania zasobów. Zamiast używania zasobu i natychmiastowej rezygnacji z niego, pewne działania nabywa zasób i jest ono zwalniane później przez kolejne działania.

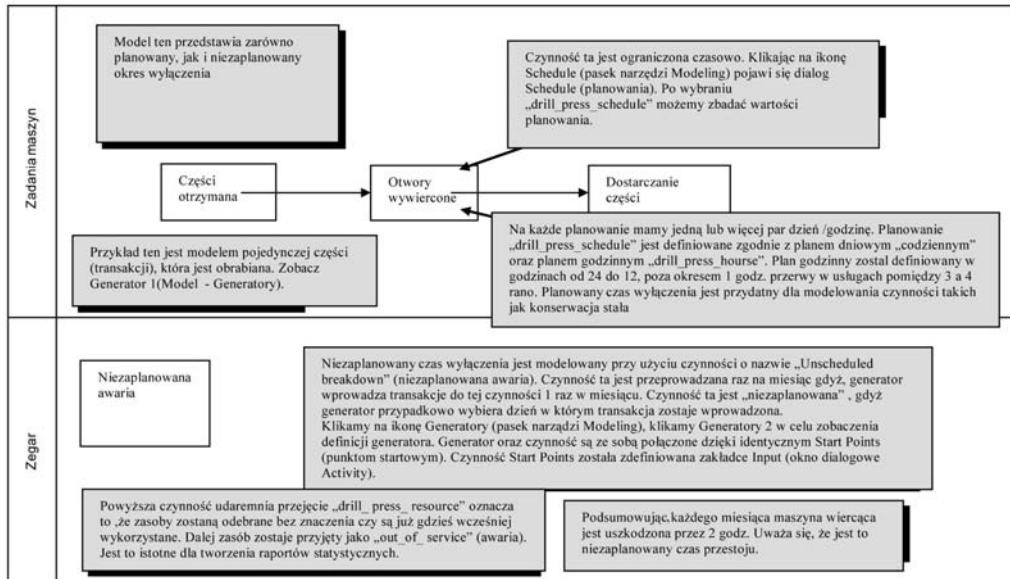


W pewnych pokrewnych sytuacjach, może być wskazane, by przyporządkować zasoby do określonych działań, przebiegających w danym dziale. Kiedy pewien zasób jest używany przy danej czynności, kiedykolwiek ta czynność jest powtarzana przez dany dział, potrzebuje tego samego zasobu. W modelu „**Zasoby dedykowane do Działu**” pracownik *Działu Reklamacji* powinien opracowywać każdą czynność, która jest związana z działaniem „*Dokument reklamacji*”. Ten sam pracownik będzie ponownie potrzebny, kiedy czynność powróci do fazy działania „*Proces reklamacji*”. Jest tak nawet jeśli czynność na jakiś czas opuści „*Dział Reklamacji*”. Jeżeli właściwy pracownik jest nieosiągalny, czynność zostanie zatrzymana, aż będzie on osiągalny.

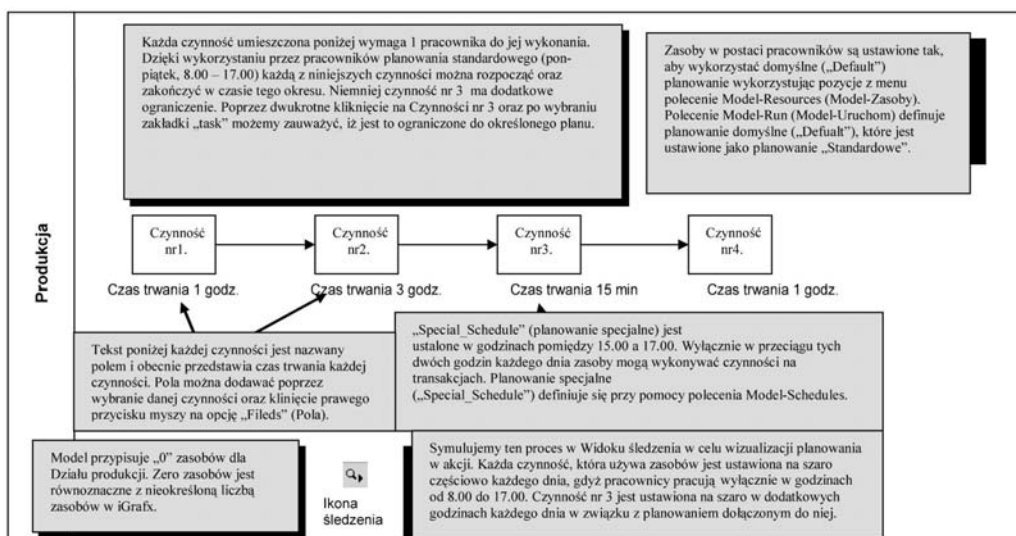


MODELOWANIE ZASOBÓW I PLANY CZASOWE

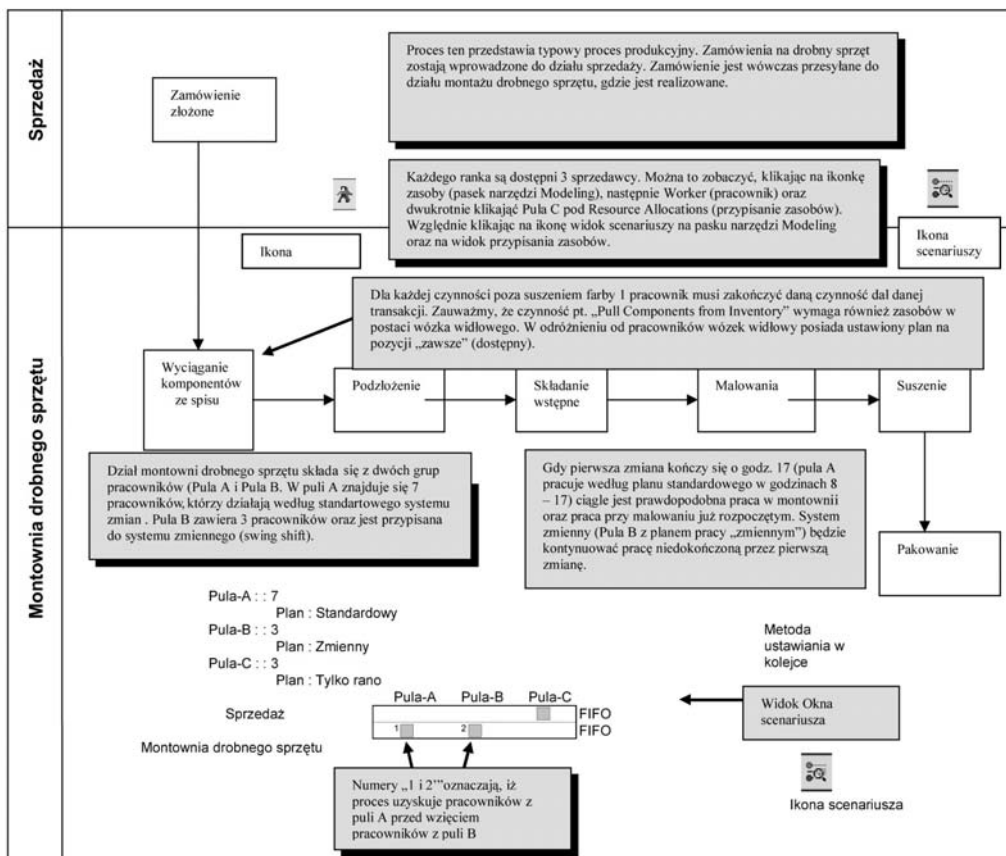
Procesy wymagają często zasobów, które czasowo są niedostępne ze względu na planowane renowacje bądź też ze względu na przypadkowe awarie. Planowane renowacje są zazwyczaj oparte o kalendarz i dokładnie zdefiniowane. Niezaplanowane przestoje są przypadkowe, mogą jednak być reprezentowane przez oddzielne, równoległe ścieżki procesu. Jedna ścieżka reprezentuje główny proces, podczas gdy druga dotyczy awarii. Model „**Planowane i nieplanowane przestoje**” używa schematu iGrafix aby modelować normalne przestoje związane z renowacją. Niezaplanowany przestój jest modelowany równoległym procesem, realizowanym jego własnym niezależnym generatorem, który w sposób przypadkowy powoduje 2 godziny przestoju podczas trwającej miesiąc symulacji.



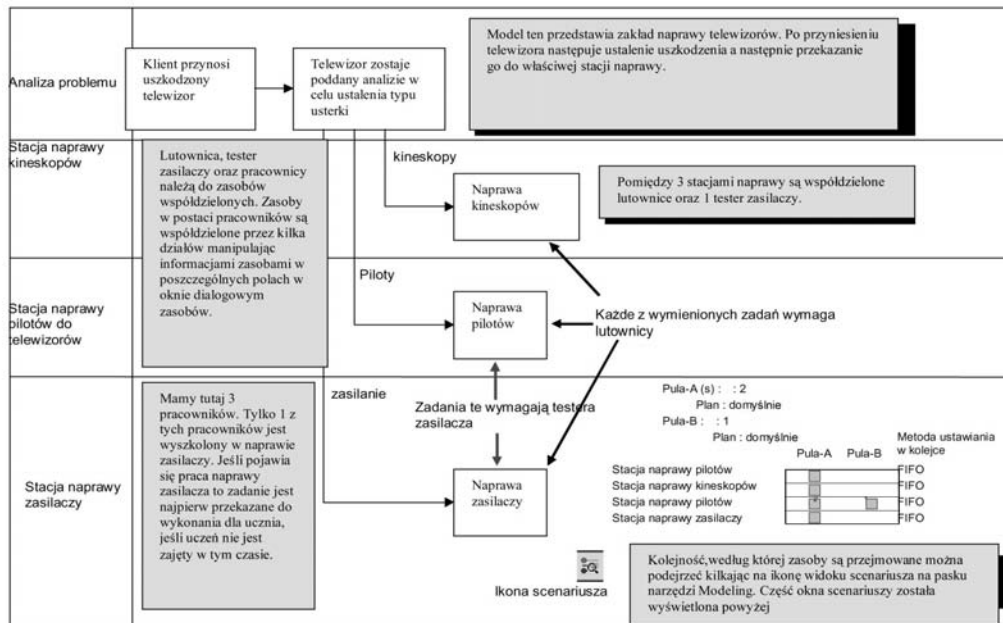
Przedsiębiorstwa stają się coraz bardziej elastyczne jeśli chodzi o wykorzystanie zasobów ludzkich. Nie jest wystarczające modelowanie procesów przy założeniu, że każdy pracuje po osiem godzin pięć dni w tygodniu. Niektóre procesy mogą mieć wielokrotne zmiany pracowników lub zawierać działania, które są wykonywane w ciągu ograniczonego czasu. Zasoby mogą być tak zaplanowane, że będą pracować dokładnie tyle ile jest wymagane. Zasoby ludzkie mogą być przydzielone do schematów wbudowanych lub tradycyjnych. W przykładzie „**Harmonogramy i zasoby**” wykorzystany jest schemat wbudowany „Standard” dla zasobów ludzkich i tradycyjny schemat dla ograniczenia jednego z działań.



Przykład „**Harmonogram i przesunięcie**” modeluje dwie grupy zasobów ludzkich pracujących z różnymi harmonogramami w tym samym oddziale.

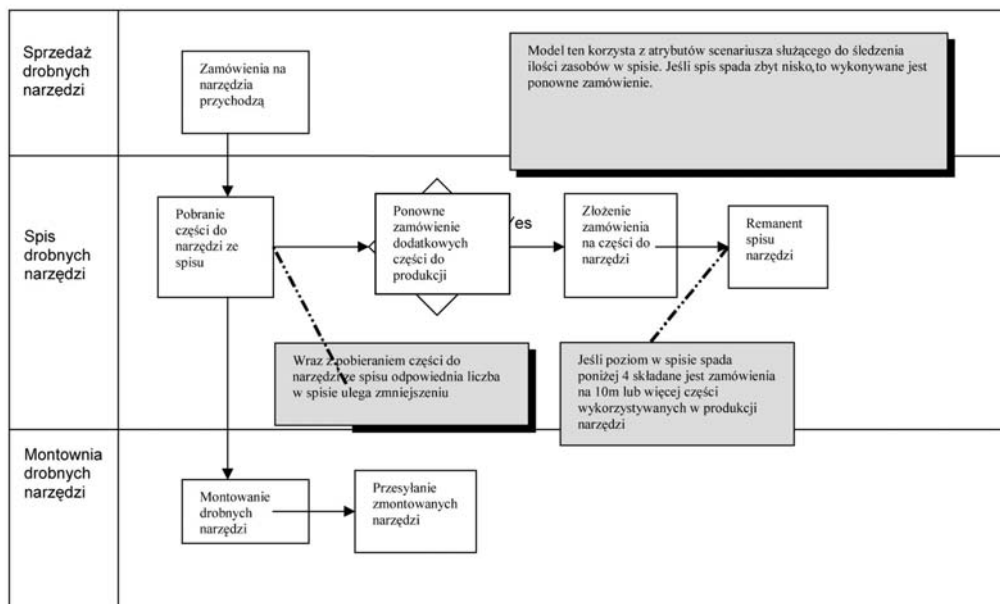


Czasami zasoby są rozproszone po różnych oddziałach. iGrafix rozmieszcza w sposób domyślny jedną grupę zasobów do jednego oddziału. Przykład „**Współdzielenie zasobów**” modeluje grupy zasobów będące rozproszone po wielu oddziałach.

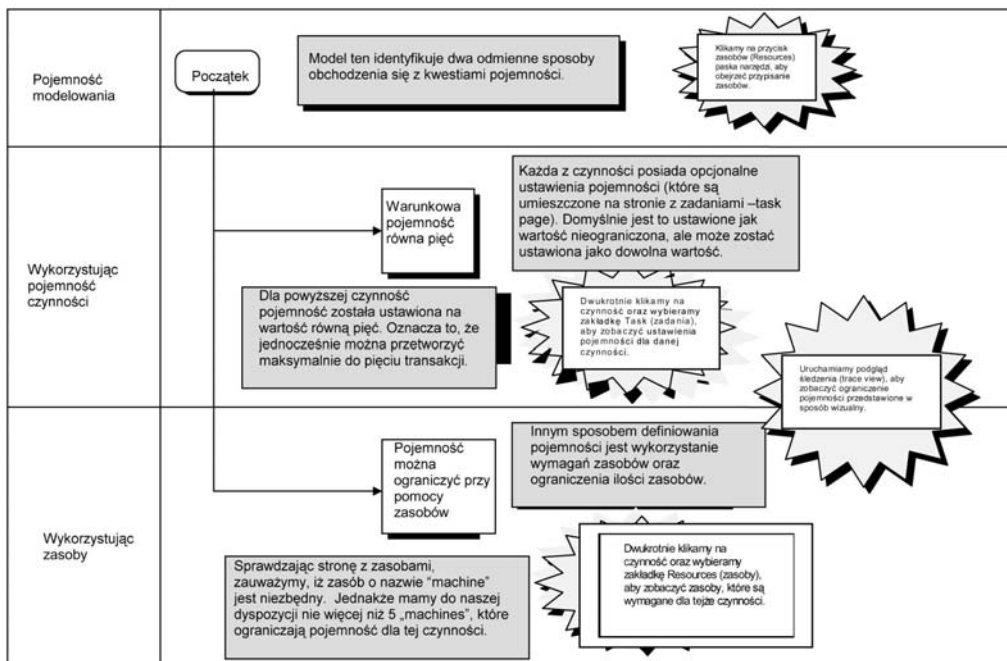


MODELOWANIE WIELKOŚCI ZAPASÓW

Zarządzanie zapasami jest często modelowanym procesem. Zasadniczą kwestią jest tu osiągnięcie właściwego poziomu zapasów. Zbyt duże zapasy są kosztowne, a zbyt małe zapasy uniemożliwiają realizację zamówień i degradują nas w oczach klienta. Model „**Zarządzanie zapasami**” używa atrybutu scenariusza do śledzenia poziomu zapasów. Jeśli poziom spada zbyt nisko, zamawia się więcej towaru.

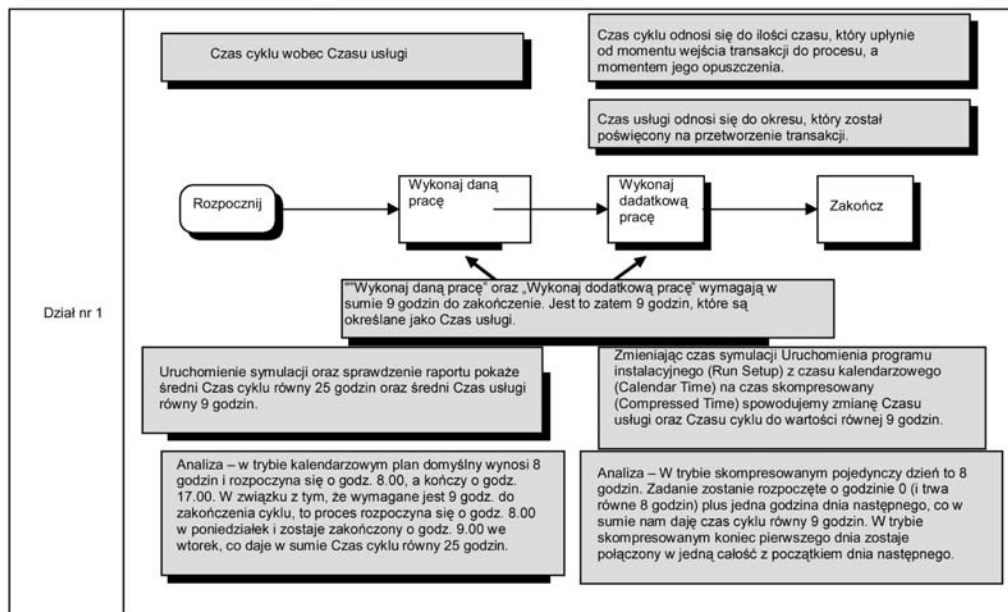


Zazwyczaj rozmieszczenie pracowników w różnych oddziałach ogranicza ilość czynności, które mogą być wykonywane jednocześnie. IGraphix w sposób domyślny powtarza to zachowanie. Aczkolwiek mogą wystąpić czynności, które mają ograniczoną przepustowość nie powiązaną z dostępnością zasobów ludzkich. W przykładzie „Capacity.igx” pokazujemy jak IGraphix może modelować takie warunki poprzez wyraźne ukierunkowanie maksymalnej przepustowości na daną czynność.



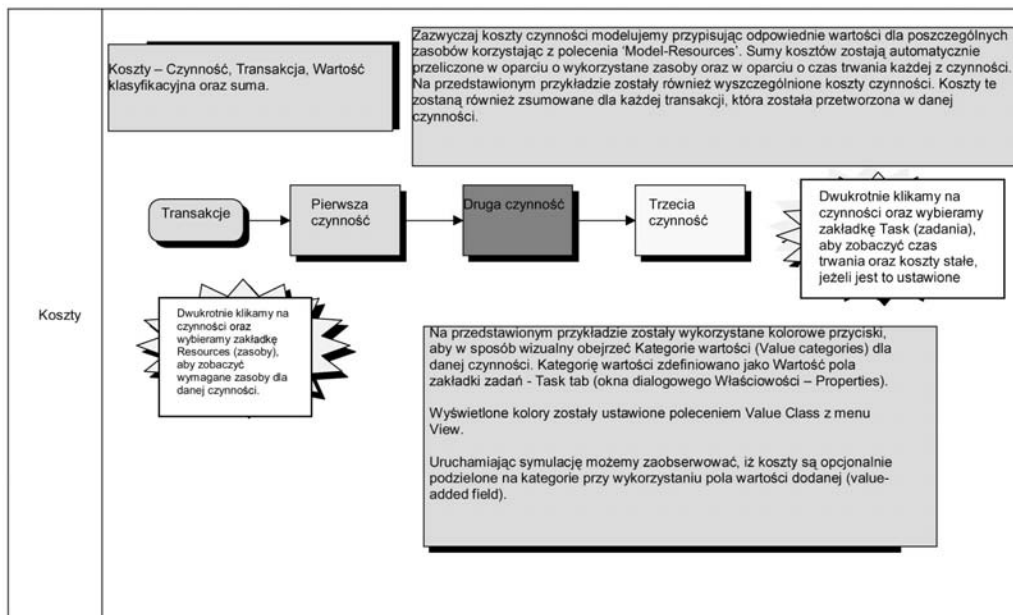
ANALIZA PROCESÓW I RAPORTY

Przy analizowaniu procesu modelowego istotne jest, aby rozumieć różnicę pomiędzy czasem cyklu, a czasem obsługi (usługi). Cykl czasowy zawiera również czas nieefektywny danego procesu - zazwyczaj weekendy i wieczory. Ponieważ czas usługi nie zawiera czasu nieaktywnego będzie go mniej niż modelowego czasu cyklu. IGraphix pokazuje obydwa czasy i ich statystykę. Przykład „**Analyzing Cycle and Service Time.igx**” generuje raport pokazujący różnicę pomiędzy dwiema liczbami. Jako opcje możemy utworzyć model, który nigdy nie będzie zawierał czasu nieaktywnego. Przy użyciu trybu „Compressed” (Model-> Run Setup), czas cyklu równy będzie czasowi serwisu. Używanie trybu „Compressed” może być wygodne, jeżeli nigdy nie używasz schematów (planów) i nie chcesz modelować czasu nieaktywnego.

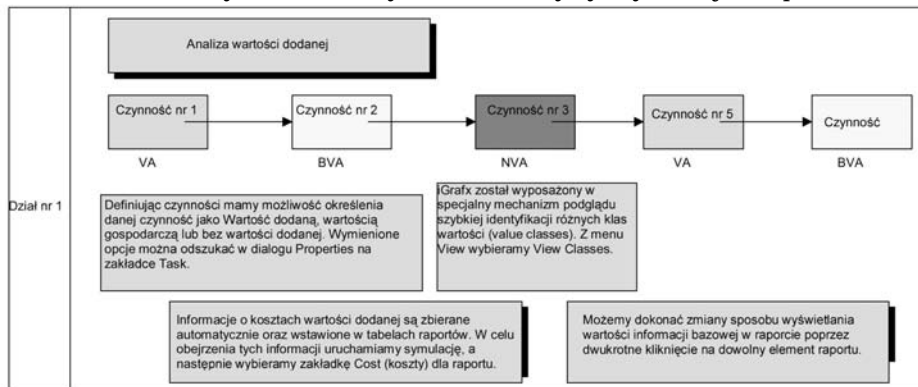


Przedsiębiorstwom zależy na lepszym zrozumieniu procesów i czynności wewnątrz przedsiębiorstwa w celu uzyskania maksymalnych zysków. Koszty pracownicze i koszty innych zasobów nie są trudne do ustalenia. Trudniej jest określić, które czynności podnoszą koszty w obrębie organizacji. W modelu „Costs.igx” koszt całkowity danej czynności jest automatycznie skalkulowany w oparciu o używane zasoby, czas używania zasobów i inne dodatkowe czynności zidentyfikowane na podstawie symbolu czynności.

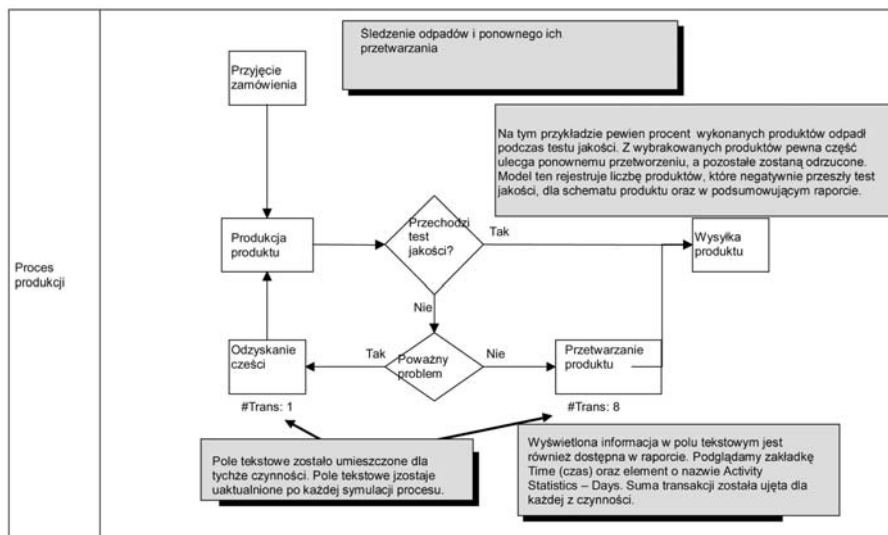
Wykresy procesów mogą być używane, aby zasygnalizować rangę danej czynności w obrębie danego procesu. Podczas definiowania czynności w iGrafix możesz zastosować



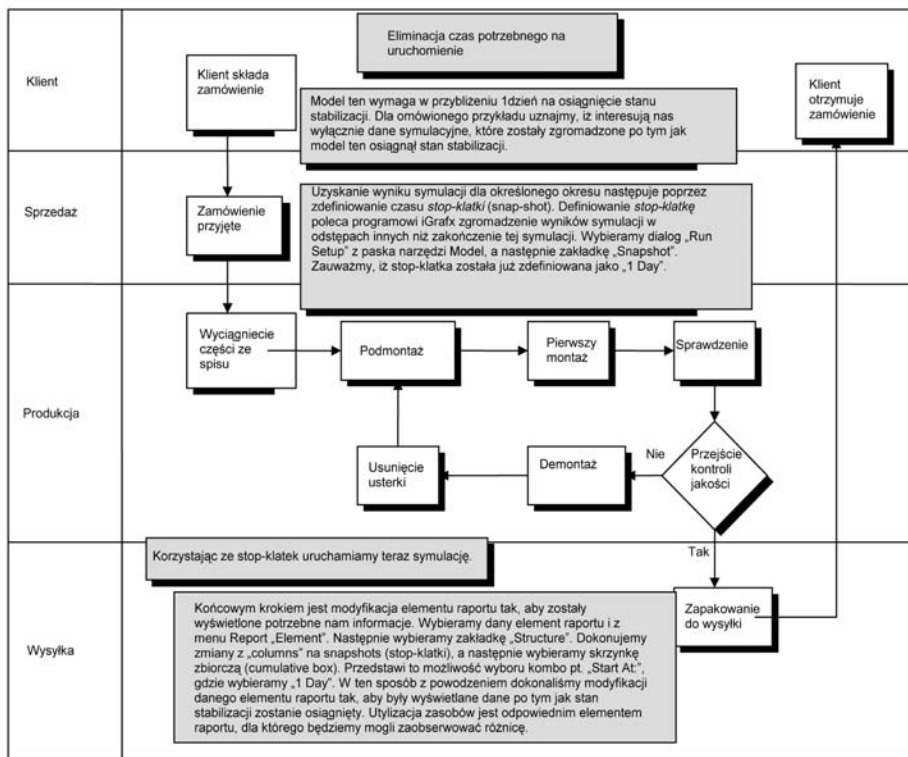
opcję, podczas której określasz czy koszt zadania ma być określony jako typ **Value Added, Business Value Added, Non Value Added**. Przykład „**Value Added Analysis.igx**” pokazuje specjalny mechanizm podglądu dla szybkiego zidentyfikowania różnych klas wartości. Klasy wartości są również używane dla klasyfikowania statystyk symulacji w raporcie.



Dodatkowo poza zwykłymi elementami procesów takimi jak cykl czasowy, użycie zasobów lub koszty, procesy mogą być także tak zdefiniowane by analizować bardzo specyficzne dziedziny działalności koncernu. Na przykład schematy dotyczące udoskonalenia zarządzania jakością (*Total Quality*) mogą być skupione na odpadach i ich przetwarzaniu. W „**Tracking Waste and ReWork.igx**” pewien procent produktów odpadł podczas testu jakości. Z wybrakowanych produktów pewna część może być poddana ponownemu przetworzeniu a pewna część musi być odrzucona. Wyniki symulacji pokazujące liczbę produktów, które nie sprawdziły się i są pokazane na schemacie procesu i w podsumowującym raporcie.



Niektóre procesy, tak jak proces złożenia zamówienia potrzebują czasu, by zostać całkowicie załadowane. Na przykład pracownicy będący u końca procesu nie mogą rozpocząć pracy aż dana czynność do nich nie „dojdzie”. IGraphix w normalnym trybie sporządza raport statystyk zebranych od początku symulacji. Używając stop-klatek, można zbierać dane zaczynając od innego punktu w czasie. W ten sposób taki model, jak „**Eliminating Startup Time.igx**” będzie sporządzał raport oparty na rezultatach zebranych po pewnym czasie od uruchomienia procesu kiedy upłynie okres stabilizacji.



ZAKOŃCZENIE

Powyższe przykłady przedstawiają podstawowe rodzaje modelowanych procesów.

Zawężiliśmy nasze rozważania tylko do Dokumentowania Procesów, ponieważ uważamy, że jest to dziedzina zastosowania grafiki mająca w najbliższym czasie ogromną szansę rozwoju. W dużych firmach, będących pod presją ogromnej konkurencji np. samochodowych (np. Mercedes Benz) mamy do czynienia z powszechnym stosowaniem systemów dokumentowania procesów.

Nie musimy Państwa przekonywać, że takie bezbolesne symulacje są tańsze niż operacje na „żywym organizmie”, jak to ma miejsce w Polsce w przypadku wielu: firm, ministerstw, instytucji, itp...

Powiedzą Państwo, że takie technologie są drogie i wymagają wysokiej klasy specjalistów, bo korzystamy z pojęcia procesów, procedur itp. Nic bardziej błędnego. Z naszych doświadczeń wdrożeń i szkoleń wynika, że każdy może korzystać z takich technologii. Są tańsze niż się Państwu wydaje, a już na pewno wielokrotnie tańsze niż prosty błąd spowodowany nieprzeanalizowaną decyzją.

STRESZCZENIE

Autor opisuje narzędzie informatyczne wspomagające (iGrafix), wspomagające zarządzanie projektami wdrażania Zintegrowanych Systemów Zarządzania Jakością i Informacją.

SUMMARY

Author describes information instrument (iGrafix) that supports the management of introduction of projects of Integrated System of Management of Quality and Information.



Ryszard Kobyłka, Wojciech Cieśliński

Prakseologiczna Karta Wyników (PKW) jako narzędzie opisu procesów

WSTĘP

W pracy przedstawiono metodologię opisu procesów biznesowych oraz ich mapowania i analizy. Narzędziem wspomagającym opis organizacji w układzie procesowym jest program komputerowy iGrafix.

ELEMENTY OPISU ORGANIZACJI W UKŁADZIE PROCESOWYM¹:

1. Identyfikacja procesów dotychczas przebiegających w przestrzeni przedsiębiorstwa.
2. Segregacja procesów.
3. Weryfikacja procesów według kryteriów.

Mapowanie (tworzenie mapy) procesów jest atrakcyjnym instrumentem opisu projektowania przedsiębiorstwa w sposób dynamiczny.

Dynamizm działania pracowników i funkcjonowania firmy zostaje odzwierciedlony w postaci mapy procesów. Eliminujemy w ten sposób statyczne spojrzenie na organizację pojmowaną w sposób izolowany od otoczenia. Wówczas możemy zmierzać do redukcji procesów np. transfer wartości.

W zarządzaniu procesami doniosłego znaczenia nabywa następujący paradygmat:

„Nie wielcy połykają małych, lecz szybsi wyprzedzają wolniejszych”. Oznacza to w praktyce konieczność zwiększenia tempa realizacji procesów w przedsiębiorstwie. Na rynku uzyskuje przewagę konkurencyjną firma, która w znacznym stopniu przyspiesza wirowanie procesów operacyjnych i taktycznych. Nie dotyczy to procesów strategicznych. Stąd też duże koncerny pomimo wolniejszego tempa procesów realizowanych na poziomie operacyjnym i taktycznym (w porównaniu do sektora małych firm), mogą przez wiele lat utrzymywać dominującą pozycję strategiczną, co wynika z posiadania specyficznych Core Competencies (podstawowe kompetencje), w zakresie badań i rozwoju zarządzania nowymi produktami technologii, kultury organizacyjnej itp.

Praktyka pokazuje, że firmy małej i średniej wielkości stosując powyższy paradygmat, mogą osiągnąć znaczny sukces rynkowy w krótkim okresie czasu. Natomiast

¹ Opis służy trzem celom; przygotowania organizacji do wdrożenia zintegrowanego systemu zarządzania (ZSZ - wg norm 9001: 2000, 14001, 18001), efektywnemu wdrożeniu systemu informatycznego (ERP), poprawieniu efektywności biznesowej organizacji (BSC).

w perspektywie długofalowej zmuszone są kreować wiedzę niejawną (podstawowy, specyficzny dla danej firmy ciąg wartości) na poziomie strategicznym. W przeciwnym wypadku są skazane na zagładę. Firmy, które zbyt często zmieniają strukturę procesów strategicznych stają się trudne do zidentyfikowania. Ma to również destrukcyjny wpływ na strukturę procesów, przebiegających na poziomie taktycznym i operacyjnym.

Warto w tym miejscu podkreślić, że nieracjonalne i nieprzemyślane, ciągle i zbyt częste dostosowywanie się do specyficznych oczekiwań otoczenia oraz wysublimowanych potrzeb klienta wymaga reorganizacji mapy procesów, co powoduje wydłużenie procesów dotychczasowych, wprowadzenie nowych procesów, wzrost złożoności procesowej struktury organizacyjnej oraz wzrost kosztów.

PODSTAWĄ BUDOWY MAPY PROCESÓW JEST OPIS:

1. Przestrzeni geograficznej powiązań międzyobiektowych w przedsiębiorstwie.
2. Relacji międzykomórkowych w przedsiębiorstwie.
3. Punktów krytycznych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa:
 - analizy kluczowych punktów wzrostu:
 - wizji, misji i scenariuszy rozwoju organizacji,
 - analizy porównawczej z konkurencją,
 - wizerunku przedsiębiorstwa z punktu widzenia głównych podmiotów, takich jak:
 - pracownicy,
 - dostawcy,
 - odbiorcy (klienci),
 - właściciele.
4. Zadań i funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie.
5. Dokumentacji organizacyjnej i jej obiegu.
6. Problemów związanych głównie ze współpracą między komórkami, przepływem informacji i komunikowania się.
7. Procesów i czynności przebiegających w organizacji z uwagi na klienta zewnętrznego i wewnętrznego z punktu widzenia kreowania wartości dodanej, tj.:
 - dające wartość dodaną (VA),
 - wspierające kreowanie wartości dodanej (BVA),
 - zbędne (NVA).

Budowa map procesów, zachodzących w przedsiębiorstwie, powinna bazować na opisie dwóch głównych założeń epistemologicznych i jednym pragmatycznym:

- wirtualizacji zarządzania organizacją², sieciowym powiązaniu relacji,
- procesualizacji działań w organizacji³, czyli przejście z myślenia w kategoriach funkcji realizowanych w przedsiębiorstwie do kategorii procesów;
- integracji zarządzania organizacją, co jest możliwe poprzez wdrożenie systemu informatycznego, który „nakładany” jest na zidentyfikowane w organizacji procesy opracowane jako mapy⁴.

Zamiast zakończenia, jako załącznik przedstawiono instrumenty opisu procesów postaci Prakseologicznej Karty Wyników (PKW).⁵

² Szerzej patrz: Perechuda K. (1997), *Organizacja wirtualna*, wyd. LEOPOLDINUM UW Wrocław.

³ Szerzej patrz: Cieśliński W. (1998), *Postmodernizm a zarządzanie strategiczne* [w:] Krupski R. *Zarządzanie strategiczne*, AE Wrocław.

⁴ Szerzej patrz: Cieśliński W. (1998), *Zarządzanie potencjałami sukcesu a procesualizacja zarządzania* [w:] Listwan T., Chępa S., *Sukces w zarządzaniu*, AE Wrocław.

⁵ PKW zastosowano w Rafako S.A., Hutmen S.A., i innych przedsiębiorstwach, szerzej patrz: Kobyłka R., Cieśliński W. (2001), *Strategia i polityka jakości w Rafako S.A.*, sem. naukowe, Forum ISO 9000, Wisław.

ZAŁĄCZNIKI

PRAKSEOLOGICZNA KARTA WYNIKÓW (PKW) – KARTA NR 1 (OPIS)

NAZWA
PROCESU.....

Lp.	CZYNNOŚĆ	OPIS CZYNNOŚCI	CZAS TRWANIA	UWAGI
1	2	3	4	5
N				

PRAKSEOLOGICZNA KARTA WYNIKÓW (PKW) – KARTA NR 2 (UPRAWNIENIA)

NAZWA
PROCESU.....

Numer czynności w procesie	SYMBOL JED.ORG.	UPRAWNIENIA	DOKUMENT ZWIĄZANY	UWAGI
1	2	3	4	5
N.				

PRAKSEOLOGICZNA KARTA WYNIKÓW (PKW) – KARTA NR 3 (ANALIZA)

NAZWA PROCESU				
Numer czynności w procesie	WEJŚCIE – co i kto inicjuje daną czynność?	CZY TWORZY WARTOŚĆ?	WYJŚCIE –co i kto odbiera efekty wykonania czynności?	UWAGI
I	2	3	4	5
N				

PRAKSEOLOGICZNA KARTA WYNIKÓW (PKW) – KARTA NR 4 (ODNIESIENIA)

NAZWA PROCESU.....					
Numer czynności w procesie	ODNIESIENIE ZSZI	Jakie są a jakie powinny być docelowe wymagania informacyjne?	ODNIESIENIE ISO	Jakie są a jakie powinny być docelowe wymagania norm, jakości?	UWAGI
I	2	3	4	5	6
N.					

PRAKSEOLOGICZNA KARTA WYNIKÓW (PKW) – KARTA NR 5 (OCENA)

NAZWA PROCESU.....					
Numer czynności w procesie	ZUŻYTE ZASOBY (liczba etatów potrzebnych do wykonania czynności w okr. czasie)	CZĘSTOTLIWOŚĆ (jak często wykonuje się daną czynność?)	CZYNNIKI KOSZTOTWÓRCZE	MIARY WIELKOŚCI PRZEROBU	UWAGI
1	2	3	4	5	6
N					

PRAKSEOLOGICZNA KARTA WYNIKÓW (PKW) – KARTA NR 6 (USPRAWNIENIA)

NAZWA PROCESU				
Numer czynności w procesie	ZAUWAŻONE NIEPRAWIDŁOWOŚCI	SKUTKI	PROPOZYCJE USPRAWNIENI	UWAGI
1	2	3	4	5
N.				

PRAKSEOLOGICZNA KARTA WYNIKÓW (PKW) NR 7 (MATRYCA EFEKTYWNOŚCI)

POZIOMY ORGANIZACJI/PERPEKTYWY	KLIENT	KLIENT WEWNĘTRZNY- ZARZĄD	KONTRAHENT	AKCJONARIUSZ
1	2	3	4	5
ORGANIZACJA				
PROCES				
CZYNNOŚĆ				

Zagregowana Prakseologiczna Karta Wyników

Lp.	KRYTERIA	AKTUALNIE	PO ZMIANIE	DYNAMIKA (+/-)
1	CZAS			
2	KOSZTY			
3	JAKOŚĆ			
4	ILOŚĆ OPERACJI			
5	ILOŚĆ PRZESUNIĘĆ (Wf)			
6	ILOŚĆ DOKUMENTÓW			
7	ILOŚĆ DECYZJI			

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Metody FMEA - Failure Mode and Effects Analysis

Ciągłe doskonalenie procesów

celem jest identyfikacja potencjalnych zakłóceń występujących w danym procesie

- wylicz współczynnik ryzyka pojawienia się zakłóceń w przebiegu procesów - R wg wzoru:

$$\mathbf{R = P \times S \times D \text{ gdzie:}}$$

P - prawdopodobieństwo wystąpienia (1-5)

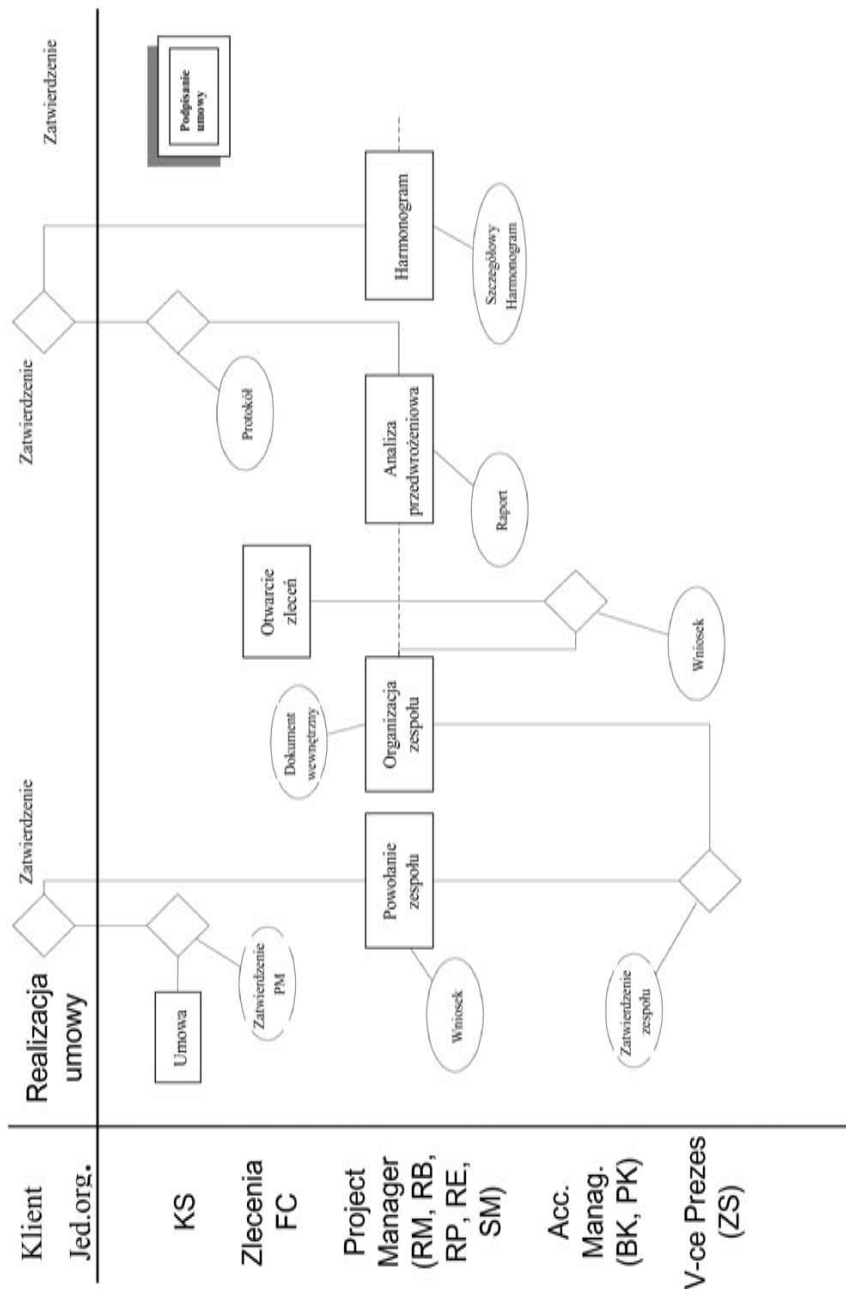
S - waga (1-5),

D - możliwość wykrycia (1-5)

Przykład mapy procesu (opracowanie własne na podstawie projektu opracowanego przez pracowników firmy wdrażającej zintegrowane systemu informatyczne)

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono metodykę opisu procesów biznesowych oraz ich mapowania i opisu z zastosowaniem Prakseologicznej Karty Wyników (PKD) oraz iGrafix. Niniejsza koncepcja została wyróżniona przez Komitet Polskiej Nagrody Jakości w 2001 roku, za jej aplikację praktyczną w Rafako S. A.



SUMMARY

The article presents the methodology of description of business processes and their mapping and description with Praxeological Results Card (PKD) and iGrafx. The present conception was highly commended by the Committee of Polish Quality Reward in 2001 for its practical application in Rafako Co.



Michał Pietrzak

Mapa strategii jako narzędzie opisu przedsiębiorstwa w systemie zarządzania opartym na Zrównoważonej Karcie Wyników

Swą ogromną popularność koncepcja Zrównoważonej Karty Wyników (Balanced Scorecard) zawdzięcza dwóm kluczowym zaletom. Po pierwsze, umożliwia prezentację i ocenę dokonań przedsiębiorstwa w czterech komplementarnych płaszczyznach (perspektywy: finansów, klientów, procesów, wiedzy i rozwoju) - równoważąc rozmaite cele i punkty widzenia. Po drugie, pozwala zintegrować myślenie strategiczne z codziennością firmy, stanowiąc podstawę systemu zarządzania ukierunkowanego na realizację strategii. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie istoty mapy strategii, która jest użytecznym narzędziem ułatwiającym opracowanie Zrównoważonej Karty Wyników oraz, co jest niezwykle istotne, pozwalającym na organizacyjne uczenie się poprzez kontrolę i adaptację przyjętej strategii.

Strategia jest słowem zaczerpniętym z języka greckiego (*stratos* - armia oraz *agein* - przewodzić) i pierwotnie była pojęciem związanym z wojskowością oznaczającym przygotowanie i prowadzenie wojny¹. W latach 50. i 60. pojęcie to zostało zaadaptowane na grunt zarządzania jako określenie planu realizacji długofalowych zamierzeń przedsiębiorstwa. Od tego czasu wypracowano bogaty zestaw metod i narzędzi służących wyznaczaniu strategii przedsiębiorstwa.

Mimo powszechnie panującej zgodności co do potrzeby opracowania strategii, nadal większość przedsiębiorstw nie jest zarządzanych „strategicznie”. W wielu firmach plan strategiczny jest dokumentem, który wypada mieć, ale który w niewielkim stopniu kształtuje rzeczywistość przedsiębiorstwa (rysunek 1). Jak wskazują badania zaledwie od 10% do 30% sformułowanych strategii zostaje skutecznie zrealizowanych². Istotnym problemem staje się zatem zagadnienie wdrożenia i monitorowania strategii.

Sprawdzonym praktycznie rozwiązaniem tego problemu jest zastosowanie Zrównoważonej Karty Wyników. Precyzuje ona strategię, wyrażając ją w formie powiązanego zestawu mierzalnych celów. Pozwala to na wyjaśnianie i komunikowanie strategii pracownikom oraz powiązanie systemu motywacyjnego z wymiernymi rezultatami. Jest to niezwykle istotne - w ostatecznym rachunku strategia jest realizowana (lub nie) dzięki codziennej pracy każdego pracownika. Wytyczenie mierzalnych celów pozwala opracować program strategicznych inicjatyw, które dzięki powiązaniu z budżetem zostają włą-

¹ Kreikenbaum H. (1996), *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.

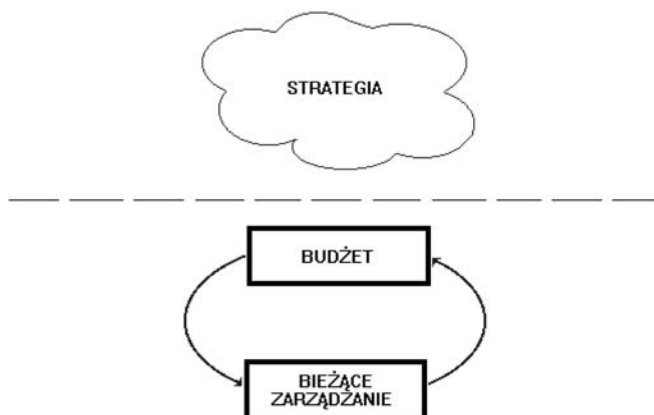
² Kaplan R. S. Norton D. P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa.

zione w proces bieżącego zarządzania (rysunek 2). W ten sposób Zrównoważona Karta Wyników staje się podstawą ukierunkowanego na realizację strategii systemu zarządzania przedsiębiorstwem.

Strategia jest planem osiągnięcia długofalowych zamierzeń firmy. Implikuje ona przejście z obecnej sytuacji do pożądanego stanu wyrażonego w wizji. Wizja jako cel odzwierciedlający poziom aspiracji i marzeń kierownictwa przedsiębiorstwa odbiega z reguły od prognozy stanu firmy w sytuacji utrzymania dotychczasowego kursu. Rozbieżność ta określana mianem luki planistycznej (rysunek 3) jest związana z wytyczaniem ambitnych, napiętych celów. Pokonaniu tej rozbieżności służy strategia. Ponieważ przyszłość jest zawsze niepewna - strategia ma charakter zbioru hipotez (czyli niesprawdzonych przypuszczeń) na temat skutecznej drogi przejścia z obecnego punktu do pożądanego stanu firmy w przyszłości.

Mapa strategii grupuje te hipotezy w cztery perspektywy i łączy w spójną całość poprzez założenie relacji przyczynowo-skutkowych między nimi. Proces tworzenia mapy rozpoczyna się od sprecyzowania celów finansowych wynikających z wizji. Czy zakładany poziom wyników osiągniemy poprzez wzrost przychodów, zmianę ich struktury, redukcję kosztów, poprawę produktywności itp.? Następnie zastanawiamy się nad wyborem grupy klientów docelowych, którzy zagwarantują realizację celów finansowych. Dalej, staramy się odpowiedzieć na pytanie: co jest ważne dla tych grup klientów i jaką propozycję wartości im zaoferujemy? (np. czy będą generować wzrost przychodów dzięki wyższej jakości, lub czy zareagują na obniżkę cen związaną z redukcją kosztów itp.). Kolejny etap to zidentyfikowanie kroków w zakresie procesów projektowania, wytwarzania, logistyki, marketingu itp., niezbędnych do stworzenia założonej propozycji wartości i poprawy wyników finansowych (np. wzrostu produktywności aktywów). Następnie oceniamy zakres niezbędnych zmian i inwestycji w obszarze infrastruktury i zasobów (perspektywa wiedzy i rozwoju). Przykładowo: redukcja kosztów dzięki integracji łańcucha logistycznego może wymagać inwestycji w systemy ERP, zatrudnienia specjalistów, ustalenia kosztów obsługi różnych grup nabywców (metoda Activity Based Costing). Z kolei wzrost przychodów dzięki wysokiej jakości może wiązać się z: zakupem specjalistycznej aparatury pomiarowej, inwestycjami w nowoczesne Systemy Informowania Kierownictwa (Business Intelligence), opracowaniem i wdrożeniem specjalnych procedur (np. zgodnych z HACCP lub normami ISO), szkoleniami pracowników.

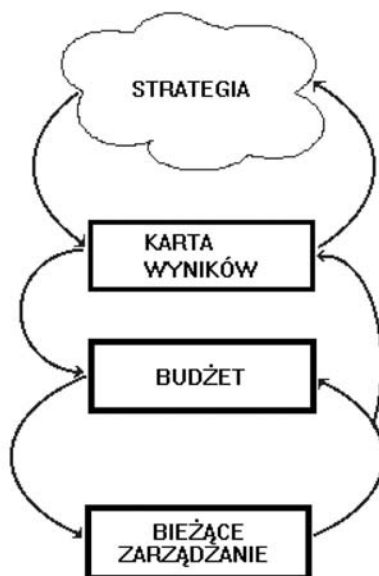
Rys. 1. Brak powiązania strategii z codziennością firmy



Źródło: opracowanie własne

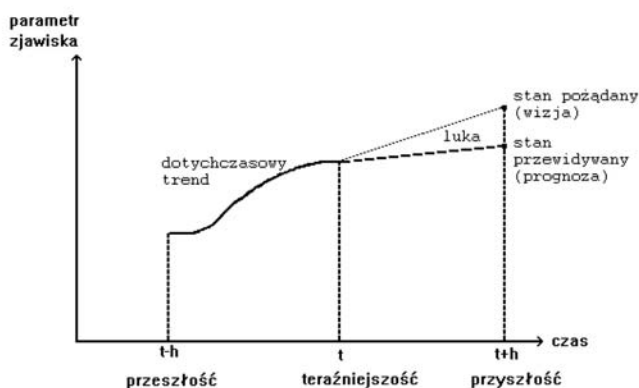
W ten sposób mapa strategii staje się logicznym zestawem hipotez na temat relacji pomiędzy działaniami podjętymi w zakresie infrastruktury i zasobów oraz opartych na nich procesów tworzenia wartości dla klienta, a efektami w postaci satysfakcji docelowych klientów i osiągnięcia zakładanych parametrów finansowych. Istotę tego rozumowania dobrze ilustruje tak zwana „teoria Z” (por. rysunek 4) sformułowana w trakcie wdrażania Zrównoważonej Karty Wyników w firmie Halifax³.

Rys. 2. Zarządzanie ukierunkowane na realizację strategii



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kaplan R. S., Norton D. P. (2001), *Strategiczna Karta Wyników. Praktyka*, Wyd. CIM, Warszawa

Rys. 3. Luka planistyczna



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Moszkowicz M. (2000), *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa.

³ Olve N. G., Roy J., Wetter M. (2000), *Performance drivers. A practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, Wiley, Chichester.

Warunkiem sformułowania hipotezy jest bazowanie na dostępnej wiedzy o danym zjawisku. Im głębsza będzie ta wiedza, tym większe prawdopodobieństwo sformułowania trafnej (zgodnej z rzeczywistością) hipotezy. Ponieważ ludzki umysł ma ograniczoną zdolność analizowania różnych zagadnień - aby nie pogubić się w gąszczu szczegółów - trzeba dokonać strukturalizacji danego problemu. Warto stosować tutaj regułę dekompozycji, polegającą na podziale analizowanej materii na części składowe⁴. Zaleca się przy tym, by liczba tych części mieściła się w przedziale od 3 do 7. Podział ten może być oczywiście kaskadowany przez dodawanie kolejnych poziomów szczegółowości aż do uzyskania odpowiedniego obrazu rzeczywistości. Dekompozycja ma charakter umowny, ale nie dowolny. Warunkiem użyteczności przeprowadzonego podziału materii jest jego pełny (wyczerpujący), a zarazem rozłączny (tzn. dany element nie może należeć równocześnie do kilku wyodrębnionych części) charakter.

Rys. 4. „Teoria Z” jako podstawa tworzenia mapy strategii



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Olve N.G., Roy J., Wetter M. (2000), *Performance drivers. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, Wiley, Chichester

Zaproponowany przez Kaplana i Nortona podział Balanced Scorecard na cztery perspektywy jest przykładem strukturalizacji zagadnienia strategii przedsiębiorstwa. Jak to przedstawiono w tabeli 1, dekompozycję można poprowadzić dalej - uszczegóławiając zagadnienia w ramach poszczególnych perspektyw. Przykładowo, głównym celem strategii przedsiębiorstw komercyjnych, rozpatrywanej z perspektywy finansowej, jest osiągnięcie wysokiej stopy zwrotu z kapitału własnego (ROE). Jej poziom zależy od wielu elementów, które przedstawiono na rysunku 5. Jak wynika z przedstawionej na

⁴ Grucham G., *Nie wymyslał prochu...*, <http://www.gruchman.pl>

rysunku analitycznej dekompozycji - w ostatecznym rozrachunku poziom ROE zależy od kształtowania się czterech kategorii finansowych: przychodów, kosztów, aktywów i struktury finansowania majątku. Podział ten jest zarazem pełny (wyczerpuje wszystkie możliwości wpływania na poziom stopy zwrotu z kapitału) i rozłączny. Oczywiście dekompozycję można poprowadzić dalej - wyodrębniając zagadnienia w ramach przychodów, kosztów itd.

Tabela 1. Dekompozycja zagadnienia strategii przedsiębiorstwa

Zagadnienie główne	Zagadnienia szczegółowe – I poziom	Zagadnienia szczegółowe – II poziom
STRATEGIA	Perspektywa finansowa	Przychody
		Koszty
		Aktywa
		Struktura finansowania aktywów
	Perspektywa klientów	Rynek docelowy
		Utrzymanie i pozyskanie klientów
		Satysfakcja klientów
		Propozycja wartości
	Perspektywa procesów	Procesy projektowania i doskonalenia
		Procesy wytwórcze
		Procesy marketingu i obsługi
	Perspektywa wiedzy i rozwoju	Infrastruktura majątkowa
		Infrastruktura społeczna
		Infrastruktura informacyjno-zarządcza

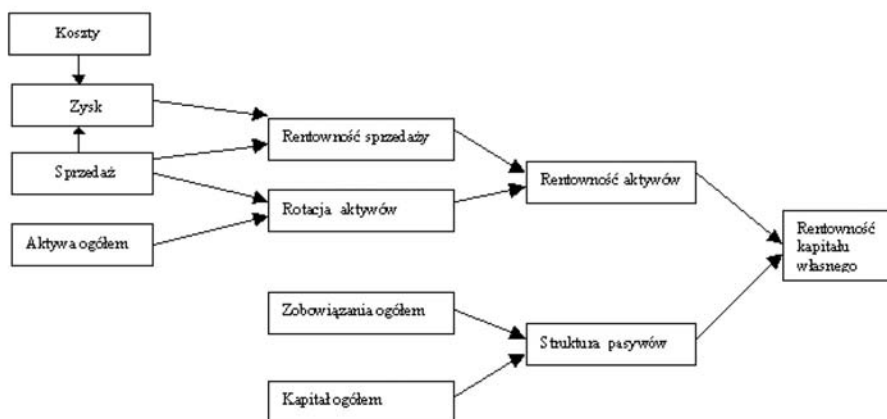
Źródło: opracowanie własne

Zestaw hipotez, tworzących mapę strategii, powstaje w wyniku połączenia dostępnej wiedzy z „architekturą” logiczną zagadnień wygenerowaną w procesie dekompozycji. Wysuwanie hipotez polega na sformułowaniu rekomendacji łączących w jedną całość wyodrębnione zagadnienia - poprzez ich powiązanie spodziewanymi zależnościami przyczynowo-skutkowymi (zarówno w ramach poszczególnych perspektyw, jak i pomiędzy perspektywami). Rekomendacje te powinny mieć charakter zdań typu: „aby osiągnąć X należy zrobić Y”. Przykładowo: „aby zwiększyć rentowność musimy poprawić produktywność aktywów”, „aby poprawić produktywność aktywów musimy zrestrukturyzować majątek trwały i zmniejszyć poziom zapasów”, „aby zmniejszyć poziom zapasów musimy skoncentrować się na dużych odbiorcach (np. supermarketach) oferujących duże zamówienia”, „aby zwiększyć udział dużych odbiorców w obrotach musimy zapewnić im sprawną obsługę zamówień”, „aby zapewnić sprawną obsługę dużych zamówień musimy zmienić logikę naszych procesów logistyczno-produkcyjnych z «produkcji na magazyn» na «produkcję sterowaną zamówieniami»”, „aby zmienić logikę procesów wytwórczych musimy zainwestować w nowy system informatyczny, zatrudnić specjalistów ds. logistyki i przedstawicieli handlowych, przeprowadzić szereg szkoleń”, itd.

Jak już wspomniano podstawą formułowania hipotez jest wiedza. W trakcie opracowywania mapy strategii z pewnością okaże się, że brak jest wiedzy z wielu obszarów lub, że wiedza ta jest nieprecyzyjna (np. znajomość segmentów rynku i różnicowania ich preferencji, rentowność poszczególnych produktów). Dążenie do uzyskania precyzyjnych i ostatecznych odpowiedzi na pojawiające się pytania może oznaczać wydłuża-

nie się procesu formułowania mapy strategii w nieskończoność i w rezultacie zniechęcenie członków zespołu. Problemom tym można przeciwdziałać, stosując metodę progresywnej aproksymacji⁵. Istota tej metody sprowadza się do możliwie szybkiego znalezienia wstępnych odpowiedzi na kluczowe pytania. Chodzi tutaj o najlepsze odpowiedzi na jakie nas stać w danym momencie. Należy również wskazać dane, jakie trzeba zebrać w celu sprecyzowania tych odpowiedzi i ustalić czy warto poświęcać czas i środki na ich zdobycie. W ten sposób względnie szybko można opracować wstępną mapę strategii, która stanowi ogólny szkic planu osiągnięcia założonej wizji. Taki szkic pozwala przejść do procesu uszczegóławiania celów i wyznaczania mierników w poszczególnych perspektywach. Proces uszczegóławiania celów oraz zbierania dodatkowych informacji pozwoli skonkretyzować wstępny szkic mapy. W przypadku, gdy wstępne hipotezy okażą się nieuzasadnione w świetle nowych danych - pogłębiona wiedza umożliwi ponowne sformułowanie, tym razem już precyzyjniejszej mapy strategii.

Rys. 5. Dekompozycja elementów kształtujących rentowność kapitału własnego na bazie modelu Du Pont'a



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Sierpińska M., Jachna T. (1997) *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa

Należy tu także zaznaczyć, że tworzenie mapy strategii jest procesem iteracyjnym a nie sekwencyjnym. Oznacza to, że ostateczna wersja mapy powstaje w toku kolejnych przybliżeń, co powoduje konieczność powrotu do poprzednich sekwencji i weryfikacji przyjętych wcześniej założeń. Przykładowo w firmie Sears jako długofalowy cel przyjęto podwojenie przychodów w ciągu 5 lat⁶. W procesie doprecyzowania założonego celu stwierdzono, że jego osiągnięcie wymagałoby 1,5-krotnego wzrostu sprzedaży na metr kwadratowy powierzchni handlowej w stosunku do najlepszych wyników osiąganych w branży. Uznano, iż jest to nierealne, co oznaczało konieczność powrotu do poprzednich etapów. Dyrekcja jednak utrzymała w mocy ambitny cel wzrostu przychodów

⁵ Koch R. (1998), *Strategia. Przewodnik*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

⁶ Kaplan R. S., Norton D. P. (2001), *Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa.

o 100%. W rezultacie przyjęto plan uruchomienia dodatkowych sklepów zlokalizowanych poza centrami handlowymi.

Jak zauważono na wstępie, mapa strategii jest przydatna nie tylko na etapie tworzenia Zrównoważonej Karty Wyników, ale również jako instrument wspierający mechanizm strategicznego uczenia się. Mechanizm ten obejmuje trzy procesy: kontrolę strategiczną, testowanie hipotez i adaptację strategii. Kontrola strategiczna polega na porównaniu zamierzonych i osiągniętych celów w czterech perspektywach Karty oraz podjęciu działań korygujących. Nieodzownym uzupełnieniem kontroli wyników jest weryfikacja przesłanek strategicznych - należy sprawdzić czy przyjęte na etapie tworzenia mapy strategii hipotezy okazały się zgodne z rzeczywistością. Niedostateczny poziom wyników wykazany na etapie kontroli może oznaczać trzy rzeczy: brak odpowiednich działań lub przyjęcie nieuzasadnionych hipotez za prawdę, jak również nieprzewidziane zmiany w otoczeniu, które spowodowały dezaktualizację przesłanek strategicznych. W dwóch ostatnich wypadkach niezbędna jest adaptacja i aktualizacja strategii.

Niektórzy obawiają się, że Zrównoważona Karta Wyników może prowadzić do ignorowania wpływu otoczenia (np. nieoczekiwane działania konkurencji, zmiany przepisów, warunków makroekonomicznych itp.) wskutek zbytnej koncentracji na wewnętrznych zagadnieniach⁷.

Tymczasem:

- Wpływ otoczenia jest uwzględniany na etapie planowania strategicznego;
- Wiele mierników można tak skonstruować, aby uwzględniały dynamikę otoczenia np. przez odniesienie do przeciętnych wartości branżowych lub do najlepszych konkurentów;
- W ramach procesu zarządzania opartego na Karcie, przynajmniej raz na kwartał zarząd firmy powinien oceniać wpływ warunków zewnętrznych na możliwość realizacji przyjętych celów i w razie konieczności podejmować działania korygujące;
- Skuteczne komunikowanie strategii firmy pracownikom i powiązanie Karty z systemem motywacyjnym powinno doprowadzić do znacznego wzrostu zaangażowania pracowników i umożliwić wykorzystanie tego nowego potencjału do monitorowania sytuacji rynkowej (np. nowe produkty lub działania podjęte przez konkurencję); Istotne jest przy tym zapewnienie dwustronnej komunikacji: nie tylko z góry na dół, ale i z dołu w górę hierarchii organizacyjnej; dużą rolę mogą odegrać w tym zakresie rozwiązania informatyczne wspierające Zrównoważoną Kartę Wyników (np. CorVu).

Warunkiem przetestowania hipotez, leżących u podłoża mapy strategii, jest zbada-
nie korelacji między miernikami w poszczególnych perspektywach. Na przykład
w firmie Rockwater sprawdzając współzależność między ustalonymi miernikami, zaob-
serwowano wyraźne korelacje między poprawą niektórych z wytyczonych celów⁸. Otóż
wzrost morale załogi był dodatnio skorelowany z poziomem satysfakcji klientów.
Z kolei satysfakcja klientów była ujemnie skorelowana z okresem spływu należności.
Podczas gdy niezadowoleni klienci zwlekali z zapłatą nawet powyżej 100 dni, klienci
o wysokim poziomie satysfakcji opłacali rachunki w ciągu 15 dni. Dzięki temu w miarę
wzrostu satysfakcji klientów malały należności i wzrosła stopa zwrotu z kapitału. Po-
nadto wzrost morale personelu był dodatnio skorelowany z liczbą sugestii pracowni-

⁷ Kaplan R. S., Norton D. P. (2001), *Strategiczna Karta Wyników. Praktyka*. Wyd. CIM, Warszawa.

⁸ Kaplan R. S., Norton D. P. (1996), *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*, „Harvard Business Review”, January-February.

ków, te zaś były ujemnie skorelowane z liczbą napraw braków. Dzięki tym zależnościom wzrost morale powodował niższe koszty operacyjne i poprawę rentowności.

Jeśli zakładane w mapie strategii powiązania przyczynowo-skutkowe nie potwierdzą się, powinno to stanowić wskazówkę dla kierownictwa, że hipotezy stanowiące fundament strategii były błędne lub też nastąpiły jakieś zewnętrzne zakłócenia. Trzeba także pamiętać, że zależności między poprawą mierników w poszczególnych perspektywach mogą wystąpić z pewnym opóźnieniem. Warto w tym miejscu zauważyć, że aby mówić o korelacji musimy dysponować odpowiednią liczbą danych - na przykład w formie szeregów czasowych (według miesięcy lub kwartałów).

W firmach o licznych oddziałach (sieci sklepów, banki itp.) mogą być prowadzone analizy statystyczne wymagające dużej liczby danych. Przykładowo w Sears (800 sklepów) w oparciu o specyficzny rodzaj Karty Wyników (tylko trzy perspektywy) określany jako TPI (Total Performance Indicators) opracowano model ekonometryczny pozwalający na analizę powiązań w łańcuchu przyczynowym: pracownik-klient-zysk. Jak twierdzą menedżerowie Sears'a: „...wiemy jak nastawienie pracowników [do pracy i do firmy] wpływa na fluktuację kadr, jak fluktuacja wpływa na parametry satysfakcji klientów, jak satysfakcja klientów wpływa na finanse...obliczyliśmy także czas opóźnienia pomiędzy zmianą któregoś z tych mierników a odpowiadającą mu zmianą w wynikach finansowych...”⁹. Na przykład w ciągu 1997 r. zadowolenie pracowników wzrosło o 4% i satysfakcja klientów również o 4%. Na podstawie opracowanego modelu można przypuszczać (dotychczas jego trafność prognostyczna była niezwykle wysoka), że czteropoprawa satysfakcji konsumentów „przełoży się” na ponad 200 mln \$ dodatkowych przychodów w następnych 12 miesiącach. Z kolei ten dodatkowy wzrost przychodów powinien w przeciągu kwartału zwiększyć rynkową kapitalizację Sears'a o blisko miliard dolarów¹⁰. Sears nie jest jedynym przykładem zastosowania modelu biznesu opartego na powiązaniach perspektyw Zrównoważonej Karty Wyników - w meksykańskiej firmie Grupo Bal na bazie Karty (ale z uwzględnieniem większej liczby zmiennych) opracowano model pozwalający na symulację wyników z kilkuletnim wyprzedzeniem w zależności od zmian w różnych obszarach¹¹. Jak widać, dzięki identyfikacji powiązań przyczynowo-skutkowych w formie mapy strategii można nie tylko mierzyć i weryfikować realizację strategii, ale również prognozować jej przyszłe efekty.

Istotną cechą map strategii jest również to, że pozwalają na pośrednią wycenę tak zwanego kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Proponowane przez niektórych¹² przypisywanie wartości finansowej aktywom niematerialnym takim, jak kompetencje pracowników czy morale personelu, wydaje się zadaniem niezwykle trudnym, jeśli nie niemożliwym. Po pierwsze, zasoby niematerialne są „wymieszane” z aktywami materialnymi i dopiero jako wiązka np. kultury organizacyjnej, baz danych, oprogramowania, hardware'u, zaangażowania, urządzeń, wiedzy, struktury itp. tworzą wartość¹³. Stąd też, trudno byłoby przypisać wytworzoną wartość do wyizolowanych aktywów niematerialnych. Po drugie, wartość tworzona przez zasoby niematerialne jest generowana w określonym kontekście organizacyjnym i strategicznym - nie może być więc rozpatrywana bez jego uwzględnienia¹⁴.

⁹ Rucci A. J., Kirn S. P., Quinn R. T. (1998), *The Employee-Customer-Profit Chain at Sears*, „Harvard Business Review”, January-February.

¹⁰ Rucci A. J., Kirn S. P., Quinn R. T. (1998), op. cit.

¹¹ Kaplan R. S., Norton D. P. (2001), *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*, „Harvard Business Review”, January-February.

¹² Edvinsson L., Malone M. S. (2001), *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa

¹³ Kaplan R. S., Norton D. P. (2001), *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I*, „Accounting Horizons”, June.

¹⁴ Kaplan R. S., Norton D. P. (2001), *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I*, „Accounting Horizons”, June.

Podsumowując, należy zauważyć, że mapa strategii jest użytecznym narzędziem, wspierającym proces zarządzania. Mapa ułatwia integrację mierników Zrównoważonej Karty Wyników wokół wizji i strategii poprzez zidentyfikowanie kluczowych powiązań przyczynowo-skutkowych między czterema perspektywami Karty. Dzięki formułowaniu czytelnych przypuszczeń na temat oczekiwanych relacji przyczynowych, mapa strategii ułatwia proces strategicznej kontroli i adaptacji dzięki mechanizmowi testowania hipotez. Mapa strategii może stanowić również punkt wyjścia dla opracowania symulacyjnych modeli biznesowych. Dużym walorem mapy strategii jest możliwość pośredniej wyceny kapitału intelektualnego poprzez opis transformacji aktywów niematerialnych w procesy służące zaspokojeniu potrzeb docelowych klientów i dalej - w wymierne rezultaty finansowe. W ten sposób mapa strategii włącza dbałość o kapitał intelektualny w bieżące funkcjonowanie przedsiębiorstwa, co jest warunkiem sprostania wyzwaniom nowej gospodarki opartej na wiedzy.

STRESZCZENIE

Autor opisuje mapę strategii jako skuteczne narzędzie opisu strategii z zastosowaniem Zrównoważonej Karty Wyników (BSC).

SUMMARY

Author describes the strategies map as an effective instrument of strategy description with (BSC).

LITERATURA

- [1] Edvinsson L., Malone M. S. (2001), *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
- [2] Gruchman G. *Nie wymyślaj prochu...*, <http://www.gruchman.pl>.
- [3] Kaplan R. S., Norton D. P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, PWN, Warszawa.
- [4] Kaplan R. S., Norton D. P. (2001), *Strategiczna Karta Wyników. Praktyka*, Wyd. CIM, Warszawa.
- [5] Kaplan R. S., Norton D. P. (2001), *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I*, „Accounting Horizons”, June.
- [6] Kaplan R. S., Norton D. P. (1996), *Using the Balanced Scorecard as a strategic management system*, „Harvard Business Review”, January-February.
- [7] Koch R. (1998), *Strategia. Przewodnik*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- [8] Kreikebaum H. (1996), *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- [9] Moszkowicz M. (2000), *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa.
- [10] Olve N.G., Roy J., Wetter M. (2000), *Performance drivers. A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*, Wiley, Chichester.
11. Rucci A.J., Kirn S.P., Quinn R.T. (1998), *The Employee-Customer-Profit Chain at Sears*, Harvard Business Review, January-February.
12. Sierpińska M., Jachna T. (1997), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, PWN, Warszawa.



Andrzej Brzozowski

Rachunek Kosztów Działań (Activity-Based Costing) jako nowoczesna metoda opisu przedsiębiorstwa

POWSTANIE KONCEPCJI RACHUNKU KOSZTÓW DZIAŁAŃ

W latach osiemdziesiątych w centrum zainteresowania menadżerów rachunkowości zarządczej znalazł się rachunek kosztów. Wiazało się to między innymi z następującymi zmianami w otoczeniu przedsiębiorstw:

- Rosnąca konkurencja;
- Wysokie wymagania klientów;
- Coraz wyższa jakość;
- Globalizacja;
- Szeroki asortyment produkcji;
- Wzrost znaczenia procesów przed, po i wokół produkcyjnych.

Wielu menadżerów uświadomiło sobie wtedy, że stosowane rozwiązania są już nieaktualne i nie odpowiadają współczesnym potrzebom. Było to spowodowane tym, że rachunki kosztów były głównie nastawione na dostarczenie informacji dla celów sprawozdawczych (chodzi tu między innymi o wykazywanie pozycji rachunku zysków i strat: „koszt wytworzenia sprzedanych produktów” oraz bilansu: „koszt wytworzenia zapasów wyrobów gotowych i produktów niezakończonych”). Ponadto powstały one w czasach, gdy działalność przedsiębiorstwa była nieskomplikowana, a otoczenie umiarkowanie przewidywalne. Przedsiębiorstwa wytwarzały wtedy ograniczoną liczbę produktów, a koszty materiałów i płac bezpośrednich były dominującymi pozycjami, w przeciwieństwie do kosztów pośrednich, które były relatywnie niskie. W ostatnich 150 latach zaobserwowano jednak systematyczny wzrost udziału kosztów pośrednich w koszcie wytworzenia, z równoczesnym spadkiem kosztów płac bezpośrednich. Obecnie w wielu przedsiębiorstwach płace bezpośrednie stanowią zaledwie 10 - 20% kosztów produktów, a koszty pośrednie dochodzą do 80 - 90%¹.

Warunki te wywołały potrzebę stworzenia nowego systemu rachunku kosztów, który odwzorowywałby w dużo lepszym stopniu związki przyczynowo - skutkowe pomiędzy produktami a kosztami. Rozwiązanie pojawiło się w latach osiemdziesiątych, kiedy to dwaj amerykańscy profesorowie Robin Cooper i Robert Kaplan sformułowali i opublikowali artykuły dotyczące nowej koncepcji Rachunku Kosztów Działań (ang. Activity - Based Costing, ABC).

¹ Szychta A, (1998), *Cele kalkulacji kosztów, a rachunek kosztów działań*, „Rachunkowość Zarządcza” - numer promocyjny, INFOR, Warszawa.

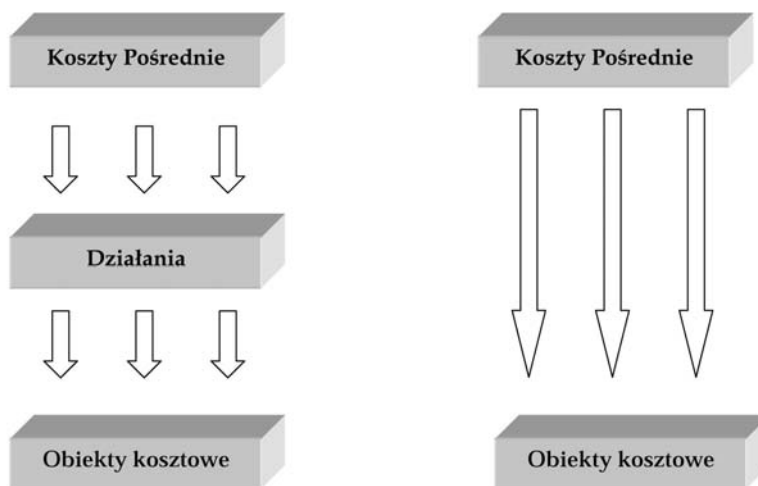
W rachunku kosztów działań koszty bezpośrednie rozlicza się tak jak w tradycyjnym rachunku kosztów - wprost na nośniki, natomiast koszty pośrednie rozlicza się za pomocą wielu podstaw rozliczenia. Niektóre z tych podstaw mogą być proporcjonalne do wielkości produkcji, natomiast inne nie muszą pozostawać w bezpośrednim związku przyczynowo - skutkowym. Podstawową różnicą między tradycyjnymi rachunkami kosztów a metodą ABC jest to, że koszty pośrednie nie są ujmowane według wydziałów produkcyjnych, tylko są przydzielane do odpowiednich działań. Powoduje to konieczność gromadzenia informacji nie tylko na poziomie wydziałów, ale także w przekroju działań. Są to informacje zarówno finansowe, jak np. koszt technicznego przygotowania maszyn i urządzeń, jak i niefinansowe, np. liczba uruchomień maszyny, liczba serii produkcyjnych. Różnicę między tradycyjnym rachunkiem kosztów a Rachunkiem Kosztów Działania przedstawia rysunek 1.

Rachunek kosztów działań z uwagi na to, że opiera się na działaniach jest w stanie rzetelnie odpowiedzieć na kluczowe pytania które nurtują przedsiębiorstwa:

- Które produkty i usługi są rentowne, a które nie?
- Którzy klienci generują zyski, a którzy powodują straty?
- Które kanały dystrybucji są efektywne, a które nie?

Rzetelne odpowiedzi na te pytania przy stosowaniu tradycyjnego rachunku kosztów są często praktycznie niemożliwe.

Rys. 1. Różnica pomiędzy tradycyjnym rachunkiem kosztów a Rachunkiem Kosztów Działania



Źródło: Opracowanie własne

Niewiele lat po pojawieniu się koncepcji Activity-Based Costing, powstało wiele metod i technik pozwalających na uzyskiwanie dokładniejszych informacji, które przyczyniały się do podejmowania trafnych decyzji. Wszystkie te metody miały jedną cechę wspólną - wywodziły się z koncepcji ABC. Metody te zostały nazwane Activity-Based Management (ABM), co tłumaczy się jako Zarządzanie Kosztami Działania. Najlepiej zależność między Zarządzaniem Kosztami Działania a Rachunkiem Kosztów Działania obrazuje definicja sformułowana przez CAM-I:

Zarządzanie Kosztami Działań - to dyscyplina skupiająca się na zarządzaniu procesami i działaniami jako metodzie podnoszenia wartości otrzymywanej przez klienta oraz zysku osiąganemu dzięki tworzeniu tej wartości. Dyscyplina ta obejmuje analizę czynników kosztotwórczych, analizę działań i procesów oraz mierzenie ich efektywności. ABM korzysta z rachunku kosztów działań jako głównego źródła informacji.

W latach dziewięćdziesiątych największą popularność uzyskało jedno z pierwszych zaawansowanych zastosowań ABM - Budżetowanie w Przekroju Działań (ang. Activity-Based Budgeting, ABB). Jest ono przeznaczone dla przedsiębiorstw, które chcą uczynić proces budżetowania efektywnym oraz oprzeć negocjacje wielkości budżetów pionów i komórek organizacyjnych na zadaniach (działań i ich wielkościach), jakie należy wykonać.

TRADYCYJNE BUDŻETOWANIE A BUDŻETOWANIE W PRZEKROJU DZIAŁAŃ

Duże zainteresowanie Budżetowaniem w Przekroju Działań wynika z tego, że tradycyjny proces budżetowania nie zawsze jest w stanie dostarczyć informacje właściwie wspomagające proces podejmowania decyzji biznesowych w szybko zmieniającym się środowisku konkurencyjnym.

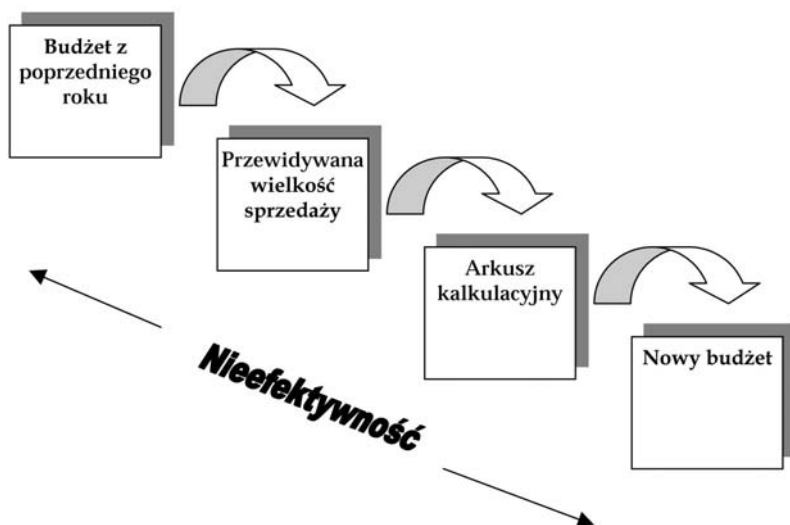
W tradycyjnym budżetowaniu często dochodzi do ostrych dyskusji między kierownikami odpowiedzialnymi za poszczególne centra odpowiedzialności a zarządem na temat zasobów dostępnych w kolejnym okresie. Menadżerowie, którzy są lepszymi negocjatorami często są w stanie przekonać zarząd, że ich wydział jest priorytetowy w drodze do osiągnięcia celów całej organizacji i otrzymać większą ilość funduszy. Wielu menadżerów z reguły zawyża swój budżet o kwotę, która prawdopodobnie zostanie obcięta przez naczelne kierownictwo. Budżetowanie, które jest oparte na działaniach sprawia, że dyskusja ta staje się bardziej obiektywna i bazuje na faktach, a nie na sile wpływów i możliwościach negocjacyjnych stron. Obiektywność ta jest głównie zapewniona poprzez dokładne, ilościowe określenie zadań jakie mają wykonywać poszczególne piony i zasobów, które mają wykorzystać.

ABB pomaga także w stworzeniu odpowiednich struktur do uniknięcia odwiecznego konfliktu między odpowiedzialnością a obszarami wpływów. Często jest tak, że kierownicy są odpowiedzialni za koszty, które powstają wskutek zużywania konkretnych zasobów. W rzeczywistości jednak nie mają kontroli nad czynnikami, które te koszty powodują. ABB pozwala na dokładniejszą korespondencję obszarów odpowiedzialności z obszarami wpływów.

Często w wielu przedsiębiorstwach tradycyjny budżet rozpoczyna się od sporządzenia ogólnych instrukcji dotyczących przyszłego budżetu oraz od ustalenia przez dział marketingu przewidywanej zmiany sprzedaży, np. wzrost o 10%. W takim wypadku większość kierowników działów w prosty sposób robi analogicznie i podnosi również swoje budżety o 10% (Rysunek 2). Jest to całkowicie bezpodstawne, ponieważ kierownicy ci powielają nieefektywności z poprzednich okresów oraz nie uwzględniają żadnych ulepszeń działań i procesów. Czasami wskutek dużych zmian w wydziałach koszty mogą się zmienić diametralnie i nie będą miały praktycznie żadnego związku z kosztami z poprzedniego okresu². ABB poprzez procesowe podejście do budżetowania nie dopuszcza do wystąpienia tego rodzaju nieefektywności.

² Brimson J.A., (1999), *Activity-Based Budgeting*, John Wiley & Sons, Inc., New York.

Rys. 2. Niefektywność tworzenia tradycyjnego budżetu



Źródło: Opracowanie własne

Menadżerowie przy tradycyjnym budżetowaniu często skupiają się na zasobach np. wynagrodzeniach, czynszu, a powinni się koncentrować na obciążeniu poszczególnych działań np. jak liczba wysyłek zmienia się w przekroju dnia, tygodnia czy miesiąca. Aby zobrazować tą prawidłowość zastanówmy się na takim przypadku: rozpatrujemy budżet typowego działu call center. Menadżerowie, którzy skupiają się na zasobach, zgodnie z tradycyjnym budżetowaniem, będą uzależniać budżet takiego działu od przychodów ze sprzedaży. Ale czy zawsze będzie to zgodne z rzeczywistym zwiększeniem nakładów pracy w tym dziale? Załóżmy, że wielkość sprzedaży wzrasta o 10%, zgodnie z tradycyjnym budżetowaniem, budżet działu call center też powinien zwiększyć się o 10%. Jednak często zdarza się, że firma organizuje różnego typu promocje i kampanie reklamowe. Powoduje to nagły wzrost telefonów czasami o kilkaset procent od osób, które na przykład nie rozumieją wszystkich warunków promocji. Jeżeli menadżer nie skupiałby się na zasobach, tylko na działaniach takich, jak liczba telefonów, przewidziałby zwiększony nakład pracy i prawidłowo określił budżet działu call center.

Zasada skupiania się na efektach obowiązuje codziennie w całym otaczającym nas świecie, tylko my tego nie dostrzegamy. Przykładowo, gdy idziemy na mecz piłki nożnej, czy dbamy o to, ile zawodnicy ćwiczyli, ile kółek zrobili wokół boiska, czy ile pompek - nie. Liczą się dla nas efekty, czyli ładna gra i ilość zdobytych bramek.

Kolejną wadą tradycyjnego budżetowania jest to, że nie identyfikuje ono ani nie wyjaśnia cech klientów, które powodują odchylenia. Często się zdarza, że niektórzy klienci akceptują dostawy tylko o pewnych godzinach dnia lub w małych ilościach, co powoduje wzrost kosztów obsługi danego klienta w porównaniu z innymi.

Nie jest także możliwe przy tradycyjnym budżetowaniu przeprowadzenie procesu ciągłego usprawniania (ang. continuous improvement). Aby przeprowadzić proces usprawniania, należy wiedzieć dokładnie, jakie rezultaty są generowane przez poszczególne procesy.

Rys. 3. Wykorzystanie Zrównoważonej Karty Wyników w procesie translacji strategii na proces budżetowania



Źródło: Opracowanie własne

Dużą zaletą ABB jest to, że skupia się na identyfikacji wykorzystanych i niewykorzystanych zdolności, a nie tak jak tradycyjne budżetowanie na kosztach stałych i zmiennych. Daje to możliwość optymalnego wykorzystania zdolności produkcyjnej przedsiębiorstwa.

Jedną z często wymienianych zalet Budżetowania w Przekroju Działów jest bardzo dobre połączenie strategii z budżetem. Dzięki procesowemu podejściu do budżetu ABB pozwala na łatwą translację wizji i strategii na procesy i działania, co jest niemożliwe przy podejściu tradycyjnym. Cele na poziomie strategicznym zostają przełożone na mniejsze cele na poziomie działań. Narzędziem, które znakomicie współgra z ABB i pomaga w przełożeniu strategii na działania i ustaleniu mierników jest Zrównoważona Karta Wyników (ang. Balanced Scorecard). Tłumaczy ona wizję i strategię na mierzalne cele w czterech perspektywach:

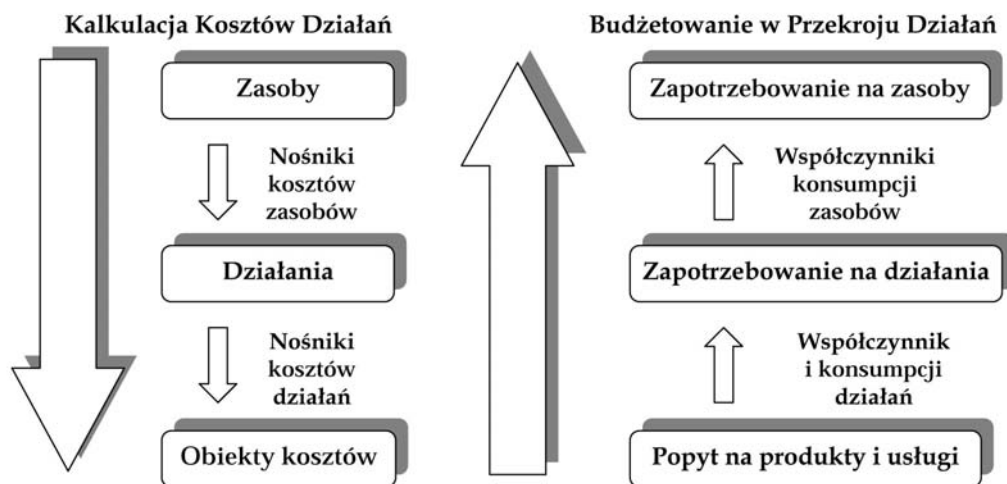
- finansowej (jak powinniśmy wyglądać wobec naszych akcjonariuszy?)
- klienta (jak powinniśmy być postrzegani przez klienta?)
- procesów wewnętrznych (w jakich procesach powinniśmy być ekspertami?)
- nauki i rozwoju (jakich kompetencji i wiedzy potrzebujemy, by rozwijać się szybciej niż nasza konkurencja?)

Poprzez odpowiednie połączenie Budżetowania w Przekroju Działów oraz Zrównoważonej Karty Wyników jesteście w stanie osiągnąć efekt synergii (Rysunek 3).

ZAŁOŻENIA KONCEPCYJNE BUDŻETOWANIA W PRZEKROJU DZIAŁAŃ

ABB jest procesem odwrotnym do Kalkulacji Kosztów Działania (Rysunek 3).

Rys. 4. Zależność między Budżetowaniem w Przekroju Działania a Kalkulacją Kosztów Działania



Źródło: Opracowanie własne

Jak widzimy na rysunku w Budżetowaniu w Przekroju Działania wychodzimy od określenia popytu na poszczególne produkty i usługi. Jest to najważniejszy etap w Budżetowaniu w Przekroju Działania, ponieważ od niego zależy planowany poziom produkcji, kosztów, przychodów oraz zysku. Przy ustalaniu popytu należy wziąć po uwagę:

- popyt na aktualnie produkowane wyroby i świadczone usługi,
- prognozowany popyt na nowe wyroby i usługi,
- prognozowany popyt na wyroby usługi w przekroju klientów, rynków zbytu, kanałów dystrybucji,
- kontrakty, które zawarło przedsiębiorstwo,
- politykę cenową przedsiębiorstwa,
- pozycję konkurencyjną,
- metody reklamy i promocji.

Następnie należy ustalić zapotrzebowanie na działania, które wynikają z popytu na produkty i usługi. Wykorzystuje się do tego celu współczynniki konsumpcji działań otrzymane z Kalkulacji Kosztów Działania. Większość autorów przyjmuje, że zapotrzebowanie na działania należy obliczać dla trzech rodzajów działań [Brimson]:

- działania podstawowe,
- działania wspierające,
- działania dotyczące specjalnych projektów,
- działania szczegółowe.

Działania podstawowe są to działania, które przyczyniają się do osiągnięcia celu całego działu. Przykładowo w dziale sprzedaży działaniem podstawowym będzie „sprzedaż towarów”. **Działania wspierające** natomiast mają za zadanie wspieranie i polepszenie efektywności działań podstawowych. Należą do nich: administracja, consulting, zarządzanie zasobami ludzkimi. Dla działu sprzedaży działaniem takim może być szkolenie sprzedawców. Nie jest to podstawowe działanie tego działu, jednak wpływa ono na polepszenie efektywności działania podstawowego, jakim jest sprzedaż towarów. Działania wspierające nie oznaczają, że są one mniej ważne od podstawowych. Powinny być one jednakowo analizowane w procesie planowania. **Działania dotyczące specjalnych projektów** mają określony czas trwania. Powinny być szczegółowo zaplanowane, aby zapewnić ciągłość dostępu do poszczególnych zasobów. Przykładami działań, dotyczących specjalnych, projektów są:

- ERP,
- implementacja ABM/ABB,
- inicjatywy związane z jakością (TQM, ISO 9000),
- implementacja Balanced Scorecard,
- instalacja nowych systemów komputerowych,
- poszerzenie powierzchni biurowej,
- JIT,
- Systemy Informowania Kierownictwa (MIS).

Działania szczegółowe są natomiast wyodrębniane, jeśli definicja działania jest zbyt duża, aby wyodrębnić rezultat działania. Przykładem takiego działania może być „przygotowanie urządzeń do produkcji”, które można podzielić na:

- umycie urządzeń,
- przebrojenie,
- próbny rozruch.

Ostatnim etapem Budżetowania w Przekroju Działów (patrz rysunek 3) jest ustalenie zapotrzebowania na zasoby poszczególnych działów za pomocą współczynników konsumpcji zasobów. W wyniku tych operacji otrzymujemy prognozę na sumę zasobów niezbędnych do realizacji przewidywanego popytu. Na podstawie tych informacji jesteśmy w stanie określić, czy zasoby, którymi dysponujemy, sprostają prognozowanemu popytowi, czy należy zatrudnić dodatkowy personel, czy może należy przeorganizować prace niektórych działów.

PODSUMOWANIE

Budżetowanie w Przekroju Działów jest nowoczesnym podejściem do budżetowania, które w niedługim czasie może stać się ważnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej. Opiera się ono na Rachunku Kosztów Działów i wykorzystuje zalety procesowego podejścia do budżetowania. Wdrożenie Budżetowania w Przekroju Działów jest niewątpliwie wyzwaniem dla przedsiębiorstwa, ponieważ wymaga od niego przejścia od zarządzania funkcjonalnego do zarządzania na podstawie działań, wdrożenia Rachunku Kosztów Działów oraz zastosowania odpowiednich aplikacji biznesowych. Można jednak się spodziewać, że zainteresowanie tą metodą wzrośnie, ponieważ znakomicie się ona sprawdza w czasach recesji, eliminując marnotrawstwo oraz bardzo dokładnie planując zasoby i działania, które prowadzą do realizacji strategii firmy.

STRESZCZENIE

Precyzyjny rachunek kosztów musi bazować na opisanych w przedsiębiorstwie procesach. Activity-Based Costing (ABC) jest narzędziem wspomagającym zarządzanie kosztami w perspektywie procesowej.

SUMMARY

Precise costs balance must be based on processes described within the company. Activity-Based Costing (ABC) is the tool that supports the costs management in the process perspective.

Budgeting in the Action Section is the modern approach to budgeting which, in short term range, may become crucial factor of competitive superiority. It is based on the Action Costs Calculation and applies the advantages of process approach to budgeting. Introduction of Budgeting in the Action Section is undoubtedly a challenge for the company as it requires a change from functional management to activity-based management, introduction of Action Costs Calculation and application of proper business applications. The growing interest in that method is predictable as it is superbly applicable in the recession times, eliminating waste and planning, in details, reserves and actions, leading to the realization of company's strategies.

LITERATURA

- [1] Brimson J.A., (1999), *Activity-Based Budgeting*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- [2] Szychta A, (1998), *Cele kalkulacji kosztów, a rachunek kosztów działań*, „Rachunkowość Zarządcza” - numer promocyjny, INFOR, Warszawa.



Rozdział V

Kulturowo - behawioralne perspektywy opisu organizacji



Anna Krzyżaniak

Architektura marek na przykładzie największych producentów piwa w Polsce

WSTĘP

W ostatnich latach można zaobserwować w Polsce wzrost znaczenia aktywności marketingowej. A. Ries i L. Ries uważają, że istota marketingu polega na tworzeniu marki¹. Nawet, jeśli niektórzy nie zgadzają się z powyższym stwierdzeniem, niepodważalnym jest ogromne znaczenie marki jako instrumentu marketingowego. Przedsiębiorca, który tworzy strategie marketingowe dla poszczególnych produktów, musi podjąć decyzje odnośnie marek. Nadanie marki przynosi firmom wiele korzyści, tj.:

- ułatwienie realizacji zamówień i śledzenia różnych problemów,
- ochrona prawna unikatowych cech produktów,
- umożliwienie zdobycia lojalnych klientów,
- ułatwienie segmentacji rynku marki,
- pomoc w budowie wizerunku firmy².

W Polsce szczególnej wagi nabiera zarządzanie marką ze względu na niską lojalność klientów w stosunku do kupowanych produktów. Polacy lubią nowości. Dwie trzecie Polaków czasami eksperymentuje z nowymi produktami, a tylko 43% deklaruje przywiązywanie wagi do marki kupowanych produktów. Grupy lojalnych konsumentów istnieją w przypadku papierosów, płynów do mycia naczyń, kawy i piwa. W ostatnich latach lojalność wobec piwa utrzymuje się na stałym poziomie. Dla porównania - w 1997 roku było 41% klientów, którzy używali stale tej samej marki piwa, natomiast w 1999 roku było 39% klientów. W przypadku innych produktów spadek lojalności w tych latach jest znaczny np. margaryna o 18%, szampony - 17%, herbata - 17%³.

¹ Ries A., Ries L. (2000), *22 niezmiennie prawa zarządzania marką*, Prószyński i S-ka, Warszawa, s. 10.

² Kotler Ph. (1999), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa, s. 413.

NAJWIĘKSZE BROWARY W POLSCE I ICH MARKI

Piwo jest zatem takim produktem, który mimo ogromnego zainteresowania klientów niskimi cenami i licznymi promocjami, ma ogromne rzesze wiernych zwolenników. Wpływa na to niewątpliwie marka. Poszczególne marki piwa konkretnych browarów są tworzone w różny sposób. Różnią się tzw. architekturą czyli zorganizowaną strukturą marek, w której oznaczone są role poszczególnych marek oraz jest określona natura relacji między nimi⁴. Decyzje dotyczące strategii architektury marki mogą być odmienne mimo podobnych produktów, klientów i pozycji na rynku. Dobrym przykładem jest dwóch producentów piwa, którzy zdominowali polski rynek. W 2001 roku największe udziały w rynku osiągnęły Grupa Żywiec i Kompania Piwowarska - powyżej 30% każdy. Sprzedaż piwa wyniosła odpowiednio 7,7 mln hl i 7,55 mln hl⁵. Pełny obraz architektury marek tych browarów możliwy jest po uwzględnieniu piw zagranicznych, które niekoniecznie są w Polsce produkowane, ale widnieją w ofertach sprzedaży Grupy Żywiec i Kompanii Piwowarskiej.

Na sposób tworzenia marek w browarach miała wpływ ich historia, a szczególnie ta najnowsza. Podstawową marką Grupy Żywiec jest sam Żywiec, który na początku lat 90-tych jako jedyne piwo miał charakter ponadregionalny, ogólnopolski. Pozostałe marki Grupy Żywiec powstały w wyniku zakupów poczynionych przez holenderskiego Heinekena. W 1994 r. Heineken przejął władzę w Browarach Żywieckich. Cztery lata później kupił spółkę Elbrewery - producenta EB. Wraz z tym browarem w ręce przyszłej grupy trafił zakład w Leżajsku, a na końcu została odkupiona Warka od Ryszarda Variselli. Kompania Piwowarska powstała natomiast z połączenia Lecha Browarów Wielkopolski i Tyskich Browarów Książęcych będących w posiadaniu południowoafrykańskiego koncernu South African Breweries International. Zatem podstawowymi markami Kompanii Piwowarskiej jest Lech oraz Tyskie. Oferty produktów Grupy Żywiec i Kompanii Piwowarskiej przedstawione zostały w tablicy 1.

STRATEGIA MULTIMARKOWA JAKO PODSTAWA POLITYKI MARKOWEJ

Charakterystyczne dla analizowanych browarów jest występowanie w asortymencie wielu marek. Wiodącą strategią markową zastosowaną przez browary jest zatem strategia marki indywidualnej, zwana strategią multimarkową. Oznacza to, że danemu produktowi jest przypisana wyłączna dla niego nazwa marki. Kilka piwnych nazw markowych jest powiązanych tylko z jednym produktem np. 10,5, Jubileusz, Heineken itd. Jednak są także marki nieindywidualne. Przykładowo trzy produkty są nazwane Tyskie, ale dodano jeszcze do nich określenia: Gronie, Mocne i Książęce. Podobnie sytuacja wygląda w przypadku Lecha (Lech Premium, Lech Pils i Lech Mocny), Warki (Jasne Pełne, Strong), a także Leżajska, Specjale i Tatry. Jest to zatem strategia wielu marek, z tym, że marka nie zawsze jest przypisana tylko jednemu produktowi. Kotler nazywa taką strategię oddzielnymi rodzinami nazw markowych⁶. W wyżej wymienionych przykładach są to marki nadawane dla poszczególnych linii produktów. Powstałe rodziny to: Tyskie, Lech, Warka, Tatry itd.

W przypadku Grupy Żywiec występuje jeszcze jedno odstępstwo od klasycznej strategii multimarkowej. Z reguły marki produktów powinny różnić się od nazwy firmy.

³ Wójcik P. (2000), *Otwarcie na nowości*, Businessman Magazine 1/2000, s. 105-106.

⁴ Sikorska M. (2001), *Architektura marki*, Marketing i Rynek 2/2001, s. 33-38.

⁵ Mazur P. (2002), *Żywiec utrzymał prymat*, Puls Biznesu 1/2002.

⁶ Kotler Ph. (1999), op. cit., s. 415-416.

Odciaża to wizerunek firmy od stopnia powodzenia marek na rynku. Żywiec - piwo i Żywiec - nazwa browaru są jednak nierozłączne i mocno zakorzenione wśród Polaków. Klienci przyzwyczaili się również, że piwo Lech pochodziło z Browarów Wielkopolskich Lech, a Tyskie - z Tuskich Browarów Książęcych. Niewątpliwie taka sytuacja upraszcza promocję produktów piwnych. Dotychczas szeroko wykorzystywany był sponsoring np. Lech Browary Wielkopolskie jako sponsor kadry olimpijskiej. Zatem działalność marketingowa na rzecz firmy w dużym stopniu wspomagała wizerunek marki produktu.

Tablica 1. Marki piw oferowane przez Grupę Żywiec i Kompanię Pełne

Grupa Żywiec	Kompania Piwowarska
Żywiec	Tyskie Gronie
Żywiec Porter	Tyskie Mocne
Krakus	Książęce Tyskie
Tatra Pils	Lech Premium
Tatra Mocne	Lech Pils
EB	Lech Mocny
Porter	Redd's Premium
Specjal Jasny Pełny	Pilsner Urquell
Specjal Mocny	10,5
Specjal Full Light	Jubileusz
Hevelius Classic	
Hevelius Kaper	
Leżajsk Pełne	
Leżajsk Mocne	
Dortmunder	
Dortmunder Strong	
Warka Strong	
Warka Jasne Pełne	
Heineken	
Murphy's Irish Stout	
Murphy's Irish Red	
Złoty Bażant	

Źródło: Oferty handlowe Grupy Żywiec i Kompanii Piwowarskiej.

Stosowanie strategii multimarkowej przynosi browarom wiele korzyści. Wśród najważniejszych należy wymienić⁷:

- maksymalizacja udziału w rynku,
- dotarcie do klientów o różnych oczekiwaniach i potrzebach,
- zachowanie odrębności i wyjątkowości poszczególnych marek (łącznie z przypisaniem każdej marki do innego przedziału cenowego),
- umożliwienie pozyskania nowego segmentu nabywców o odmiennych motywacjach zakupowych,

⁷ Kall J. (2001), *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa, s. 172-175.

- ułatwienie konsumentowi dostrzeżenia różnic pomiędzy poszczególnymi ofertami,
- brak wpływu porażki jednej marki na reputację innych.

Jedną z wymienionych korzyści jest dotarcie do odpowiedniego segmentu odbiorców o określonych oczekiwaniach. Pozwala na to zróżnicowanie nazw markowych. Jeśli są poparte dodatkowo odpowiednią reklamą, znajdują swoich zwolenników. Pochodzenie nazw markowych jest różnorodne. Marka piwa może być nazwą geograficzną, tak jak Żywiec i Leżajsk, może być postacią legendarną - tak jak Lech, a także zwykłą liczbą - jak 10,5. Marka EB jest natomiast przykładem skrótowca pochodzącego od pierwotnej nazwy browaru. W ofertach browarów są też piwa o nazwach obco brzmiących tj.: Pilsner Urquell, Redd's Premium, Dortmunder, Heineken, Murphy's i Złoty Bażant. Pilsner Urquell i Murphy's to piwa, które rzeczywiście są importowane. Natomiast pozostałe piwa są produkowane w Polsce z tym, że Heineken i Złoty Bażant pod nadzorem zagranicznych producentów. Inne nazwy tylko sugerują niby-zagraniczne pochodzenie i trafiają do konsumentów, którzy dobre piwo kojarzą z Niemcami i Czechami. Szczególną karierę zrobił Dortmunder, który do tej pory jest kojarzony z niemieckim piwem. Takie nazwy stanowią niebezpieczeństwo, bowiem wprowadzają w błąd odbiorców, a także są nadużyciem wobec konkurentów.

MARKI HYBRYDY

Oddzielne rodziny nazw markowych wśród analizowanych piw są złożone z dwóch części, tworząc marki hybrydy⁸. Jest to często stosowana strategia markowa. Można wyróżnić jej dwie odmiany: markę źródło i markę wspierającą.

Pierwsza z nich powstaje z połączenia marki-matki oraz marki indywidualnej. Marka-matka to najczęściej nazwa firmy wytwarzającej dany produkt, natomiast marka indywidualna wyróżnia produkt spośród innych. Przykładem może być Tyskie Gronie i Książęce Tyskie. Zapewne nazwa markowa brzmiąca Gronie lub Książęce trudniej przebijalaby się na rynku i nie cieszyłaby się taką popularnością. Marka-matka pozwala utrzymać tożsamość marki indywidualnej oraz zachować dotychczasowy krąg lojalnych klientów. Natomiast dzięki marce indywidualnej marka-matka może przyciągnąć nowy specyficzny segment konsumentów.

Drugim rodzajem marki hybrydy jest strategia marki wspierającej. Jest to odmiana marki indywidualnej, która wspierana jest przez markę podstawową, zazwyczaj nazwę firmy. Przejawia się to uwypukleniem na etykiecie marki indywidualnej. Marka wspierająca schodzi na drugi plan, jest mniej zauważalna. W tej sytuacji marka indywidualna zachowuje swą odrębną tożsamość i oryginalność, natomiast marka wspierająca gwarantuje jakość, zwiększa wiarygodność zakupu oraz dodaje wartości nabywanej ofercie. W ofercie Grupy Żywiec występuje marka Porter. Nazwa ta jest odpowiednio wyeksponowana na etykiecie, a marka wspierająca, którą jest EB, znajduje się na szyjce butelki. W ofercie jest jeszcze jeden Porter - Żywiec. Tu posłużono się jednak inną konstrukcją marki. Na etykiecie dominuje nazwa Żywiec, a Porter zajmuje „drugie miejsce”. W związku z tym nie jest to przykład strategii marki wspierającej.

⁸ Kall J. (2001), op. cit, s. 186-188.

ZASTOSOWANIE STRATEGII ROZCIĄGANIA MARKI W BRANŻY PIWOWARSKIEJ

Rozciąganie marki polega na użyciu istniejącej marki do firmowania nowych produktów. Wg J. Altkorna można wyróżnić dwa rodzaje tej strategii⁹:

- przeniesienie marki pewnej kategorii produktu na inną kategorię produktu,
- wprowadzenie na rynek pod tą samą marką dodatkowych wyrobów w obrębie tej samej kategorii produktu.

Pierwsze działanie w zasadzie nie dotyczy browarów, ponieważ marki piw są zarezerwowane tylko dla piw. Wyjątkiem jest udostępnienie nazwy markowej Żywiec dla wody mineralnej.

Natomiast drugie działanie jest szeroko wykorzystywane w branży piwowskiej. Polega na rozciąganiu linii marki poprzez ustawienie obok nazwy marki podstawowego produktu nazwy precyzującej rodzaj tego produktu. Rozciąganiu ulega początkowo indywidualna nazwa jednego z produktów firmy. Przykładem może być Lech Premium, Lech Pils i Lech Mocny. Zakwalifikować do tej strategii można tylko te marki, w których określenia są nazwami pospolitymi. W przypadku piw są to określenia dotyczące zawartości alkoholu i ekstraktu tj.: Premium, Pils, Strong, Jasne Pełne, Mocne, Porter. Zatem dodatkowa nazwa jest przede wszystkim komunikatem dla konsumentów piwa. Możliwość jej zastosowania jest generalnie zależna od siły i osobowości marki podstawowej. Jednak w branży piwowskiej już w początkowej fazie wprowadzania produktu na rynek często lansuje się więcej niż jeden rodzaj piwa np. Tatra Pils i Tatra Mocne. Ta strategia pozwala także uniknąć kosztów związanych z promocją nowych marek. Wylansowanie w całej Polsce jednej marki piwa kosztuje od 5 do 12 mln zł i nie zawsze kończy się sukcesem¹⁰. Przekonał się o tym zarząd Lecha Browarów Wielkopolskich. Pojawiły się bowiem nowe marki Karmen la bella (piwo dla kobiet) i BCC (piwo elitarne), a po roku, dwóch zniknęły ze sklepowych półek.

ZAKOŃCZENIE

Powyższa analiza marek największych producentów piwa w Polsce wykazała, że w branży piwowskiej nie stosuje się czystych form strategii markowych. Strategie są budowane na zasadzie kombinacji różnych rodzajów marek. Każde strategiczne rozwiązanie w zakresie architektury marki ma swoje wady i zalety. Zatem wybór określonej strategii powinien uwzględniać specyfikę produktu piwnego. Niemożliwe byłoby zastosowanie jednej marki dla różnych rodzajów piwa, ponieważ byłoby to dla konsumentów nieczytelne. Grupa Żywiec i Kompania Piwowarska osiągają wysokie przychody dzięki różnicowaniu marek. Każda marka trafia do określonego kręgu odbiorców.

STRESZCZENIE

Autor opisuje organizację w perspektywie kreowania marek największych producentów piwa w Polsce.

⁹ Altkorn J. (1999), *Strategia marki*, PWE, Warszawa, s. 64.

¹⁰ Głapiak E. (2002), *Piwosze nie lubią eksperymentów*, Profit 1/2002, s. 58-59.

SUMMARY

The above analysis of brands of the biggest producers of beer in Poland showed that in the branch of beer brewing no clear forms of brand strategies are used. Strategies are being constructed basing on various brands. Each strategic approach has its advantages and disadvantages. Therefore the choice of strategy should take into consideration the characteristics of beer product. It would be impossible to apply one brand to different kinds of beer, because it would be unclear for the clients. The group of Żywiec and Kompania Piwowarska achieve high incomes thanks to the differentiation of brands. Each brand reaches specific circle of consumers.

Author describes the organization in the perspective of creation of the most important brands of beer in Poland.

LITERATURA

- [1] Altkorn J. (1999), *Strategia marki*, PWE, Warszawa.
- [2] Glapiak E. (2002), *Piwoosze nie lubią eksperymentów*, Profit 1/2002.
- [3] Kall J. (2001), *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa.
- [4] Kotler Ph. (1999), *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa.
- [5] Mazur P. (2002), *Żywiec utrzymał prymat*, Puls Biznesu 1/2002.
- [6] Ries A., Ries L. (2000), *22 niezmiennie prawa zarządzania marką*, Prószyński i S-ka, Warszawa.
- [7] Sikorska M. (2001), *Architektura marki*, Marketing i Rynek 2/2001.
- [8] Wójcik P. (2000), *Otwarcie na nowości*, Businessman Magazine 1/2000.



Krzysztof Łobos

Wymiary struktur sieciowych

W chwili obecnej brak jest względnie spójnej teorii organizacji sieciowych. W literaturze podawana jest w zasadzie wyłącznie znaczna liczba cech tego typu organizacji, zalet czy zagrożeń ich stosowania oraz przykładów z praktyki. Odczuwalny jest natomiast brak szerzej akceptowanych, popartych empirycznie twierdzeń. Konsekwencją, ale i przejawem takiego stanu rzeczy jest nieobecność uznanych modeli organizacji sieciowych (wirtualnych) w podręcznikach akademickich dotyczących organizacji przedsiębiorstw.

Zabiegami naukowym, który spowodował ogromny postęp w zakresie tworzenia wiedzy o rozwiązaniach organizacyjnych była konceptualizacja tzw. cech właściwych struktur organizacyjnych lub inaczej ich wymiarów. Konceptualizacja ta pozwoliła na późniejszą operacjonalizację, a więc definiowanie, w jaki sposób należy mierzyć zmienne strukturalne. Operacjonalizacja z kolei umożliwiła badanie zależności i formułowanie bardziej ogólnych wniosków opartych o badania dużych populacji organizacji (zjawiska masowe). Ścieżka ta znana dzisiaj jako szkoła sytuacyjna jest jednym z najbardziej płodnych nurtów naukowych w badaniach organizacji i dostarczyła największej liczby twierdzeń stanowiących obecnie kanon wiedzy organizacyjnej. Tworzą go obecnie prace takich autorów, jak: P. R. Lawrence i J. W. Lorsch, T. Burns i G. M. Stalker, D. S. Pugh, C. R. Hinings czy F. E. Kast i J. E. Rosenzweig. W ramach tej szkoły ukazują się prace naukowe po dzień dzisiejszy i zapewne ukazywać się będą jeszcze bardzo długo.

Wydaje się, że zestaw cech właściwych struktur organizacyjnych sformułowany na bazie klasycznej ich definicji, zakładającej rozpatrywanie wyłącznie elementów wewnętrznych organizacji, niezbyt dobrze daje się odnieść do struktur organizacji nowego typu - do struktur sieciowych. Trudno jest bowiem odnosić na przykład cechę tradycyjnie rozumianej konfiguracji (spiętrzenia kierowania, rozpiętości kierowania, rozczłonkowanie organizacji) do układu składającego się z niezależnych jednostek. Ta sama sytuacja ma miejsce w przypadku cechy centralizacji władzy. W pewnym sensie możliwe jest natomiast rozpatrywanie dla form sieciowych takich tradycyjnych cech struktur jak cecha specjalizacji czy formalizacji. Ważniejszym jednak zagadnieniem niż możliwość odniesienia cech tradycyjnych do organizacji sieciowych (to mogłoby zostać przy pewnych zmianach ich zrozumienia zrealizowane) jest problem, na ile dobrze charakteryzują one organizacje wirtualne. Cechy właściwe muszą bowiem nie tylko być adekwatne ale też muszą bardzo dobrze i kompletnie opisywać organizację. Ich charakterystyka sama w sobie musi dawać osobie analizującej natężenie cech obraz organizacji. Cechy te muszą dodatkowo różnicować całą populację na pewne klasy tak, aby możliwe było wyodrębnienie modelowych grup. Do nich to można odnosić później bardziej ogólne stwierdzenia. Wydaje się więc z jednej strony, że zestaw cech tradycyjnych takich

zalet nie posiada, z drugiej natomiast, że zadaniem użytecznym byłoby sformułowanie zestawu posiadającego wymienione własności.

W pracy zbiorowej zespołu Strategor z 1995 znajdujemy nie tylko opis funkcjonowania organizacji sieciowej (szpitala), ale także propozycję cech opisujących tego typu organizację. Autorzy wyróżniają więc:

- Aktywizowanie, które odzwierciedla rozmieszczenie uprawnień do aktywizowania sieci.
- Spójność, która jest cechą opisującą stopień nasilenia relacji pomiędzy poszczególnymi elementami sieci oraz ich charakter.
- Potencjał kombinacyjny - opisujący rodzaj oraz ilość elementów struktury, które mogą wchodzić w interakcje z innymi elementami struktury tworząc nowe jej elementy.

Przykład, na bazie którego, jak się wydaje domknięty został etap konceptualizacji cech organizacji-sieci, nie jest jednak reprezentatywny dla ich przykładów obserwowanych w obecnych realiach. Inna skala działań, branże, dynamika układu podpowiadają co najmniej możliwość rozszerzenia koncepcji. Wydaje się więc, że można zaproponować zestaw cech lepiej opisujących organizację sieciową (wirtualną). Ponadto sama charakterystyka (nadmiernie lakoniczna) pozostawiać może wiele swobody dla własnej interpretacji zaproponowanych charakterystyk. Prezentujemy więc rozszerzenie opisanej wyżej koncepcji. Kolejne wymiary, cechy właściwe organizacji sieciowych prezentują się następująco:

- Spójność - odzwierciedla cechy powiązań pomiędzy uczestnikami sieci w danym momencie czasu.
- Koordynacja - charakteryzuje sposób koordynowania pracy sieci czyli inaczej opisuje w jaki sposób odrębne podmioty sprzęgają swoje prace w jedną spójną całość.
- Dynamika - odzwierciedla stopień zmienności układu.
- Skala działania - opisuje zakres, rozmiary działania organizacji sieciowej.

Kolejne przybliżenie, po ogólnej charakterystyce każdego z wymiarów, które opisuje bardziej szczegółowo treść każdego z wymiarów, przedstawia się następująco:

- Spójność (siła/charakter związków między podmiotami sieci, kierunek tych związków oraz relacja związków aktywnych do nieaktywnych)
- Koordynacja (liczba ośrodków koordynujących pracę sieci, cyrkulacja uprawnień w zakresie koordynowania lub jej brak).
- Dynamika (częstotliwość przekonfigurowywania układu, zakres zmian układu)
- Skala działania (liczebność układu, charakterystyka podmiotów układu, geograficzna przestrzeń działania, łańcuch wartości (jeden podzielony, wiele podzielonych, wiele), nakładanie się układów wirtualnych).

Tabelaryczna prezentacja zawartości informacyjnej poszczególnych wymiarów przedstawiona zostaje w tabeli 1.

Tabela 1. Zawartość informacyjna poszczególnych wymiarów

Wymiary organizacji sieciowej	Wymiar (cecha)	Zawartość informacyjna
	Spójność (C1)	☼ siła/ charakter związków między podmiotami sieci ☼ kierunek związków ☼ relacja związków aktywnych do nieaktywnych
	Koordynacja (C2)	☼ liczba ośrodków koordynujących pracę sieci ☼ cyrkulacja uprawnień w zakresie koordynowania lub jej brak
	Dynamika (C3)	☼ zakres zmian układu ☼ częstotliwość przekonfigurowywania układu
	Skala działania (C4)	☼ liczebność układu ☼ charakterystyka podmiotów układu ☼ geograficzna przestrzeń działania ☼ łańcuch wartości ☼ nakładanie się układów wirtualnych

Aby móc ocenić natężenie poszczególnych, wyżej wyróżnionych cech, niezbędne jest precyzyjne określenie sposobu rozumienia poszczególnych składowych danej cechy. Ważnym zabiegiem jest również zaproponowanie sposobu pomiaru danej cechy czyli jej operacjonalizacja. Propozycje w tym zakresie przedstawione są poniżej.

Spójność (C1)

Pierwszy z subwymiarów tej cechy czyli siła/charakter związków pomiędzy elementami układu rozpatrywany jest łącznie, gdyż charakter związku związany jest z jego siłą. Przykładem mogą tutaj być związki o charakterze kapitałowym, które są silne i względnie trwałe bądź też związki kooperacyjne, które są słabsze i zdecydowanie mniej trwałe. Generalnie w układach, którym przypisujemy cechę sieciowości można zaproponować wyróżnienie następujących rodzajów związków:

- kooperacji opartej na wzajemnym zaufaniu (Z1),
- kooperacji opartej na umowach formalnych (Z2),
- kooperacji opartej na unii personalnej lub/i relacjach kapitałowych (Z3).

Związki te zostały uszeregowane ze względu na ich trwałość/silę, przy czym pierwszy jest najmniej trwały, trzeci, zarazem ostatni najbardziej trwały. Można oczywiście każdemu z nich przypisać określoną wartość, na przykład kolejne trzy liczby naturalne, które kodują trwałość relacji. Jedynek otrzymywałaby relacja Z1, dwójkę Z2, trójkę natomiast - relacja Z3. Spójność układu jako całości wyraża suma ocen uzyskanych z przekodowania jakości wszystkich relacji wewnątrz układu. Najmniej spójne układy będą zbliżały się do modelowego obrazu organizacji sieciowych (wirtualnych), układy najbardziej spójne zbliżą się do układów gospodarczych typu holdingów czy koncernów.

Problemem metodycznym może być w tym kontekście granica układu. Można jednak arbitralnie przyjąć, że jednorazowa, incydentalna współpraca z organizacją wchodzącą w skład sieci nie powoduje zaliczenia do niej tego typu kooperanta. W przeciwnym bowiem razie sieci organizacyjne mogłyby po prostu nie mieć żadnych, nawet rozmytych granic. Inną wątpliwością metodologiczną są istniejące, lecz w danym momencie nieaktywne relacje między uczestnikami sieci. Możemy zaproponować przyjęcie kon-

wencji przypisywania im wartości zerowej. Istnienie takich relacji obniżałoby wartość wskaźnika spójności i zbliżało tym samym do wzorcowego obrazu sieci wirtualnej. Jest to zgodne z jej koncepcją, w której zakłada się aktywizowanie relacji tylko w okresach, kiedy występuje potrzeba współpracy.

Liczba wszystkich możliwych relacji w zbiorze n - elementowym wynosi $n^2 - n$ czyli $n(n-1)$. Łączna ocena spójności może więc zostać wyrażona symbolicznie jako: $w(Z_i)$, gdzie i symbolizuje liczby naturalne z przedziału $[1, n(n-1)]$ oznaczające kolejne relacje pomiędzy uczestnikami sieci zaś $w(Z_i)$ oznacza wartość relacji i -tej. W tej konwencji najbliższe modelowemu obrazowi organizacji wirtualnej powinny być układy o niskim natężeniu cechy $C1$ oscylującym wokół $n(n-1)$ (zerowa wartość oznacza w zasadzie nieistnienie układu) zaś najbliższe gospodarczym układom kapitałowym wysokie wartości cechy $C1$ z górną ich granicą wynoszącą $3n(n-1)$.

Relacja związków aktywnych do nieaktywnych w danym momencie czasu pozwala na wyjaśnienie czy organizacja uzyskuje niskie wartości spójności z powodu niewielkiej grupy podmiotów aktualnie w sieci aktywnych czy też może jest raczej ugrupowaniem kapitałowym, które posiada (w klasyczny zresztą sposób) kooperantów.

Koordynacja (C2)

Każdy układ, który nazwiemy organizacją musi posiadać pewien mechanizm koordynacji. W prostych strukturach funkcjonalnych w zasadzie jedynym mechanizmem koordynacji jest hierarchia organizacyjna. W strukturach bardziej organicznych, mechanizm ten, wzbogacony jest o takie techniki koordynacji jak zespoły zadaniowe czy role kierownika koordynatora. W ugrupowaniach gospodarczych mechanizmem koordynacji są zależności kapitałowe czy unie personalne. W ramach organizacji sieciowych natomiast mechanizmem koordynacji działań jest tzw. rola brokera. Rola ta polega na inicjowaniu działania sieci i uzgadnianiu, zgodnie zresztą z definicją koordynacji czasu, miejsca, ilości, kolejności itd. stosowania zasobów przez uczestników działania wielopodmiotowego. Rola brokera może być w układach sieciowych wyróżniona i nie łączona z realizacją jakichkolwiek innych zadań bądź może być łączona z realizacją działań operacyjnych. Może być ona zarówno realizowana przez jedną, określoną jednostkę sieci jak też przez kilka jednostek bądź nawet wszystkie. Przykładem tej pierwszej sytuacji mogłoby stać się Nordvest Forum, norweska organizacja zbliżona zakresem działania do izb gospodarczych, która grupując wokół siebie szereg firm różnych branż i posiadając sygnały o popycie, koordynowała pracę sieci. Drugi oraz trzeci z wyróżnionych układów koordynacyjnych może zostać zilustrowany przez przykład organizacji działających w branży turystycznej lecz reprezentujących różne jej segmenty: przewozy, zakwaterowanie, organizację czasu. Wówczas top brokerem usług całej sieci może być kilka wybranych bądź wszystkie z wymienionych jednostek.

Duża liczba ośrodków koordynujących pracę sieci - inicjujących powiązania sieci świadczy o wysokim natężeniu cechy $C2$. Liczba ta powinna być mierzona w taki sposób, aby uwzględnione zostały tylko działania zrealizowane bądź realizowane aktualnie, nie zaś potencjalne.

Cyrkulacja uprawnień w zakresie koordynowania sieci powinna być rozumiana i mierzona jako liczba przypadków (w danym okresie, np. trzyletnim), w których następuje zmian ośrodka koordynującego działania.

Jeśli liczba ośrodków inicjujących powiązania zbliża się do liczby n - liczby uczestników sieci oraz występuje zmienność - cyrkulacja uprawnień koordynacyjnych, świadczy to o zbliżaniu się opisywanej organizacji do modelowego obrazu sieci wirtualnej. Sytuacją pośrednią jest duża liczba ośrodków koordynujących bez żadnej cyrkulacji. Sytuacją najbardziej konwencjonalną natomiast, jeden ośrodek koordynacyjny oraz brak cyrkulacji. Obraz ten zbliża się do prostych układów współpracy.

Dynamika (C3)

Cecha dynamiki jest istotna z punktu widzenia koncepcji organizacji sieciowej, gdyż obrazuje zakres w jakim organizacja wykorzystuje walor elastyczności tego typu formy. Zakres zmian układu odzwierciedla zmienność liczebności układu w określonym przedziale czasu. Miarą zmienności jest wariancja lub jej modyfikacja - odchylenie standardowe. Można więc przyjąć, że notowane w okresie trzech ostatnich lat odchylenie standardowe liczebności zmiany ((l)) stanowić będzie miarę tej cechy. Do pomiaru liczebności zmiany ((l)) powinny być zaliczane wszystkie nowo aktywizowane jednostki (w stosunku do układu poprzedniego). Tak więc jeśli układ będzie równoliczny o liczebności m , lecz składać się będzie ze wszystkich nowych jednostek wówczas zakres zmian wynosi m nie zaś zero. Ubywanie k jednostek z układu też oznacza zmianę w liczbie k . Jeśli ośrodków koordynacyjnych jest więcej można przyjąć konwencję sumowania ich odchyleń standardowych. Dotyczy to tak ubywania jak i przybywania elementów układu. Nachodzenie na siebie poszczególnych układów koordynacyjnych nie powinno być uwzględniane w obliczeniach.

Częstotliwość przekonfigurowywania układu jest zmienną uzupełniającą, która pozwoli na stwierdzenie, czy duży notowany zakres zmian nie jest na przykład efektem jednorazowego procesu reorganizacji działalności.

Wysokie wartości odchylenia standardowego połączone z wysoką częstotliwością przekonfigurowywania układu powinny zgodnie z koncepcją organizacji sieciowej świadczyć o zbliżaniu się badanej organizacji do jej modelowego obrazu. Niskie obydwie wartości są objawem dużej stabilności układu i braku realizacji elastyczności czy to z powodu konwencjonalnego podejścia do zarządzania czy też braku zmienności otoczenia. Jedno i drugie w zasadzie wyklucza zakwalifikowanie obserwowanego układu jako wirtualnej sieci.

Skala działania (C4)

Zmienna ta ma najbardziej konwencjonalny charakter, jednak jest istotna, gdyż stanowi swoisty indyktor tego z jakiego typu układem mamy do czynienia. Organizacje sieciowe, wirtualne funkcjonują bowiem na różnych poziomach. Najniższym z nich może być poziom wewnątrz organizacji (cytowany przykład struktury sieciowej szpitala), na nieco wyższym poziomie lokować należy układ złożony z niewielkich firm (działalności gospodarczych osób fizycznych) funkcjonujący na lokalnym rynku. Zupełnie innym zaś układem będzie układ ponadnarodowy, w skład którego wchodzić będą duże przedsiębiorstwa w formie organizacyjno-prawnej spółek kapitałowych. Wszystkie one mogą jednak funkcjonować na zasadach właściwych dla sieci. W każdym z tych przypadków możemy też mieć do czynienia z określeniem wirtualna sieć.

Liczebność układu daje odpowiedź na proste pytanie, ile niezależnych w sensie prawnym - ekonomicznym podmiotów można do niego zakwalifikować. Jego uzupełnieniem jest charakterystyka wielkości oraz formy organizacyjno-prawnej uczestników sieci. Jeśli przyjmiemy, że każdej z form organizacji przypiszemy kolejne wartości liczb naturalnych (mała firma, działalność gospodarcza - 1, firma średniej wielkości, lokalna - 2, duża, forma kapitałowa, działalność międzynarodowa 3), to ich średnia dla układu charakteryzować będzie dominującego uczestnika układu. Średnia jest oczywiście złą miarą w przypadku małej liczby uczestników układu i dużej dyspersji.

Geograficzna przestrzeń działania odzwierciedla skalę działania, lokalną bądź międzynarodową/globalną. Określenie łańcuch wartości *de facto* odnosi się do stopnia dywersyfikacji z tą jednak modyfikacją, że dywersyfikacja jest wielkością względnie stabilną, liczba łańcuchów wartości realizowanych w ramach sieci powinna natomiast być wartością odnoszącą się raczej do danego momentu. Typowa dla obrazu małych firm sytuacja dla organizacji sieciowej to dzielony łańcuch wartości (pomiędzy szereg firm),

dla dużych może to być również wiele dzielonych łańcuchów wartości. Wiele łańcuchów wartości bez ich podziału charakteryzuje raczej konwencjonalne układy.

Nakładanie się układów wirtualnych można mierzyć średnią uzyskaną z pomiaru liczby układów koordynacyjnych, w które wchodzi każda z firm sieci. Jeśli więc każda z firm uczestniczy w trzech sieciach jednocześnie to średnia równa trzy jest miarą nakładania się układów wirtualnych. Im większa średnia, tym opisywana organizacja bliższa modelowemu obrazowi wirtualnej sieci.

STRESZCZENIE

W artykule przedstawiono opis organizacji w perspektywie „wymiarów” struktur sieciowych.

SUMMARY

Article presents the description of organization in the perspective of net structures «dimensions».



Sylvia Pierzchawka

Rola menedżera w kształtowaniu i zmianie kultury organizacyjnej

Aby zrozumieć istotę funkcjonowania danej organizacji, należy wykroczyć poza strategię, struktury, procedury i regulaminy, poza świat techniki i technologii - poza materialne składniki. Należy skoncentrować się na świecie organizacyjnej kultury, dostrzec jego istotę i ogromny wpływ na osiągnięcie sukcesu na rynku. Każda organizacja rozwija charakterystyczną dla siebie kulturę, tzn. stanowi w pewnym sensie samodzielną wspólnotę kulturową. Niezaprzeczalnym staje się fakt rosnącego zainteresowania tą problematyką, wzrasta liczba publikacji na temat kultury organizacyjnej, niektóre z nich zrewolucjonizowały spojrzenie na biznes.

Referat zawiera rozważania nad wpływem menedżerów na określony typ kultury organizacyjnej, jest próbą określenia, czy owy wpływ w ogóle istnieje i w jakim zakresie. Wreszcie podjęty jest tu problem pożądanego kierunku zmian cech menedżera i proefektywnościowej kultury organizacyjnej.

POJĘCIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Pojęcie kultury przedsiębiorstwa wniosło w latach osiemdziesiątych do nauki zarządzania całkiem nowy punkt widzenia. Nowe i interesujące jest to, że ujmuje się przedsiębiorstwo w całości jako swego rodzaju system kulturowy¹.

Istnieją dwa skrajne podejścia do konceptualizacji kultury organizacyjnej: funkcjonalizm i symbolizm². Funkcjonalizm bada kulturę organizacyjną pod względem jej roli w systemie, jej potencjalnego i faktycznego wkładu do zachowania systemu. Kultura przedsiębiorstwa widziana jest jako część nadrzędnej całości - jest czymś, co organizacja posiada, tak jak wiele innych zmiennych: planowanie, technologia itd. Typowe problemy, do których rozwiązania przyczynia się kultura w tym ujęciu, to likwidacja napięć, entuzjazm wywołany celem albo procesy uczenia się adaptacji do otoczenia. Symbolizm bada kulturę przedsiębiorstwa jako obraz świata, jako konstrukcję służącą zrozumieniu świata. W tej koncepcji organizacja jako całość uważana jest za kulturę, organizacja jest kulturą. Organizacje są pojmowane jako symboliczne konstrukcje społeczne, których kultura jest fundamentem organizatorskiego działania.

¹ Steinmann H., Schreyögg G. (1998), Zarządzanie, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 441.

² Tamże.

Definicje kultury organizacyjnej różnią się w zależności od tego, czy dotyczą sposobu działania, czy sposobu myślenia. Niektórzy przez kulturę organizacyjną rozumieją mniej lub bardziej widoczne w działaniach atrybuty, inni - tożsamość organizacyjną, która jest pewną logiką działania kolektywnego, nadającą przedsiębiorstwu określoną ciągłość i umożliwiającą jego identyfikację, a także identyfikowanie się z nim³.

Niezależnie od poszczególnych nurtów istnieją jednak pewne podstawowe elementy, które dzisiaj są powszechnie łączone z pojęciem kultury przedsiębiorstwa⁴:

- kultury przedsiębiorstwa to wspólnie podzielane przekonania, które wyciskają piętno na pojmowaniu i identyfikacji własnej organizacji; kultura przedsiębiorstwa nie posiada oddzielnego quasi - fizycznego bytu;
- kultury przedsiębiorstwa są przeżywane, ich wzorce orientacji są oczywistymi założeniami, tkwiącymi u podstaw codziennej działalności, są wyjątkiem;
- kultura przedsiębiorstwa jest zjawiskiem zespołowym, czyni działalność organizatorską jednolitą i spójną;
- kultura przedsiębiorstwa jest rezultatem uczenia się w obcowaniu z problemami otoczenia i koordynacji wewnętrznej, jest kształtowana w sposób ciągły, posiada zawsze swoją historię rozwoju;
- kultura przedsiębiorstwa wyraża sposób pojmowania świata przez członków organizacji poprzez wprowadzenie wzorców służących selekcji i interpretacji programów działania;
- kultura przedsiębiorstwa jest przekazywana w procesie socjalizacji, rzadko jest nauczana świadomie.

UWARUNKOWANIA KULTURY ORGANIZACYJNEJ - KADRA MENEDŻERSKA JAKO GŁÓWNY CZYNNIK KSZTAŁTUJĄCY KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ

Badania prowadzone w ramach ujęcia sytuacyjnego doprowadziły do wyodrębnienia uwarunkowań kulturowych organizacji jako zmiennych opisujących organizację⁵. Kultura organizacyjna uzależniona jest od wielu czynników zewnętrznych i wewnętrznych, których identyfikacja, zdiagnozowanie i analiza jest punktem wyjścia do budowania proektywności kultury⁶. Uwarunkowania kultury organizacyjnej należy brać pod uwagę przy dokonywaniu zmian kulturowych, pamiętając, że o efektywności przedsiębiorstwa decyduje jego zdolność adaptacji do zmiennych warunków działania. Uwarunkowania kultury organizacyjnej mogą przyczynić się do rozszerzenia lub ograniczenia pola możliwych zmian.

Jednym z istotnych czynników wpływających na kulturę organizacyjną jest kultura narodowa kraju, w której dana organizacja działa. Ważna jest także wielkość i złożoność organizacji (możliwość wystąpienia subkultur), średnia wieku personelu, historia firmy, cechy osobowościowe założycieli, kierownictwa i poszczególnych pracowników.

³ Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość (1995), PWE, Warszawa, s. 501.

⁴ Steinmann H., Schreyögg G. (1998), op. cit., s. 442

⁵ Łucewicz J. (1997), Socjologiczne spojrzenie na organizację, Wydawnictwo AE, Wrocław, s. 62.

⁶ Kostera M. (1995), <http://www.mimuw.edu.pl/ZSI/skrypt.html>

Koźmiński wymienia czynniki wpływające na kulturę organizacyjną w czterech kategoriach⁷:

- typ otoczenia: kultura narodowa, system wartości społeczeństwa, system wartości społeczności regionu, lokalny system wartości;
- typ organizacji: sytuacja rynkowa, produkty i technologia, branża;
- cechy organizacji: historia, wielkość, przywództwo, system administracyjny, polityka i strategia działania, procedury zarządzania, struktura;
- cechy uczestników: wartości, postawy, wykształcenie, płeć, wiek, doświadczenie z pracy, doświadczenie życiowe, więzi emocjonalne.

Zdecydowany wpływ na kształtowanie wzorów kultury danej organizacji ma kadra menedżerska najwyższego szczebla, do której należy opracowanie polityki i strategii działania oraz procedur zarządzania. Kulturę w przedsiębiorstwie tworzą ludzie: menedżerowie i podwładni, ale to menedżerowie mają wpływ na to, kim chcą i będą kierować. Kultura organizacyjna staje się narzędziem w rękach kadry menedżerskiej, która poprzez politykę personalną ma sposobność oddziaływania na uczestników organizacji w taki sposób, aby osiągnięte zostały cele organizacji. Stosując odpowiednią politykę personalną odpowiedzialną za rekrutację i selekcję pracowników na poszczególne stanowiska (w tym kierownicze), organizacja dobiera ludzi o określonych cechach. Działania i wypowiedzi menedżerów kształtują obraz świata organizacji w świadomości podwładnych, a to z kolei wpływa na zachowania i działania wewnątrz organizacji jako całości. Te rozważania prowadzą do stwierdzenia, że główną determinantą kultury organizacyjnej jest kadra menedżerska najwyższego szczebla, jej styl kierowania, komunikowania się, preferowane systemy motywacyjne, etc. Kierownictwo najwyższego szczebla determinuje postawy i zachowanie się w organizacji menedżerów niższych szczebli, a cała kadra menedżerska wpływa z kolei na rozwijanie pożądanых postaw i wartości podwładnych.

Piotr Gryko, dyrektor ISO Swedish Management Group Poland stwierdza, że „w zależności od typu instytucji lub osobowości menedżera pozostali członkowie z czasem zaczynają się upodabniać do zwierzchnika. Stanowi on dla nich tzw. magnes motywacyjny. Obserwowane podobieństwa nie zachodzą oczywiście na poziomie fizycznym. Pod wpływem obserwacji zwierzchników pracownicy zmieniają zachowania, sposób postrzegania spraw firmy i metod ich rozwiązywania⁸”.

ZMIANA KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Rowe, Mason, Dickel i Snyder wyodrębnili cztery kluczowe czynniki wpływające na efektywność wprowadzania zmiany⁹:

- styl pracy i postawy menedżera będącego agentem zmiany;
- kultura organizacyjna określająca środowisko, w jakim będzie dokonywana zmiana;
- wartości i przekonania poszczególnych jednostek zaangażowanych w zmianę;
- dopasowanie (zbieżność) wartości poszczególnych osób z wartościami poszczególnych osób z wartościami i wzorcami kultury organizacyjnej.

Czynniki te łącznie określają relacje między postawami i zachowaniami jednostek a sposobami postępowania pożądanymi z punktu widzenia organizacji i wprowadzanych w niej zmian.

⁷ Zarządzanie. Teoria i praktyka, (1998), red. Koźmiński A. K., Piotrowski W., PWN, Warszawa, s. 465.

⁸ http://www.acceptus.pl/personel_1.html

⁹ Rowe A. J., Mason R. O., Dickel K. E., Snyder N. H. (1990), Strategic Management: A Methodological Approach, Addison-Wesley Publ. Co.

Mimo trwałych cech kultury przedsiębiorstwa podlegają zmianom. W przedsiębiorstwie należy dążyć do formowania takiej kultury, która będzie sprzyjać realizacji funkcji zapewniających dostosowanie zewnętrzne i wewnętrzne - czyli kultury proefektywnościowej¹⁰. Symptomy kultury antyefektywnościowej powinny być bodźcem do działań zmiany kulturowej w przedsiębiorstwie.

Przyczyny procesów przemian mogą być wywołane przez¹¹:

- bodźce zewnętrzne: zmiany otoczenia - nowi konkurenci, zmiana systemu wartości społeczeństwa, sytuacje kryzysowe, itp.
- bodźce wewnętrzne: potrzeba określenia lub weryfikacji strategii, zmiana organizacyjna, zmiany kierownictwa, identyfikacja słabych stron organizacji, planowane akwizycje i fuzje, itp.

W zależności od rangi przyczyn, proces zmian kulturowych może przebiegać prawie niezauważalnie dla funkcjonowania organizacji, bądź wywoływać radykalne przekształcenia (zwolnienia, zmiany w systemie motywowania i ocen, zmiana struktury). Analizując zmianę kulturową w tych kategoriach wyróżnia się trzy typy zmian¹²:

- zmiana regresywna: „cofnięcie się” w procesie uczenia, sięganie po stare, sprawdzone rozwiązania;
- zmiana adaptacyjna: dodanie nowych rozwiązań do starych lub modyfikacja pewnych elementów na nowe;
- zmiana innowacyjna: zmiana twórcza i dogłębna.

Pasquale Gagliardi strategię zmiany kulturowej nazywa¹³:

- „błędnym kołem”, kiedy organizacja reaguje na problemy w sposób tradycyjny;
- rewolucją kulturową, w przypadku szybkiej i radykalnej zmiany; odrzucenia i zwalczania starych i tradycyjnych zachowań;
- zmianami ewolucyjnymi (inaczej „inkrementalizm kulturowy”) polegającymi na powolnym, stopniowym dokonywaniu zmian systemu norm i wartości metodą „drobnych kroczków” z zachowaniem wartościowych elementów kultury.

Typowy przebieg zmiany kultury przedsiębiorstwa przedstawia rysunek 1.

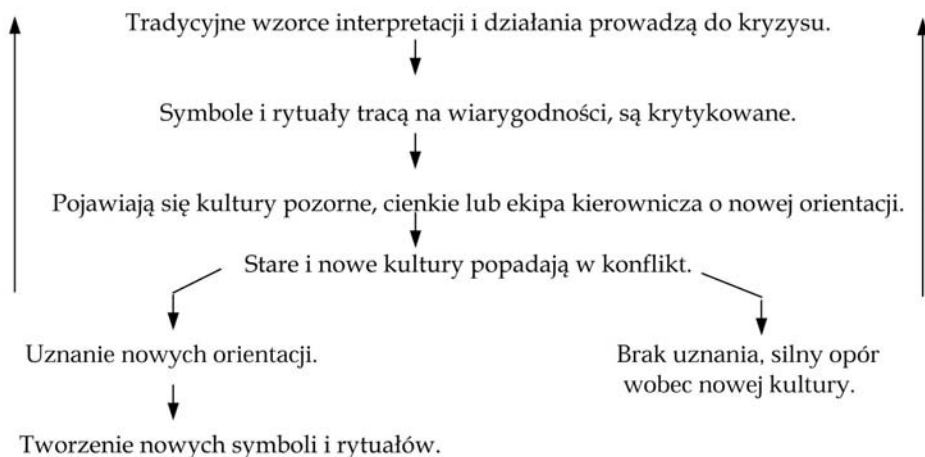
¹⁰ Kostera M. (1995), [http:// www.mimuw.edu.pl/ZSI/skrypt.html](http://www.mimuw.edu.pl/ZSI/skrypt.html)

¹¹ Wawrzyniak B. (1995), Zarządzanie na rozdrożu, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4/95, s. 459, http://www.acceptus.pl/personel_1.html

¹² Zarządzanie. Teoria i praktyka, (1998), red. Koźmiński A. K., Piotrowski W., PWN, Warszawa, s. 473.

¹³ Tamże, s. 474.

Kostera M. (1995), [http:// www.mimuw.edu.pl/ZSI/skrypt.html](http://www.mimuw.edu.pl/ZSI/skrypt.html)

Rys. 1. Ewolucyjny, nieplanowany przebieg zmiany kultury

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Steinmann H., Schreyögg G. (1998), *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 458.

Reagowanie na już istniejące symptomy, wymuszające zmianę, sprowadza się najczęściej do doraźnych modyfikacji mających rozwiązać codzienne, rutynowe problemy. Normalne funkcjonowanie firmy czy zespołu ulega wtedy na ogół nieznacznym zaburzeniom. Takie działania mieszczą się w zestawie typowych obowiązków menedżera. Wprowadzanie zmiany planowanej dotyczy głębszych przeobrażeń o większym zasięgu i długotrwałych skutkach. Wymaga nie tylko zastosowania nowej technologii, sposobu postępowania czy procedury, ale także stworzenia specyficznej roli osoby odpowiedzialnej za proces wprowadzenia zmiany - agenta zmiany, lub inaczej lidera transformacyjnego. Agentem zmiany jest zazwyczaj jeden z wyższych menedżerów, osoba o utrwalonej pozycji w organizacji lub alternatywnie - konsultant z zewnątrz (co zalecane jest zwłaszcza przy długotrwałych i kompleksowych programach zmian).

MENEDŻER A ZMIANA KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Kulturę przedsiębiorstwa należy uczynić przedmiotem planowanych przemian (nie tylko ewolucyjnych). Planowana przemiana kulturowa wymaga spełnienia kilku warunków¹⁴:

- kierownictwo najwyższego szczebla musi określić wizję przyszłej organizacji (określając cele strategiczne) oraz cechy pożądanej kultury, dla realizacji celów;
- kierownictwo musi zaangażować się w proces zmian, wierzyć w wizję i swoim przykładem przekonać innych uczestników zmian;

¹⁴ *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (1998), red. Koźmiński A. K., Piotrowski W., PWN, Warszawa, s. 464, także Nogalski B. i zespół (1998), *Kultura organizacyjna duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz, s. 305-306.

- należy stworzyć odpowiedni system komunikacji między uczestnikami procesu innowacyjnego, dzięki któremu wszyscy uczestnicy reorganizacji powinni mieć dostęp do informacji ich dotyczących;
- ludzie muszą zrozumieć i przemyśleć uzasadnienie zmian kulturowych, co one dla nich oznaczają i co oni oraz przedsiębiorstwo na tym zyskają.
- kierownicy powinni wesprzeć odpowiednią polityką personelu, tak aby był w stanie zaadoptować się do nowej kultury: edukowanie, szkolenia, system motywacyjny i oceny, system rekrutacji, kryteria awansu, itp.;

Wszystkie powyższe czynniki muszą harmonijnie łączyć się ze sobą, aby proces zmian kulturowych był udany. Kadra zarządzająca może aktywnie wpływać na kształt kultury organizacyjnej wspierającej innowacyjność i wprowadzanie zmian poprzez wiele działań będących praktyczną realizacją wymienionych przekonań.

Organizacje mają naturalną tendencję do utrwalania swoich doświadczeń w schematach myślenia i działania¹⁵. Posiadana ugruntowana wiedza, systemy wartości i przekonania, doświadczenie praktyczne, sposoby postępowania, scenariusze zachowań mogą sprzyjać lub przeszkadzać w stawianiu nowych pytań i poszukiwaniu nowych odpowiedzi, zaangażowaniu w nowe przedsięwzięcia.

Zmiana w procesie doświadczenia nowej rzeczywistości, asymilacji nowych elementów wiedzy i przewartościowania systemów wartości decyduje o poziomie gotowości przystosowania działań uczestników organizacji do nowych warunków działania. Świadomość konieczności zmian kulturowych sprzyja kształtowaniu się efektywnej polityki przedsiębiorstwa oraz szybszemu dostosowywaniu się organizacji do zmian zewnętrznych i wewnętrznych.

Łatwiej jest wyeliminować materialne czynniki hamujące rozwój niż spowodować zmiany kulturowe. Zmiana kultury przedsiębiorstwa jest długoletnim procesem, trwa bowiem 5-15 lat¹⁶. Kultury nie można narzucić normatywnie. Trzeba ją poznawać, słuchać, co mają do powiedzenia pracownicy, mieć świadomość, że każdy pracownik dysponuje pewną swobodą wyboru i dąży do poszerzenia swojej wolności. Kultura jest światem zmieniających się wartości, które są przetwarzane i modyfikowane przez ludzi uczestniczących w procesach wymiany społecznej. Planistyczne przekształcenia mają swoje nieprzenikalne granice¹⁷. Proces rozwoju jest sterowalny tylko warunkowo. Z uwagi na złożony charakter kultur organizatorskich, bodźce do odnowienia kultury powodują często zaskakujące i nieplanowane skutki. Błędne procesy są jednak uchwytne, a w każdym razie można je na drodze prób rewidować. Należy pamiętać, że kultury przedsiębiorstwa nie są siłami natury, egzystują one tylko jako wytwór ludzkiej działalności, dlatego człowiek decyduje o tym, jak się rozwijają i zmieniają.

MENEDŻER JAKO INICJATOR PROEFEKTYWNOŚCIOWEJ KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Uwarunkowania, w których funkcjonują przedsiębiorstwa sprawiają, że dokonywanie zmian staje się codziennością, a jednym z podstawowych problemów jest zapewnienie ich skuteczności. Wiele z nich kończy się fiaskiem z powodu nieprawidłowego

¹⁵ Nogalski B. i zespół (1998), *Kultura organizacyjna* duch organizacji, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz, s. 304.

¹⁶ Botterill M. (1991), *Kształtowanie kultury przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji”, nr 1/91.

¹⁷ Steinmann H., Schreyögg G. (1998), *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 460.

przygotowania i przeprowadzenia procesu zmian. Innym powodem niepowodzeń jest opór pracowników przed zmianami, którego głównym źródłem są:

- obawa przed nieznanym,
- brak informacji,
- brak postrzeganych korzyści,
- obawa przed porażką,
- zagrożenie statusu,
- niechęć do rozstania się z przeszłością,
- klimat organizacyjny nacechowany niedostatecznym zaufaniem¹⁸.

Jedną z ważniejszych przyczyn porażki przy wprowadzaniu nawet dobrze zaplanowanej strategii, jest występowanie w organizacji takiego typu kultury, który nie stwarza klimatu sprzyjającego zmianie. Planując zmianę należy wcześniej stwierdzić, czy aktualna kultura organizacyjna na nią pozwoli oraz jak zmiana wpłynie na poszczególne elementy tej kultury. Jednym ze sposobów analizy zbieżności kultury ze zmianą jest model Neila Snydera¹⁹, oparty o dwa wymiary:

- orientację firmy - technologiczną (zatomizowana struktura organizacyjna) lub społeczną (zintegrowana struktura organizacyjna);
- dominujące nastawienie wartościujące - nastawienie na wykonanie pod ścisłą kontrolą (system zamknięty) lub nastawienie na osiąganie (system otwarty).

Skrzyżowanie obu kryteriów daje cztery typy kultury organizacyjnej:

- KULTURA PRODUKTYWNA - orientacja technologiczna, nastawienie na wykonawstwo: wydajność, spójność, ścisłe procedury, rytuały w postępowaniu - na ogół powoduje opór wobec zmian;
- KULTURA NASTAWIONA NA JAKOŚĆ - orientacja technologiczna, nastawienie na osiągnięcia: efektywne planowanie, rozwiązywanie problemów - następuje tu akceptacja zmiany;
- KULTURA WSPIERAJĄCA - orientacja społeczna, nastawienie na wykonawstwo: praca zespołowa, kooperacja, wzrost - reaguje na zmiany;
- KULTURA TWÓRCZA - orientacja społeczna, nastawienie na osiągnięcia: innowacje, przedsiębiorczość i „przedsiębiorczość wewnętrzna”, podejmowanie ryzyka - inicjuje zmiany.

„Jeśli nie można już dalej zarządzać za pomocą reguł i nakazów, trzeba utrzymać minimum ograniczeń niezbędnych do skoordynowania działania przez odwoływanie się do kultury, jaką wytwarza każda społeczność powiązana realizacją wspólnego celu. Odkrycie doniosłości czynnika kultury dla orientacji ludzkich zachowań staje się nowym istotnym elementem rozważań o działaniu”²⁰.

Jako kluczowe czynniki wpływające na efektywność zmian podaje się więc zaufanie do działań kierownictwa oraz zaangażowanie pracowników. Stawia to ogromne wymagania wobec kierownictwa, zwłaszcza najwyższego szczebla. Potrzebne jest nowe spojrzenie na motywy ludzkich zachowań, skuteczne sposoby motywacji i współpracy. Poznanie kultury organizacyjnej i jej skuteczne zmiany zależą w dużym stopniu od znaczenia, jakie tej problematyce przypisuje naczelne kierownictwo i jak angażuje się w ten proces. W najbliższej przyszłości granicą wyznaczającą przewagę konkurencyjną

¹⁸ Clarke L. (1997), Zarządzanie zmianą, Wydawnictwo Gebethner i Spółka, Warszawa.

¹⁹ Rowe A. J., Mason R. O., Dickel K. E., Snyder N. H. (1990), Strategic Management: A Methodological Approach, Addison-Wesley Publ. Co.

²⁰ Crozier M. (1993), Przedsiębiorstwo na podsłuchu. Jak nauczyć się zarządzania postindustrialnego, PWE, Warszawa, s. 45.

firmy na rynku będzie wyzwolenie energii, kreatywności i entuzjazmu pracowników. Do tego potrzebny jest silny przywódca, to znaczy spójny wewnętrznie i wiarygodny. Jest to tym bardziej ważne, iż ocenia się, że ok. 70% czynności, które są wykonywane w przedsiębiorstwie podczas procesów transformacji, to czynności związane z przywództwem, a nie z zarządzaniem²¹.

Umiejętności przywódcze, postawy i zachowania oraz styl kierowania mogą stanowić decydujący czynnik powodzenia procesu zmian kulturowych. K. Greenleaf²² uważa, że w zakresie systemu przestrzeganych norm i wartości oraz zasad postępowania, „kształt i charakter” przedsiębiorstwa, nadaje jego „genialny budowniczy”, który pojawił się w odpowiednim momencie historycznym.

Niewątpliwie jedną z istotnych ról przywódców jest świadome budowanie i troska o system wartości w danej organizacji. Istnienie silnej kultury sprzyjającej przeprowadzaniu zmian może znacznie zwiększyć prawdopodobieństwo ich powodzenia. Zmiany kultury organizacyjnej nie przyniosą oczekiwanych korzyści, dopóki nie będzie powszechnego zrozumienia i akceptacji nowego systemu norm, wartości i wzorów zachowań, popartych wiarygodnością kierownictwa. Wymaga to stosunkowo długiego czasu oraz konsekwentnego ich promowania i przestrzegania ze strony przywódcy. Wpływ najwyższego kierownictwa na kulturę organizacyjną wyraźnie można obserwować w młodych firmach, zbudowanych od podstaw i zarządzanych przez właścicieli bądź wynajętych menedżerów.

Wzory kulturowe wspierające tradycyjne systemy organizacyjne sprzyjały niskiej tolerancji niepewności. Dążenie do uczynienia z kultury względnie trwałych punktów oparcia znajdowało zwłaszcza wyraz w sposobie traktowania funkcji, jakie kultura organizacyjna pełni w środowisku pracowniczym. Obecnie dominuje pogląd, że intensywność zmian stwarza wrażenie chaosu, w którym wszystko jest możliwe²³. Warunkiem zastosowania form zarządzania adekwatnych do nowej sytuacji jest zasadnicza zmiana kulturowa polegająca na przejściu od kultury sprzyjającej unikaniu niepewności do kultury ułatwiającej wysoką tolerancję niepewności w środowisku społecznym organizacji. Obecny kierunek rozwoju cywilizacji wskazuje więc na konieczność innego, niż dotychczas, rozumienia funkcji integracyjnej, percepcyjnej i funkcji adaptacyjnej kultury organizacyjnej²⁴.

Funkcja integracyjna rozumiana jako poszukiwanie stałej grupy odniesienia, dającej poczucie przynależności, stałości więzi społecznych, polegać będzie na umiejętności integrowania się z różnymi grupami społecznymi, łatwości integrowania się. Funkcja percepcyjna, której istotą była umiejętność tłumaczenia na zrozumiały język własnej kultury faktów, zdarzeń i procesów, będzie dotyczyć umiejętności zrozumienia ich rzeczywistych znaczeń i uwarunkowań. Adaptacja omyłkowo definiowana jako dążenie i umiejętność przystosowania otoczenia do wymagań własnej kultury powinna być rozumiana raczej jako umiejętność przystosowania siebie do zmieniających się w otoczeniu sytuacji, bądź współtworzenie wzorów kulturowych z przedstawicielami różnych grup społecznych. Nowe spojrzenie na funkcje kultury organizacyjnej stwarza warunki, w których członkowie organizacji muszą umieć radzić sobie z niepewnością i nie odczuwać jej jako zjawiska szczególnie stresującego i paraliżującego działanie.

²¹ Sange P. (1998), Piąta dyscyplina, Warszawa.

²² Greenleaf R. K. (1998), *Servant Leadership*. New York/ Mahwah: Paulist press.

²³ Sikorski Cz. (1986), *Sztuka kierowania - szkice o kulturze organizacyjnej*, Instytut Wydawniczy Związków zawodowych, Warszawa, s. 254; Wawrzyniak B. (1995), *Zarządzanie na rozdrożu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4/95.

²⁴ Sikorski Cz. (1986), *Sztuka kierowania - szkice o kulturze organizacyjnej*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa, s. 265.

Jak pisze M. Crozier „jednowymiarowego człowieka epoki przemysłowej zastąpić musi człowiek, który umie podejmować decyzje i jest zdolny do pełnego zaangażowania się; człowiek, który ma zdolność indywidualnego i zbiorowego uczenia się, a ucząc się - sam się zmienia”²⁵. Zwiększenie odporności na niepewność wymaga przyswojenia i akceptacji odmiennych niż dotychczas wzorów kultury organizacyjnej²⁶:

- w miejsce hierarchii pojawi się heterarchia oznaczająca niestabilność układu władzy i skomplikowanie relacji nadrzędności i podporządkowania;
- w miejsce standaryzacji akceptowana jest różnorodność działań, polegająca na indywidualizacji problemów i twórczym podejściu do ich rozwiązania;
- zamiast poczucia przynależności wskazuje się na potrzebę poczucia harmonii we współdziałaniu przedstawicieli różnych grup społecznych - identyfikacja interesów osobistych bez potrzeby lokalizowania ich w określonej grupie odniesienia.

Kultura wysokiej tolerancji niepewności oznacza zwiększenie emancypacji pracownika przez ograniczenie poszukiwań zewnętrznych stabilizatorów jego sytuacji pracy i znajdowanie tych punktów oparcia w jego własnej wiedzy, umiejętnościach i doświadczeniu zawodowym²⁷. Zasadę autonomii (samodzielności) pracowników M. Crozier uważa za podstawową cechę organizacji przyszłości - przedsiębiorczość i innowacyjność muszą występować na szczeblach wykonawczych²⁸.

Żadna organizacja nie może abstrahować od tego, co zmienia się w jej otoczeniu rynkowym, ale także od tego, co dotyczy przemian w systemach wartości. Jako że podlegli pracownicy dążyć będą do relacji coraz bardziej partnerskich, rola menedżera musi ewoluować od roli zarządzającego do roli przywódcy. Przejście od przywództwa transakcyjnego do transformacyjnego wiąże się ze zmianą sposobu myślenia o źródłach skuteczności w procesie zarządzania personelem i przyjęcie nowych wartości kultury organizacyjnej. Menedżerów czekają zatem nowe zadania. Nie będą one dotyczyć wyłącznie budowania i pielęgnowania hierarchii, struktury i organizacji pracy. Równie ważne staną się elementy funkcjonowania organizacji w kontekście ludzi, którzy je tworzą oraz systemów wartości, którymi będą się oni kierować. Typowe cechy przywódców transformacyjnych to²⁹:

- silna wiara w siebie, swoje możliwości i umiejętności;
- wizja i wiara w jej słuszność oraz efektywność;
- niekonwencjonalne działania, aby osiągnąć cele związane z wizją;
- budowanie swojego wizerunku jako agenta zmiany.

Wymienione cechy wskazują na trzy podstawowe obszary rozwoju przywódców transformacyjnych:

- kierowanie sobą: samoświadomość, samokontrola, motywacja wewnętrzna, empatia, zdolności społeczne;
- kierowanie relacjami z innymi: budowanie wiarygodności, ustalanie ram wspólnego gruntu porozumienia, sposoby dostarczania danych, dowodów, odwoływanie się do emocji;
- budowanie wizji: identyfikowanie kluczowej ideologii, definiowanie wizji.

Edgar Schein zauważa, że zdolność postrzegania ograniczeń własnej kultury i rozwój umiejętności kształtowania tej kultury jest podstawowym wyzwaniem dla lidera „jutra”³⁰. Ponadto, jeśli liderzy nie będą świadomi kultury w której są osadzeni - ta

²⁵ Crozier M. (1993), op. cit., s. 30.

²⁶ Sikorski Cz. (1986), op. cit., s. 255.

²⁷ Sikorski Cz. (1986), op. cit., s. 256.

²⁸ Crozier M. (1993), op. cit., s. 51.

²⁹ Zawadzka A. M. (2000), Kadra na czas zmiany, „Personel”, 1-31 lipca, s. 32.

³⁰ Schein E.: <http://www.onepine.demon.co.uk/pschein.htm>

kultura będzie kierować nimi. Schein wskazuje przywódcom konieczność bezustannego uczenia się:

- nowej płaszczyzny percepcji i wglądu w realia światowe i w siebie;
- niezwyklego poziomu motywacji, by pokonać nieuniknioną obawę przed uczeniem się i zmianą;
- emocjonalnej siły, by móc kierować swoją i innych obawą, tak by zmiana stała się stylem życia;
- nowych umiejętności analizowania i zmieniania kulturowych założeń;
- gotowości i umiejętności zaangażowania innych i pobudzania ich uczestnictwa;
- umiejętności uczenia się założeń nowej kultury.

Niezaprzeczalnym staje się fakt ogromnej roli kadry menedżerskiej najwyższego szczebla na kształtowanie i zmianę kultury organizacyjnej. Top management poprzez swoje postawy i działanie implikuje (czy nawet narzuca) określony typ kultury w przedsiębiorstwie (jest to jedna z tez rozprawy doktorskiej autorki referatu).

Najczęściej wymienia się cztery główne błędy popełniane przez menedżerów w zarządzaniu: brak komunikacji, brak motywacji, brak stylu kierowania, brak wiedzy o podwładnych. Podczas poszukiwania zależności cech top menedżerów z określonym typem kultury organizacyjnej którą tworzą, należy zwrócić szczególną uwagę na wymienione aspekty zarządzania.

STRESZCZENIE

Opis roli menedżera w perspektywie kształtowania kultury organizacyjnej jest przedmiotem analizy niniejszego artykułu.

SUMMARY

The description of manager's role in the perspective of shaping of organization culture is the matter analysed in this article.

LITERATURA

- [1] Botterill M. (1991), *Kształtowanie kultury przedsiębiorstwa*. „Przegląd Organizacji”, nr 1/91.
- [2] Clarke L. (1997), *Zarządzanie zmianą*, Wydawnictwo Gebethner i Spółka, Warszawa.
- [3] Crozier M. (1993), *Przedsiębiorstwo na podstachu. Jak nauczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa.
- [4] Greenleaf R. K. (1998), *Servant Leadership*, New York/ Mahwah: Paulist press.
- [5] Kostera M. (1995): [http:// www.mimuw.edu.pl/ZSI/skrypt.html](http://www.mimuw.edu.pl/ZSI/skrypt.html)
- [6] Łucwicz J. (1997), *Socjologiczne spojrzenie na organizację*, Wydawnictwo AE, Wrocław.
- [7] Nogalski B. i zespół (1998), *Kultura organizacyjna duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Bydgoszcz.

-
- [8] Rowe A. J., Mason R. O., Dickel K. E., Snyder N. H. (1990), *Strategic Management: A Methodological Approach*, Addison-Wesley Publ. Co.
- [9] Sange P. (1998), *Piąta dyscyplina*, Warszawa.
- [10] Schein E.: [http:// www.onepine.demon.co.uk/pschein.htm](http://www.onepine.demon.co.uk/pschein.htm)
- [11] Sikorski Cz. (1986), *Stuka kierowania - szkice o kulturze organizacyjnej*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa.
- [12] Stalewski T., Łucewicz J. (1994), *Socjologia organizacji*, Wrocławska Oficyna Nauczycielska, Wrocław.
- [13] Steinmann H., Schreyögg G. (1998), *Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- [14] Wawrzyniak B. (1995), *Zarządzanie na rozdrożu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4/95.
- [15] *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość* (1995), PWE, Warszawa.
- [16] *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (1998), red. Koźmiński A. K., Piotrowski W., PWN, Warszawa.
- [17] Zawadzka A. M. (2000), *Kadra na czas zmiany*, „Personel”, 1-31 lipca 2000.



Urszula Bąkowska

Jak badać zasoby relacyjne małych przedsiębiorstw?

STRESZCZENIE

Prowadzenie działalności gospodarczej w XXI wieku narażone jest na pułapki czyhające w turbulentnym otoczeniu. Każdy właściciel chcąc utrzymać się jak najdłużej na rynku, osiągać wysoką rentowność, powinien obrać taką strategię działania, która pozwoli mu przewidzieć przyszłość, a tym samym wyeliminować źródła niepewności. Taką strategią jest strategia relacyjna, która przy założeniu, że konkurencja ma charakter drugoplanowy, oparta jest na istnieniu uprzywilejowanych relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwo z wybranymi partnerami ze swego otoczenia. Relacje te, będące niematerialnym zasobem firmy przyczyniają się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej małych i średnich firm.

W artykule opisano czym jest podejście relacyjne i jakie znaczenie mają zasoby relacyjne, szczególnie te nieformalne w małych i średnich przedsiębiorstwach, działających w zmiennym i burzliwym otoczeniu. Zaprezentowano plan badań empirycznych, których celem będzie identyfikacja nieformalnych relacji zawartych pomiędzy przedsiębiorcą a otoczeniem.

WSTĘP

Podejście relacyjne zakłada, że uprzywilejowane relacje nawiązuje się z wybranymi partnerami, którzy to sami nadają im priorytet. Wyróżnia się cztery kategorie partnerów: państwo, konkurent, klient, dostawca i wszelkiego rodzaju grupy nacisku. Przedsiębiorstwa, nawiązując relacje z partnerami, stwarzają wokół siebie lukę bezpieczeństwa¹.

Przez relacje rozumie się powiązania członków organizacji z elementami otoczenia, za pomocą których kształtują oni i kontrolują przyszłość swojej firmy, a także powiązania pomiędzy członkami organizacji. Podobną definicję zasobów relacyjnych prezentuje prof. M. Bratnicki, który uważa, że zasoby te związane są z politycznymi umiejętnościami promowania, neutralizowania albo innego wpływu na zewnętrzne gremia

¹ Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość (2000), PWE, Warszawa.

konstituujące i ze strukturą zewnętrzną. Nawiązywane relacje przedsiębiorcy, czy firmy z otoczeniem, są obok kluczowych kompetencji, które określają wyróżniające się zdolności, procesy i zasoby podstawą trwałej przewagi konkurencyjnej².

Umiejętne wykorzystanie zasobów relacyjnych przez kompetentne osoby, przy uwzględnieniu bilansu zasobów i kompetencji jednostek gospodarczych w obrębie otoczenia, warunkuje sukces firmy. Ponadto zasoby relacyjne, aby stanowiły o konkurencyjności firmy powinny spełnić następujące warunki:

- Redukować zagrożenie,
- Być dostępne dla niewielu firm,
- Powinny być trudne do naśladowania i imitacji³.

Przypuszcza się, że zasoby relacyjne spełniają wymienione warunki przewagi konkurencyjnej.

PRZYKŁAD ZASTOSOWANIA PODEJŚCIA RELACYJNEGO W MAŁEJ FIRMIE

Nasuwa się taka sytuacja z życia wzięta, która miała swój początek rok temu. Pewien pracownik na stanowisku kierowniczym, pan X firmy handlowej branży monopolowej, po przepracowaniu dwóch lat i poznaniu zasad funkcjonowania sklepów ogólnospożywczych, typu „Delikatesy” postanowił założyć działalność gospodarczą, w ramach której otworzyłby sklep o podobnym profilu. Przypuszczalnie o jego sukcesie (firma nadal istnieje) zadecydowały posiadane wówczas przez niego zasoby, materialne i niematerialne. Otwierając działalność, człowiek ten wykorzystał posiadane zasoby, zwłaszcza te, relacyjne. Posiadał je, między innymi, dzięki poprzedniemu pracodawcy, który był mocno zaangażowany w życie społeczno - polityczne. Był członkiem znanego ugrupowania politycznego, zrzeszony był w Dolnośląskie Izbie Gospodarczej (DIG), bardzo dobrze znał na drodze prywatnej dyrektora hurtowni z alkoholem. Pan X, pełniący rolę kierownika sklepu, był zaufaną osobą właściciela. Ten z kolei często zabierał go na organizowane przez różne instytucje bankiety, kolacje, konferencje. Dzięki czemu na seminariach i spotkaniach organizowanych przez DIG poznał ludzi z branży, na bankietach wystawianych przez inne firmy (dostawców) poznał tamtejszych pracowników, z którymi nawiązał znajomości. Nasz kierownik X uczestniczył we wszelkich imprezach sportowych, które sponsorowane były przez firmę, dzięki czemu poznał organizatorów i mechanizm działania sponsoringu. Obok relacji nawiązanych na drodze prywatnej, kierownik nasz utrzymywał bardzo dobre stosunki z podwładnymi, dzięki czemu nie miał problemów z pracownikami dla swojej nowej firmy. Ponadto, z racji kompetencji był także odpowiedzialny za kontakty z Urzędami, to on prowadził korespondencje, składał wszelkie wyjaśnienia, czy comiesięczne, niezbędne w prawidłowym funkcjonowaniu firmy pod względem formalnym, deklaracje. Przez ten czas nawiązał on relacje formalne z pracownikami innych instytucji, ba wiedział on które bezpośrednio oddziałują na firmę, w której pracuje, a które pośrednio. Gdy ukazał się artykuł w gazecie źle traktujący o firmie, szybko zareagował, pisząc sprostowanie i dodatkowo wskazując na pozytywne przejawy jego firmy.

Działalność koncesjonowana (a taką jest prowadzenie sklepów monopolowych) stwarza duże bariery wejścia dla nowych przedsiębiorstw. Nasz kierownik X nie miał z tym dużych problemów, ponieważ wiedział już, jakim wymogom formalnym należy sprostać, by uzyskać pozwolenie na sprzedaż alkoholu. Należy wspomnieć, że wymogów

² Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa*, od określenia kompetencji do zbudowania strategii, Placet, Warszawa.

³ Bratnicki M. (2000), op. cit.

tych jest niezmiernie dużo. Zakładając, że jest to nowouruchamiana działalność, osoba ubiegająca się o koncesję musi odwiedzić następujące miejsca: Urząd Miejski lub Gminny, Sąd Gospodarczy, Urząd Statystyczny, Urząd Skarbowy, Bank, Zakład Ubezpieczeń Społecznych, Państwowa Inspekcja Pracy, Inspekcja Sanitarno-Epidemiologiczna, Straż Miejska, Rada Osiedla. Zważywszy na to, że niektóre instytucje odwiedzić trzeba kilka razy, zanim nastąpi uruchomienie działalności sama liczba powoduje, że człowiek myśli jak to obejść. I tu mają miejsce relacje nieformalne, które powstają na bazie relacji formalnych, wówczas, gdy następuje ominięcie z góry przyjętych zasad, wytycznych ustanowionych przez władzę legislacyjną czy przez władzę poszczególnych Instytucji. Nasz kierownik, nie chciał raczej wykorzystać relacji nieformalnych, niestety musiał. Dobrze, że ktoś z rodziny pracował w jednej z Instytucji, a dziadek znał pana w Radzie Osiedla, dzięki czemu wreszcie Pan kierownik X otrzymał pozwolenie na sprzedaż alkoholu. Następnie należało zamówić towar, z tym nie było problemów, wykorzystał on zawiązane wcześniej znajomości, otrzymał towar o przedłużonym terminie płatności. Przez dwa lata zdążył on zaskarbić sobie zaufanie u dostawców. Po uruchomieniu działalności nowy właściciel, chcąc zredukować niepewności istniejące w otoczeniu, obrał polityczną metodę zarządzania, wykorzystującą podejście relacyjne i jak widać osiągnął on sukces.

Po roku działalności nawiązuje on nowe kontakty z elementami otoczenia, myśli o kolejnych sklepach, o stworzeniu zrzeszenia sklepów monopolowych w celu wynegocjowania lepszych warunków zakupu towaru. Nie będzie miał chyba z tym problemów, gdyż ostatnio spędził kilka dni na imprezie integracyjnej, branżowej z kierownikami hurtowni alkoholowych.

Przytoczona tu sytuacja nie jest wyznacznikiem badania relacji zachodzących pomiędzy przedsiębiorcą a otoczeniem, wskazuje ona na rodzaj i miejsce powstawania tych relacji w otoczeniu. Wydaje się, że każda firma będzie posiadać inne relacje z otoczeniem tzw. grup interesów wewnętrznych, a inne z otoczeniem tzw. grup interesów zewnętrznych, jest to uwarunkowane jej profilem działalności. Relacje można badać między innymi z:

- dostawcami,
- odbiorcami,
- konkurentami,
- innymi podmiotami, nie będącymi konkurentami,
- przedstawicielami świata polityki,
- przedstawicielami Urzędów,
- organizacjami pozarządowymi,
- aparatem sądowym,
- społeczeństwem.

CHARAKTERYSTYKA METOD POMOCNYCH W BADANIU RELACJI

Aby dokonać wnikliwej identyfikacji zasobów relacyjnych, należy wykorzystać niezbędne metody gromadzenia informacji. W tym celu należy jasno określić problem badawczy, sformułować hipotezy i opracować plan badań.

Przypuszcza się, że odpowiednimi grupami metod w gromadzeniu danych (badaniu relacji) są:

1. metody pierwotne
 - obserwacja
 - komunikacja⁴, ankieta, wywiad, testy
2. metody wtórne
 - analiza danych

Obserwacja

Metoda **obserwacji** jest metodą ilościową, o walorach jakościowych. Polega na postrzeganiu celowym, zamierzonym i prowadzonym według z góry ustalonego planu⁵. Można ją wykorzystać do badania zdarzeń, zachowań i zjawisk, np. w miejscach publicznych. Poprzez obserwację można uzyskać dane dotyczące czasu załatwiania spraw urzędowych. Dodatkowo może okazać się pomocna w ustaleniu kontaktów prywatnych.

Komunikacja

Kwestionariusz ankietowy - powszechnie stosowany, łatwa interpretacja dzięki jednakowym pytaniom, stawianym respondentom. W przypadku pytań dotyczących nieformalnych powiązań między członkami organizacji odpowiedzi mogą być nieprawdziwe. Pomocnym może okazać się **wywiad tzw. głębinowy**, przypominający lekką konwersację, w trakcie której respondent wypowiada się na różne tematy.

Testy są metodą ukrytą, której założeniem jest, że respondent nie zna szczegółowego celu pytania. Założenie brzmi, że im bardziej ogólne jest pytanie, tym większa szansa na ujawnienie przez respondenta, tego czego oczekuje ankieter. Najbardziej znanymi testami są testy skojarzeń słownych i testy uzupełniania zdań. Przypuszcza się, że tego rodzaju metoda będzie skuteczna w badaniu relacji.

Krótką charakterystykę metod gromadzenia informacji pozwoliła na sformułowanie problemu badawczego. W związku z tym nasuwają się następujące pytania:

W jaki sposób osiągnąć przewagę konkurencyjną wśród małych przedsiębiorstw?

Czy zastosowanie podejścia relacyjnego w małych i średnich przedsiębiorstwach decyduje o przewadze konkurencyjnej, czy nawet o trwaniu?

Na podstawie problemu badawczego przychodzą na myśl następujące hipotezy:

Przewagę konkurencyjną można osiągnąć poprzez zastosowanie podejścia relacyjnego.

Wykorzystanie relacji warunkuje egzystencję małej firmy.

Badania rozpoznawcze zostaną przeprowadzone wśród małych przedsiębiorstw z miasta Wrocławia. Kwestionariusz ankietowy zostanie przedstawiony podczas wywiadu 50 właścicielom przedsiębiorstw handlowych i usługowych. Dobór respondentów będzie przypadkowy. Wcześniej przeprowadzone zostaną badania pilotażowe wśród 5 firm, w celu sprawdzenia trafności postawionych pytań. Tabela 1 przedstawia metody, które zostaną użyte do badań rozpoznawczych.

⁴ Prymon M. (2001), *Współczesne badania marketingowe*, Redakcja Wydawnictw Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin

⁵ Mazurek-Łopacińska K. (1998), *Badania marketingowe podstawowe metody i obszar zastosowań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław

Tabela 1. Metody badania rozpoznawczego zasobów relacyjnych w przedsiębiorstwie

Metody gromadzenia informacji	Źródła zewnętrzne	Źródła wewnętrzne
pierwotne	Kwestionariusz ankietowy	Opinie personelu firmy
wtórne	• Roczniki statystyczne • Informacje i opracowania z Lokalnej Izby Gospodarczej oraz z Izby Przemysłowo-Handlowej • Biuletyny i czasopisma	Dokumentacja prowadzona w firmie, (ewidencja finansów, zakupów, zatrudnienia, kosztów kontroli zewnętrznej, korespondencji)

Źródło: opracowanie własne

KWESTIONARIUSZ ANKIETOWY

ankiety jest próba identyfikacji zasobów relacyjnych przedsiębiorstwa.

CZĘŚĆ I: PYTANIA MERYTORYCZNE

1. Czy przed uruchomieniem działalności przeprowadzała Pani, Pan analizę rynku (pod kątem możliwości zbytu, dostaw, itp.)?

- ☐ Tak
☐ Nie

2. Czym kierował się Pan, Pani rozpoczynając działalność gospodarczą?

- ☐ Posiadany wykształceniem
☐ Posiadany doświadczeniem zawodowym
☐ Znajomościami w branży
☐ Koligacjami rodzinnymi
☐ Inne,

3. Jak ocenia Pan, Pani ilość formalności potrzebnych do załatwienia spraw urzędowych związanych z założeniem działalności?

- ☐ Zbyt duża
- ☐ Odpowiednia
- ☐ Czasochłonna
- ☐ Skłania do wykorzystania nieformalnych powiązań?

4. Czy uruchamiając działalność gospodarczą miała Pan, Pani zapewnione rynki zbytu?

- ☐ Tak
- ☐ Nie

Jeżeli odpowiedział Pan, Pani nie, proszę przejść do pytania 5

5. Kto lub dzięki czemu zapewnione miał Pan, Panu rynki zbytu?

- ☐ Znajomy, który prowadził już działalność gospodarczą
- ☐ Organizacja gospodarcza, np. Dolnośląska Izba Gospodarcza
- ☐ Uczestnictwu w targach
- ☐ Dostałem propozycję poprowadzenia działalności gospodarczej na rzecz osoby trzeciej
- ☐ Inne okoliczności, jakie

6. Jak oceniał Pan, Pani w chwili rozpoczynania działalności konkurencję w branży?

- ☐ Bardzo silna
- ☐ Silna
- ☐ Średnia
- ☐ Słaba
- ☐ Bardzo słaba

7. Jakie znaczenie miało dla Pana, Pani nasilenie konkurencji w chwili rozpoczęcia działalności?

- ☐ Duże
- ☐ Średnie
- ☐ Małe
- ☐ Bez znaczenia

8. W jaki sposób pozyskała Pan, Pani swoich pierwszych klientów? (wybierz max 3 odpowiedzi)

- ☐ Zupełnie przypadkowo
- ☐ Umieściłem (ałam) ogłoszenia reklamowe
- ☐ Skorzystałem (ałam) z ofert organizacji gospodarczych
- ☐ Brałem (ałam) udział w targach
- ☐ Dzięki koligacjom rodzinnym
- ☐ Dzięki znajomym
- ☐ Poprzez wygrany przetarg
- ☐ Inny sposób, jaki

9. W jaki sposób wybiera Pani, Pan dostawców? (max 3 odpowiedzi)

- ☐ korzystam z firm, które są mi polecane przez „konkurentów”
- ☐ Staram się, by były to firmy znane na rynku
- ☐ wybieram najtańszych dostawców
- ☐ nie wybieram, gdyż równocześnie jestem udziałowcem w firmie dostarczającej surowce
- ☐ zupełnie przypadkowo
- ☐ wybieram tych, którzy dają mi najdłuższy termin płatności

10. Jakie są preferowane formy kontaktów z dostawcami?

- ☐ oparte na formalnych kontaktach
- ☐ oparte na nieformalnych kontaktach
- ☐ częściowo formalne a częściowo nieformalne kontakty

11. Jaka rolę odgrywa Pana, Pani firma w kanale dystrybucji?

- ☐ mam znaczną przewagę negocjacyjną nad swoimi dostawcami
- ☐ nie mam możliwości narzucenia warunków
- ☐ mam gorszą pozycję negocjacyjną

12. Co najkorzystniej w Pana, Pani firmie wpływa na zwiększenie rentowności (zwiększa zysk)? (zaznaczyć max 5 odpowiedzi i uszeregować je według ważności w skali od 1 do 5)

- ☐ zrzeszenie w towarzystwie, organizacjach branżowych
- ☐ korzystanie ze stałych i sprawdzonych dostawców
- ☐ częsta zmiana dostawców
- ☐ wspólnie dokonywanie zakupów przez kilka firm u jednego dostawcy
- ☐ zatrudnienie znanej, wpływowej osoby
- ☐ prowadzenie kampanii informacyjnych
- ☐ jakość świadczonych usług
- ☐ jakość produktów
- ☐ współpraca z konkurentami
- ☐ inne, jakie

13. W których Pana, Pani zdaniem Instytucjach, Urzędach kontakty nieformalne ułatwiają i przyspieszają załatwianie spraw? (wymienić 3 najważniejsze)

- ☐ Urząd Miejski lub Gminy
- ☐ Urząd Skarbowy
- ☐ Urząd Celny
- ☐ Zakład Ubezpieczeń Społecznych
- ☐ Państwowa Inspekcja Pracy
- ☐ Stacja Sanitarno - Epidemiologiczna
- ☐ Urząd Kontroli Skarbowej
- ☐ Urząd Statystyczny
- ☐ Bank
- ☐ Rada Osiedla
- ☐ Straż Miejska
- ☐ Inne

14. Pana, Pani zdaniem nawiązywanie nieformalnych kontaktów ułatwiają:

- ☐ Konferencje, seminaria, szkolenia
- ☐ Bankiety, kolacje, imprezy integracyjne
- ☐ Wspólne wyjazdy handlowe
- ☐ Imprezy i działania sponsorskie
- ☐ Imprezy branżowe
- ☐ Przynależność do partii
- ☐ Względy osobiste
- ☐ Przynależność do organizacji pozapartyjnych
- ☐ Inne,

15. Według Pana, Pani które z jakimi niżej wymienionymi elementami otoczenia nieformalne kontakty ułatwiają prowadzenie działalności gospodarczej małych i średnich firm? (zaznaczyć trzy najważniejsze i uszeregować je według ważności w skali od 1 do 5)

- ☐ Z Urzędami (np. Skarbowy)
- ☐ Z Zakładem Ubezpieczeń społecznych
- ☐ Z bankiem
- ☐ Dostawcami
- ☐ Klientami
- ☐ Konkurentami
- ☐ Przedstawicielami mass mediów
- ☐ Pracownikami

16. Proszę wymienić pozytywne i negatywne aspekty (co najmniej trzy) wzajemnie świadczonych usług i handlu w ramach nieformalnych powiązań:

- ☐ pozytywne
- ☐ negatywne

17. Jakie według Pana, Pani mają znaczenie powiązania nieformalne przedsiębiorcy z otoczeniem w prowadzeniu działalności gospodarczej?

- ☐ Są ważne, często warunkują jej istnienie
- ☐ Są istotne, pomagają w życiu firmy
- ☐ Zupełnie się nie liczą
- ☐ Przeszkadzają w funkcjonowaniu firmy

CZĘŚĆ II: CHARAKTERYSTYKA RESPONDENTA**18. Jakiego rodzaju prowadzi Pan, Pani działalność gospodarczą?**

- ☐ Produkcja
- ☐ Handel
- ☐ Usługi
- ☐ Mieszana, jaka

19. W jakiej branży prowadzi Pan, Pani działalność gospodarczą?☐**20. Ile osób zatrudnia Pan, Pani w swojej firmie?**☐**21. Jakie posiada Pani, Pan doświadczenie:**

- ☐ Zawodowe - jakie
- ☐ Średnie - jakie
- ☐ Pomaturalne-jakie
- ☐ Licencjat - jaki
- ☐ Wyższe- jakie

22. Jaki jest status zawodowy Pana, Pani współmałżonka, partnera?

- ☐ Bezrobotny (a)
- ☐ Zatrudniony (a) w przedsiębiorstwie państwowym
- ☐ Zatrudniony (a) w firmie prywatnej
- ☐ Prowadzi działalność gospodarczą
- ☐ Jest udziałowcem w spółce
- ☐ Inne

23. W jakiej branży i na jakim stanowisku pracuje Pana, Pani współmałżonek?☐***Dziękuję Panu, Pani za udzielenie odpowiedzi.***

Pytania w kwestionariuszu ankietowym zostały tak postawione, by uzyskać jak najwięcej informacji o powiązaniach nieformalnych pomiędzy przedsiębiorcami a otoczeniem. Odpowiedzi na pytania 12, 13, 15 uzyskane od respondentów będą miały charakter pośredni, nikt przecież nie powie, czy posiada i wykorzystuje swoje zasoby relacyjne, ale może odpowiedzieć, jak robią to najczęściej inni. Pytania w części II sformułowane są w taki sposób, by odpowiedź sugerowały jakiegokolwiek powiązania sytuacji rodzinnej, miejsca pracy współmałżonków i wykształcenia respondenta z rodzajem prowadzonej działalności. Osoba posiadająca zupełnie inne wykształcenie niż rodzaj prowadzonej działalności może wskazywać na powiązania nieformalne z tytułu prywatnych znajomości, koligacji rodzinnych, podobnego rodzaju powiązań możemy spodziewać się, gdy współmałżonkowie respondentów pracują w tej samej branży, w jakiej działa nasz respondent.

ZAKOŃCZENIE

Poprzez nawiązywanie relacji formalnych i nieformalnych z otoczeniem, przedsiębiorca redukuje swoją niepewność bytu, a zarazem tworzy wokół siebie aureolę bezpieczeństwa. Stosowanie podejścia relacyjnego, odsuwającego konkurencję na drugi plan, w dzisiejszych, tak trudnych i nieprzewidywalnych czasach może małym firmom pomóc w odniesieniu sukcesu.

Wyniki badań, które zostaną przeprowadzone powinny dać odpowiedź na następujące pytania:

- Gdzie i z kim nawiązywane są relacje nieformalne?
- W jaki sposób podmioty gospodarcze wykorzystują posiadane zasoby relacyjne?
- Czy nieformalne relacje warunkują istnienie firmy?
- Jakie znaczenie mają relacje nieformalne?
- A jeżeli nie warunkuje, to czy stanowi o przewadze konkurencyjnej firmy?

LITERATURA

- [1] *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań* (1998), red. Mazurek-Łopacińska K., Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- [2] Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa*, od określenia kompetencji do zbudowania strategii, Placet, Warszawa.
- [3] Prymon M. (2001), *Współczesne badania marketingowe*, Redakcja Wydawnictw Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin.
- [4] *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość* (2000), PWE, Warszawa.



Marta Szczurek

Teatr jako narzędzie analizy i interwencji w organizacji. „Firmy Sztuki”

Sztuka i zarządzanie są ze sobą związane na rozmaite sposoby. Odkrywanie wzajemnych interakcji pomiędzy tymi dwoma, na pierwszy rzut oka, odrębnymi dziedzinami jest niezwykle interesującym wyzwaniem i może w dużym stopniu wzbogacić naukę o organizacji i zarządzaniu.

Pierwsza część niniejszego referatu poświęcona będzie jednej z gałęzi sztuki widowiskowej- teatrowi oraz najnowszemu sposobom patrzenia na jego związki z organizacją. W drugiej części znajdzie się analiza oddziaływania „teatru organizacji” i jego produktów.

Teatr jest znaną metaforą używaną w naukach o organizacji i zarządzaniu w celu opisanie i wyjaśnienia życia organizacji. Tak użyty teatr wskazuje jak aktorzy życia (ludzie, organizacje) funkcjonują i przystosowują się do zmian otoczenia i jak zmieniają swoje środowisko za pomocą działań. Nowe badania nad wykorzystaniem teatru w organizacji i zarządzaniu doprowadziły jednak do przekroczenia granic metafory. Zaczęto wykorzystywać teatr jako narzędzie zmian i rozwoju organizacji. To najnowsze i niezwykle ekscytujące podejście zakładające interwencję teatralną zostało nazwane TEATREM ORGANIZACYJNYM

TEATR ORGANIZACYJNY (TO)

Teatr organizacyjny jest nowoczesną formą interwencji, w której konkretne sytuacje problemowe w organizacji są przygotowane w scenicznej formie i zebrane w postaci teatralnej sztuki, która jest prezentowana przez profesjonalnych aktorów przed publicznością (członkami tej organizacji). TO powstał w połowie lat 80 we Francji i w Kanadzie, a w latach 90-tych rozpowszechnił się na terenie Niemiec.

TO oznacza specjalnie przygotowane sztuki teatralne wystawiane na potrzeby konkretnej organizacji lub podgrupy w organizacji. Sztukę TO można scharakteryzować w sposób następujący¹:

- sztuka dotyczy konkretnej sytuacji problemowej, która zaistniała w danej organizacji;

¹ Schreyögg G. (2001), Unternehmenstheater als neuer Ansatz organisatorischer Kommunikation und Veränderung, Zeitschrift Führung + Organisation 70. Jahrgang 5/2001 September/Oktober s. 268-275.

- typowymi tematami sztuk w TO są: bariery komunikacyjne (np.; pomiędzy średnim i niższym kierownictwem) , różnego rodzaju konflikty interesów występujące w firmie, problemy wynikające z braku „elastyczności”, gotowości do wprowadzania zmian i unikania odpowiedzialności;
- zakres stylów realizacji sztuk w TO jest szeroki: realny, naturalistyczny, melodramatyczny, absurdałny, burleska itp.;

Należy podkreślić, że członkowie organizacji nie są tu przedstawiającymi lecz widzami teatralnego przedstawienia o charakterze niepublicznym (sztuka wystawiana jest jedynie przed nimi).

FAZY TEATRU ORGANIZACYJNEGO

TO przebiega w następujących sześciu fazach: zlecenie, eksploracja, dramatyzm, inscenizacja, wystawienie i prace końcowe.

- 1 Faza - zlecenie. Wydanie zlecenia agentowi ds. zmian na wykonanie teatru organizacyjnego.
- 2 Faza - eksploracja. Po przekazaniu zlecenia agent ds. zmian - wykonawca TO we współpracy z zarządem organizacji zlecającej zadanie rozpoczyna badanie i analizę problemu. Bardzo dokładnie badane są: nastawienia i zachowania osób biorących udział w konflikcie, treść i kontekst problemu. W tym celu stosuje się m.in. takie metody badań jak: obserwacja współuczestnicząca, wywiad, analiza dokumentów itp. Problem zostaje zdiagnozowany.
- 3 Faza - dramatyzm. Agent ds. zmian pisze specyficzną dla organizacji sztukę dramatyczną. Najpierw jednak przygotowany jest tzw. plot, czyli ogólny zarys przebiegu akcji. Wszystkie jego zasady są określane wraz ze zlecniodawcą.
- 4 Faza - inscenizacja. Dokonuje się tutaj następujących czynności:
 - wybór aktorów i reżysera,
 - stworzenie obrazu scenicznego,
 - przygotowanie kostiumów
 - określenie miejsca przedstawienia (najczęściej TO odbywa się w hotelu lub bezpośrednio w przedsiębiorstwie)

Następnie rozpoczynają się prace próbne aż do próby generalnej, w której uczestniczy zlecniodawca (dokonuje on odbioru inscenizacji).

- 5 Faza - wystawienie sztuki przed określoną grupą członków organizacji.
- 6 Faza- prace wykończeniowe. Dyskutuje się tutaj i rozważa o myślach i wrażeniach, których doznała publiczność w trakcie oglądania sztuki (tzw. „przetwarzanie wrażeń”). Prace wykończeniowe mogą składać się z następujących bloków:
 - indywidualna refleksja na bazie ankiety połączonej z wymianą myśli w małych grupach składających się z odbiorców sztuki,
 - runda plenarna połączona z krótkimi raportami od poszczególnych zespołów + objaśnienia autora sztuki,
 - drugie wystawienie sztuki.

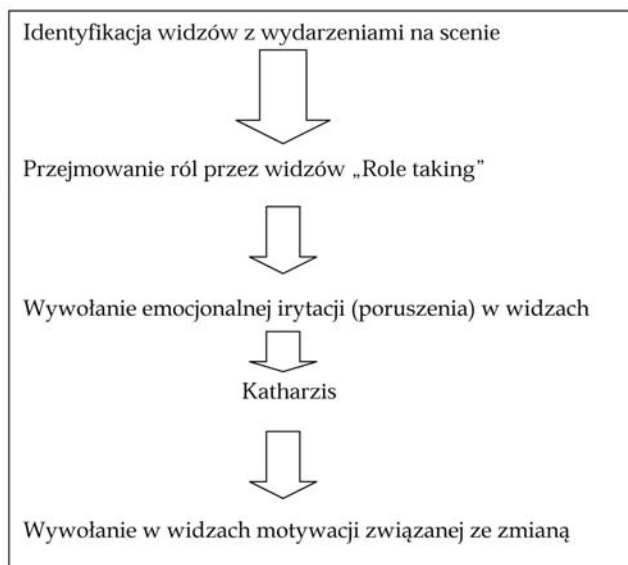
Oddziaływanie teatru organizacji.

TO powoduje zmianę nastawień i zachowań członków organizacji. Proces ten zachodzi w trzech fazach²: „odmrażania”, „poruszania”, „zamrażania”

1. Faza „odmrażania”

W widzu wywołane zostaje „odmrożenie” wyuczonych wzorców postaw i sposobów zachowań oraz tworzy się motywacja do zmian. Sposób w jaki odbywa się „odmrażanie” został przedstawiony na schemacie nr.1

Schemat nr.1 „Odmrażanie” w TO



Źródło: Opracowanie: na podstawie Krause D. E., Piske R. (2001), Theater im Unternehmen ?, Zeitschrift Führung + Organisation 70. Jahrgang 5/2001 September/Oktober s. 276-284.

W fazie „odmrażania” następuje najpierw identyfikacja widzów z wydarzeniami na scenie i przejęcie przez nich odpowiednich ról (Role taking). Na skutek identyfikacji i przejęcia roli wywołana zostaje emocjonalna irytacja, co w konsekwencji prowadzi do katharsis- emocjonalnego oczyszczenia. Na skutek katharsis widzowie „przełamują skostniałe uczucia”. W tym momencie następuje także otwarcie się widzów na nowe uczucia i wywołana zostaje motywacja do zmiany.

W fazie „odmrażania” niezwykle ważne jest utrzymywanie odpowiedniej równowagi pomiędzy rzeczywistością teatralną i rzeczywistością znaną widzom z autopsji (rzeczywistość dalsza i bliższa). Z jednej strony musi zostać zachowane podobieństwo pomiędzy tymi „dwoma światami”. Jednak z drugiej strony niezbędne jest, by widzowie

² Lewin, K. Group decision and social change, w: Maccoby, E.E/ Newcomb, T.M/Hartley, E.L.(Eds.): Readings in social psychology. 3. New York 1958, s. 210.

mieli możliwość odczuwania odpowiedniego dystansu do przedstawionych sytuacji. W trakcie przedstawienia widzowie przejmują bowiem różne role. Może to być rola „ofiary”, „cierpiącego”, ale też „kozła ofiarnego”, czy też „sprawcy”. Identyfikacja tych ról przez widza może zagrażać emocjonalnie jego poczuciu własnej wartości i jego postrzeganiu siebie, a w konsekwencji wywołać tzw. mechanizm obronny (m.in.: zaprzeczenie, stłumienie, odwrócenie w przeciwieństwo, przesunięcie, dewaluacja nadawcy itp.)³ Podczas identyfikacji widzów z wydarzeniami na scenie oraz przejmowania przez nich ról konieczne jest więc utrzymanie dostatecznego dystansu przy jednoczesnej bliskości rzeczywistości. Taką równowagę osiąga się poprzez spełnienie odpowiednich warunków (tabela nr.1)

Tabela nr 1. Warunki osiągnięcia równowagi w TO

Warunek	Wskazówka
1. Optymalny stopień naświetlania problemu	- można go osiągnąć poprzez zaakcentowanie określonych treści, mocniejszy „rysunek poszczególnych aktorów”. - nie można przekroczyć krytycznej bariery naświetlania problemu, czyli nie oddawać rzeczywistości przesadnie w sensie parodii (pojawienie się mechanizmów obronnych)
1. Dostateczna treść rzeczywistości	kontekst problemu, aktorzy i kluczowe sceny muszą charakteryzować się dostatecznym podobieństwem do rzeczywistej sytuacji organizacji.
2. Prowokacja poprzez żart, humor, ironię	niezbędną do emocjonalnego poruszenia prowokację osiąga się poprzez żart, ironię, humor (dzięki temu widzowie rozpoznają swoje role w sytuacji problemowej i jednocześnie nie tracą autorytetu, mogą więc w przyszłości bez przeszkód współpracować.

Źródło: Opracowanie na podstawie Krause D. E., Piske R. Theater im Unternehmen? Zeitschrift Führung + Organisation 70. Jahrgang 5/20001 September/Oktober s. 276-284.

2. Faza „poruszenia”

Dzięki TO następuje:

- stopniowe odczucie się starych, niezdolnych do zmian postaw i sposobów zachowań przez widzów;
- uczenie się nowych postaw i zachowań przez widzów.

³ Krause D. E., Piske R. (2001), Theater im Unternehmen ? Zeitschrift Führung + Organisation 70. Jahrgang 5/2001 September/Oktober str 276-284

Proces uczenia się zachodzi głównie poprzez obserwację. Może jednak nastąpić także poprzez wystawienie alternatywnych, nastawionych na rozwiązania teatrów, które są proponowane przez agenta ds. zmian bądź przez samych widzów. Aktorzy spełniają tutaj funkcję modeli prezentując nowe i oczekiwane wzorce zachowań i nastawień. Dzięki temu członkowie organizacji mogą uczyć się nie doświadczając samodzielnie konsekwencji różnorodnych zachowań. Proces oduczania się w TO jest systematycznym „oddelikacaniem-odczulaniem”. Widz ogląda niebezpieczną sytuację na scenie (nie wielki stopień zagrożenia) i stopniowo wkracza w coraz bardziej niebezpieczne sytuacje (w trakcie prac końcowych). W ten sposób jest łagodnie wprowadzany w problem a jego strach przed zmianą jest znacznie wyciszony.

3. Faza „zamrożenia”

Jej celem jest stabilizacja tego czego się nauczono. Dużą w tym rolę odgrywa pozytywny „feedback” oraz odpowiednie środki wspierające (np. różne sposoby doskonalenia kadry, treningi kadry itd.)

TEATR ORGANIZACJI JAKO NARZĘDZIE ZMIAN

Teatr organizacyjny może być wydajnym środkiem w procesach zmian w organizacji. Może on bowiem odblokować zastale konflikty i sprawić, że kwestie do tej pory niemożliwe do omówienia zostaną ponownie poruszone. Sam TO nie zastąpi jednak zmian zarządzania. Organizacja musi mieć pomysł jak wykorzystać teatralne poruszenie. Konieczne są więc późniejsze czynności i prace „wykończeniowe”.

Produkty Teatru organizacji. „FIRMY SZTUKI”⁴

Organizacje oferujące Teatr organizacji oraz wykorzystujące go jako instrument zarządzania nazwać można *FIRMAMI SZTUKI*. Produkują one bowiem teatralne dzieła sztuki, które to pełnią funkcję⁵:

- poznawczą (rozszerzanie granic samowiedzy pracowników, budzenie refleksji nad sobą, wzbogacanie poznania dotyczącego psychiki drugiego człowieka, odsłanianie możliwości poznania rzeczywistości);
- integrującą (wywoływanie wśród widzów poczucia wspólnoty, współuczestniczenia w kreowaniu rzeczywistości, modelowanie więzi społecznych);
- związaną z morale człowieka (sztuka wpływa na morale pracowników, przekazuje pewne idee, wartości).

Produkty *FIRM SZTUKI* wzbogacają emocjonalnie, poznawczo, intelektualnie ludzi. W wyniku obejrzenia sztuki teatralnej widzowie doznają przeżyć estetycznych. Przeżycia te mogą pozostawić trwały ślad w ich psychice i wpłynąć na inne sfery ich życia. Mamy wtedy do czynienia ze sztuką sfery sacrum. Sztuka taka wykracza poza siebie i dąży - transcenduje ku wartościom wyższym od wartości estetycznych.

Firmy stosujące Teatr organizacji tworzą więc dzieła sztuki z którymi zapoznają swoich pracowników. W ten oto niezwykle sposób sztuka łączy się z zarządzaniem a zarządzanie ze sztuką.

⁴ Pojęcie wprowadził Pierre Guillet de Monthoux (School of Business Stockholm University, Sweden).

⁵ Szczurek M. (2001), Organizacja jako dzieło sztuki (w:) „Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem” pod red. Janiny Stankiewicz; Redakcja Wydawnictw Nauk Ścisłych i Ekonomicznych, Zielona Góra.

STRESZCZENIE

Autorka podejmuje badania nad zastosowaniem „teatru działań” jako narzędzia opisu organizacji i podejmowania skutecznych decyzji w zakresie zarządzania zmianami.

SUMMARY

Author analyses the research on the application of «activities theatre» as the instrument of organization description and taking effective decisions as far the management on changes is concerned.

LITERATURA

- [1] Krause D. E., Piske R., *Theater im Unternehmen?*
- [2] Lewin, K., *Group decision and social change*, w: Maccoby, E.E/ Newcomb, T.M/ Hartley, E.L.(Eds.): *Readings in social psychology*. 3. New York 1958, s. 210.
- [3] Schreyögg G. (2001), *Unternehmenstheater als neuer Ansatz organisatorischer Kommunikation und Veränderung*, *Zeitschrift Führung + Organisation* 70. Jahrgang 5/2001 September/Oktober s. 268-275.
- [4] Szczurek M. (2001), *Organizacja jako dzieło sztuki* [w:] „Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem” pod red. Janiny Stankiewicz; Redakcja Wydawnictw Nauk Ścisłych i Ekonomicznych, Zielona Góra.
- [5] *Zeitschrift Führung + Organisation* 70. Jahrgang 5/2001 September/Oktober s. 276-284.



Agnieszka Sokołowska

Zrównoważone Karty Punktowe jako model zarządzania kapitałem intelektualnym

WPROWADZENIE

Burzliwe zmiany zachodzące w otoczeniu współczesnych organizacji prowadzą w naturalny sposób do ewolucji poglądów na temat głównych czynników sukcesu, niezależnie od tego jak ten sukces jest definiowany. Jedno z najważniejszych zagadnień w tym kontekście dotyczy sposobów budowania trwałej przewagi konkurencyjnej, szczególnie w sytuacji kiedy coraz częściej trzeba konkurować nie tylko o rynki już istniejące, ale o te, które jeszcze się nie ukształtowały, o rynki na których produkty i usługi nie są w pełni znane, a oczekiwania klientów zbadane. Różnice między konkurowaniem na rynkach teraźniejszych i przyszłych oraz związane z tym stosowanie bardziej wyrafinowanych strategii i metod zarządzania, wymaga posiadania przez firmy odpowiednich i unikatowych umiejętności i kompetencji. Tym samym podstawowe atuty przewagi konkurencyjnej ulegają zmianie, co ma znaczenie dla odmiennej struktury powiązań między zarządzaniem i strategią działania, a także wykorzystaniem zasobów. Okazuje się, że tradycyjne źródła sukcesu t. j. produkt, proces technologiczny, dostęp do zasobów finansowych tracą na popularności na rzecz niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa.

Nowoczesna koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym (Intellectual Capital Management) staje się podstawą dla sukcesywnego odchodzenia od koncentrowania się na niemal wyłącznie na zasobach finansowych i materialnych w prowadzeniu działalności gospodarczej. Powoli zrywa się z zasadą podejmowania ważnych decyzji wyłącznie na podstawie danych czysto finansowych na rzecz wskaźników gospodarczych umożliwiających pomiar, a co za tym idzie praktyczne wykorzystanie zasobów niematerialnych będących pochodną wiedzy i doświadczenia pracowników oraz reputacji i potencjału rozwojowego samego przedsiębiorstwa. Właściwe wykorzystanie kapitału intelektualnego stwarza przedsiębiorstwu podstawy dla uzyskania przewagi strategicznej na rynku. Koncepcja Zrównoważonych Kart Punktowych jest jednym z modeli zarządzania kapitałem intelektualnym w przedsiębiorstwie, który w zamyśle jego autorów ma być spójną koncepcją umożliwiającą identyfikację, pomiar i efektywne wykorzystanie niematerialnych zasobów przedsiębiorstwa. Jest ściśle związany ze strategią zarządzania i ogólną wizją rozwoju przedsiębiorstwa.

Referat koncentruje się zasadniczo na przybliżeniu współczesnych zmian, dotyczących procesów zarządzania przedsiębiorstwem, związanych z koncepcją zarządzania kapitałem intelektualnym. Definiuje kapitał intelektualny i zarządzanie kapitałem

intelektualnym, pokrótce prezentuje składniki kapitału intelektualnego, by przejść do przybliżenia założeń modelu Zrównoważonych Kart Punktowych.

OPIS KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

Kapitał intelektualny stał się ostatnio przedmiotem zainteresowania licznej rzeszy zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. Pracują oni nad możliwie jak najszerzym i jak najgłębszym poznaniem istoty pojęcia. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest z jednej strony porządkowanie wiedzy o kapitale intelektualnym, z drugiej zaś pojawiające się coraz to nowe pytania i dylematy związane z tym zagadnieniem. Jednak jedno jest pewne, dla wszystkich zainteresowanych tym tematem wyzwaniem jest znalezienie wspólnego na całym świecie języka, zapewniającego każdemu zrozumienie tego samego pod pojęciem kapitału intelektualnego: jak go zdefiniować, jak go zmierzyć, jak mierzyć wzrost i spadek, jak go sprawdzać, żeby inwestorzy i inni udziałowcy mogli porównać różne firmy w taki sam sposób, jak się to robi w przypadku klasycznych ksiąg, a menedżerowie efektywnie nim zarządzać.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji kapitału intelektualnego. Thomas A. Stewart definiuje go jako: materiał intelektualny, który został sformalizowany, ujęty i zmuszony do działania w celu stworzenia majątku o wyższej wartości¹. Kapitał intelektualny został również zdefiniowany jako różnica pomiędzy wartością rynkową firmy, a kosztem wymiany jej aktywów². Kapitał intelektualny to termin oznaczający połączenie niematerialnych aktywów, które umożliwiają firmie funkcjonowanie i prosperowanie, ponieważ zostały sformalizowane, uchwycone, zmuszone do działania i są stale sprawdzane w celu stworzenia oferty o wyższej wartości dla klientów i udziałowców³. Kapitał intelektualny to suma ukrytych aktywów przedsiębiorstwa nie uwzględnianych w jego sprawozdaniu finansowym, obejmująca zarówno to, co znajduje się w głowach pracowników, jak i to, co zostaje po ich odejściu⁴. Kapitał intelektualny to wiedza, praktyczne doświadczenie, technologie, dobre stosunki z klientami oraz wszelkie umiejętności pozwalające firmie osiągnąć przewagę konkurencyjną⁵. Kapitał intelektualny składa się z aktywów powstałych na skutek czynności intelektualnych rozciągających się od nabywania nowej wiedzy (uczenie się) przez innowacje do tworzenia cennych relacji z innymi⁶. Jednak najbardziej rozpowszechnioną definicją kapitału intelektualnego jest definicja, która jest wynikiem badań prowadzonych w przedsiębiorstwie działającym w branży ubezpieczeniowej „Skandia” na początku lat 90 nad sposobami mierzenia i wykorzystania w praktyce aktywów niematerialnych. Definicja ta jednocześnie identyfikuje składniki kapitału intelektualnego, a mianowicie⁷:

$$\begin{array}{lcl} \textbf{Kapitał intelektualny} & = & \textbf{kapitał ludzki} + \textbf{kapitał strukturalny} \\ \textbf{(intellectual capital)} & & \textbf{(human capital)} \quad \textbf{(structural capital)} \end{array}$$

Stąd składnikami kapitału intelektualnego są: kapitał ludzki, kapitał strukturalny: wewnętrzny, zewnętrzny-relacyjny.

¹ Stewart T. A. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations*, Nicholas Brealey, London., s. 15.

² Hedegahl P., *Kapitał intelektualny - kluczowy majątek współczesnej organizacji*, materiały TMI International

³ Hedegahl P., op. cit.

⁴ Ross G., Ross J. (1997), *Measuring your Company's Intellectual Performance*, Long Range Planning, June, s. 28.

⁵ Strojny M. (2000), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym. Ogólny zarys koncepcji*, Przegląd Organizacji nr 7-8, s.19.

⁶ Wiig K. M. (1997), *Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management*, Long Range Planning, June, s. 18.

⁷ Osbert-Pociecha G., Karaś M. (1999), *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowaną wiedzą pracowników (kapitałem intelektualnym)*, w reengineeringu przedsiębiorstwa, Przegląd organizacji nr 3, s. 20.

Kapitał ludzki w nieodłączny sposób zintegrowany jest z człowiekiem (pracownikiem), jego wiedzą, doświadczeniem, obecnością i możliwościami działania w przedsiębiorstwie. Kapitał ten jest własnością zatrudnionych, więc nie może zostać zawłaszczony, a jedynie podlegać „wyzdierżawieniu”. Kapitał ludzki składa się z kompetencji i umiejętności pracowników. Kiedy przedsiębiorstwo przyjmuje do pracy zdolnych ludzi i stwarza im właściwe warunki do rozwoju, zwiększa ten kapitał. Kapitał ludzki jest zbiorową kompetencją firmy do wydobywania najlepszych rozwiązań z wiedzy jej pracowników. To ważna rzecz, ponieważ stanowi źródło innowacji i strategicznej odnowy. Nowoczesne firmy, rozumiejąc, że pracownicy są najważniejsi dla ich działania, a efektywne kierowanie nimi podstawą ich sukcesu, inwestują w „kapitał ludzki” i systemy pracy. Dzięki temu osiągają większą sprawność techniczno-organizacyjną tych systemów, wyższą jakość życia w pracy i silniejszą motywację swoich pracowników.

Kapitał strukturalny jest produktem ukierunkowanych działań ludzi-pracowników, składa się ze wszystkich efektów czynności intelektualnych, które formalnie zarejestrowane, stanowią własność przedsiębiorstwa. Może być także przedmiotem obrotu. Na kapitał strukturalny składa się kapitał strukturalny-wewnętrzny i zewnętrzny-relacyjny.

Kapitał strukturalny-wewnętrzny. Przykłady obejmują kulturę organizacyjną, historię firmy, metodologię oceny ryzyka, metody zarządzania np.: siłą sprzedaży, strukturę finansową, bazy danych zawierające informacje o rynku lub klientach, systemy komunikacyjne, systemy komputerowe, patenty, koncepcje, modele, tajemnice handlowe, prawa autorskie, prawa projektowe, znaki handlowe i usługowe. Krotko mówiąc jest to struktura wewnętrzna tworzona przez pracowników, elementy, które tworzą sposób w jaki działa przedsiębiorstwo.

Kapitał strukturalny-zewnętrzny-relacyjny jest to potencjał przedsiębiorstwa związany z niematerialnymi aktywami rynkowymi. Przykładami są tu: marki handlowe, klienci i ich lojalność, relacje z klientami, różne kontrakty i umowy, np.: licencyjne, koncesyjne, strategie marketingowe: w tym kształtowanie jakości produktu, strategie cenowe, kanały dystrybucyjne, wykorzystywane środki promocji, reputacja i wizerunek przedsiębiorstwa.

Aktywa rynkowe są ważne, ponieważ dają przedsiębiorstwu przewagę w konkurencji o miejsce na rynku, a poza tym zapewniają klientom znajomość firmy oraz tego, czym się ona zajmuje.

PODSTAWY DLA ROZWOJU KONSEPCJI KAPITAŁU INTELEKTUALNEGO

Nowoczesne firmy coraz częściej upatrują sukcesu swojej działalności w inwestowaniu w niematerialne zasoby. „Miękkie” elementy zarządzania przedsiębiorstwem zyskują na popularności, zwłaszcza w aspekcie podnoszenia efektywności intelektualnego potencjału zarówno samej organizacji, jaki i indywidualnego potencjału jej członków. O sukcesie przedsiębiorstwa w niedalekiej przyszłości decydować będą nie tyle systemy i struktury, ale niepowtarzalne jednostki ludzkie i złożone z nich zespoły. Kapitał intelektualny oznacza, ogólnie rzecz ujmując kompetencje danej organizacji do osiągania dochodów w przyszłości, a efektywne gospodarowanie nim polega na kreowaniu wiedzy w organizacji, stwarzaniu warunków do dzielenia się nią oraz jej utrwalaniu. W tym procesie tworzenia, dzielenia się i utrwalania wiedzy powstają nowe produkty, usługi i rynki, które są podstawą osiągania wspomnianych wcześniej dochodów i trwałej przewagi konkurencyjnej. Dodatkowym atutem przemawiającym za zasadnością zainteresowania się kapitałem intelektualnym w kontekście nowego instrumentarium opisu organizacji jest to, iż traktowany jest on jako znaczący składnik wartości rynko-

wej firmy. Powyższe czynniki wskazują na istnienie korzystnych podstaw dla wzrostu jego znaczenia w przedsiębiorstwach:

1. W coraz większej liczbie firm rozumie się, że wiedza pracowników oraz zależność między nimi i przedsiębiorstwem jest o wiele ważniejszym majątkiem, mającym większy wpływ na ostateczny wynik, niż klasyczne materialne aktywa zawarte w zwykłych bilansach;
2. Zmienność otoczenia wymusza na przedsiębiorstwach ciągle dostosowywanie się do coraz to nowych zmiennych warunków;
3. Nastaje era informacji, wiedzy, w której nie systemy i struktury wyjdą na pierwszy plan, ale niepowtarzalne jednostki ludzkie i ich potencjał,
4. W trakcie prowadzenia działalności gospodarczej tradycyjne zasoby zużywają się i trzeba je odnawiać, zasoby niematerialne wprost przeciwnie-im dłużej są używane tym większą mają wartość;
5. Przesunięcie centrum uwagi strategicznej od produktów (usług) i rynków geograficznych do kapitału intelektualnego,
6. Wzrost znaczenia procesów uczenia się i innowacji w przedsiębiorstwach;
7. Pojawia się tzw. nowa ekonomia, która stawia na nowoczesne przywództwo menedżerskie, wykorzystywanie technologii informacyjnej, innowacyjność, przedsiębiorczość, kompleksową jakość, globalizację działalności, dostosowanie do potrzeb klienta, budowanie zaufania i silnej tożsamości organizacyjnej⁸;
8. Nowoczesne formy organizacyjne przedsiębiorstw, sprzyjają zarządzaniu kapitałem intelektualnym (organizacja ucząca się, organizacja wirtualna, przedsiębiorstwo inteligentne);
9. Realizacja nowych założeń dla kierowania zespołami ludzkimi: m.in. ludzie stanowią społeczny kapitał, który ciągle się rozwija, kładzie się nacisk na świadomy udział i wybór pracowników, itp.

Odpowiedzią na skuteczne wykorzystanie kapitału intelektualnego jest efektywne nim zarządzanie. **Zarządzanie kapitałem intelektualnym** w ujęciu ogólnym sprowadza się do **identyfikacji, pomiaru i pełnego wykorzystania ukrytego potencjału przedsiębiorstwa**, czyli tych wszystkich jego elementów, które nie są wykazywane w sprawozdaniach finansowych, a od których zależy pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku.

ZRÓWNOWAŻONE KARTY PUNKTOWE (BALANCED SCORECARD-BSC)

Zrównoważone Karty Punktowe są jednym z modeli zarządzania kapitałem intelektualnym.

Większość z nich powstało i zostało z powodzeniem wykorzystanych w Szwecji.

Ale niezależnie od prac nad sposobami mierzenia i praktycznego wykorzystania kapitału intelektualnego, jakie prowadzono w Szwecji, **w Stanach Zjednoczonych na początku lat 90. powstała koncepcja Zrównoważonych Kart Punktowych (Balanced Scorecard-BSC), której autorami są Robert Kaplan z Harvard Business School i Davida Nortona, założyciela firmy konsultingowej Nola Norton Company (później Renaissance Strategy Group).**

⁸ Bratnicki M., Strużyna J. (red.) (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd. naukowe AE w Katowicach, s. 14

W odróżnieniu od modeli: Raport Konrada i IAM, które jednak oscylowały wyraźnie wokół zagadnień z zakresu rachunkowości, koncepcja Zrównoważonych Kart Punktowych jest ściśle związana ze strategią zarządzania i ogólną wizją rozwoju przedsiębiorstwa.

Jednak podobnie jak Sveiby, Norton i Kaplan uważają, iż większość obecnie stosowanych wskaźników mierzących efekty rynkowej działalności przedsiębiorstw nie przystaje do współczesnych warunków, gdyż nie wybiegają w przyszłość, a mierzą efekty „wczorajszych” decyzji. Kaplan i Norton nie negują jednak czynnika finansowego, traktując go jako jeden z czterech integralnych części BSC, który składa się z następujących rodzajów wskaźników⁹:

1. Zorientowanych na klienta (customer perspective)
2. Zorientowanych na wnętrze przedsiębiorstwa (internal business perspective)
3. Zorientowanych na innowacje i uczenie się (innovation i learning)
4. Zorientowanych na finanse (financial perspective)

Pomiędzy wszystkimi czterema elementami BSC istnieją silne wzajemne zależności: klienci decydują o funkcjonowaniu firmy, gdyż kupują wytwarzane przez nią produkty i usługi. Aby zaspokoić potrzeby nabywców niezbędna jest właściwie funkcjonująca struktura wewnętrzna przedsiębiorstwa, dla dalszego rozwoju i zdolności adaptowania się do zmian w burzliwym otoczeniu niezbędne są procesy uczenia się i innowacji, a wszystko zamyka się na wskaźnikach finansowych pokazujących trafność wcześniejszych decyzji. Wszystko jest połączone ze sobą i skoordynowane oraz podporządkowane wizji, misji i strategii przedsiębiorstwa.

Dzięki takiemu kompleksowemu spojrzeniu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa można otrzymać bardziej wiarygodne informacje o jej obecnych i potencjalnych możliwościach. Stąd zastosowanie przymiotnika „zrównoważony” w nazwie koncepcji.

Pierwszym elementem w BSC są **klienci**, a właściwie ich potrzeby, których zaspokojenie jest celem każdego dobrze działającego przedsiębiorstwa. Musi ono wsłuchiwać się w preferencje nabywców, analizując ich zachowanie i czynniki wpływające na określone decyzje co do wyboru naszego produktu, czy usługi. Ważne jest rozpoznanie: kim są nasi klienci i jakimi cechami się charakteryzują? Należy również odpowiedzieć sobie na pytanie: jak klienci postrzegają naszą firmę? Stąd potrzebny jest stały monitoring otoczenia przedsiębiorstwa. Istnieją cztery kategorie odgrywające, z punktu widzenia nabywców, decydującą rolę przy dokonywaniu zakupów: czas, jakość, obsługa i koszt.

Kolejnym elementem w BSC jest **struktura wewnętrzna przedsiębiorstwa**, umożliwiająca wytworzenie dóbr i usług oferowanych później klientom oraz zapewniająca właściwe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Tutaj zadajemy sobie pytanie znane już z procesu zarządzania strategicznego: w czym jesteśmy, jako przedsiębiorstwo najlepsi, a nawet podąża się dalej, z przymiotnikiem wysmienici? Znajdujemy atuty przewagi konkurencyjnej, szukając ich właśnie w obszarze struktury wewnętrznej.

Następny element składający się na metodę to **procesy: uczenia się i innowacji**. Oczywistym jest fakt, iż w dobie burzliwości otoczenia, ustawicznych zmian niezbędne są procesy pozwalające na szybkie dostosowywanie się do nich. Potrzebne są procesy zapewniające rozwój. I tak o ile dwa poprzednie elementy klienci i struktura wewnętrzna odnosiły się głównie do teraźniejszości i pozwalały mierzyć efektywność wewnętrznych i zewnętrznych działań w ramach przyjętej strategii, o tyle procesy uczenia się i innowacji pozwalają wybiec w przyszłość oraz tą przyszłość współtworzyć poprzez weryfikację dotychczasowych założeń (nie można tutaj jednoznacznie przypisać teraź-

⁹ Sveiby K.E. (1998), *Measuring Intangibles and Intellectual Capital-An Emerging First Standard*, Internet Version 5 August, s. 19.

niejszości zagadnieniom dotyczącym strategii przedsiębiorstwa, ponieważ z samej definicji rozpatrując aspekty strategiczne mówimy o długofalowym działaniu, a więc i przyszłościowym).

Wreszcie ostatnim elementem BSC są **finanse**, najbardziej tradycyjna miara efektywności działania przedsiębiorstwa. Wskaźniki finansowe pozwalają odpowiedzieć na pytanie: jak przedsiębiorstwo jest widziane przez udziałowców? Pozwalają łatwiej spojrzeć wstecz na obecne rezultaty decyzji podejmowanych wcześniej. Podziałów wskaźników finansowych w literaturze przedmiotu jest sporo. Jednak dla zarządzania kapitałem intelektualnym ważny jest podział na kategorie: zapewniające przetrwanie (np.: cash flow), zapewniające odniesienie sukcesu (np.: wskaźniki zyskowności oraz wskaźniki zapewniające rozwój i prosperity w długim okresie (np.: udział w rynku, czy ROE)¹⁰.

Kaplan i Norton nie narzucają przedsiębiorstwom żadnych konkretnych wskaźników, wychodząc z założenia, że każda firma jest inna, niepowtarzalna, funkcjonuje w innych warunkach. Zatem każda musi wypracować odpowiedni dla niej zestaw narzędzi, wskaźników w ramach czterech elementów BSC. Zalecają przy tym ograniczenie się jedynie do paru najważniejszych wskaźników, co pozwoli na właściwą interpretację zmian, a jednocześnie uchroni przedsiębiorstwo przed zalewem zbędnych informacji. Istotą BSC jest pomoc w podejmowaniu decyzji strategicznych, a nie operacyjnych.

Procedurę wdrażania koncepcji BSC również należy dostosować do indywidualnych cech charakterystycznych firmy. Autorzy proponują zapewne pomocną w tym względzie **procedurę wdrożeniową koncepcji**¹¹:

1. Przygotowanie

Przedsiębiorstwo musi określić jakie jednostki biznesu (Strategic Business Units-SBU) nadają się do wdrożenia BSC, wola dokonania zmian jest priorytetem na tym etapie.

2. Pierwsza runda rozmów

Top management i inne kluczowe osoby w firmie oraz pracownicy otrzymują materiały na temat koncepcji BSC. Następnie osoba odpowiedzialna za wdrożenie BSC (może to być pracownik firmy, ale i konsultant zewnętrzny) przeprowadza wywiady z każdym pracownikiem, aby dowiedzieć się jakie są ich oczekiwania w stosunku do BSC i co można do tych rozwiązań nowego wnieść. Wszelkie propozycje i sugestie są mile widziane.

3. Pierwsza runda „warsztatów”

Wszyscy kierownicy oraz osoby odpowiedzialne za wdrożenie koncepcji określają wskaźniki w obrębie czterech obszarów BSC. Grupa na nowo definiuje wizje i strategię, jeżeli taka konieczność oczywiście istnieje. Kolejnym krokiem jest zdefiniowanie kluczowych czynników sukcesu, a na ich podstawie wstępnej wersji BSC zawierającej zestaw wskaźników.

4. Druga runda rozmów

Osoba odpowiedzialna za wdrożenie BSC przegląda i analizuje efekty pierwszej rundy wywiadów, a następnie ponownie przeprowadza rozmowy z kierownikami na temat wstępnej wersji BSC i ich sugestii co do zmian i sposobów wdrożenia.

¹⁰ Sveiby K. E. (1998), op. cit., s. 22.

¹¹ Kaplan R. S., Norton D. P. (2001), Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s.4.

5. Druga runda „warsztatów”

Oprócz kierowników i osób odpowiedzialnych powinni w nich uczestniczyć ich bezpośredni podwładni oraz większość kierowników średniego szczebla. Uczestnicy, pracując w grupach analizują proponowane wskaźniki, ich powiązanie z wizją i strategią firmy oraz przygotowują plan wdrożenia BSC. Na koniec każdy jest proszony o zaproponowanie celów, których osiągnięcie umożliwi stosowanie poszczególnych wskaźników.

6. Trzecia runda „warsztatów”

Podczas, której naczelne kierownictwo dokonuje podsumowania efektów dotychczasowych spotkań. Następuje przygotowanie i zatwierdzenie ostatecznej wersji programu wdrożenia BSC łącznie ze sposobami komunikacji i uzyskania poparcia pracowników, integracji BSC z istniejącą filozofią przedsiębiorstwa i rozwojem lub adaptacją systemu informacyjnego, który ma wspierać działanie BSC.

7. Implementacja

Realizowana jest głównie z przyjętym programem oraz specjalnie do tego celu powołany zespół.

8. Okresowe przeglądy

Raz na miesiąc lub raz na kwartał kalkuluje się poszczególne wskaźniki BSC. Raz do roku następuje weryfikacja ich przydatności powiązana z przygotowaniem nowej strategii i planów na kolejny rok.

Koncepcja BSC wyraźnie skorelowana jest z elementami procesu zarządzania strategicznego, zwłaszcza z metodami analizy strategicznej. Kaplan i Norton opracowując elementy modelu zarządzania kapitałem intelektualnym, bardzo silnie zasadzili go w popularnej **strategicznej karcie wyników**, która jest odpowiedzią na pytanie: jak przełożyć strategię na działanie. O ile inne modele bardzo wyraźnie identyfikują składniki kapitału intelektualnego, serwując przy tym cały zestaw wskaźników, służących nie latwemu jego pomiarowi, o tyle Zrównoważone Karty Punktowe pomagają w implementacji koncepcji.

ZAKOŃCZENIE

Kapitał intelektualny, aby przynosił wymierne efekty potrzebuje rozwoju, inwestycji i ciągłego doskonalenia, gdyż jego wartość szybko może się dezaktualizować, a każda firma ponosi z tego powodu wysokie koszty- koszty nie wykorzystanych możliwości. Jednocześnie trzeba brać pod uwagę specyfikę działania każdego przedsiębiorstwa i znaleźć w nim obszary, w których można wykorzystać koncepcję zarządzania kapitałem intelektualnym (Intellectual Capital Managment).

Właściciele i menedżerowie muszą odpowiedzieć sobie na pytanie: dlaczego i w jaki sposób kapitał intelektualny może służyć wzrostowi konkurencyjności przedsiębiorstwa? Dlatego ważna jest identyfikacja jego składników, dobór sposobów pomiaru, a co najważniejsze metod wykorzystania i rozwoju.

Przyszłość zapowiada się jako niepewny układ zagrożeń, szans i możliwości, w którym nie systemy i struktury nie „jedynie najnowsze metody i instrumenty”, ale niepowtarzalne jednostki ludzkie i złożone z nich zespoły będą decydować o sukcesie przedsiębiorstwa. Świat bowiem wkracza w nową generację zarządzania, która ma zwracać szczególną uwagę na kapitał intelektualny jako podstawowy czynnik kreowania konkurencyjnej siły przedsiębiorstwa.

W coraz większej liczbie firm na świecie rozumie się już teraz, że wiedza pracowników oraz zależność pomiędzy nimi i przedsiębiorstwem jest o wiele ważniejszym majątkiem, mającym większy wpływ na ostateczny wynik niż klasyczne materialne aktywa ujęte w zwykłych bilansach.. W porównaniu ze zwykłą procedurą księgowania, zasady definiowania i wyceny kapitału intelektualnego są niejasne, ale kiedy już raz się go odkryje, zdefiniuje, opisie i wykorzysta, może on dostarczyć przedsiębiorstwu nowego źródła możliwości konkurowania i co najważniejsze wygrywania. Jednym z takich sposobów mogą być modele zarządzania kapitałem intelektualnym, a wśród nich Zrównoważone Karty Punktowe.

LITERATURA

1. Bratnicki M. (1999), *Spojrzenie na kapitał intelektualny z punktu widzenia wartości przedsiębiorstwa* (w:) Przedsiębiorstwo na rynku kapitałowym, praca zbiorowa pod red. J.Duraja, Uniwersytet Łódzki, Łódź-Spała.
2. Bratnicki M., Strużyna J. (red.); (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wyd.Naukowe AE w Katowicach, Katowice.
3. Francik A. (1998), *Zasoby wiedzy organizacji-szansa, czy niepotrzebny balast?* Przegląd Organizacji nr 2.
4. Hegedahl P., *Kapitał intelektualny - kluczowy majątek współczesnej organizacji*, materiały TMI International.
5. Kaplan R. S., Norton D. P. (2001), *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
6. Kaplan R. S., Norton D. P. (1993), *Putting the Balanced Scorecard to work*, Harvard Business Review, September-October, strony internetowe.
7. Osbert-Pociecha G., Karaś M. (1999), *Wykorzystanie koncepcji zarządzania zintegrowana wiedza pracowników (kapitałem intelektualnym), w reengineeringu przedsiębiorstwa*, Przegląd Organizacji nr 3.
8. Perechuda K. (red.) (2000), *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.
9. Ross G., Ross J. (1997), *Measuring your Company's Intellectual Performance*, Long Range Planning, June.
10. Penc J. (1999), *Kreatywne kierowanie*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
11. Stankiewicz J. (1999), *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław, Wydawnictwo Astrum.
12. Stewart T. A. (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations*, Nicholas Brealey, London.
13. Strojny M. (2000), *Zarządzanie kapitałem intelektualnym .Ogólny zarys koncepcji*, Przegląd Organizacji nr 7-8.
14. Strużyna J. (2000), *Wymiary kapitału ludzkiego firmy: Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, pod red. B.Kożuch, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
15. Sveiby K. E. (1998), *Measuring Intangibles and Intellectual Capital-An Emerging First Standard*, Internet Version 5 August.

16. Wawrzyniak B. (1999), *Zarządzanie kapitałem ludzkim a konkurencyjność firmy* Master of Business Administration, nr 2.
17. Wiig K. M. (1997), *Integrating Intellectual Capital with Knowledge Management*, Long Range Planning, June.
18. Zbiegień-Maciąg L., Lipowiecka A. (2000), *Monitorowanie aktywów niematerialnych, czyli rachunkowość zasobów ludzkich*, Przegląd Organizacji 2.

STRESZCZENIE

Nowa rzeczywistość gospodarcza, oparta głównie na globalizacji rynku zmusza przedsiębiorstwa do szukania sposobów dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej wewnątrz przedsiębiorstwa. Rośnie znaczenie ludzkich i niematerialnych zasobów, na których przedsiębiorstwo optymalizuje swoją działalność z zamiarem osiągnięcia rynkowego sukcesu. Zarządzanie kapitałem intelektualnym, a szczególnie Monitor Aktywów Niematerialnych jest jednym ze sposobów by ten cel osiągnąć. Artykuł charakteryzuje kapitał intelektualny oraz model zarządzania kapitałem intelektualnym, zwany Zrównoważonymi Kartami Punktowymi.

SUMMARY

In new reality, in which enterprises operate on a global market, there is necessity to derive the energy from the inside. New enterprise direct their activity towards the optimal use of human and non-material resources, which become the basis of conditioning their success. Intellectual Capital Management and especially Intangible Assets Monitor is one of way modern enterprise management. The article contains the characterization of intellectual capital and model of Balanced Scorecard - BSC.



Piotr Kwiatkowski

Organizacja jako psychiczne więzienie Spojrzenie na niektóre aspekty funkcjonowania organizacji przez pryzmat teorii dysonansu poznawczego L. Festingera

Organizacje mogą być rozumiane jako zjawiska psychiczne, w tym sensie, że powoływane są do życia oraz trwają jako świadome i nieświadomiane procesy. Zgodnie z tym punktem widzenia, ich członkowie mogą, w sensie nie tylko metaforycznym, ale i dosłownym zostać uwięzieni przez myśli, obrazy, idee, sposoby postępowania czy postawy będące efektem działania wspomnianych procesów. Metafora więzienia psychicznego przedstawiona przez G. Morgana oparta jest na następującym rozumowaniu: „choć organizacje mogą być bytami skonstruowanymi społecznie, tym konstrukcjom przypisuje się własne, odrębne istnienie i władzę, co pozwala im do pewnego stopnia sprawować kontrolę nad ich twórcami”¹.

Morgan analizując organizację jako psychiczne więzienie, przyjmuje jako punkt wyjścia psychoanalityczną (psychodynamiczną) koncepcję człowieka. Według tego sposobu widzenia jednostki jest ona „więźniem” własnej nieświadomości, która kieruje jej myśleniem i działaniem - jest, jak to ujmuje J. Kozielecki, „aktorem, który nie zna przyczyn swojego dramatu”². Obraz człowieka, jako jednostki o ograniczonej możliwości racjonalnego działania, w pełni niezdolnej do świadomego kierowania swoim działaniem wykreował S. Freud. To właśnie jego prace dały początek myśleniu o człowieku w kategoriach jednostki skazanej w swoich świadomych działaniach na „dyktaturę” nieświadomych popędów, potrzeb i dążeń mających więcej wspólnego z „prawdą o charakterze człowieka” niż treści przeżyć świadomych. Szkoła psychodynamiczna rozwija się po dzień dzisiejszy. Poglądy Freuda uległy weryfikacjom i modyfikacjom. Kolejne pokolenie neopschoanalitików rozwija i doskonali techniki psychoanalizy w oparciu o prace tak wybitnych przedstawicieli szkoły psychodynamicznej jak Horney, Sullivan, Fromm czy Jung. Pokusie tłumaczenia pewnych charakterystycznych dla organizacji zjawisk z tej perspektywy nie oparł się również G. Morgan. Omawiając takie kwestie jak faworyzacja niektórych sposobów myślenia, nieświadomości, seksualności, „organizacyjnego patriarchy”, lęku przed śmiercią, nieśmiertelności czy wprowadzając Jungowskie terminy - archetypu i cienia - przedstawił organizację jako psychiczne więzienie³.

¹ Morgan G. (1999), *Obrazy organizacji*, Warszawa, s. 232.

² Kozielecki J. (1997), *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Warszawa, s. 95.

³ Morgan G. (1999), *Obrazy organizacji*, Warszawa, s. 232-271.

Celem niniejszego opracowania jest ukazanie możliwości wykorzystania do opisu i wyjaśniania organizacji z perspektywy „metafory psychicznego więzienia” teorii dysonansu poznawczego L. Festingera.

Teoria L. Festingera nie wymaga szczególnych wprowadzeń. Jest to koncepcja, której powstanie datuje się na koniec lat pięćdziesiątych, która znalazła już swoje stałe miejsce w akademickich podręcznikach psychologii społecznej. Kojarzona jest nie tylko z nazwiskiem autora, ale i z pracami takich wybitnych przedstawicieli tej dziedziny nauki jak Brock, Aronson, Brehm czy Cohen.

Czym jest dysonans poznawczy? Otóż termin ten według Festingera oznacza „niezgodność między dwoma elementami poznawczymi”⁴. Elementy poznawcze są tu rozumiane jako przekonania ludzi, dotyczące zarówno ich samych, jak i otaczającego ich świata. Sama niezgodność, co zrozumiałe, nie jest czynnikiem wystarczającym, by odczuwająca ją jednostka doświadczyła swoistego napięcia psychologicznego zwanego dysonansem. Największe prawdopodobieństwo jego wystąpienia pojawia się wtedy, gdy informacja docierająca do jednostki ma charakter zagrażający jej samoocenie, tu rozumianej jako zbiór wyobrażeń dotyczących jej samej⁵.

Odczuwanie dysonansu wymaga od jednostki podjęcia prób jego redukcji, co uzasadnione jest odczuwaniem dyskomfortu, który to stan jest odbierany jako bodziec negatywny, zagrażający równowadze pomiędzy tym, jakie wyobrażenie na swój temat ma jednostka, a tym jak się w danej chwili zachowuje. Zasada, zgodnie z którą działa proces redukowania dysonansu, przypomina masłowski proces zaspokajania potrzeb niższego rzędu, opierający się na homeostazie. Jednak nie jest tak do końca. Odczuwanie głodu czy senności będzie odpowiednio prowadziło na s do działań zmierzających do zaspokojenia tych potrzeb, tj. zdobycia pokarmu, czy znalezienia ustronnego miejsca do wypoczynku. W przypadku redukowania niezgodności między różnymi elementami poznawczymi mamy do czynienia z trzema możliwymi do przejawienia sposobami reagowania, a każdy z nich prowadzi do odmiennych, interesujących zachowań. Są to⁶:

- zmiana zachowania - prowadząca do zgodności z dysonansowym elementem poznawczym,
- uzasadnienie zachowania - zmiana jednego z elementów poznawczych prowadząca do wystąpienia mniejszej niezgodności z zachowaniem,
- dodanie nowych elementów poznawczych zgodnych z zachowaniem - co ma na celu wspieranie zachowania jednostki.

Jakkolwiek pierwszy z wymienionych sposobów zachowania wydaje się naturalny i w stosunkowo prosty sposób redukuje niezgodność, to nie jest to sposób stosowany tak często jak by się mogło wydawać. Ludzie zamiast, uznając niezgodność, zmienić zachowanie, w wielu przypadkach będą skłonni dokonywać manipulacji poznawczych - będą zaprzeczać, zniekształcać, wymyślać wygodne usprawiedliwienia - dokonywać rozmaitych czasami niezwykle i zdumiewających dla postronnego obserwatora racjonalizacji własnego postępowania (sposób drugi), bądź dodawać na poziomie poznawczym nowe elementy zgodne z ich zachowaniem (sposób trzeci) - potwierdzając jego słuszność. Należy zauważyć, że o ile zmiana zachowania zmienia również sytuację jednostki, o tyle uciekanie się do drugiego i trzeciego sposobu redukowania dysonansu, podtrzymuje je w obiektywnie niezmiennionej formie, a modyfikacje występują tylko i wyłącznie na poziomie poznawczym.

⁴ Festinger L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Stanford. w: Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M. (1997), *Psychologia społeczna*, Poznań, s. 81.

⁵ Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M. (1997), *Psychologia społeczna*, Poznań, s. 81.

⁶ Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M. (1997), op. cit.

Opisany przez Festingera proces ma interesujące konsekwencje dla wiedzy o zachowaniu się ludzi w organizacji. Po pierwsze, jeżeli jego rozumowanie jest poprawne, to człowiek nie jest, lecz tylko bywa racjonalny. Gdyby było inaczej, stając w obliczu wiarygodnych dla niej informacji sprzecznych z dotychczasowym postępowaniem, każda jednostka modyfikowałaby swoje zachowanie w przewidywalny sposób.

Po drugie, przynajmniej niektóre zachowania z pozoru interpretowane jako akty braku kompetencji, celowych zaniedbań, nie wypełniania poleceń, niesubordynacji czy nawet sabotażu, w świetle koncepcji Festingera mogą zyskać z goła odmienne i być może bardziej adekwatne wyjaśnienie. Dzięki możliwości spojrzenia na nie z odmiennej perspektywy zyskujemy szansę „odczytania ich we właściwy sposób” - odkrycia ich „prawdziwej natury”.

W końcu, po trzecie, koncepcja dysonansu poznawczego ukazuje w nowym świetle problem kierowania pracą ludzi, rozumianego tu jako proces ukierunkowywania ich na osiąganie wyznaczonych celów - uświadamia, jak złożonym problemem są działania składające się na instrumentarium menedżerów w tym zakresie - wydawanie poleceń, przekazywanie informacji, uzgadnianie punktów widzenia problemów, itp.

Poniżej zostaną omówione wybrane problemy funkcjonowania organizacji, które można interpretować w kategoriach koncepcji dysonansu poznawczego.

OGRANICZONA RACJONALNOŚĆ

Ludzie angażują się w proces ochrony autoportretu do tego stopnia, że zaczynają się zachowywać w irracjonalny sposób. Takie działania mogą prowadzić do tego, że zasady funkcjonalności czy racjonalności przestają obowiązywać jako kluczowy element procesu podejmowania decyzji w danej organizacji. Innymi słowy, założenia co do np. kształtu elementów kultury organizacyjnej, misji i sposobu jej rozumienia, celów strategicznych jak i operacyjnych, mogą podlegać dowolnym interpretacjom. Konsekwentnie musimy stwierdzić, że prawdopodobna jest sytuacja, w której każdy z członków organizacji ma swój indywidualny, charakterystyczny dla jednostki sposób postrzegania jej. Jednocześnie każdy, jest w pewnym sensie więźniem preferowanych sposobów postępowania, myślenia, uzasadniania, pojmowania czy percepcji zjawisk będących składowymi życia organizacji. I tak oto, mamy do czynienia z sytuacją, w której twórcy systemu społecznego wpadają w zastawioną przez siebie pułapkę. System społeczny jakim jest organizacja jest tworzony po to, aby osiągać pewne cele przed nim postawione. Cele te są określane lub współokreślane przez jego członków. Aby ustalić wspólne rozumienie celu, konieczny jest sprawny sposób przepływu informacji, który to warunek nie jest jednak wystarczający. Informacja, aby była skuteczna, musi być odbierana zgodnie z intencjami nadawcy oraz wpływać korygująco na zachowania niezgodne z wyznaczonym kierunkiem. To oczywiście racjonalny punkt widzenia. Niestety, jak wynika z teorii dysonansu poznawczego, nie w każdym przypadku będziemy mogli liczyć na tak korzystny obrót spraw. Przynajmniej w części przypadków spodziewane korekty zachowań nie występują. Dlaczego? Otóż teoria Festingera przewiduje tendencyjność w przetwarzaniu przez jednostkę informacji dotyczących otaczającej rzeczywistości. Jak to ujmuje B. Wojciszke „...w celu przyjemnego potwierdzenia słuszności własnych poglądów aktywnie dążymy do uzyskiwania informacji zgodnych z własnymi postawami, natomiast aby przeciwdziałać nieprzyjemnym dysonansom, unikamy informacji sprzecznych z postawami”⁷.

⁷ Wojciszke B. (2000), *Postawy i ich zmiana*, [w:] red. Strelau J., Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, *Psychologia. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, T 3.

Proces redukcji niezgodności pomiędzy elementami poznawczymi ma istotne znaczenie dla rozumienia dynamiki zmiany organizacyjnej oraz przyczyn niepowodzeń wielu inicjatyw mających na celu obiektywną poprawę warunków funkcjonowania organizacji, jej potencjału czy sprawności reagowania na zmienne otoczenie.

MODYFIKACJA STATUS QUO...

Zmiany, o których można byłoby powiedzieć, że zostały wprowadzone łatwo i bez oporów ze strony członków organizacji to w wielu przypadkach albo zmiany pozorne albo zmiany niestety „na gorsze”. Niemalże każda propozycja zmiany powoduje, pojawienie się kontrowersji dotyczących jej wprowadzenia. Każda zmiana ma swoje źródła powstania jak i źródła oporu przeciwstawiające się jej wprowadzeniu. Jak to się dzieje, że pracownicy, dla których proponowane zmiany mogą być obiektywnie podstawą poprawy ich organizacyjnego życia, jak i źródłem większych czy bardziej korzystnych satysfakcji, stają w opozycji do proponowanych modyfikacji? Spoglądając na ów problem z perspektywy teorii dysonansu poznawczego, musimy dostrzec możliwość zaistnienia sytuacji w której dotychczasowo funkcjonujące elementy poznawcze stają w opozycji do nowo proponowanych rozwiązań. Propozycja wprowadzenia zmiany dotyczącej jakiegokolwiek aspektu funkcjonowania organizacji jest zawoalowanym, choć jak się wydaje jednoznacznym komunikatem, mówiącym jej członkom, że dotychczasowe sposoby funkcjonowania nie były właściwe. Innymi słowy, jednostka dowiaduje się, że była w błędzie. Jak na to zareaguje? Jak już wspomniano ma do wyboru jeden z trzech sposobów zachowania się, jednak to, na który z nich padnie wybór jest niewiadomą. Zmiana zachowania w myśl propozycji równałaby się oczywiście jej akceptacji. Jednak w wielu przypadkach będziemy mieli do czynienia z działaniami nastawionymi na ochronę autoportretu czyli ukierunkowanymi na utrzymanie *status quo*. Mogą one przejawiać się w różnych formach, począwszy od stwierdzeń przedstawiających propozycję jako „niczego nowego nie wnosząca” (co miałoby na celu zminimalizowanie niezgodności *nowego z dotychczasowym*, a więc zmniejszenie odczuwanego dysonansu), poprzez wynajdowanie „obiektywnych przeciwwskazań” dla wprowadzenia zmiany, aż po tendencyjne wynajdywanie przykładów owocnego w skutkach stosowania dotychczasowych procedur czy sposobów działania (co w oczywisty sposób pokazuje zasadność pozostania przy *dotychczasowym* deprecjonując zarazem sensowność wprowadzenia zmian).

Proces przeciwstawiania się zmianie ukazuje się tu jako konsekwencja oporu przeciwko zagrożeniom, jakie ona ze sobą niesie dla wyobrażeń ludzi o nich samych jak i o organizacji, która jest przez nich współtworzona. Minimalizacja oporu przeciwko innowacji (zmianie zasadnej, której sens wprowadzenia obiektywnie nie może być kwestionowany), jak wynika z koncepcji Festingera, wymaga po pierwsze przedstawienia jej w sposób nie niosący ze sobą widocznych „na pierwszy rzut oka” zagrożeń dla jednostek i ich sposobów myślenia o sobie; wymaga rezygnacji z wielkich, modnych w ostatnich czasach słów, jak *restrukturyzacja* czy *rewolucja*. Ich jednoznacznie pretensjonalny wydźwięk w wielu wypadkach będzie skłaniał jednostki do działań ochronnych - przeciwstawieniu się jawnym dla nich zagrożeniom. Jak się wydaje, zmiany, którym można wróżyć powodzenie, to te, które są odbierane jako nieznaczna modyfikacja *status quo*, niezależnie od ich rzeczywistego charakteru, który może być nawet rewolucyjny.

Ponadto współudział jednostek w tworzeniu wariantów modyfikacji może doprowadzić do zmiany sposobu ich postrzegania; odejścia od widzenia zmian jako narzucających, na rzecz postrzegania ich jako (po części przynajmniej) własnych pomysłów, co nie wywołuje poczucia niezgodności i w oczywisty sposób może wpłynąć na minimalizację oporu.

EKSPERCI I KONSULTANCI CZYLI ZEWNĘTRZNY AUTORYTET JAKO ZAGROŻENIE DLA FUNKCJONUJĄCYCH POSTAW

W trudnych dla organizacji sytuacjach, zarządy sięgają po opinie ekspertów i konsultantów, korzystają z usług firm doradczych. Takie działanie establishmentu jest wynikiem nadziei, że ekspertyzy „fachowców” mogą przynieść nowe dane czy odmienne spojrzenie, które umożliwi znalezienie wyjścia z problematycznych sytuacji. Jak ten proceder może wyglądać w oczach pracownika? Oczywiście może tu wystąpić zgoda co do roli oraz zasadności zaproszenia do współpracy konsultanta. Jednak, jak podpowiada nam praktyka, nie zawsze można liczyć na takie poparcie. Przynajmniej niektórzy mogą być skłonni postrzegać eksperta jako, jak to nieco ironicznie, ujął N. Butler, kogoś, kto wie coraz więcej o coraz mniejszej ilości spraw, a już na pewno wie niewiele o tym jaki charakter mają „*nasze problemy*”. Deprecjonowanie znaczenia roli jaką mógłby odegrać konsultant można rozpatrywać jako wyraz ochrony autoportretów tych, którzy w jego umiejętności wątpią. Dla nich, obecność w organizacji „fachowca” niezależnie od jego rzeczywistych umiejętności (których rzetelną weryfikacją na tym etapie zapewne nikt z nich by się nie zajął) może być „oczywistym znakiem” nieudolności zarządu, obnażeniem braku kwalifikacji menedżerów, niedostrzegania możliwości tkwiących w „z natury rzeczy” kompetentnych pracownikach czy wreszcie, jako marnotrawienie czasu i środków. Te i zapewne wiele podobnych sposobów postrzegania roli ekspertów w organizacji to oczywiście nie wyraz podglądów opartych na rzeczowych, obiektywnych danych. Powinniśmy to raczej interpretować jako wyraz postaw przyjmowanych w stosunku do siebie i zewnętrznego świata, tego zupełnie obcego i rozumianego tylko powierzchownie, jak i tego współtworzonego - świata organizacji. Można tu dostrzec zagrożenie, jakie dla wielu stwarzają niewiadome dotyczące samej osoby eksperta, jak i kształtu treści jego rad. Lepszy jest „wróg” znany...

PRZEŁOŻONY JAKO „WIĘZIENNY STRAŻNIK”

Mechanizmy redukcji rozbieżności poznawczych można dostrzec w zachowaniach każdego członka organizacji. Interesujące może być spojrzenie przez ich pryzmat na rolę menedżera. Opisane wyżej zjawiska ograniczonej racjonalności, dążenia do utrzymania *status quo* oraz sposobu postrzegania roli zewnętrznych ekspertów mogą charakteryzować zarówno zachowania jego podwładnych jak i jego samego.

Menedżer, jako członek organizacji, niejako „z definicji” identyfikujący się z jej celami, uznający je za tożsame z własnymi, występuje w roli „strażnika” jej interesów. Do wymagań jego roli należy między innymi operacjonalizacja założeń strategicznych, a co za tym idzie ukierunkowywanie na ich realizację zachowań podwładnych. To, z perspektywy niniejszych rozważań, z co najmniej dwóch względów rola szczególna. Przede wszystkim musimy spojrzeć na menedżera jako na jednostkę, która jest podobnie „uwięziona” przez nieświadome procesy jak jego podwładni. Jeżeli zgodzimy się co do tego, że przypisana jest mu szczególna misja do wypełnienia, to nie będziemy mogli zaprzeczyć dramaturgii jego sytuacji. Z jednej strony menedżer reprezentuje kadrę zarządzającą pełniąc względem swych podwładnych rozmaite role: informacyjne, interpersonalne, decyzyjne⁸. Z drugiej strony względem osób, przed którymi sam jest odpowiedzialny, pełniąc te same role, występuje w interesie swoim i swoich podwładnych, będąc ich reprezentantem, rzecznikiem, łącznikiem czy negocjatorem. W wielu sytuacjach staje

⁸ Stankiewicz J. (1995), *Socjologia organizacji*, Zielona Góra, s.79-83.

w obronie interesów tych, którzy stanowili w pewnym sensie zagrożenie dla niego samego, nie nieświadomie broniąc swego autoportretu, który uzależniony jest między innymi od tego, w jaki sposób jego podwładni postrzegani są przez innych członków organizacji. W tym przypadku opinie wyrażane na temat „jego ludzi” są istotną składową obrazu roli przez niego pełnionej - roli menedżera.

W przypadku menedżera proces godzenia rozbieżnych elementów poznawczych uzyskuje wyjątkowo złożony charakter. Źródła dysonansowych informacji to, z jednej strony, „więzienna koalicja” podwładnych, z drugiej, opinie innych członków organizacji.

Metafora więzienia psychicznego pomaga zrozumieć ukryte znaczenia, niewidoczny „na pierwszy rzut oka” sens zachowań o pozornie innym charakterze. Musimy starać się zrozumieć zasady jakimi kieruje się człowiek tworząc, zarówno świadomie jak i nieświadomie, systemy społeczne, które niejednokrotnie, w nieoczekiwany sposób stają się czymś zupełnie innym niż by sobie tego życzyli.

Wykorzystanie koncepcji dysonansu poznawczego dla opisu niektórych zjawisk charakterystycznych dla organizacji, stwarza możliwość odkrycia ich niewidocznej wprost „logiki”, ukazuje nam znane procesy z odmiennej perspektywy, dając możliwość dostrzeżenia ich, nieraz zaskakującej, natury.

STRESZCZENIE

Autor opisuje organizację w perspektywie metaforycznej interpretacji funkcjonowania przedsiębiorstwa jako „psychicznego więzienia”.

SUMMARY

Author describes the organization in the perspective of metaphorical interpretation of the company functioning as «psychical prison».

LITERATURA

- [1] Aronson E., Wilson T. D., Akert R. M. (1997), *Psychologia społeczna*, Poznań.
- [2] Festinger L. (1957), *A theory of cognitive dissonance*, Stanford, [W:] Aronson E., Wilson T. D., Akert R.M. (1997), *Psychologia społeczna*, Poznań.
- [3] Koziński J. (1997), *Koncepcje psychologiczne człowieka*, Warszawa.
- [4] Morgan G. (1999), *Obrazy organizacji*, Warszawa.
- [5] Stankiewicz J. (1995), *Socjologia organizacji*, Zielona Góra.
- [6] Wojciszke B. (2000), *Postawy i ich zmiana*, [w:] Psychologia. Podręcznik akademicki, T 3. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej, red. Strelau J., Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.



Andrzej Kozina

Kompleksowa analiza sytuacji negocjacyjnej

UWAGI WSTĘPNE

Pomimo, że zagadnienie analizy sytuacji negocjacyjnej jako elementu planowania negocjacji gospodarczych jest często poruszane w literaturze przedmiotu, nie wypracowano dotąd kompleksowej i spójnej koncepcji metodycznej, mogącej znaleźć zastosowanie w analizie praktycznych problemów w omawianej dziedzinie¹. Dotyczy to zwłaszcza trudnych i złożonych przedsięwzięć, obejmujących swoim zakresem wiele zagadnień i wymagających zwykle podjęcia znacznego ryzyka, takich jak negocjacje w zakresie kupna/sprzedaży przedsiębiorstwa, fuzji i przejęć firm, złożone transakcje handlowe, itp.

W związku z powyższym, niniejszy referat stanowi próbę częściowego wypełnienia wzmiankowanej luki metodologicznej, przy czym skupimy się na wstępnym usystematyzowaniu omawianych kwestii, z uwagi na złożoność zagadnienia oraz ograniczone ramy opracowania. Celem referatu jest więc przedstawienie koncepcji wieloaspektowej metody, mogącej znaleźć zastosowanie w planowaniu negocjacji gospodarczych, o nazwie Kompleksowa Analiza Sytuacji Negocjacyjnej (KASN).

Dla prezentacji metody KASN przyjęto następujący schemat, obejmujący pięć kluczowych elementów:

- ogólną charakterystykę metody (cele i zakres zastosowania),
- ujęcie analityczne metody - tok postępowania badawczego,
- techniki szczegółowe,
- źródła danych,
- instrukcję (zasady) stosowania,

Szczególną uwagę zwrócono na omówienie zakresu analizy oraz systematykę jej szczegółowych metod.

SPOSOBY INTERPRETACJI NEGOCJACJI GOSPODARCZYCH

Zasadnicze rozważania poprzedzimy wyjaśnieniem istoty i zakresu negocjacji w ogóle oraz negocjacji gospodarczych (handlowych i finansowych) w szczególności.

¹ Poszczególni autorzy koncentrują się najczęściej na wybranych aspektach tego rodzaju analizy, dlatego też ich propozycje zostaną wykorzystane w poniższych rozważaniach jako podstawa badań porównawczych. Wzięto tutaj pod uwagę przede wszystkim następujące opracowania: [Brdulak H., Brdulak J. (2000), s. 104 i następne], [Casse P. (1996), s. 25 i dalsze], [Dąbrowski P. (1991), s. 115-127], [Gottlieb M., Healy W. J. (1990), s. 5 i dalsze], [Hiltrop J.-M., Udall S. (1995), s. 18 i n.], [Jankowski W.B., Sankowski T.P. (1995), s. 20 i n.], [Kennedy G. (1998)], [Mastenbroek W. (1996), s. 94-102], [Mesjasz C. (2000), s. 42-46], [Nierenberg G. (1994), s. 63 i n.], [Rządca R. A., Wujec P. (1998), s. 37-62], i [Walker M. A., Harris G. L. (1995), s.41-54].

Spośród wielu interpretacji negocjacji najistotniejsze z punktu widzenia celu opracowania wydają się być trzy następujące 2.

1. Traktujące negocjacje jako sposób realizacji celów w sytuacji występowania zarówno wspólnych, jak i sprzecznych interesów stron. Zdaniem F.C. Ikle'a: „... istotą rzeczy jest świadomość istnienia obok siebie interesów wspólnych i sprzecznych, bowiem bez wspólnych interesów nie ma po co negocjować, a bez sprzecznych nie ma o czym”³. Czyli negocjacje to „... zwrotny proces komunikowania się w celu osiągnięcia porozumienia w sytuacji, gdy ty i druga strona związani jesteście pewnymi interesami, z których jedno są wspólne, a inne przeciwne”⁴. Inaczej mówiąc: „... negocjacje to metoda uzyskiwania porozumienia, która zawiera elementy kooperacji i konkurencji. Element kooperacji wypływa z faktu, że obie strony poszukują porozumienia. Aby je osiągnąć, zasiadają do rozmów. Negocjacje zawierają także element konkurencji, ponieważ obie strony starają się uzyskać najlepszy dla nich rezultat”⁵. Określenia te wyrażają wzajemną zależność a stron, polegającą na tym, że żadna z nich nie może zrealizować swoich celów samodzielnie i jednocześnie każda z nich może pomóc drugiej w realizacji jej celów. Przyczyna, dla której prowadzimy negocjacje, polega więc na tym, że chcemy doprowadzić do osiągnięcia rezultatu korzystniejszego niż ten, który możemy osiągnąć bez negocjacji”⁶.
2. Eksponujące ścisły związek negocjacji z procesem wymiany informacji i podejmowania decyzji, który jest najpierw realizowany przez strony niezależnie od siebie, z punktu widzenia ich celów, a następnie wchodzi w fazę uzgodnień wzajemnych w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny. Negocjacje to: „... proces komunikacyjno-decyzyjny, w którym strony starają się dobrowolnie rozwiązać konflikt, tak aby uzyskany rezultat był możliwy dla nich do przyjęcia”⁷.
3. Traktujące negocjacje jako element sytuacji konfliktowych: „... sposób rozwiązywania problemów lub konfliktów społecznych, stopniowe poszukiwanie konsensusu lub kompromisu przez zaangażowanie w konflikt lub w rozwiązywanie problemu strony, polegający na porozumiewaniu się, przekonywaniu, targowaniu, wywieraniu nacisku, zawieranie odcinkowych kompromisów, uzgodnień i ustępstw”⁸. „Sekwencja wzajemnych posunięć, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów”⁹.

Jednym z podstawowych rodzajów negocjacji są *negocjacje gospodarcze*, czyli dotyczące transakcji handlowych i finansowych. W odniesieniu do nich mają oczywiście zastosowanie wszystkie podane wcześniej określenia. Dla celów niniejszego opracowania przyjmijmy, iż przez negocjacje gospodarcze będzie się rozumieć wszelkiego rodzaju negocjacje niezbędne dla dokonania sprzedaży, bądź zakupu różnego rodzaju zasobów rzeczowych i finansowych, tj. produktów lub usług, a także środków trwałych, wyposażenia i innych elementów majątku trwałego i obrotowego firmy, jak również

² Obszerne omówienie cech charakterystycznych i zasad prowadzenia negocjacji można znaleźć m.in. w następujących opracowaniach: [Brdulak H., Brdulak J. (2000)], [Dąbrowski P. J. (1991)], [Fisher R., Ury W. (1991)], [Jankowski T. P., Sankowski W.B. (1995)], [Rządca R.A., Wujec P. (1998)].

³ Dąbrowski P. J. (1991), Praktyczna teoria negocjacji, Sorbog, Warszawa, s.11.

⁴ Fisher R., Ury W. (1991), Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się, PWE, Warszawa, s. 21.

⁵ Jankowski W. B., Sankowski T. P. (1995), Jak negocjować, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa, s. 3.

⁶ Winch A., Winch S. (1998), Techniki sprzedaży i negocjacji, Diffin, Warszawa, s. 14.

⁷ Brdulak H., Brdulak J. (2000), Negocjacje handlowe, PWE, Warszawa.

⁸ Bolesta-Kukułka K. (1993), Mały Słownik Menedżera, PWE, Warszawa.

⁹ Necki Z. (1991), Negocjacje w biznesie, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, s. 17.

wartości niematerialnych. Tak rozumiane negocjacje w wymiarze przedsiębiorstwa jako ich uczestnika (strony) będą więc obejmować wszelkie transakcje w tym zakresie, przygotowywane i zawierane z innymi podmiotami gospodarczymi. Omawiane negocjacje mają więc charakter między -organizacyjny.

W związku z powyższym do typowych obszarów (rodzajów) omawianych negocjacji należą:

- sprzedaż produktów lub usług,
- pozyskiwanie kredytów,
- operacje leasingowe,
- transakcje ubezpieczeniowe,
- fuzje, przejęcia i alianse strategiczne,
- sprzedaż firmy.

Każdy z wymienionych rodzajów obejmuje swoim zakresem specyficzne kwestie. Na przykład w zakresie typowych negocjacji handlowych wchodzi najczęściej następujące problemy:

- asortyment produktów lub usług,
- ilość produktów lub zakres usług,
- cena,
- forma i sposób płatności,
- termin płatności,
- warunki dostawy i odbioru,
- gwarancje,
- usługi serwisowe, i inne¹⁰.

Analizując proponowane w literaturze koncepcje metodyczne dotyczące prowadzenia negocjacji można zauważyć, iż są one zwykle traktowane jako działanie złożone, czyli proces, obejmujący szereg faz (etapów), a w ich ramach szczegółowych czynności. W referacie skupimy się na tych spośród nich, które mają charakter działań przygotowawczych, a więc związane są z planowaniem negocjacji, które z kolei zawiera szereg działań o charakterze analizy sytuacji negocjacyjnej. Będą to więc wszelkie działania, które realizowane są przed podjęciem (otwarciem) negocjacji w ścisłym znaczeniu tego słowa (właściwych rokowań). Jak wynika z badań nad oceną efektywności prowadzenia negocjacji, działania tego rodzaju w istotnym stopniu ją warunkują, dlatego właściwa ich realizacja wymaga wykorzystania odpowiedniej koncepcji metodycznej.

OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA METODY KASN

Celem metody jest stworzenie takiej charakterystyki (modelu odwzorowania) sytuacji negocjacyjnej (w przedstawionym poniżej zakresie), która zapewni sprawną realizację działań planistycznych w zakresie negocjacji. Jest więc ściśle podporządkowana celom tych działań, czy też inaczej stanowi integralny element fazy planowania negocjacji.

W związku z tym metoda KASN ma charakter analizy diagnostycznej, czyli obejmuje z jednej strony identyfikację, a z drugiej - ocenę wszelkich istotnych problemów, aspektów, czynników i uwarunkowań negocjacji gospodarczych. Na podstawie tej analizy dokonuje się najważniejszych rozstrzygnięć co do sprecyzowania zakresu, celów, strategii prowadzenia negocjacji oraz innych istotnych problemów, które są przedmiotem działań o charakterze planistyczno-decyzyjnym w pierwszej fazie typowego procesu negocjacji gospodarczych.

Uszczegóławiając zakres KASN można wskazać trzy zasadnicze jej obszary:

- 1) dane na temat negocjatora, z punktu widzenia którego dokonuje się analizy,

¹⁰ Zob. [Nęcki Z. (1991), op. cit. s. 200-203], [Perrotin R., Heusschen P. (1994), Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe, Poltext, Warszawa].

- 2) informacje charakteryzujące jego partnera (w analogicznym zakresie),
- 3) dane opisujące środowisko (kontekst) negocjacji, w tym ich:
 - specyficzny zakres merytoryczny,
 - uwarunkowania otoczenia bliższego (rynkowego) i dalszego (czynniki: prawne, techniczne, ekonomiczne, inne).

Taki punkt widzenia jest często eksponowany w literaturze przedmiotu, najczęściej w formie różnego rodzaju list kontrolnych, obejmujących kluczowe pytania, na które należy udzielić odpowiedzi przed przystąpieniem do negocjacji (zob. przykład w Tablicy 1)¹¹.

Ponadto zakres analizy powinien obejmować następujące zbiory informacji.

1. Charakteryzujące daną sytuację negocjacyjną, tj. dotyczące transakcji między dwoma konkretnymi negocjatorami.
2. Wskazujące potencjalne możliwości realizacji celów w szerszym środowisku negocjacyjnym, tj. z innymi partnerami negocjacji.
3. Oceniające przebieg wcześniejszych negocjacji.
4. Określające implikacje dla przyszłych relacji pomiędzy stronami.

Przedstawiony zakres wyznacza pięć kluczowych wymiarów analizy sytuacji negocjacyjnej, uszczegóławiających zakres KASN - zob. Tablica 2.

Metoda KASN ma zapewnić kompleksowe i dynamiczne ujęcie planowania negocjacji, w formie szeregu logicznie uporządkowanych działań (faz, etapów), z uwzględnieniem (synteza) wszystkich, kwestii i warunków negocjacji (ich zakresu, celów, analizy sytuacji drugiej strony, strategii i wariantów rozwiązań), jak również określeniem zasobów niezbędnych do ich realizacji (czasu, ludzi, środków rzeczowych i finansowych oraz informacji). Pozwala to stworzyć szczegółowy plan i harmonogram negocjacji.

Tablica 1. Przygotowanie do negocjacji - lista kontrolna

MÓJ PUNKT WIDZENIA	PUNKT WIDZENIA PARTNERA
O co chodzi (moje cele i interesy) ?	O co chodzi (jego cele i interesy) ?
Jakie są moje cele i priorytety ?	Jakie są jego cele i priorytety ?
Co powinienem minimum osiągnąć ?	Co chce minimum osiągnąć ?
Kim jest mój partner ?	Czy i na ile mnie zna ?
Jakie są: jego pozycja, zwyczaje, kultura, język, itp. ?	Co o mnie wie ?
Czy prowadzić rozmowy samemu ?	Jakie ma kompetencje i wsparcie ?
Czy mam dostateczne kompetencje ?	
Kto i jak ewentualnie może mi pomóc ?	
Jakimi materiałami i informacjami dysponuję ?	Jakimi materiałami i danymi dysponuje ?
Co, kiedy, w jaki sposób przekazać (ujawnić) ?	Co może przemilczeć ?
Czego nie mogę powiedzieć ?	Jak się tego dowiedzieć ?
Czym partnera przekonać i zachęcić ?	W jaki sposób spróbuje mnie przekonać ?
Jakich użyć argumentów ?	Z jakimi argumentami muszę się liczyć ?
O co pytać ?	O co może zapytać ?
Jak reagować na jego pytania i zastrzeżenia ?	Co odpowie na moje pytania i zastrzeżenia ?
Jak się zachowywać ?	Jak się zachowa ?
Czy partner zna moje cechy ?	Jaki on jest ?
Gdzie i kiedy rozmawiać ?	Jakie korzyści zechce wyciągnąć z miejsca i czasu rozmów ?
Jakie są najlepsze warunki rozmowy ?	

Źródło: Leicher R. (1981), Mit Erfolg verhandeln, „Der Organisator” X 1980
(za: *Umiejętność pertraktowania*, „Organizacja i Kierownictwo”, nr 3; opr.
S.Chareziński).

¹¹ Technika ta jest omawiana także w wielu nowszych opracowaniach - zob. M.in. [Adler R.i inni (1996)], [Piotrowski W. (1990)] i [Simons T.i Tripp T.M. (1997)].

UJĘCIE ANALITYCZNE METODY KASN

Rozwinięciem powyższej, ogólnej charakterystyki metody KASN będzie jej ujęcie analityczne, obejmujące tok postępowania badawczego (procedurę, tj. kolejne etapy). W jego ramach stosuje się szereg technik szczegółowych, służących do realizacji poszczególnych zadań badawczych (przedstawionych w kolejnym podrozdziale).

Przede wszystkim należy podkreślić, iż KASN jest podporządkowana działaniom realizowanym w ramach planowania negocjacji, które z kolei obejmuje następujące fazy ¹²:

1. *Czynności merytoryczne, w tym:*

- zbieranie informacji i analiza sytuacji negocjacyjnej (zasobów i możliwości stron negocjacji, czynników i uwarunkowań zewnętrznych),
- określenie zakresu przedmiotowego negocjacji - w przekroju istotnych kwestii i problemów (klasyfikacja i hierarchizacja),
- sformułowanie własnych celów i interesów (klasyfikacja, hierarchizacja, zakres realizacji), oraz ocena własnej siły przetargowej,
- określenie celów i interesów drugiej strony (klasyfikacja, hierarchizacja, zakres realizacji) oraz oszacowanie jej siły przetargowej,
- konfrontacja (porównanie) celów i interesów obu stron oraz określenie obszaru negocjacji,
- opracowanie wariantów (alternatyw) rozwiązań problemów,
- ustalenie strategii prowadzenia negocjacji,
- konkretyzacja strategii, poprzez przygotowanie szczegółowych narzędzi prowadzenia negocjacji (zasad i technik, ofert, argumentów, pytań, itp.).

2. *Działania organizacyjno-techniczne, w tym:*

- ustalenie składu zespołu negocjacyjnego (dobór reprezentantów),
- przygotowanie miejsca prowadzenia negocjacji i organizacja przestrzeni,
- opracowanie szczegółowego planu i harmonogramu prowadzenia negocjacji ¹³.

Z kolei właściwy proces KASN obejmuje wymienione poniżej etapy.

1. Wstępna identyfikacja sytuacji negocjacyjnej - w przekroju powyższych wymiarów, tj. negocjatora, jego partnera, bezpośredniego środowiska negocjacji oraz ich otoczenia bliższego i dalszego.
2. Rozpoznanie i dobór źródeł informacji, w tym ocena ich wiarygodności oraz obiektywności.
3. Zbieranie danych źródłowych na temat kluczowych obszarów i wymiarów negocjacji.
4. Weryfikacja i porządkowanie informacji, w odpowiednie zbiory danych.
5. Opracowanie kompleksowej charakterystyki sytuacji negocjacyjnej, umożliwiające stworzenie użytkowych procedur i instrukcji negocjacyjnych.

¹² Przy opracowaniu powyższego zestawienia wykorzystano m.in. następujące opracowania: [Casse P. (1996), s. 53 i n.], [Hiltrop J-M., Udall S. (1995), s. 18 i n.], [Jankowski W. B., Sankowski T.P. (1995), s. 20 i n.], [Mastenbroek W. (1996), s. 94 i n.], [Rządca R.A., Wujec P. (1998), s. 37 i n.], [Walker M. A., Harris G.L. (1995), s. 55 i n.].

¹³ Wymienione fazy i czynności omówiono obszernie w opracowaniu „Metody planowania w zarządzaniu strategicznym na poziomie korporacji i w obszarach funkcjonalnych”, przygotowanego w ramach badań statutowych, finansowanych przez KBN, przez zespół pod kierunkiem Prof. A.Stabryły, Katedra Procesu Zarządzania AE w Krakowie, Kraków 2000 (rozdział VI).

Tablica 2. Szczegółowy zakres analizy sytuacji negocjacyjnej

Lp.	Wymiary	Charakterystyka
1	Negocjator	• potrzeby, cele i interesy, • potencjał: osobowość, wiedza, doświadczenie, zdolności i umiejętności, • postawę, poglądy, nastawienia, aspiracje i oczekiwania, • problemy, trudności i ograniczenia, • stanowisko (pozycję) wyjściową, • pozycja (siła) przetargowa, • potencjalne strategie i style negocjacyjne, • oferty i możliwości (alternatywy) rozwiązań, • obszary i granice ustępstw, • możliwe argumenty i zastrzeżenia, • pytania, dylematy i wątpliwości, • dostępne zasoby (finansowe, rzeczowe, ludzkie, informacyjne); • dotychczasowe doświadczenia negocjacyjne.
2	Partner negocjacji	W analogicznym zakresie oraz ocenę jego wiarygodności, a zwłaszcza wypłacalności.
3	Bezpośrednie środowisko negocjacji	• przedmiot negocjacji - specyficzne produkty (usługi), w przekroju istotnych parametrów ilościowych i jakościowych, • zakres merytoryczny negocjacji – kwestie objęte kontraktem (w omówionym wcześniej typowym zakresie transakcji), • stopień złożoności oraz niepewności / ryzyka transakcji, • warunki i ograniczenia prowadzenia negocjacji – czas, miejsce, inne zasoby.
4	Otoczenie bliższe negocjacji (konkurencyjne)	Charakterystyka innych potencjalnych partnerów negocjacji oraz konkurentów (w analogicznym zakresie jak w punkcie 1).
5	Otoczenie dalsze negocjacji (makrootoczenie)	• ekonomiczne – źródła i możliwości finansowania, podatki, inflacja, itp. • prawne - przepisy podatkowe, celne, dewizowe, itp., • techniczne i technologiczne, w zakresie stosowanych rozwiązań, • społeczne – zwyczaje, język, kultura, itp.

Źródło: opracowanie własne.

TECHNIKI SZCZEGÓŁOWE KASN

Za podstawowe kryterium podziału tych technik przyjęto pochodzenie (genezę) i znaczenie poszczególnych narzędzi oraz ich związek (bezpośredni, lub pośredni) z problemami szczegółowymi w ramach planowania negocjacji. W efekcie wyróżniono dwie grupy technik szczegółowych KASN:

- **podstawowe**, czyli najważniejsze z punktu widzenia celów realizacji poszczególnych działań planistycznych, przy czym wzięto tutaj pod uwagę przede wszystkim te metody, które znalazły już zastosowanie w omawianej dziedzinie,
- **pomocnicze**, czyli o charakterze uzupełniającym; możliwe do zastosowania w omawianym obszarze (zob. Tablica 3);

niezależnie od ich genezy (pochodzenia, np. z zakresu analizy strategicznej, teorii podejmowania decyzji, ekonomiczno-finansowe, itp.), charakteru (opisowe, analityczne, graficzne) i stopnia szczegółowości (ogólności).

Należy tutaj zdecydowanie podkreślić, iż zakres możliwych do zastosowania sposobów analizy sytuacji negocjacyjnych jest bardzo ograniczony. Wskazują na to efekty dotychczasowych prac badawczych, zawarte w bogatej literaturze przedmiotu. Wypracowano bowiem stosunkowo niewiele oryginalnych metod, specyficznych dla omawianego obszaru, takich jak na przykład:

- * metoda BATNA, wykorzystywana dla celów opracowania alternatyw rozwiązań¹⁴, czy
- * metody: oceny punktowej (ważona) i graficzna w ocenie konkurencyjności dostawcy¹⁵

Najczęściej stosowane są metody o charakterze ogólnym (typologiczna, modelowania, rangowania, itp.), lub zapożyczone z innych nauk ekonomicznych, czy społecznych (np. ankieta, budżetowanie), czy wreszcie z innych dziedzin zarządzania (np. techniki decyzyjne, metody analizy strategicznej).

Sytuacja taka wynika przede wszystkim ze znacznej złożoności problematyki negocjacji w ogóle, a handlowych w szczególności. Mamy tutaj bowiem do czynienia z wieloma kwestiami o charakterze jakościowym, trudno wymiernym. Zakres zastosowań metod formalnych, ilościowych jest więc bardzo ograniczony. Ponadto specyfika poszczególnych zagadnień negocjacyjnych utrudnia formułowanie uogólnień w postaci uniwersalnych, niejako modelowych rozwiązań. Niektóre działania w omawianym obszarze realizowane są w sposób intuicyjny, czy też przy pomocy metody prób i błędów. Inne narzędzia mają z kolei raczej charakter pewnych zasad, czy reguł, a nawet postulatów, niż systematycznie stosowanych, sprawdzonych sposobów postępowania.

ŹRÓDŁA DANYCH DO STOSOWANIA METODY KASN

Najogólniejszy podział źródeł informacji, które można wykorzystać w analizie sytuacji negocjacyjnej obejmuje:

- 1) podmioty (instytucje i osoby) zaangażowane w daną sytuację negocjacyjną oraz stanowiące elementy jej szeroko rozumianego otoczenia (kontekstu), w wymienionych wyżej wymiarach, w tym: samych negocjatorów, innych, potencjalnych partnerów negocjacji, konkurentów, ośrodki doradcze, wywiadownie gospodarcze, agencje reklamowe i inne instytucje rynkowe;
- 2) dokumentację charakteryzującą daną sytuację negocjacyjną w formie różnorodnych danych i materiałów źródłowych, opracowanych przez podmioty negocjacji oraz zawarte w dostępnych mediach (prasa specjalistyczna, telewizja, radio, internet).

Do najważniejszych materiałów źródłowych, charakteryzujących sytuację negocjacyjną w zakresie kontraktów handlowych należy zaliczyć:

- 1) zapytania ofertowe odbiorców i oferty dostawców, w zakresie asortymentu produktów lub usług, ich ilości lub zakresu, cen, terminów i form płatności, warunków dostawy, i innych parametrów;
- 2) katalogi, foldery, cenniki i inne materiały handlowe i reklamowe;
- 3) wymagania i parametry techniczne i technologiczne dostawców lub odbiorców;
- 4) dokumentację techniczną i użytkową, dotyczącą tych produktów (usług);
- 5) standardy (normy) jakościowe,

¹⁴ Fisher R., Ury W. (1991), op. cit., s. 123 i dalsze.

¹⁵ Perrotin R., Heusschen P. (1994), op. cit., s. 67 i dalsze].

- 6) analizy rynku dostawców (odbiorców) i determinanty konkurencyjności w danej branży;
- 7) informacje o nowych produktach i usługach, oferowanych na rynku;
- 8) przepisy prawne (ogólne, handlowe, celne, podatkowe).

Tablica 3. Systematyka metod szczegółowych analizy sytuacji negocjacyjnej

Czynności	Metody podstawowe	Metody pomocnicze
Zbieranie informacji i analiza sytuacji negocjacyjnej	Analiza dokumentacji Analiza porównawcza Analiza historyczna Analiza przyczynowo-skutkowa Metody typu <i>interview</i> - ankieta, wywiad, kwestionariusz	Metody analizy strategicznej: (scenariuszowe, portfelowe, analiza pięciu sił Portera, itp.) Metody prognozowania: statystyczne i opisowe (jakościowe).
Określenie zakresu przedmiotowego negocjacji	Metoda typologiczna Metoda klasyfikacji	Techniki rangowania Metody symulacyjne
Sformułowanie własnych celów i interesów oraz ocena własnej siły przetargowej	Drzewo (dendrogram) celów Metoda hierarchizacji Metoda BATNA	Metoda typologiczna Metoda klasyfikacji Techniki rangowania
Określenie celów i interesów drugiej strony i oszacowanie jej siły przetargowej	Analiza porównawcza Analiza przyczynowo-skutkowa Technika odwracania ról	Metoda modelowania Metody symulacyjne Analiza transakcyjna
Konfrontacja celów i interesów obu stron oraz określenie obszaru negocjacji	Metoda analogii Analiza porównawcza Analiza SWOT	Metoda bilansowa Metody kalkulacji Metoda typologiczna
Opracowanie wariantów (alternatyw) rozwiązań problemów	Drzewa decyzyjne Tablice decyzyjne Analiza morfologiczna, Metody kalkulacji	Metody twórczego rozwiązywania problemów: burza mózgów i inne Metody modelowania Metody symulacyjne
Ustalenie strategii prowadzenia negocjacji	Modele teorii gier Analiza porównawcza	Metoda typologiczna Metoda modelowania
Przygotowanie szczegółowych narzędzi negocjacji oferty	Metoda intuicyjna Technika „mierz wysoko” Analiza historyczna Lista pytań	Analiza historyczna Analiza porównawcza Metoda analogii Lista kontrolna
Ustalenie składu zespołu negocjacyjnego (dobór reprezentantów)	Analiza ról Analiza porównawcza Typologia ról negocjacyjnych	Tablice kompetencyjne Zakresy zadań (czynności) Testy zdolności i umiejętności negocjacyjnych
Przygotowanie miejsca prowadzenia negocjacji i organizacja przestrzeni	Analiza porównawcza Analiza historyczna Analiza przyczynowo-skutkowa	Metoda intuicyjna Metoda analogii Metoda modelowania
Przygotowanie szczegółowego planu i harmonogramu prowadzenia negocjacji negocjacji	Analiza przyczynowo-skutkowa Analiza ekonomiczna Schematy i opisy procedur negocjacyjnych Budżetowanie	Analiza czynnikowa Metoda klasyfikacji i typologiczna Metoda bilansowa Harmonogramy Wykresy Clarka, Bernatena-Gruna Metody sieciowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

INSTRUKCJA STOSOWANIA METODY KASN

Podany schemat metody KASN należy uzupełnić następującymi zasadami (kryteriami) oceny sytuacji negocjacyjnej, a co za tym idzie tworzonych zbiorów informacji:

- *kompleksowości i wszechstronności* - uwzględnienie różnorodnych aspektów tej sytuacji, w szerokim kontekście negocjacji,
- *kompletności i spójności* - uwzględnienie wszystkich istotnych wymiarów opisywanego zagadnienia i istotnych związków pomiędzy nimi,
- *konkretności i ścisłości* - operowanie precyzyjnymi i jednoznacznymi parametrami opisu sytuacji negocjacyjnej (przy obiektywnych ograniczeniach),
- *użyteczności* - zapewnienie pożądanых cech zbiorów informacji, przede wszystkim ich rzetelności i wiarygodności, adekwatności, selektywności, odpowiedniej formy i stopnia szczegółowości, itp.;
- *realności i obiektywizmu*, w ocenie sytuacji negocjacyjnej oraz przygotowaniu strategii i szczegółowych narzędzi prowadzenia negocjacji,
- *optymalizacji* - poszukiwanie najlepszych możliwych rozwiązań dyskutowanych zagadnień oraz propozycji (ofert) dla partnera,
- *elastyczności* - uwzględnienie różnych możliwych wariantów rozwiązań, w zależności od istotnych czynników charakteryzujących sytuację negocjacyjną,
- *ekonomiczności* - jako nadrzędnej zasady analizy i oceny wszystkich środków i narzędzi prowadzenia negocjacji (ich efektów i kosztów).

Ponadto przy tworzeniu charakterystyki sytuacji negocjacyjnej zaleca się przestrzeganie wymogów poprawności klasyfikacji oraz utrzymanie poziomu równowagi pomiędzy analizą złożonej kwestii negocjacyjnej na problemy szczegółowe a kompleksowością podejścia, wymaganej dla zapewnienia realizacji zasadniczych celów negocjacji, zgodnie z ich hierarchią z punktu widzenia celów i interesów zaangażowanych stron.

UWAGI KOŃCOWE

Reasumując należy podkreślić, iż przedstawiona propozycja ma charakter pilotażowy, wstępny i będzie podlegać dalszym badaniom teoretycznym i empirycznym. Zwrócono w niej bowiem przede wszystkim uwagę na aspekty identyfikacji sytuacji negocjacyjnej.

Badania będą kontynuowane, głównie celem uzyskania bardziej precyzyjnego i wyczerpującego opisu procesu analizy sytuacji negocjacyjnej. Szczególny nacisk położymy na opracowanie kompleksowego modelu takiej analizy, a także doskonalenia procesu negocjacji gospodarczych, obejmującego zwłaszcza:

- zasady i reguły skutecznych negocjacji,
- charakterystykę procesu negocjacji,
- kryteria oceny efektywności negocjacji.

Dokonamy również weryfikacji praktycznej takiego modelu, w oparciu o dane porównawcze, pochodzące z wybranych firm. Pozwoli to na wypracowanie zestawu użytkowych rozwiązań, tj. reguł, instrukcji i procedur negocjacyjnych.

STRESZCZENIE

W artykule podejmuje się próbę opisu organizacji za pomocą metody KASN (Analiza Sytuacji Negocjacyjnej).

SUMMARY

Article attempts to describe organization with KASN (Negotiation Situation Analysis) method.

LITERATURA

- [1] Adler R., Rosen B., Silverstein E. (1996), *Thrust and Parry. The Art of Tough Negotiating*, „Training & Development”, March.
- [2] Bolesta-Kukułka K. (1993), *Mały Słownik Menedżera*, PWE, Warszawa.
- [3] Brdulak H., Brdulak J. (2000), *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa.
- [4] Casse P. (1996), *Jak negocjować. Zostań negocjatorem w godzinę*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- [5] Dąbrowski P. J. (1991), *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa.
- [6] Fisher R., Ury W. (1991), *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa.
- [7] Gottlieb M., Healy W. J. (1990), *Making Deals. The Business of Negotiating*, New York Institute of Finance, New York.
- [8] Hiltrop J.-M., Udall S. (1995), *The Essence of Negotiation*, Prentice Hall, New York.
- [9] Ikle F. C. (1964), *How Nations Negotiate*, Harper & Row, New York.
- [10] Jankowski W. B., Sankowski T. P. (1995), *Jak negocjować*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa.
- [11] Kennedy G. (1999), *Negocjacje. Jak osiągnąć przewagę negocjacyjną*, Business Press, Warszawa.
- [12] Kennedy G. (1998), *Negocjator*, Studio EMKA, Warszawa.
- [13] Leicher R. (1980), *Mit Erfolg verhandeln*, „Der Organisator” X (za: Umiejętność pertraktowania, „Organizacja i Kierownictwo” 1981, nr 3; opr. S. Charęziński).
- [14] Mastenbroek W. (1996), *Negocjowanie*, PWN, Warszawa.
- [15] Mesjasz C. (2000), *Determinanty i modele procesów negocjacji kredytowych pomiędzy bankiem a przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- [16] Nęcki Z. (1991), *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- [17] Nierenberg G. I. (1994), *Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu*, STUDIO EMKA, Warszawa.
- [18] Perrotin R., Heusschen P. (1994), *Kupić z zyskiem. Negocjacje handlowe*, Poltext, Warszawa.
- [19] Piotrowski W. (1990), *Jak osiągnąć porozumienie?*, „Przegląd Organizacji”, nr 7.
- [20] Rządca R. A., Wujec P. (1998), *Negocjacje*, PWE, Warszawa.
- [21] Simons T., Tripp T. M. (1997), *The Negotiator Checklist*, „Hotel & Restaurant Administration Quarterly”, February.
- [22] Walker M. A., Harris G. L. (1995), *Negotiations. Six Steps to Success*, Prentice Hall, New Jersey.
- [23] Winch A., Winch S., 1998, *Techniki sprzedaży i negocjacji*, Diffin, Warszawa.

INFORMACJA O AUTORACH TOM I:

dr Janusz Biernat

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

mgr Rafał Bielawski

Akademia Świętokrzyska

mgr Aleksander Binsztok

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

mgr Krzysztof Chlebowski

Kopalnie Węgla Brunatnego „Bełchatów”

dr Wojciech Cieśliński

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

mgr inż. Rafał Czarczyński

Właściciel firmy NCA Agencja Projektowa

mgr Marek Domagała

Vice Prezes Telefonii Lokalnej DIALOG S. A. (1999-2000)

mgr Maciej Górecki

Classen-Pol S.A.

prof. dr hab. Wiesław Hładkiewicz

Uniwersytet Zielonogórski

mgr Adam Ilciów

Uniwersytet Zielonogórski

mgr Konrad Kolegowicz

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

dr hab. Mirosław Kwieciński

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

prof. dr hab. Rafał Krupski

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania oraz Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

mgr Anna Krzyżaniak

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Sulechowie

mgr Katarzyna Libor

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

mgr Urszula Maciejczuk

Uniwersytet Szczeciński

dr Maria Miczyńska-Kowalska

Uniwersytet Marii Skłodowskiej-Curie w Lublinie

dr Mieczysław Morawski

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

prof. dr hab. Adam Nalepka

Classen-Pol S. A.

prof. dr hab. Kazimierz Perechuda

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania oraz Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

mgr Janusz Piepiora

Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości

prof. dr hab. Andrzej Szplit

Akademia Świętokrzyska

mgr Marcin Szplit

Akademia Świętokrzyska

dr Zbigniew Świątkowski

Uniwersytet Zielonogórski

INFORMACJA O AUTORACH TOM II:

mgr Urszula Bąkowska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

mgr Andrzej Brzozowski

BENTEN Sp. z o. o.

mgr inż. Ryszard Kobyłka

Prezes Rafako S.A (2000-2001), Partner biznesowy Polskiego Konsorcjum Doradczego (PKD)

dr Agnieszka Krawczyk

Uniwersytet Opolski

dr Andrzej Kozina

Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania w Rzeszowie

mgr Anna Krzyżaniak

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Sulechowie

mgr Piotr Kwiatkowski

Uniwersytet Zielonogórski

dr Krzysztof Łobos

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

mgr Sabina Ostrowska

PPHU Opal

mgr Bartosz Otmianowski

ComART Sp. z o. o.

mgr Sylwia Pierzchawka

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

mgr Michał Pietrzak

BENTEN Sp. z o. o.

mgr Estera Piwoni-Krzeszowska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

Wojciech Podemski

Agencja Ochrony Pracy i Środowiska BHPE

mgr Agnieszka Sokołowska

Akademia Ekonomiczna w Jeleniej Górze

mgr Aleksandra Sus-Januchowska

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

mgr Marta Szczurek

Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu

mgr Waldemar Szewc

Biuro Konsultingowe AFO

mgr Piotr Tarka

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu