

redakcja naukowa

Maciej Walczak, Angelika Wodecka-Hyjek

KONSULTING

w organizacjach
opartych na wiedzy

Kraków 2016

Redakcja naukowa:

Maciej Walczak, Angelika Wodecka-Hyjek

Recenzenci:

Marek Jabłoński, Tomasz Kafel, Bernard Ziębicki

Korekta językowa:

Agnieszka Lakner

© Copyright by Katedra Metod Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu
Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016

Wydawnictwo:

Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej

ul. Rakowicka 10B/10

31-511 Kraków

www.fundacja.e-gap.pl

Współwydawnictwo:

Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

ul. Rakowicka 27

31-510 Kraków

ISBN: 978-83-942293-5-1 (wersja pdf)

ISBN: 979-83-942293-4-4 (wersja drukowana)

Spis treści

PRZEDMOWA	5
CZĘŚĆ I HISTORYCZNE UJĘCIE KONSULTINGU	7
Rozdział 1 Monika Dziwisz GENEZA WSPÓŁCZESNEJ RACHUNKOWOŚCI.....	8
Rozdział 2 Angelika Wodecka-Hyjek WKŁAD PIOTRA DRZEWIECKIEGO W ROZWÓJ NAUKOWEJ ORGANIZACJI PRACY NA GRUNCIE POLSKIM.....	17
Rozdział 3 Maciej Walczak EIJ TOYODA, TAIICHI OHNO I SHIGEO SHINGO – TWÓRCY SYSTEMU PRODUKCYJNEGO TOYOTY	27
CZĘŚĆ II SPOŁECZNE ASPEKTY KONSULTINGU.....	37
Rozdział 4 Wojciech Wychowaniec ZARZĄDZANIE HUMANISTYCZNE W SŁUŻBIE KONSULTINGU	38
Rozdział 5 Magdalena Głowacka WYKORZYSTANIE USŁUG KONSULTINGOWYCH PRZEZ WŁADZE MIAST W RAMACH BUDOWANIA GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY	46
Rozdział 6 Sylvia Cichoń CROWDFUNDING JAKO ALTERNATYWNA FORMA FINANSOWANIA START-UPÓW I INICJATYW OBYWATELSKICH.....	56
Rozdział 7 Sylvia Rembiesa, Lidia Zawila WPLYW REKLAM W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH NA POKOLENIE Y	66
CZĘŚĆ III NARZĘDZIA WSPOMAGAJĄCE PRAKTYKĘ KONSULTINGU	78
Rozdział 8 Witold Furman WYKORZYSTANIE OUSTOURCINGU I KONSULTINGU W OPRACOWYWANIU SYSTEMU RACHUNKOWOŚCI JEDNOSTKI GOSPODARCEJ.....	79
Rozdział 9 Hubert Obara AGILE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT	91
Rozdział 10 Elżbieta Woś-Karaszewska REZULTATY ZASTOSOWANIA LEAN SIX SIGMA W USŁUGACH	104
Rozdział 11 Iwona Lupa ZAKRES WYKORZYSTANIA NARZĘDZI ANALITYCZNYCH DO MONITORINGU MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH NA PRZYKŁADZIE BRAND24	115

PRZEDMOWA

Przełom XX i XXI w. to okres wyraźnych zmian, determinujących aktywny udział organizacji w pozyskiwaniu, tworzeniu i wykorzystaniu wiedzy. Nowe priorytety stały się impulsem szczególnego artykułowania niematerialnych zasobów organizacji, a tradycyjne podejście do zarządzania okazało się niewystarczające w dążeniu do skutecznego konkurencyjnego na dynamicznie zmieniającym się, globalnym rynku.

Coraz większy nacisk na kreowanie organizacji opartych na wiedzy zdezaktualizowało dotychczasowe spojrzenie na funkcje i zasoby, a współcześni menedżerowie stanęli przed problemem przyjęcia nowego sposobu myślenia oraz dylematem – jak uniknąć błędów decyzyjnych w okresie adaptacji do zmian. W gospodarce opartej na wiedzy o wartości organizacji decyduje permanentne wzbogacanie zasobów wiedzy oraz efektywność jej wykorzystania w implikowaniu nowych rozwiązań, jak również przewidywaniu przyszłych trendów. Dlatego niewątpliwym wyzwaniem dla organizacji, oprócz tworzenia nowej i unikalnej wiedzy, jest uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia. W procesie tym szczególną rolę odgrywa doradztwo biznesowe i konsulting, które odpowiednio prowadzone umożliwiają organizacjom wypracowanie rozwiązań sprzyjających wzrostowi zasobów wiedzy oraz jej efektywnemu wykorzystaniu. Dlatego też, Autorzy niniejszej monografii postawili sobie za cel dokonanie wymiany myśli i doświadczeń w zakresie roli konsultingu i doradztwa biznesowego w rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.

Niniejsza monografia, podzielona została na trzy części: pierwszą – historyczne ujęcie konsultingu, drugą – społeczne aspekty konsultingu oraz trzecią – narzędzia wspomagające praktykę konsultingu.

Część pierwszą, która obejmuje trzy rozdziały, otwiera opracowanie Moniki Dziwisz, stanowiące prezentację historycznych aspektów oraz ewolucji rachunkowości, jak również ich znaczenia dla sprawnego funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. W kolejnym, drugim rozdziale, Angelika Wodecka-Hyjek zaprezentowała zarys sylwetki prekursora naukowej organizacji pracy – Piotra Drzewieckiego, ze szczególnym uwzględnieniem jego doświadczeń w roli przedsiębiorcy i menedżera oraz w zakresie rozwoju, pragmatyki zasad i metod naukowej organizacji. Autorka wskazała również na aktualność i użyteczność dorobku Piotra Drzewieckiego dla rozwoju uczącej się organizacji i pracy współczesnych konsultantów. Część tę zamyka rozdział trzeci autorstwa Macieja Walczaka, poświęcony charakterystyce trzech postaci, kluczowych z punktu widzenia rozwoju Systemu Produkcyjnego Toyoty: Eiji Toyody, Taichiego Ohno i Shigeo Shingo. Próba oceny wskazanych postaci dokonana została nie tylko z punktu widzenia osiągnięć organizatorskich, lecz również z uwzględnieniem ich cech osobowościowych, które udało się zidentyfikować na podstawie studiów literatury przedmiotu.

Część druga składa się z czterech rozdziałów, w których zawarto opracowania połączone problematyką społecznych aspektów konsultingu. W rozdziale czwartym, autorstwa Wojciecha Wychowańca, zaprezentowane zostały rozważania charakteryzujące istotę zarządzania humanistycznego w perspektywie badania organizacji, znaczenia wiedzy dla jej rozwoju oraz metodologii praktyki konsultingu. W rozdziale piątym Magdalena Głowacka przedstawiła rozważania z zakresu problematyki wykorzystania usług konsultingowych w rozwoju potencjału innowacyjnego miast, i budowania ich

przewagi konkurencyjnej w ramach Gospodarki Opartej na Wiedzy (GOW). W kolejnym rozdziale, szóstym, Sylwia Cichoń odniosła się do zagadnienia crowdfundingu, jako alternatywnej formy finansowania startupów i inicjatyw obywatelskich. Idea finansowania społecznościowego jest zagadnieniem ważnym i aktualnym, a zaprezentowana analiza pozwala na jego kompleksową ocenę. Równie aktualny wątek poruszony został w rozdziale siódmym, współautorstwa Sylwii Rembiesy i Lidii Zawilej, poświęconym ocenie wpływu reklam w mediach społecznościowych na pokolenie Y. Autorki podjęły próbę ukazania potencjału mediów społecznościowych, wykorzystywanych przez przedsiębiorców w celu dopasowania swojej oferty do potrzeb młodego pokolenia. Relacje te w sposób interesujący i wielowątkowy zostały przeanalizowane i poddane ocenie na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Część trzecią monografii stanowią cztery rozdziały, w których dokonano charakterystyki narzędzi wspomagających praktykę konsultingu w organizacji. Pierwsze opracowanie, rozdział ósmy, autorstwa Witolda Furmana, ukazuje znaczenie outsourcingu i konsultingu w opracowywaniu systemu rachunkowości jednostki gospodarczej. Oprócz istoty i specyfiki systemu rachunkowości oraz elementów determinujących jego powstanie i prawidłowe funkcjonowanie, Autor dokonał też charakterystyki podstawowych zagadnień rachunkowości oraz zaakcentował znaczenie wiedzy i doświadczenia zawodowego w praktyce zawodowej osób zajmujących się rachunkowością, zarówno z punktu widzenia outsourcingu, jak i konsultingu rachunkowości. Rozdział dziewiąty, opracowany przez Huberta Oborę, dotyczy problematyki wykorzystania Agile Business Process Management w zarządzaniu procesami, narzędzia stanowiącego jeden z kierunków rozwinięcia Business Process Management. Rozważania osadzono w obszarze ujęcia BPM, jako jednego ze stadiów rozwojowych podejścia procesowego w zarządzaniu. W podobnym obszarze tematycznym porusza się autorka dziesiątego rozdziału, Elżbieta Woś-Karaszewska, która swoje opracowanie poświęciła zagadnieniu Lean Six Sigma (LSS). Po zaprezentowaniu istoty i założeń koncepcji, dokonała analizy rezultatów zastosowania metody Lean Six Sigma w obszarze usług. Monografię zamyka rozdział jedenasty, przygotowany przez Iwonę Lupe, który ukazuje możliwości wykorzystania narzędzia analitycznego Brand 24 do monitoringu mediów społecznościowych. Autorka wyeksponowała rolę tego narzędzia w budowaniu świadomości marki, doskonaleniu realizowanych procesów, zwiększaniu efektywności działania, a także kształtowaniu wizerunku firmy.

Zarówno zróżnicowanie tematyczne, jak i wieloaspektowy kontekst problemów podjętych w monografii, pozwalają zaakcentować istotną rangę konsultingu, którego rozwój i skuteczność wykorzystania zależy od wymiany doświadczeń i propagowania dobrych praktyk. W opinii redaktorów, niniejsza monografia prezentuje zagadnienia aktualne i ważne oraz w pełni wpisuje się w postulat rozwoju wymiany myśli i doświadczeń dokonywanych poprzez konsulting i doradztwo biznesowe, niezbędnych do rozwoju organizacji opartych na wiedzy.

Maciej Walczak, Angelika Wodecka-Hyjek

CZĘŚĆ I

HISTORYCZNE UJĘCIE KONSULTINGU

GENEZA WSPÓŁCZESNEJ RACHUNKOWOŚCI

Streszczenie

Rachunkowość to ważny obszar w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Niestety przez wielu niedoceniany, a nawet uważany za kłopotliwą formalność. Często nie dostrzega się możliwości, które daje umiejętne wykorzystanie wiedzy księgowej. W opracowaniu zostały przedstawione kolejne etapy ewolucji rachunkowości. Należy zauważyć, że historia rachunkowości to historia rozwoju gospodarczego, a wiedza zawarta w księgach rachunkowych jest ważna zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i potencjalnego inwestora. To obszerne źródło informacji gospodarczej.

Słowa kluczowe

historia rachunkowości, rachunek kosztów, globalizacja i standaryzacja

1. Wstęp

Obecnie wiedza, którą posiada dyrektor finansowy, może służyć nie tylko do celów ewidencyjnych, ale również do efektywnego zarządzania. Odpowiednie dokonanie zapisów na kontach księgowych umożliwia „manipulowanie” wynikiem finansowym w majestacie prawa. Właściwe zastosowanie przepisów ustawy o rachunkowości i międzynarodowych standardów rachunkowości może prowadzić m.in. do optymalizacji podatkowej. Jednak cały czas możliwości, jakie daje przedsiębiorstwu rachunkowość, nie są w pełni wykorzystywane albo kojarzą się jedynie z oszustwami księgowymi. Firmy zupełnie niesłusznie dokonują outsourcingu tych procesów nie mając świadomości, jak ważnym narzędziem w zarządzaniu przedsiębiorstwem może okazać się dobrze funkcjonujący dział księgowości. Jednak nie zawsze tak było. Rachunkowość powstała i zmieniała się wraz z rozwojem gospodarczym świata.

W pracy została przedstawiona długa, bo sięgająca już początków cywilizacji, historia rachunkowości. To nie tylko ewolucja jej metod, ale także ewolucja podmiotów gospodarczych i ich celów, ewolucja instytucji państwa i systemu podatkowego, ewolucja prawa oraz zmiany związane z globalizacją. Opracowanie naświetla początki rachunkowości, prezentuje epokowe dzieło L. Pacciolego rozpoczynające okres nowożytnej rachunkowości, ukazuje rozwój nauki i technologii rachunkowości, przedstawia zasadę dualizmu oraz współczesne badania nad kapitałem.

Zastosowaną metodą badawczą była kwerenda literatury przedmiotu dotyczącej historii rachunkowości w Polsce i na świecie.

2. Początki rachunkowości

Z badań archeologów wynika, że ewidencja gospodarcza była prowadzona już w starożytności. Odnaleźli oni wiele świadectw istnienia rejestrów gospodarczych z czasów cywilizacji mezopotamskiej, egipskiej, greckiej i rzymskiej. W Mezopotamii dokonywano zapisów posiadanych zasobów na glinianych tabliczkach, w Egipcie do tego celu służyły zwoje papirusu, a w Grecji i Rzymie tabliczki woskowe. Znaleziska te

* Mgr, Katedra Finansów, Wydział Finansów i Prawa, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, monika-dziwisz@interia.pl

są dowodem, że prowadzona wtedy działalność rejestracyjna była systematyczna i dotyczyła głównie zapisów wykonywanej pracy. W czasach starożytnych to praca, nie kapitał, była główną jednostką rachunkową. Pomiar pracy był prowadzony przede wszystkim na podstawie kryterium czasu. To pracę można uznać za przyczynę uruchomienia działalności rachmistrzów¹.

Wzmianki o takich zapisach można znaleźć także w Starym Testamencie. W pouczeniu zawartym w Piśmie Świętym: *Cokolwiek przekazujesz, niech będzie w liczbie i w wadze, a dawanie i odbieranie – wszystko na piśmie*, B. Micherda upatruje korzeni rachunkowości, które odnoszą się do wykorzystania idei pomiaru – kwantyfikacji wielkości w liczbie i wadze².

Dla rozwoju tej dziedziny duże znaczenie miały również osiągnięcia cywilizacji Dalekiego Wschodu. Istotnych informacji dostarcza pod tym względem odkryty w 1905 r. w Indiach manuskrypt napisany przez Kautilya – ministra Chandragupy. Jego powstanie datowane jest na około 300 r. p.n.e. Zawiera on wiele zagadnień z zakresu ekonomii, administracji, polityki i rachunkowości. Można w nim odnaleźć opis takich zagadnień jak zmiana poziomu cen, czy różne kategorie zysku.

Natomiast hinduskim uczonym zawdzięczamy stosowanie liczb ujemnych w rachunkach. Brahmagupta wskazał na możliwość ich wykorzystania do zapisu długu. Ich wkładem do matematyki i rachunkowości jest również wprowadzenie zera. Rachunkowość nie może bowiem istnieć bez kompletnych systemów liczbowych³.

3. Od średniowiecznej rachunkowości kupieckiej do czasów wielkich odkryć geograficznych

Za pierwowzór współczesnej rachunkowości uznaje się średniowieczną księgowość kupiecką. Końcówka XI w. to okres rozkwitu handlu. Wiązało się to z koniecznością przeprowadzania skomplikowanych operacji handlowych i finansowych. Wzrastała również liczba kontrahentów. To z kolei rodziło potrzebę ewidencjonowania m.in. transakcji, wierzycieli⁴.

Rozwój handlu doprowadził do stopniowego kształtowania się systemów księgowości podwójnej. Za najstarszy zabytek w pełni rozwiniętego systemu rachunkowości podwójnej uznaje się księgi władz skarbowych Genui z 1340 r.⁵

Jednak formalnie początek teorii i praktyki rachunkowości utożsamiany jest z 1494 r. i wydaniem drukiem dzieła L. Pacciolo „Zasady arytmetyki, geometrii, proporcji i proporcjonalności”. Autor tego epokowego dzieła był franciszkaninem, nauczycielem na uniwersytetach w Perugii, Florencji, Pizie, Bolonii i Rzymie⁶.

W traktacie XI tego dzieła został przedstawiony ówczesny system księgowości oraz zasady jej prowadzenia. Składa się on z 36 rozdziałów, które prezentują zagadnienia dotyczące prowadzenia inwentarza, memoriału, dziennika, księgi głównej, zasady dokonywania rozrachunków, poprawiania błędów rachunkowych, zamykania kont, sporządzania bilansu, obliczania wyniku oraz przechowywania dokumentów⁷.

Z czasem księgowość zaczęła upowszechniać się także w krajach zachodnioeuropejskich. Technika księgowania została niezmienną. Natomiast ewoluowało samo do niej podejście. Pojawił się nowy element – krytyczna analiza księgowości. Księgowość zaczęła stopniowo upowszechniać się także w podmiotach innych niż przedsiębiorstwo, jak np. klasztorach, czy instytucjach państwowych⁸.

Nie bez znaczenia dla rozwoju rachunkowości okazały się czasy wielkich odkryć geograficznych. Wyprawy Krzysztofa Kolumba, czy Ferdynanda Magellana oprócz

wielkich korzyści wiązały się również z olbrzymimi kosztami. W celu ich sfinansowania powstawały kompanie handlowe uznawane za pierwsze spółki kapitałowe. Jedną z pierwszych spółek akcyjnych była założona w 1600 r. Kampania Wschodnioindyjska. W jej funkcjonowaniu dość szybko pojawił się pewien problem techniczny, który polegał na tym, że po zakończeniu wyprawy często brakowało gotówki na dokonanie wypłat dla udziałowców. W związku z tym udziałowcy często zamiast gotówki otrzymywali udziały w następnej wyprawie. Takie rozwiązanie można uznać za pierwowzór obecnej dywidendy. Spowodowało to przejście od kapitału końcowego do kapitału stałego (emitowanie stałych akcji, które oznaczały udział we wszystkich wyprawach na czas nieokreślony). To w konsekwencji doprowadziło do powstania rocznego okresu bilansowania, a nie jak do tej pory – rozliczania strat i zysków po każdej wyprawie. Historia wielkich wypraw geograficznych to historia narodzin inwestora jako głównego odbiorcy sprawozdań finansowych⁹.

Do spopularyzowania zasad księgowości w całej Europie przyczynił się wydany we Francji w 1673 r. kodeks handlowy. Nakładał on obowiązek prowadzenia ksiąg handlowych, sporządzania co dwa lata inwentarza i bilansu, a także archiwizowania dokumentów i ksiąg przez dziesięć lat. Kodeks ten stał się wzorcem wielu regulacji prawnych w innych krajach europejskich¹⁰.

Początek XVII w. to narodziny inwestora. Jego pojawienie się doprowadziło do rozwoju sprawozdawczości finansowej – informacje księgowe trafiają do zewnętrznego odbiorcy. Do XVI w. za główny cel rachunkowości przyjęto dostarczenie informacji właścicielowi, który był zwykle jedną osobą. W związku z tym prowadzenie ksiąg stanowiło jego prywatną sprawę. Nie występował też obowiązek ich udostępniania i nie było określonych żadnych zewnętrznych wymogów ich prowadzenia. Rachunkowość w tym czasie rozwijała się głównie w odpowiedzi na potrzeby działalności kupieckiej, stąd też środki trwałe miały niewielkie znaczenie, w związku z czym nie występowała amortyzacja. W tym czasie nie można mówić również o istnieniu jednej, solidnej jednostki monetarnej, dlatego zapisy w memoriale miały charakter opisowy i były dość rozbudowane, zawierały bowiem szczegółowe określenie wagi, rozmiaru, wymiarów towaru oraz ceny. Nie występowało pojęcie okresu rozrachunkowego oraz trwałego i rozwojowego charakteru firmy. Stąd też brak rozliczeń międzyokresowych¹¹.

4. Rewolucja przemysłowa

Kolejny etap rozwoju rachunkowości został zapoczątkowany przez rewolucję przemysłową. Głównym dorobkiem tego okresu był nowy dział rachunkowości – rachunek kosztów.

Jest to czas, kiedy nastąpił gwałtowny wzrost liczby ludności, co w konsekwencji przełożyło się na wzrost popytu konsumpcyjnego. Doprowadziło to do zwiększenia działalności wytwórczej. W efekcie zaś wykorzystania nowych wynalazków, powstałych wskutek znacznego postępu technicznego, stopniowo rozpoczęto modernizować miejsca pracy. Wszystkie te działania wiązały się z dużymi kosztami. Konieczne zatem było znalezienie odpowiedniego źródła finansowania, co spowodowało dynamiczny rozwój banków i powstanie pierwszych giełd papierów wartościowych (1773 r. – giełda w Londynie, 1792 r. – giełda w Nowym Jorku)¹².

Powstające w szybkim tempie fabryki, które były nastawione na produkcję seryjną, wymuszały na przedsiębiorcach stosowanie coraz bardziej zaawansowanych metod ewidencji i kalkulacji marż jednostkowych. Spowodowało to rozwój rachunkowości

zarządczej i doprowadziło do częściowej marginalizacji znaczenia rachunkowości finansowej¹³.

Powolny rozwój sprawozdawczości finansowej w tym okresie wiązał się głównie z dwoma czynnikami:

- brakiem obowiązku ujawniania informacji, w dzieleniu się wynikami działalności gospodarczej – kadra menadżerska uważała to za metodę dostarczania informacji konkurencji;
- praktyką finansowania opartą na przerzuceniu odpowiedzialności na banki, na których ciążyło badanie zdolności płatniczych przedsiębiorstw emitentów przed zaofiarowaniem dłużnych papierów wartościowych¹⁴.

W początkowym etapie rewolucji przemysłowej minimalizacja kosztów polegała przede wszystkim na zwiększeniu produkcji, co spowodowało rozłożenie kosztów stałych na większą ilość wyprodukowanych jednostek.

Za pioniera w zarządzaniu kosztami uważana jest firma Du Pont Powder Company. To w niej po raz pierwszy zastosowano wskaźniki rotacji aktywów i marży kombinowanej, celem dokonania pomiaru rentowności inwestycji, rozpoczęto również sporządzać sprawozdania dla celów zarządczych. W znacznym stopniu rozwinięto funkcję kontroli i planowania. Doprowadziło to firmę do osiągnięcia w krótkim czasie pozycji lidera na rynku.

Innym przykładem na ukazanie znaczenia roli zastosowania metody rachunku kosztów w przedsiębiorstwie jest firma General Motors, która w znacznym stopniu wyparła z rynku firmę Ford. Było to możliwe dzięki wprowadzeniu w General Motors „elastycznego budżetowania”, które stanowiło narzędzie do oceny wyników generowanych przez ten podmiot. Natomiast firma Ford minimalizowała znaczenie rachunkowości w prowadzeniu biznesu.

Rachunek kosztów stał się praktycznym narzędziem zarządzania nową rzeczywistością gospodarczą, którą charakteryzowało skomplikowanie, różnorodność i produkcja seryjna¹⁵.

Nowa rzeczywistość gospodarcza doprowadziła również do konieczności rozdzielenia ról inwestora i zarządzającego przedsiębiorstwem, co w konsekwencji pociągało za sobą dalszy rozwój rachunkowości finansowej. Z czasem pojawił się obowiązek rewizji ksiąg i sprawozdań finansowych. Na scenie zawodowej księgowi pojawili się jako odrębna grupa zawodowa¹⁶.

Rewolucja przemysłowa doprowadziła do pojawienia się specjalistów od rachunkowości. Na początku prym w tym zakresie wiodł Edynburg, w którym według informatora miejskiego z 1773 r. pracowało siedmiu księgowych. Pod koniec XVIII w. we wszystkich miastach Anglii i Szkocji działało ich łącznie prawie pięćdziesięciu. Liczba księgowych zaczęła gwałtownie rosnąć, począwszy od 1844 r., kiedy to została wydana Ustawa o spółkach, która wprowadzała obowiązek badania bilansu. Kolejny akt prawny o podobnym charakterze pochodzi z 1862 r., nakłada wymóg korzystania z usług księgowych w przypadku bankructwa firmy. W 1854 r. na mocy przywileju królewskiego w Edynburgu powstało Stowarzyszenie Księgowych. Szybko zaczęły pojawiać się stowarzyszenia lokalne. W 1880 r. królowa Wiktoria zatwierdziła powstanie Instytutu Biegłych Księgowych Anglii i Szkocji.

Za kolebkę rewizji finansowej większość osób uważa Stany Zjednoczone. Jest to jednak błędne przekonanie. Chociaż kraj ten odgrywa olbrzymią rolę w kształtowaniu

współczesnej rewizji finansowej, to początki badania sprawozdań finansowych powstały według wzorów brytyjskich¹⁷.

5. Czasy współczesne

Obecny postęp w gospodarce i technice, rosnąca złożoność procesów gospodarczych oraz szybko postępująca globalizacja rynków stawiają przed rachunkowością nowe wyzwania. W odpowiedzi na nie, rachunkowość korzysta w coraz szerszym zakresie z nowoczesnych środków technicznych w procesie przetwarzania danych, następuje usprawnianie rozwiązań metodologicznych oraz ich standaryzacji na szeroką skalę.

Jako że rachunkowość jest kształtowana w sposób ciągły i dynamiczny przez wiele, złożonych procesów społecznych, gospodarczych, politycznych i kulturowych, bardzo trudno w sposób jednoznaczny zdefiniować jej pojęcie. Współcześnie traktuje się ją jako szczególny rodzaj działalności, jako integralny element rzeczywistości gospodarczej, jak i postrzega się ją jako dyscyplinę naukową, w ramach której powstają i podlegają weryfikacji teorie oraz są przeprowadzane badania¹⁸.

Aby zilustrować złożony i wielowymiarowy charakter pojęcia współczesnej rachunkowości przytoczono poniżej kilka definicji, które zostały sformułowane przez różnych autorów w ciągu ostatnich pięćdziesięciu lat.

Zgodnie z definicją S. Skrzywana, jednego z założycieli Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, rachunkowość jest szczególnym rodzajem jednostkowej ewidencji gospodarczej. Jest system ciągłego w czasie ujawniania, grupowania, prezentowania i interpretowania wyrażonych w pieniądzu i bilansujących się ogólnych oraz szczegółowych danych liczbowych o działalności gospodarczej i sytuacji majątkowej jednostki gospodarczej¹⁹.

A. Jaruga określa rachunkowość, jako proces identyfikacji, pomiaru i przekazywania informacji, które są potencjalnie użyteczne do podejmowania decyzji gospodarczych. Z punktu widzenia działań, które składają się na system rachunkowości odróżnia się identyfikację, grupowanie, opis, ewidencję, przetwarzanie i przekazywanie informacji o wynikach działalności firmy, zmianach w jej majątku i sytuacji finansowej. Rachunkowość rozumiana jest jako system informacyjny służący użytkownikom do podejmowania decyzji gospodarczych, zwłaszcza finansowych oraz rozliczania kierownictwa z odpowiedniego i efektywnego zarządzania powierzonym majątkiem²⁰.

Definicja T. Kiziukiewicz prezentuje rachunkowość, jako system odzwierciedlenia w mierniku pieniężnym sytuacji majątkowej i finansowej jednostek gospodarczych oraz kompletnego ujmowania zachodzących w nich zjawisk i procesów gospodarczych w uporządkowany sposób za pomocą specyficznych metod, form, rozwiązań organizacyjnych i technicznych. Dzięki temu uzyskuje się sformalizowany wewnętrznie spójny i zbilansowany obraz działalności gospodarczej o uniwersalnym charakterze²¹.

Definicja proponowana przez Międzynarodowy Komitet Standardów Rachunkowości (obecnie Radę) jest następująca: proces dostarczania informacji o pozycji finansowej, dokonaniach i zmianach w tej pozycji, które to informacje są użyteczne dla szerokiego grona potencjalnych użytkowników do podejmowania przez nich decyzji ekonomicznych²².

K. Sawicki postrzega rachunkowość, jako logiczny, całościowy i zwarty system, który rozpoczyna się od pomiaru, udokumentowania i księgowego ujęcia operacji gospodarczych, a kończy sporządzeniem i zatwierdzeniem sprawozdania finansowego²³.

Zdaniem B. Micherdy rachunkowość to uniwersalny i elastyczny system informacyjno-kontrolny, który odzwierciedla przebieg i rezultaty działalności jednostki gospodarczej²⁴. Przytoczone definicje wskazują na szeroki zakres rachunkowości. Na ich podstawie można wyodrębnić jej trzy główne elementy, którymi są ewidencja księgową, rachunek kosztów oraz sprawozdawczość finansowa.

Opisując ewolucję rachunkowości, nie można pominąć wpływu, jaki wywierają na nią procesy globalizacji. Czynniki międzynarodowe w coraz większym stopniu kształtują rozwój krajowych systemów rachunkowości. Wśród najważniejszych międzynarodowych determinant rozwoju rachunkowości należy wymienić:

- wpływ polityki rozumiany, jako proces harmonizacji norm prawnych przy poparciu ze strony ustawodawcy amerykańskiego i Komisji Europejskiej;
- globalizację gospodarek, liberalizację i wzrost wolumenu międzynarodowej wymiany handlowej oraz wzrost wartości i ilości bezpośrednich inwestycji zagranicznych;
- tworzenie się globalnych rynków finansowych – międzynarodowa integracja rynków, nowe instrumenty finansowe, wzrost obrotów, kapitalizacji giełdowej;
- zmiany formy własności – przejście od własności publicznej do prywatnej, rozdrobniona struktura własnościowa;
- zmiany w międzynarodowym systemie monetarnym – płynny kurs walutowy, skutki wprowadzenia euro;
- rozwój międzynarodowych korporacji²⁵.

Globalizacja świata gospodarczego wymusza procesy harmonizacji i standaryzacji rachunkowości. Ich głównym celem jest zwiększenie stopnia porównywalności sprawozdań finansowych, które są sporządzane zgodnie z odmiennymi regulacjami prawnymi obowiązującymi w poszczególnych krajach. Występowanie tych różnic jest dużym utrudnieniem dla firm poszukujących źródła kapitału na rynkach międzynarodowych oraz dla inwestorów i właścicieli kapitału, którzy chcą go jak najlepiej ulokować.

W związku z tym wyzwaniem już w latach siedemdziesiątych XX w. rozpoczęto prace, które miały doprowadzić do ujednoczenia rozwiązań przyjętych w tym zakresie. Zostały one zapoczątkowane przez powołanie w Londynie Komitetu Międzynarodowych Standardów Rachunkowości. Jest on niezależną organizacją założoną na mocy porozumienia zawodowych organizacji księgowych z Australii, Francji, Holandii, Irlandii, Japonii, Kanady, Meksyku, Niemiec, Stanów Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. Komitet wydał czterdzieści jeden standardów, dwadzieścia cztery interpretacje MSR-ów oraz ramy koncepcyjne opracowywania sprawozdań finansowych. W 2001 r. Komitet został przekształcony w Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości, standardy zaś publikowane od tego momentu określa się mianem Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej. Mają one w najbliższej przyszłości zastąpić dotychczasowe Międzynarodowe Standardy Rachunkowości²⁶.

Ostatni kryzys gospodarczy ukazał konieczność tworzenia nowych międzynarodowych regulacji w zakresie rachunkowości, a szczególnie sprawozdawczości finansowej. Dość mocno nadszarpaną on zaufanie do informacji pochodzących z systemu rachunkowości oraz wizerunek biegłych rewidentów, oraz rozpoczął proces integracji standardów europejskich i amerykańskich²⁷.

6. Przyszłość rachunkowości

Rozwój rachunkowości następował w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu społeczno-kulturowym oraz postęp techniczny. Można zatem przypuszczać, że dalsza jej ewolucja będzie następowała w powiązaniu z innowacjami technologicznymi oraz innymi zmianami zachodzącymi w świecie. Obecnie rachunkowość nie czerpie jeszcze w pełni z możliwości, jakie daje rewolucja informatyczna. To jedno z wyzwań, które stoi nie tylko przed rachunkowością, ale również przed programistami²⁸.

Innym czynnikiem wymuszającym zmiany w obecnym systemie rachunkowości jest zależność pomiędzy rozwojem gospodarczym a dostępem do wiedzy i jej wykorzystaniem przez poszczególne jednostki gospodarcze. Wiedza pełni rolę jednej z przewag konkurencyjnych. W związku z tym istnieje potrzeba uwzględnienia w rachunkowości dokładnej informacji o kapitale ludzkim, w którym istotne miejsce przypisuje się pracownikom. Liczni autorzy coraz częściej formułują tezy, że zasoby ludzkie są najważniejszym aktywem firmy. Z punktu widzenia rachunkowości pojawia się trudność w określeniu właściwych sposobów ich kwantyfikacji. Obecnie poszukiwana jest odpowiedź na pytanie jak wyceniać kompetencje²⁹.

7. Zakończenie

Praca ukazuje historyczny rys rozwoju rachunkowości od samych jej początków aż do czasów współczesnych. Należy pamiętać, że rachunkowość nie jest nowym zjawiskiem w świecie gospodarczym. Z analizy źródeł historycznych wynika, że różne jej formy, adekwatne do potrzeb, stosowano już wiele tysięcy lat temu, właściwie już od początków dziejów człowieka. Początkowo służyła do pomiaru pracy, ewoluując stopniowo w kierunku pomiaru kapitału. We wczesnym okresie rozwoju była nastawiona na potrzeby zarządzania firmami, a nie na inwestorów. Pierwotnie była istotnym źródłem informacji dla właściciela.

Same czynniki sprzyjające rozwojowi rachunkowości można podzielić na dwie grupy. Jedna z nich obejmuje sztukę pisania, liczenia oraz posługiwania się pieniądzem, jako wspólnym mianownikiem. Druga z nich obejmuje czynniki o charakterze instytucjonalnym, tj. pojęcie prywatnej własności, rozwój praktyki udzielania kredytu, pojawienie się inwestorów. Jednak za główny bodziec rozwoju należy uznać postęp techniczny. To on przez stulecia warunkował samoistny rozwój rachunkowości. Do XIX w. rozwijała się ona w sposób naturalny. Dopiero następny wiek przyniósł bardziej skomplikowane procesy gospodarcze, które wymusiły dokonywanie regulacji w tym zakresie i to w skali międzynarodowej.

Historia rozwoju rachunkowości jest historią rozwoju świata gospodarczego. Odpowiada ona na coraz to nowe wyzwania, które ten świat przed nią stawia.

Bibliografia

1. Burzym E. *Rachunkowość przedsiębiorstw i instytucji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1980.
2. Dobija M., Jędrzejczyk M. *Szkice z historii rachunkowości*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków 2011.
3. Grabiński K., Kędzior M., Kradomska J. *Globalne uwarunkowania rachunkowości. Systemy, procesy, zmiany*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
4. Hendriksen E.A., Breda M.F. Van, *Teoria rachunkowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

5. Jaruga A. i inni, *Rachunkowość finansowa*, RAFiB, Łódź 1992.
6. Micherda B., Świetla K. *Współczesna rachunkowość. Wybrane problemy metodologiczne*, Difin, Warszawa 2013.
7. *Perspektywy rachunkowości w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej*, Micherda B. (red.), Difin, Warszawa 2007.
8. *Podstawy rachunkowości. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, Micherda B. (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
9. *Rachunkowość – zasady prowadzenia po nowelizacji ustawy o rachunkowości*, Kiziuiewicz T. (red.), Ekspert, Wrocław 2002.
10. *Rachunkowość finansowa przedsiębiorstw według znowelizowanej ustawy o rachunkowości*, Sawicki K. (red.), Ekspert, Wrocław 2004.
11. *Rachunkowość wobec kryzysu gospodarczego*, Micherda B. (red.), Difin, Warszawa 2010.
12. Skrzywan S. *Teoretyczne podstawy rachunkowości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1969.
13. *Wprowadzenie do rachunkowości. Podręcznik z przykładami, zadaniami i testami*, Śnieżek E. (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
14. *Zasady wyceny bilansowej i ustalania wyniku zgodnie ze znowelizowaną ustawą o rachunkowości*, Walińska E. (red.), CCAE, Łódź 2002.

Przypisy

¹ M. Dobija, M. Jędrzejczyk, *Szkice z historii rachunkowości*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków 2011, s. 32.

² *Perspektywy rachunkowości w Polsce po akcesji do Unii Europejskiej*, B. Micherda (red.), Difin, Warszawa 2007, s. 10.

³ M. Dobija, M. Jędrzejczyk, *Szkice z historii...*, op. cit., s. 41-42.

⁴ *Wprowadzenie do rachunkowości. Podręcznik z przykładami, zadaniami i testami*, E. Śnieżek (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 20.

⁵ E.A. Hendriksen, M.F. van Breda, *Teoria rachunkowości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s.53.

⁶ *Ibidem*, s. 53

⁷ *Wprowadzenie do rachunkowości...*, op. cit., s. 20.

⁸ E.A. Hendriksen, M.F. van Breda, *Teoria...*, op. cit., s.64.

⁹ *Ibidem*, s. 64-65.

¹⁰ *Wprowadzenie do rachunkowości...*, op. cit., s. 20.

¹¹ E.A. Hendriksen, M.F. van Breda, *Teoria...*, op. cit., s. 55.

¹² *Ibidem*, s. 66.

¹³ M. Dobija, M. Jędrzejczyk, *Szkice z historii...*, op. cit., s. 52.

¹⁴ *Ibidem*, s. 53.

¹⁵ *Ibidem*, s. 57.

¹⁶ E.A. Hendriksen, M.F. van Breda, *Teoria...*, op. cit., s. 67.

¹⁷ *Ibidem*, s. 69-70.

¹⁸ *Wprowadzenie do rachunkowości...*, op. cit., s. 9-10.

¹⁹ S. Skrzywan, *Teoretyczne podstawy rachunkowości*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1969, s. 5.

- ²⁰ A. Jaruga i in., *Rachunkowość finansowa*, RAFiB, Łódź 1992, s. 8.
- ²¹ *Rachunkowość — zasady prowadzenia po nowelizacji ustawy o rachunkowości*, T. Kiziukiewicz (red.), Ekspert, Wrocław 2002, s. 14.
- ²² *Zasady wyceny bilansowej i ustalania wyniku zgodnie ze znowelizowaną ustawą o rachunkowości*, E. Walińska (red.), CCAE, Łódź 2002, s. 9.
- ²³ *Rachunkowość finansowa przedsiębiorstw według znowelizowanej ustawy o rachunkowości*, K. Sawicki (red.), Ekspert, Wrocław 2004, s. 5.
- ²⁴ B. Micherda, K. Świetla, *Współczesna rachunkowość Wybrane problemy metodologiczne*, Difin, Warszawa 2013, s. 12.
- ²⁵ K. Grabiński, M. Kędzior, J. Kradomska, *Globalne uwarunkowania rachunkowości Systemy Procesy Zmiany*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2013.
- ²⁶ B. Micherda, K. Świetla, *Współczesna rachunkowość...*, op.cit., s. 59-60.
- ²⁷ *Rachunkowość wobec kryzysu gospodarczego*, Difin, Warszawa 2010.
- ²⁸ Eldon A. Hendriksen, Michael F. van Breda, *Teoria...*, op. cit., s. 67.
- ²⁹ B. Micherda, K. Świetla, *Współczesna rachunkowość...*, op.cit., s. 10.

Monika Dziwisz

The genesis of modern accounting

Summary

The accounting is an important area of business management. Unfortunately underestimated by many, and even considered a troublesome formality. Often overlooked capabilities that gives an efficient use of accounting. The study has been presented the stages of evolution of accounting. It should be noted that the history of accounting is the history of economic development, and the knowledge contained in the books is important for both a company and a potential investor. This comprehensive source of business information.

Keywords

history of accounting, cost accounting, globalization and standardization

Angelika Wodecka-Hyjek*

WKŁAD PIOTRA DRZEWIECKIEGO W ROZWÓJ NAUKOWEJ ORGANIZACJI PRACY NA GRUNCIE POLSKIM**

Streszczenie

W artykule przypomniano sylwetkę prekursora naukowej organizacji pracy Piotra Drzewieckiego, którego dorobek istotnie przyczynił się do rozwoju klasycznej szkoły organizatorskiej w Polsce. Na wstępie ukazano aspekty biograficzne klasyka. Następnie dokonano prezentacji zasadniczych kwestii dotyczących dorobku Piotra Drzewieckiego ze szczególnym uwzględnieniem jego doświadczeń jako przedsiębiorcy i menedżera oraz w zakresie rozwoju i pragmatyki zasad i metod naukowej organizacji. Wyartykułowano również aktualność i użyteczność jego dorobku dla rozwoju organizacji uczącej się i pracy współczesnych konsultantów.

Słowa kluczowe

Piotr Drzewiecki, naukowa organizacja pracy, organizacja ucząca się, konsulting

1. Wstęp

Naukowa organizacja pracy powstała na przełomie XIX i XX w. Za pierwsze przejawy tej dziedziny wiedzy na świecie uważa się odczyty wygłaszane przez F.W. Taylora na zebraniach Stowarzyszenia Amerykańskich Inżynierów Mechaników, a w szczególności referat pt. „Zarządzanie warsztatem wytwórczym (Shop management)” opublikowany w 1903 r. Równocześnie, ale niezależnie od F.W. Taylora, badania nad organizacją pracy w przemyśle prowadził Karol Adamiecki, pracując w Zakładach Hutniczych Towarzystwa Akcyjnego Walcowni Rur i Żelaza w Jekaterynosławiu w Rosji. Wynikiem tych badań był referat pt. „Metoda wykreślana organizowania pracy w walcowniach” ogłoszony w 1903 r. Pomimo iż literatura zagraniczna, nawiązując do początków naukowej organizacji, nie wymienia tego referatu, stanowi on niewątpliwie jeden z pierwszych jej przejawów¹.

W Polsce, podobnie jak w innych krajach, problemy organizacyjne rozważane były o wiele wcześniej niż powstała naukowa organizacja pracy, a dylemat zdefiniowania nauki organizacji, określenia przedmiotu jej zainteresowań oraz podstawowych pojęć był szeroko dyskutowany przez grono najwybitniejszych prekursorów, takich jak: Karol Adamiecki, Edwin Hauswald, Zygmunt Rytel czy Piotr Drzewiecki. O ile z dorobku trzech pierwszych, wymienionych badaczy pozostała ogromna spuścizna teoretyczna, o tyle Piotr Drzewiecki, mocno zaangażowany w organizatorską działalność praktyczną, odegrał przodującą rolę w tworzeniu warunków sprzyjających rozwojowi naukowej organizacji na gruncie polskim.

Piotr Drzewiecki był doskonałym znawcą rodzimego i światowego dorobku naukowej organizacji, entuzjastycznym krzewicielem jej zasad i metod oraz świetnym kierownikiem i koordynatorem jej instytucjonalnego rozwoju. Starannie wykształcony,

* Dr, Adiunkt, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, wodecka@uek.krakow.pl

** Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

pilnie śledził postępy naukowe w bliskich mu dziedzinach, umiejętnie stosował je w praktyce, dlatego jego zasługi na polu uprzemysłowienia polskiej gospodarki są niepodważalne. Wykazał się również w działalności społecznej, pełniąc przez długie lata funkcję prezesa Rady Instytutu Nauki Organizacji i Kierownictwa (INOiK), prezydenta m. st. Warszawy oraz fundatora stypendiów i donatora na rzecz rozwoju wiedzy i umiejętności.

Celem opracowania jest przypomnienie sylwetki i dorobku Piotra Drzewieckiego w kontekście wyartykułowania zasad i metod naukowej organizacji pracy oraz ich aktualności i użyteczności dla rozwoju organizacji uczącej się i pracy współczesnych konsultantów.

2. Zarys biografii

Piotr Drzewiecki urodził się w Warszawie 29 maja 1865 r.. Ojciec, Stanisław Drzewiecki był kupcem, a matka pochodziła ze znanej i szanowanej rodziny mieszczańskiej Hinzów. Wychowywał się w licznej rodzinie, miał czterech braci i dwie siostry, w atmosferze poszanowania tradycji oraz wartości obywatelskich i chrześcijańskich, wielkiej obowiązkowości i wyjątkowej pracowitości. Jego dom mieścił się w dzielnicy pełnej najpiękniejszych tradycji z życia mieszczaństwa warszawskiego, u podnóża Cytadeli, miejsca stracenia bohaterów narodowych powstania styczniowego. W 1883 r. ukończył szkołę realną na warszawskiej Kanonii² i podobnie jak młodzież ówczesnego okresu, zarówno w domu, jak i w szkole, pozostawał pod wpływem patriotycznej atmosfery popowstaniowej, jednocześnie stykając się z hasłami pracy organicznej³.

Zgodnie z tradycją rodzinną, Piotr Drzewiecki za przykładem starszego brata Ludwika, postanowił zostać inżynierem i we wrześniu 1883 r. zdał z powodzeniem egzamin wstępny do Instytutu Technologicznego w Petersburgu, gdzie w 1888 r. uzyskał tytuł inżyniera-technologa. Należy zaznaczyć, iż studia ukończył z wyróżnieniem, a za projekt młyna parowego otrzymał złoty medal, co było rzadkością w Instytucie Technologicznym. W trakcie studiów brał czynny udział w zorganizowanym życiu akademickim, piastując funkcję przewodniczącego Ogólnej Kasy Studentów-Polaków w Petersburgu⁴. A. Czech wspomina, iż w latach 1886-1891 studiowali tam również Karol Adamiński, a nieco później Zygmunt Rytel⁵.

3. Doświadczenia przedsiębiorcy i menedżera

Pierwsze doświadczenia zawodowe młody Drzewiecki zdobywał po powrocie do Polski od razu po zakończeniu studiów. W 1889 r. podjął swoją pierwszą pracę zawodową w charakterze asystenta dyrektora Fabryki Rur Hulczyńskiego w Sosnowcu⁶. Stanowisko to piastował niespełna rok, gdyż w związku z wystawą światową w Paryżu w 1890 r. zdecydował się na odbycie podróży zagranicznej w celu pogłębienia wiedzy zawodowej. Po powrocie do Warszawy, w tym samym roku, objął stanowisko inżyniera w przedsiębiorstwie budowlanym dróg i urządzeń technicznych Kamiński i Grosman. Gdy trzy lata później firma ta przeniosła swoją działalność na teren budowanej wówczas drogi syberyjskiej, Piotr Drzewiecki wraz ze swoim przyjacielem, inżynierem-technologiem Janem Jeziorańskim, przejął od niej biuro techniczne i założył własną firmę, która od 1898 r. funkcjonowała jako Towarzystwo Budowy Maszyn i Urządzeń Sanitarnych Drzewiecki i Jeziorański Sp. Akc. Dzięki swoim wybitnym zdolnościom, wielkiej solidności kupieckiej i pracowitości, firma ta zdobyła ogromne rynki zbytu,

tworząc sieć własnych oddziałów nie tylko w Królestwie, ale też w Rosji Europejskiej, na Syberii, na Dalekim Wschodzie, jak również w Galicji i we Lwowie. Co najważniejsze, całe przedsiębiorstwo było wyłącznie polskie, zatrudniało ono licznych inżynierów, techników i monterów, którzy byli Polakami. Z punktu widzenia przyszłych konsultantów, przedsiębiorstwo to oprócz sukcesów ekonomicznych, pełniło funkcję organizacji uczącej się. Jak podaje Cz. Klarner (...) *było ono najlepszym źródłem krzewienia wiedzy zawodowej, prawdziwą szkołą techniki sanitarnej, zwłaszcza w zakresie ogrzewań centralnych i wentylacji, przez którą to szkołę przeszedł i w której wykształcił się zastęp wybitnych fachowców tej branży (...)*⁷.

Dzięki sprzyjającym warunkom rynkowym Drzewiecki nie ograniczył swojej działalności wyłącznie do techniki sanitarnej. W 1894 r. założył w Warszawie Fabrykę Odlewów Żelaznych i warsztaty mechaniczne pod swoim nazwiskiem, które wkrótce przekształciły się w „Towarzystwo Akcyjne Syrena”. Dwa lata później powstało biuro budowy młynów „Małazycki i Ska”, które rozwinęło swoją działalność, jako jedna z nielicznych placówek w tej branży, prowadzona z naukowym zjawstwem przedmiotu. W 1907 r., po odbytej trzy lata wcześniej podróży do Stanów Zjednoczonych, podczas której zapoznał się z najnowszymi postęпами w dziedzinie ogrzewania i wentylacji, założył za pośrednictwem własnej firmy „Drzewiecki i Jeziorański” wraz z Karolem Rose mieszkającym w Berlinie, niezależne przedsiębiorstwo produkujące urządzenia do regulowania temperatury według patentu Johnsona pod nazwą „Gesellschaft für Selbsttätige Temperaturregelung GmbH”. Działalność spółki przewidziana była na rynek całej Europy. Spółka ta funkcjonowała do 1915 r., a od 1911 r. zajmowała się również produkcją urządzeń ogniotrwałych. W 1913 r. Piotr Drzewiecki łącznie z braćmi Jabłkowskimi zorganizował Spółkę Akcyjną Dom Towarowy „Bracia Jabłkowscy”, która przyczyniła się do rozwoju rodzimego handlu i stanowiła perspektywę rozwoju tego typu przedsiębiorstwa handlowego⁸.

W momencie wybuchu I wojny światowej Piotr Drzewiecki został członkiem Komitetu Obywatelskiego miasta stołecznego Warszawy. Po opuszczeniu miasta przez Rosjan Komitet ten powierzył mu organizację Zarządu Miejskiego, który zajął się zaspokajaniem bieżących potrzeb mieszkańców. W 1916 r. Komitet Obywatelski został rozwiązany, a jego miejsce zajęła Rada Miejska, która stanowiła surogat samorządu. W dniu 22 marca 1918 r. Rada Miejska nadała Piotrowi Drzewieckiemu godność Prezydenta miasta stołecznego Warszawy. Urząd ten sprawował do dnia 29 listopada 1921 r.⁹. W okresie najtrudniejszym dla mieszkańców Warszawy Drzewiecki pracował dla miasta bezinteresownie, przeznaczając swoją prezydencką pensję na fundację, której odsetki przeznaczane były na nagrody dla pracowników miejskich wyróżniających się na polu wynalazczości i racjonalnej organizacji pracy. Dzięki niezależności materialnej niezwiązany był z żadną partią polityczną, a jako liberał i demokrat z przekonania miał własną wizję gospodarki miejskiej, którą starał się realizować. Jego pomysłowości zawdzięcza się przyłączenie w 1916 r. przedmieść do Warszawy, które to przedsięwzięcie stworzyło ogromne możliwości rozwoju miasta, ale narzuciło też nowe obowiązki administracyjne. Podjął również starania rozwoju stolicy drogą inwestycji i rozbudowy, okazując się znakomitym organizatorem i kierownikiem. W dowód uznania za zasługi i ogrom pracy, po ustąpieniu Drzewieckiego ze stanowiska Prezydenta, społeczeństwo Warszawy, w liczbie sześciu tysięcy, złożyło swoje podpisy pod skierowanym do niego listem dziękczynnym. Jednocześnie podpisani przekazali do jego dyspo-

zycji pokaźny fundusz przeznaczony dla krzewienia idei gospodarczego rozwoju narodu i państwa polskiego¹⁰.

W późniejszym okresie swojego życia Piotr Drzewiecki poświęcił się pracy na rzecz rozwoju gospodarczego kraju. Nadal czynnie uczestniczył w różnego rodzaju przedsięwzięciach. Jeszcze jako Prezydent Warszawy, w 1919 r. stanął na czele Polskiego Banku Komunalnego, a w 1921 r. wszedł do Rady Nadzorczej Kredytowego Towarzystwa Przemysłu Polskiego, a w przyszłości piastował stanowisko prezesa. W 1920 r. wspólnie z Leopoldem Wellischem i Władysławem Jechalskim założył pierwszą w wolnej Polsce Fabrykę Lokomotyw w Chrzanowie, która w latach 30. XX w. zdobyła złoty medal na wystawie parowozów w Paryżu. Ponadto przewodniczył Francusko-Polskiemu Towarzystwu Budowy Samochodów i Samolotów oraz Polskiemu Towarzystwu Elektrycznemu. W 1928 r. przyczynił się do fuzji spółki zajmującej się budową kotłów i urządzeń mechanicznych „Fitzner i Gamper”, której był prezesem, z Zakładami Zieleniewskiego w Krakowie. W przededniu wybuchu II wojny światowej pełnił funkcję prezesa Polskiego Związku Przemysłu Metalowego zrzeszającego większość przedsiębiorstw przemysłu maszynowego w ówczesnej Polsce oraz prezesa Związku Właścicieli Przedsiębiorstw Urządzeń Zdrowotnych¹¹.

4. Dorobek w zakresie rozwoju i pragmatyki naukowej organizacji pracy

Intensywna działalność Piotra Drzewieckiego na rzecz rozwoju naukowej organizacji pracy i jej praktycznego wykorzystania zapoczątkowana została u progu lat 20. XX w. W 1919 r. z inicjatywy Piotra Drzewieckiego powstało stowarzyszenie „Liga Pracy”, którego głównym zadaniem było propagowanie podnoszenia wydajności pracy i upowszechniania metod naukowej organizacji. Wśród celów szczegółowych „Ligii Pracy” wyróżniono¹²:

1. Szczepienie w społeczeństwie przekonania, iż dobrobyt i pomyślna przyszłość zarówno jednostek, jak i całego narodu zależą przede wszystkim od nas samych i od naszej pracowitości i zapobiegliwości na wszystkich stanowiskach.
2. Wzbudzenie w społeczeństwie szacunku dla pracy.
3. Dążenie do stosowania we wszystkich placówkach pracy (urzędach, biurach, handlu i przemyśle) najnowszych systemów pracy, celem zwiększenia wydajności narodu, przez badanie sposobów pracy u przodujących narodów i rozpowszechnianie w społeczeństwie wyników tych badań celem ich urzeczywistnienia.

Zaznaczono również, iż „Liga Pracy” nie ma na celu obrony interesów jakiegokolwiek grupy społecznej. Rezultatem działalności „Ligii Pracy” były setki popularnych odczytów z zakresu organizacji i gospodarki oraz szereg publikacji autorów krajowych i zagranicznych¹³.

Oprócz „Ligii Pracy” Piotr Drzewiecki uważany jest również za twórcę Polskiego Komitetu Normalizacyjnego, który powstał w 1926 r. w następstwie utworzenia Komitetu Technicznego, powołanego przez Piotra Drzewieckiego na mocy Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 2 lipca 1923 r.¹⁴.

Od powstania w 1925 r. Instytutu Naukowej Organizacji datuje się również czynną współpracę Piotra Drzewieckiego z Karolem Adamiem. W ramach pracy w Instytucie przeprowadzali oni wspólnie Zjazdy Polskiej Naukowej Organizacji, uczestniczyli w międzynarodowych kongresach, przyczynili się do rozwoju czasopisma „Przegląd Organizacji”, na łamach którego intensywnie publikowali. Spuścizna pi-

śmiennictwa Drzewieckiego z zakresu organizacji to kilkadziesiąt artykułów i opracowań. Po opuszczeniu Instytutu przez Karola Adamieckiego w wyniku choroby, Piotr Drzewiecki został prezesem Instytutu Naukowej Organizacji i Kierownictwa oraz współredaktorem „Przeglądu Organizacji” i „Przeglądu Technicznego”¹⁵.

Podstawowym zagadnieniem podejmowanym przez Piotra Drzewieckiego w zakresie problematyki organizacyjnej była kwestia czasu pracy. Ważność efektywnego wykorzystania czasu pracy w wymiarze spraw codziennych każdego człowieka podkreślał stwierdzeniem, iż (...) *ze wszystkich dóbr doczesnych, będących udziałem naszego życia czas stanowi najdrogocenniejsze dobro, wydzielone nam jednak w niezmiernie szczupły i skąpy sposób przez naturę (...). W przeciwieństwie do innych dóbr czas posiada tę odrębną cechę, że nie może być magazynowany, schowany lub uchroniony od straty(...)*¹⁶.

W tym kontekście sformułował oryginalną koncepcję mierników skuteczności. W interpretacji Drzewieckiego skuteczność wyraża się stosunkiem różnicy między wartością uzyskanego rezultatu i użytego do tego celu nakładu – do zużytego przy tym czasu. W postaci arytmetycznej zależność tę wyraża wzór:

$$S = \frac{R - N}{T}$$

gdzie:

S – to skuteczność pracy wykonanej w jednostce czasu (np. godzinie, dniu, miesiącu itp.),

R – osiągnięty rezultat,

N – poniesiony nakład (materiałów, energii, pracy, kapitału),

T – czas zużyty na wykonanie określonej pracy.

Strukturę nakładów Drzewiecki ukazuje we wzorze pomocniczym:

$$N = M + E + O + P + K + \acute{S}$$

gdzie:

M – koszt materiałów,

E – koszt energii,

O – koszty ogólne,

P – robocizna,

K – oprocentowanie kapitału,

\acute{S} – świadczenia publiczne.

Ponieważ wielkości M , E , i O zawierają w sobie robociznę, Drzewiecki upraszcza pierwotną postać wskaźnika do postaci:

$$S = \frac{R - nP - mK - p\acute{S}}{T}$$

gdzie: n , m , p są odpowiednimi współczynnikami.

Uwzględniając, iż $P=WT$, gdzie W jest stawką godzinową, a T – czasem zużytym, formułę wskaźnika skuteczności można zapisać:

$$S = \frac{R - nWT - mK - p\dot{S}}{T}$$

Zaproponowane wzory mają charakter ideowy, a nie obliczeniowy. Ukazują one wpływ czynnika czasu na skuteczność działania. W interpretacji autora, ujęcie w liczniku parametru czasu zużytego oznacza wzrost skuteczności wraz ze skróceniem czasu w postępie arytmetycznym, natomiast w mianowniku – w postępie geometrycznym¹⁷.

Zagadnienie ważności oszczędności czasu Drzewiecki artykułował ulubioną maksymą (...) *Oszczędność czasu jest udziałem narodów bogatych, gdy oszczędność materiałów jest cechą ubogich. Oszczędność materiałów nie zwiększa bowiem jego ilości, gdy oszczędność czasu wydatnie powiększa produkcje wszelkich dóbr (...)*¹⁸. Dlatego społeczeństwo polskie chcąc dorównać społeczeństwom lepiej rozwiniętym i poprawić swój stan posiadania może to uczynić jedynie drogą usunięcia zaniedbań na polu sprawności gospodarczej i wydajności pracy. Stwierdzenie to jest adekwatne również do dzisiejszej sytuacji gospodarczej i ma nadal utylitarny charakter.

Kontekst procesu kształtowania pracy człowieka z punktu widzenia naukowej organizacji Piotr Drzewiecki szczegółowo przeanalizował w swoim artykule z 1930 r. zatytułowanym „Optimum pracy ludzkiej”¹⁹. Stwierdził, iż praca ludzka jest planowaną czynnością człowieka, oddziałującego na otoczenie zewnętrzne i powinna być ujmowana w dwu aspektach: w postaci skutku w osiągnięciu zamierzonego celu i wtedy jest to zwykle zagadnienie gospodarcze, oraz oddziaływania wykonywanej czynności na ustrój ludzki i wówczas staje się ona zagadnieniem higienicznym. Współczesny pogląd na wykorzystanie pracy, reprezentowany przez naukową organizację akcentuje ścisłą łączność pomiędzy zagadnieniem gospodarczym i higienicznym w taki sposób, iż naukowa organizacja dąży z jednej strony do usunięcia wszelkiego zbytniego obciążenia, mogącego wyrządzić szkodę organizmowi pracownika, a z drugiej do takiego zorganizowania pracy, aby jej skutek gospodarczy był jak największy. W tym zakresie sformułował sześć zasad prawidłowej organizacji²⁰:

1. Wszelka produkcja powinna być zorganizowana według zasad naukowej organizacji, dążącej do osiągnięcia maksimum skutku przy minimum nakładu poprzez usuwanie marnotrawstwa.
2. We wszelkich czynnościach wykorzystany powinien być czas w sposób całkowity i korzystny.
3. Metody pracy powinny być ustalone z zachowaniem optimum osiąganego skutku, metody te powinny podlegać stałej kontroli, badaniu i ulepszaniu.
4. Dokonać można tego, gdy zadania powierzone zostaną osobie fachowej, nieobciążonej żadną pracą bieżącą w procesie produkcji, mogącej obiektywnie śledzić jej przebieg.
5. Znajomość zasad naukowej organizacji powinna być wymagana od kierowników na równi z uzdolnieniami fachowymi.
6. Normalizacja wyrobów przemysłowych, jako podstawa produkcji prawidłowo zorganizowanej, powinna znaleźć poparcie sfer technicznych i przemysłowych.

Niewątpliwie działalność gospodarcza, organizacyjna i społeczna Piotra Drzewieckiego była przykładem skutecznego stosowania wskazanych reguł w praktyce.

Dowodem możliwości uniwersalnego stosowania reguł i praw naukowej organizacji była podjęta przez Drzewieckiego próba oceny krytycznej aktualnego stanu admini-

stracji państwowej i samorządowej. W swoim wykładzie pt. „Ustrój administracji państwowej i samorządowej w świetle naukowej organizacji pracy”²¹, wygłoszonym na I Zjeździe Polskiej Naukowej Organizacji w grudniu 1924 r., wysunął tezę o konieczności pracy organów administracyjnych pod dyktando zasad naukowej organizacji. Wykazując na wstępie różnice pomiędzy organizacją gospodarczą i administracyjną, stwierdził, iż funkcjonowanie organów administracyjnych, przy uwzględnieniu ich specyfiki, powinno podlegać tym samym zasadom, jakim podlega wszelka zorganizowana praca. Powołał przy tym podkreślane przez Karola Adamickiego prawa podziału pracy, koncentracji i harmonii. Podział pracy wyrażał się w ustaleniu poszczególnych organów i instancji, ich zakresu działania i wzajemnego stosunku. Od jasnego i nieskomplikowanego ustroju zależy w znacznej mierze ich sprawność funkcjonowania. W zasadzie koncentracji pracy uwypukla się przekonanie Drzewieckiego, że czynności podejmowane i wykonywane przez urzędy znajdują jedynie usprawiedliwienie w osiągniętym wyniku użytecznym. Jeżeli jakkolwiek czynność nie jest realizowana lub przynosi efekty znikome, powinna być zaniechana, a organ ją realizujący, jeżeli ponosi wydatki w gotówce i w stracie czasu ponad granice pożyteczności powinien być zlikwidowany. Wskazanie prawa harmonii w odniesieniu do jednostek administracyjnych dotyczy harmonijnego stosunku pomiędzy poszczególnymi organami i instytucjami oraz adekwatności realizowania poszczególnych czynności w czasie. Brak takiej harmonii przynosi znaczne straty i szkody. Co istotne Drzewiecki był bardzo ostrożny w postulowaniu dążenia do perfekcyjnego działania administracji, gdyż dostrzegał i obawiał się realnego zagrożenia biurokracji. Z tego powodu zalecał stałą kontrolę nad nawet najbardziej zorganizowanym urzędem administracyjnym, której zadaniem byłoby stwierdzenie, czy jego struktura nie rozrosła się ponad pierwotne potrzeby.

Uważał również, że walka z biurokracją rzadko daje pożądane rezultaty, jeżeli zajmuje się tym sama administracja. Dlatego postulował oryginalny pomysł doprowadzenia administracji polskiej do stanu odpowiadającego najnowszym, współczesnym wzorcom i do najwyższej sprawności działania, drogą powierzenia tej reformy oddzielnej i niezależnej od administracji instytucji. Miała to być *instytucja społeczna, która zdolna by była zapewnić sobie skuteczny współdział w pracy wybitnych obywateli (praktyków i teoretyków, członków parlamentu, przemysłowców i kupców), rokujących, iż przyczynią się do poprawy*²². Oryginalność i aktualność tego pomysłu, zgodnie z opinią Z. Martyniaka, można by na nowo rozważyć we współczesnych warunkach²³.

5. Uwagi końcowe

Powołując badania A. Czecha²⁴, Piotr Drzewiecki podejmował w swoich publikacjach (M. Bielski wymienia trzynaście najważniejszych pozycji opublikowanych na przełomie lat 1926-1938 w głównej mierze na łamach „Przeglądu Organizacji”²⁵) problemy daleko wykraczające poza ramy działalności przedsiębiorstw. Wyrażał swoje opinie na temat wychowania młodzieży, organizacji szkolnictwa, bezrobocia i kryzysu gospodarczego. Szczególnie jednak interesowały go sprawy kondycji gospodarki kraju, jej struktura i dążenia do dobrobytu. W tej kwestii ogromny potencjał dostrzegał w propagowaniu na gruncie polskim nauki poszanowania czasu i uznania potęgi oszczędności. Jako wieloletni prezes Rady Instytutu Nauki Organizacji i Kierownictwa (INOiK) poświęcił szereg artykułów dla przedstawienia społecznej roli naukowej organizacji. Pogląd, jakoby naukowa organizacja przyczyniła się do wzrostu bezrobocia, uważał za niesłuszny. Jego zdaniem zastosowanie naukowej organizacji

wywołuje w życiu gospodarczym następujący cykl: 1) obniżkę kosztów, 2) obniżkę cen, 3) podwyżkę płac, 4) wzrost zysku i możliwość ulepszenia produkcji, 5) wzrost popytu, 6) dalszą możliwość obniżki kosztów²⁶.

Na uwagę potomnych zasługuje również postawa Piotra Drzewieckiego, niezłomnego patrioty, mistrza dobrej organizacji pracy i nauczyciela, którego A. Czech nieprzypadkowo nazwał „mecenasek naukowej organizacji”²⁷.

Z licznych jego zapisków należy wspomnieć przechowane w domowym archiwum polecenia dla wnuków, które nadal są aktualne i niezmiernie wartościowe²⁸:

1. Zdrowie pielęgnować.
2. Dzielność rozwijać sportem i codziennymi ćwiczeniami.
3. Czas cenić, chwili źle nie stracić.
4. Wiedzę ogólną, szczególnie fachową, zainteresowania światem rozszerzać, wcześniej języków się uczyć, roboty ręczne dla zręczności poznać.
5. Wolę wzmacniać, żyjąc wedle programu na każdą godzinę, dzień, tydzień, miesiąc i rok. Nad zachciankami i namiętnościami panować. Trudnościami się nie zrażać, cierpliwie, wytrwale pracować, nie żałując wysiłku na dojście do celu. Błędów nie opłakiwać, ale nie robić dalszych.
6. Pracować planowo, dokładnie i wydajnie.
7. Gospodarować oszczędnie. Zawsze więcej dóbr wytwarzać niż zużywać, aby nadwyżka była podstawą niezależności materialnej. Własną pracą wznosić się wzwyż, nikomu nic nie zazdrościć.
8. Być uprzejmym, czynnym dla wszystkich, towarzyskim, niesamolubnym. Za niepowodzenia winić siebie, a nie innych. Przyjaźń z towarzyszami o szlachetnych charakterach pielęgnować. W pracy społecznej i fachowej uczestniczyć. Obowiązki ściśle wypełniać. Słowa dotrzymywać, wypowiedane cenić, raczej milczeć. Postępować etycznie, godnie, lojalnie. Słuszności bronić.
9. Umiłowaną, przyjemną rozrywkę uprawiać.
10. Zjawiska i ludzi oceniać bez uprzedzeń, życzliwie, być zawsze gotowym do czynu i współdziałania.

W 1942 r. Piotr Drzewiecki został aresztowany przez gestapo i osadzony na warszawskim Pawiaku, skąd został przewieziony do więzienia Moabit w Berlinie wraz z innymi oskarżonymi o współpracę z wywiadem alianckim, gdzie zmarł 8 grudnia 1943 r.²⁹.

Współcześnie Piotra Drzewieckiego niewątpliwie możemy uznać za profesjonalnego konsultanta, którego doświadczenie i pragmatyczna działalność przyczyniła się do budowania kultury poszanowania i dzielenia się wiedzą oraz kształtowania organizacji uczącej się. Budowanie organizacji permanentnie wzbogacającej swoje zasoby wymaga wykorzystania wiedzy i implikowania innowacyjnych rozwiązań, dlatego niezmiernie ważna dla współczesnych menedżerów jest umiejętność antycypowania przyszłości oraz uczenie się od innych i wykorzystywanie ich praktyk. Doświadczenia Piotra Drzewieckiego w tym zakresie stanowią niezmierny potencjał wskazówek godnych wykorzystania, o charakterze aktualnym i użytecznym.

Bibliografia:

1. Bielski M. *Polska myśl naukowa w dziedzinie organizacji i kierownictwa w latach 1900-1939*, „Problemy Organizacji” 1967, nr 9.

2. Czech A. *Piotr Drzewiecki – mecenas naukowej organizacji*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Katowice 1983.
3. Drzewiecki P. *Najcenniejszy skarb w życiu człowieka*, Wydawnictwo „Ligi Pracy”, Warszawa 1937, nr 38.
4. Drzewiecki P. *Optimum pracy ludzkiej*, „Przegląd Organizacji” 1930, nr 2.
5. Drzewiecki P. *Racjonalizacja a bezrobocie*, „Przegląd Organizacji” 1930, nr 7-8.
6. Drzewiecki P. *Ustrój administracji państwowej i samorządowej w świetle naukowej organizacji* [w:] *Naukowa organizacja pracy. Pierwszy Zjazd Polski 1924*, Nakładem Komitetu Wydawniczego Zrzeszeń Naukowej Organizacji Pracy w Polsce, Warszawa 1925.
7. *Encyklopedia Britannica. Edycja Polska*, tom 9, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2006.
8. Fober I. *Dekalog dla wnuków*, „Przegląd Techniczny” 2015, nr 8, <http://przeglad-techniczny.pl> [dostęp: 02.06.2016].
9. *Historia Polskiego Komitetu Normalizacyjnego w pigułce, Jubileusz 90-lecia PKN*, www.pkn.pl/ [dostęp: 02.06.2016].
10. Klarner Cz. *Na 50-lecie pracy Piotra Drzewieckiego*, „Przegląd Techniczny” 1938, nr 21-22.
11. Martyniak Z. *Historia myśli organizatorskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.

Przypisy

¹ M. Bielski, *Polska myśl naukowa w dziedzinie organizacji i kierownictwa w latach 1900-1939*, „Problemy Organizacji” 1967, nr 9, s. 8.

² Cz. Klarner, *Na 50-lecie pracy Piotra Drzewieckiego*, „Przegląd Techniczny” 1938, nr 21-22, s. 751.

³ A. Czech, *Piotr Drzewiecki. Mecenasek naukowej organizacji*, TNOiK, Katowice 1983, s. 4-5.

⁴ Cz. Klarner, *Na 50-lecie pracy Piotra Drzewieckiego...*, op. cit., s. 754.

⁵ A. Czech, *Piotr Drzewiecki...*, op. cit., s. 5.

⁶ Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 160.

⁷ Cz. Klarner, *Na 50-lecie pracy Piotra Drzewieckiego...*, op. cit., s. 755.

⁸ A. Czech, *Piotr Drzewiecki...*, op. cit., s. 6.

⁹ Cz. Klarner, *Na 50-lecie pracy Piotra Drzewieckiego...*, op. cit., s. 757-758.

¹⁰ A. Czech, *Piotr Drzewiecki...*, op. cit., s. 8-9; Cz. Klarner, *Na 50-lecie pracy Piotra Drzewieckiego...*, op. cit., s. 758.

¹¹ Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej*, op. cit., s. 161.

¹² Cz. Klarner, *Na 50-lecie pracy Piotra Drzewieckiego...*, op. cit., s. 761.

¹³ A. Czech, *Piotr Drzewiecki...*, op. cit., s. 13.

¹⁴ *Historia Polskiego Komitetu Normalizacyjnego w pigułce, Jubileusz 90-lecia PKN*, www.pkn.pl/ [dostęp: ??]; Cz. Klarner, *Na 50-lecie pracy Piotra Drzewieckiego...*, op. cit., s. 761; *Britannica. Edycja Polska*, tom 9, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2006, s. 439.

¹⁵ A. Czech, *Piotr Drzewiecki...*, op. cit., s. 13-15.

¹⁶ P. Drzewiecki, *Najcenniejszy skarb w życiu człowieka*, Wydawnictwo „Ligi Pracy”, Warszawa 1937, nr 38, s. 3 cyt. za A. Czech, *Piotr Drzewiecki...*, op. cit., s. 15.

¹⁷ P. Drzewiecki, *Najcenniejszy skarb w życiu człowieka*, Wydawnictwo „Ligi Pracy”, Warszawa 1937, nr 38, s. 3 cyt. za Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej*, op. cit., s. 163-164.

- ¹⁸ P. Drzewiecki, *Najcenniejszy skarb w życiu człowieka*, Wydawnictwo „Ligi Pracy”, Warszawa 1937, nr 38, s. 17 cyt. za A. Czech, *Piotr Drzewiecki...*, op. cit., s. 20.
- ¹⁹ P. Drzewiecki, *Optimum pracy ludzkiej*, „Przegląd Organizacji” 1930, nr 2, s. 31-32.
- ²⁰ Tamże, s. 32.
- ²¹ P. Drzewiecki, *Ustrój administracji państwowej i samorządowej w świetle naukowej organizacji* [w:] *Naukowa organizacja pracy. Pierwszy Zjazd Polski 1924*, Nakładem Komitetu Wydawniczego Zrzeszeń Naukowej Organizacji Pracy w Polsce, Warszawa 1925 cyt. za A. Czech, *Piotr Drzewiecki...*, op. cit., s. 25 - 26.
- ²² P. Drzewiecki, *Najcenniejszy skarb w życiu człowieka*, Wydawnictwo „Ligi Pracy”, Warszawa 1937/38, s. 3 cyt. za Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej*, op. cit., s. 162.
- ²³ Z. Martyniak, *Historia myśli organizatorskiej*, op. cit., s. 162.
- ²⁴ A. Czech, *Piotr Drzewiecki...*, op. cit., s. 28-32.
- ²⁵ M. Bielski, *Polska myśl naukowa w dziedzinie organizacji i kierownictwa w latach 1900-1939*, „Problemy Organizacji” 1967, nr 9, s. 99.
- ²⁶ P. Drzewiecki, *Racjonalizacja a bezrobocie*, „Przegląd Organizacji” 1930, nr 7-8, s. 175-179 cyt. za M. Bielski, *Polska myśl naukowa...*, op. cit., s. 35.
- ²⁷ A. Czech, *Piotr Drzewiecki...*, op. cit.
- ²⁸ I. Fober, *Dekalog dla wnuków*, „Przegląd Techniczny” 2015, nr 8, <http://przeglad-techniczny.pl>. [dostęp:]
- ²⁹ I. Fober, *Dekalog dla wnuków*, „Przegląd Techniczny” 2015, nr 8, <http://przeglad-techniczny.pl>. [dostęp:]

Angelika Wodecka-Hyjek

Piotr Drzewiecki contribution to the development of scientific organization of work on the polish ground

Summary

The article recalled the profile of an outstanding precursor of scientific work organization Piotr Drzewiecki, whose achievements contributed significantly to the development of the classical school organization spread in Poland. The introduction presented biographical aspects from the scientist's life. Subsequently, a presentation of basic issues relating to Piotr Drzewiecki achievements was given with particular emphasis on his experience as an entrepreneur and manager, and the development and pragmatic principles and methods of scientific organizations. The relevance and usefulness of his work for the development of learning organization and operation of modern consultants was articulated.

Keywords

Piotr Drzewiecki, the scientific organization of work, learning organization, consulting.

Maciej Walczak*

EIJI TOYODA, TAIICHI OHNO I SHIGEO SHINGO – TWÓRCY SYSTEMU PRODUKCYJNEGO TOYOTY**

Streszczenie

W opracowaniu ukazano sylwetki trzech postaci, kluczowych z punktu widzenia rozwoju Systemu Produkcyjnego Toyoty, do grona, których autor zaliczył Eiji Toyodę, Taiichiego. Ohno i Shigeo Shingo. Na wstępie skrótowo zarysowano pierwszy okres funkcjonowania koncernu Toyota. Następnie naszkicowano sylwetki trzech wymienionych osób z uwzględnieniem ich wkładu w organizację procesów produkcyjnych w Toyocie.

W zakończeniu podjęto próbę oceny opisywanych postaci, nie tylko z punktu widzenia osiągnięć organizatorskich, lecz również z uwzględnieniem ich cech osobowościowych, które udało się zidentyfikować na podstawie studiów literaturowych.

Słowa kluczowe

Toyota, lean manufacturing, lean management, przemysł motoryzacyjny, ewolucja metod zarządzania

1. Wstęp

Badanie przeobrażeń korporacji, które zapisały się znacznymi osiągnięciami w historii gospodarczej świata, ma nie tylko wymiar historyczny, ale również pozwala na zaobserwowanie i przeanalizowanie warunków powstania i przemian koncepcji istotnych dla rozwoju zarządzania na świecie.

Inspiracją do napisania niniejszego opracowania stała się 25 rocznica śmierci dwóch wielkich japońskich organizatorów – Taiichi Ohno (1912-1990) i Shigeo Shingo (1909-1990), którzy wespół z Eiji Toyodą (1913-2013) są zaliczani w poczet twórców sukcesu jednego z największych motoryzacyjnych koncernów, którym niewątpliwie jest Toyota Motor Corporation. Sukcesu osiągniętego wskutek odmiennego od tradycyjnego podejścia do kształtowania procesów w przedsiębiorstwie, znanego na świecie pod nazwą *lean management*. Z. Martyniak stwierdza wręcz, że wymienione postacie „tworzyły podwaliny” systemu *lean management*¹. Podobnie Ch. Osterman wymienia za głównych pomysłodawców podstaw Systemu Produkcyjnego Toyoty rodzinę Toyodów, Taiichi Ohno i Shigeo Shingo². J.K. Liker potwierdza tę opinię w odniesieniu do Taiichi Ohno i Shigeo Shingo³.

W opracowaniu podjęta została próba naszkicowania sylwetek trzech wyżej wymienionych twórców i ich dokonań na tle rozwoju Systemu Produkcyjnego Toyoty (ang. *Toyota Production System*, w skrócie: TPS). Podkreślone zostały koncepcje, metody i techniki organizatorskie, które weszły w skład spopularyzowanej na świecie pod koniec XX w. koncepcji *lean management/lean production*.

Opracowanie powstało na podstawie badań literatury krajowej i zagranicznej.

* Dr inż., Adiunkt, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, walczakm@uek.krakow.pl

** Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

2. Toyota Motor Corporation – zarys historii i tło powstania Systemu Produkcyjnego Toyoty

Początków koncernu Toyota należy dopatrywać się w firmie Toyoda Automatic Loom Works produkującej krosna, którą założył w 1926 r. Sakichi Toyoda. Innowacyjne rozwiązania w konstrukcji krosien zapewniły firmie sukces rynkowy i umożliwiły zgromadzenie znacznego kapitału na rozwój i dywersyfikację działalności. Syn Saki-chiego, Kiichiro Toyoda, w latach 30. XX w. rozpoczął tworzenie przedsiębiorstwa produkującego samochody, które pod nazwą Toyota⁴ Motor Corporation⁵ zostało wydzielone w 1937 r., w formie samodzielnego podmiotu, z rodzinnego przedsiębiorstwa Toyota Industries⁶. Początkową specjalizacją nowo powstałej firmy była produkcja samochodów ciężarowych dla wojska⁷. Wybuch II wojny światowej pokrzyżował jednak plany rozwoju przedsiębiorstwa, a rzeczywistość gospodarcza kraju, zmagającego się z wieloma problemami po przegranej wojnie, nie pozwalała na wykorzystanie w działalności japońskiej branży samochodowej schematów wypracowanych przez dziesięciolecia w zachodnich przedsiębiorstwach motoryzacyjnych. Ówczesnym wzorcem była produkcja masowa wykorzystywana przez największych producentów w branży, takich jak Ford czy General Motors (GM), która umożliwiała osiągnięcie efektu skali i tym samym oferowanie klientom produktów w atrakcyjnych cenach. Do najważniejszych czynników, mających w tym okresie istotny wpływ na strategię Toyoty, należy zaliczyć⁸:

- konieczność zróżnicowania asortymentowego produkcji i wytwarzanie poszczególnych modeli samochodów w niewielkich ilościach – czynnik ten wykluczał stosowanie typowo masowej produkcji,
- silna pozycja rodzimych pracowników wynikająca z uregulowań prawnych, statusu związków zawodowych oraz braku imigrantów godzących się na pracę w złych warunkach,
- osłabienie gospodarcze Japonii związane ze zniszczeniami wojennymi, niedostatkiem kapitału i niewielką wymianą gospodarczą, a tym samym ograniczone możliwości zakupu zachodnich technologii,
- istnienie na świecie wielkich koncernów samochodowych, które były przygotowane do obrony rodzimych rynków przed ewentualnymi konkurentami, a co więcej – same były zainteresowane otwarciem swoich oddziałów w Kraju Kwitnącej Wiśni (zagrożenie to zostało szybko zidentyfikowane przez rząd Japonii, który w celu ochrony własnych producentów wprowadził zakaz bezpośrednich inwestycji zagranicznych w japońską branżę motoryzacyjną).

W tym trudnym okresie podjęto w Toyocie wysiłki mające na celu wypracowanie rozwiązań organizacyjnych umożliwiających nie tylko utrzymanie się na rynku, ale i rozwój młodego przedsiębiorstwa. Proces ten trwał od zakończenia II wojny światowej i zapewne trwa do dzisiaj. Jego podstawą nie stała się unikalna technologia, ale ogólna koncepcja wyznaczająca kierunki działania i ludzie, których obsesją było stałe podnoszenie wydajności pracy i jakości oferowanych produktów. Osobom takim poświęcona będzie dalsza część opracowania.

3. Trzy postacie i trzy role

Szczególny wkład w powstanie i rozwój TPS wnieśli członkowie rodziny Toyoda – założyciele przedsiębiorstwa oraz Taiichi Ohno, szef produkcji i osoba odpowiedzialna za organizację procesów produkcyjnych. Na uwagę zasługuje również Shigeo Shingo –

samodzielny doradca organizacyjny, bez którego pomysłów trudno byłoby w praktyce wdrożyć np. koncepcję *just in time*.

3.1. Eiji Toyoda – utalentowany kontynuator wizji założyciela firmy

Postać Eiji Toyody, w porównaniu do Sakichiego czy Kiichiro, jest zdecydowanie mniej znana i wyraźnie pozostająca w ich cieniu. Najczęściej wspomina się o Eiji jako następcy Kiichiro w pełnieniu naczelných funkcji w Toyocie. Eiji Toyoda, młodszy kuzyn Kichiuro i bratanek Sakichiego, studiował inżynierię na Cesarskim Uniwersytecie Tokijskim, który ukończył w 1933 r. Pierwszym zadaniem powierzonym Eijemu przez Kiichiro Toyodę było założenie pracowni, w której badano różne rodzaje obrabiarek oraz wykonywano część prac związanych z serwisem samochodów wyprodukowanych przez Toyotę. Tam też przyszedł prezes, zgodnie z tradycją rodzinną, według której kadra zarządzająca i inżynierowie własnoręcznie rozwiązywali problemy przy linii produkcyjnej, miał okazję „pobrudzić sobie ręce”⁹. Nauczyć się również doprowadzać to, czego się podjęło do końca, to umiejętność, która okazała się przydatna młodemu Toyodzie szybciej niż zapewne sam się tego spodziewał.

W okresie okupacji amerykańskiej gospodarke japońską gnębiła wysoka inflacja, która bardzo osłabiła kondycję młodej jeszcze wtedy Toyoty. Ówczesne kierownictwo musiało się posunąć w 1948 r. do obniżenia wynagrodzeń pracowniczych, a gdy to rozwiązanie okazało się niewystarczające, Kiichiro Toyoda poprosił 1600 pracowników o odejście na wcześniejszą emeryturę. Aby uspokoić niepokoje społeczne, sam również ustąpił ze stanowiska prezesa¹⁰. W tej sytuacji stery przedsiębiorstwa przejął Eiji Toyoda. Na początku objął stanowisko prezesa zarządu, a w okresie późniejszym szefa rady nadzorczej Toyota Motor Company¹¹.

Wiosną 1950 r. Eiji Toyoda odbył trzymiesięczny staż w fabryce Rouge w zakładach Forda. Jednym z efektów szczegółowego zapoznania się ze stosowanymi w fabryce Forda rozwiązaniami produkcyjnymi była notatka, w której młody inżynier zauważył, że *istnieją pewne możliwości udoskonalenia tego systemu*¹². Po powrocie do kraju, zdając sobie sprawę, że produktywność w fabryce Forda jest dziesięciokrotnie wyższa od tej w zakładach Toyoty, postawił sobie i swoim pracownikom jasny cel – dorównać pod tym względem Fordowi. Cel ten był bardzo ambitny ze względu na zupełnie inne warunki funkcjonowania obu firm. W praktyce decyzja ta wykluczała możliwość prostego zaadaptowania fordowskiej produkcji masowej. Konieczne było wypracowanie takiego rozwiązania, aby oprócz niskich kosztów jednostkowych osiągnąć również wysoką jakość, krótki czas realizacji zamówień oraz elastyczność procesów produkcyjnych.

Wspomniana podróż do Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej stała się także inspiracją dla wprowadzenia koncepcji supermarketów. Supermarket to niewielki bufor międzyoperacyjny, (czyli rozdzielający stanowiska w procesie produkcji) funkcjonujący na zasadach sklepu samoobsługowego (jeżeli gabaryty i ciężar elementów pozwalają, supermarket przybiera formę regału z pojemnikami). Pracownicy na kolejnych stopniach przerobu pobierają z tego bufora potrzebne im części. Ubywanie elementów jest sygnałem dla stopni wcześniejszych o konieczności podjęcia działań mających na celu uzupełnienie zapasu na półkach. Kolejną rzeczą, którą Eiji Toyoda podpatrzył u Amerykanów, była idea sugestii zgłaszanych przez pracowników. Stworzony na jej wzór system sugestii pracowniczych stał się w okresie późniejszym podstawowym filarem koncepcji kaizen oraz TQM w Toyocie¹³.

Eiji Toyoda miał świadomość, że produkcja musi odpowiadać zapotrzebowaniu rynku. Poznane rozwiązania w dużych fabrykach amerykańskich były zaprzeczeniem tego założenia, ponieważ stanowiły przykład klasycznej produkcji na magazyn. Dlatego też, wraz z Shotaro Kamiya, ekspertem Toyoty do spraw marketingu, w okresie powojennym zaczęli poszukiwać nowego sposobu dystrybucji i sprzedaży samochodów. Pierwszym krokiem było stworzenie sieci dystrybutorów powiązanych kapitałowo z Toyotą. Następnie wprowadzono nowe zasady sprzedaży, mające na celu długoterminowe powiązanie producenta, dilerów i klientów¹⁴. Podstawą systemu sprzedaży stało się rozpoznanie potrzeb klienta. W tym celu stworzona została baza danych osób, które w przeszłości kupiły lub były zainteresowane produktami Toyoty. Kiedy popyt spadał, sprzedawcy dzwonili do potencjalnych klientów, starając się im sprzedać samochód, kiedy popyt się zmieniał – poszukiwano chętnych na produkowane aktualnie w fabryce modele. Kupujących typowano na podstawie analizy dotychczasowych preferencji, spodziewanych zmian wielkości rodziny czy też okresu użytkowania posiadanego samochodu. Starano się, aby marka Toyota była wyborem na całe życie. Następnie zamówienia były przesyłane w kolejności dostosowanej do aktualnie realizowanej w fabryce produkcji. Oznaczało to, że każdy pojazd był wykonywany z myślą o konkretnym finalnym odbiorcy. Czas oczekiwania na odbiór gotowego pojazdu wynosił dwa, trzy tygodnie. Tym samym udało się przekształcić produkcję „na magazyn” w produkcję „na zamówienie”.

Zmiany objęły również proces projektowania. Do tej pory przyjęte było stosowanie wąskiej specjalizacji inżynierów oraz oddzielenie projektowania produktu, przygotowania technologii i organizacji procesu. Eiji Toyoda i Taiichi Ohno podjęli decyzję, że rozwój produktu będzie realizowany równolegle na płaszczyźnie konstrukcji i technologii procesu¹⁵. W efekcie osiągnięto znaczny postęp w zakresie produktywności, jakości produktu, jak również elastyczności reagowania na zmieniający się popyt.

Głównym wkładem Eiji Toyody w przekształcenie małej firmy lokalnej w światową potęgę była umiejętność dobierania ludzi. Wybieranie odpowiednich liderów umożliwiło optymalne ukształtowanie procesów sprzedaży, produkcji i projektowania produktu. Zdaniem J.K. Likera, Eiji Toyoda miał szczególny dar, pozwalający mu wyszukiwać ludzi, którzy *posiadali głębokie cechy przywódcze, potrzebne do określenia przyszłości firmy*¹⁶. Pod jego zarządem Toyota przekształciła się z lokalnej firmy w międzynarodowy koncern samochodowy, otwierający zakłady poza granicami Japonii. Za pierwsze tego typu przedsięwzięcie należy uznać NUMMI (ang. *New United Motors Manufacturing Inc.*). Był to faktycznie pierwszy zakład produkcyjny Toyoty zlokalizowany poza granicami Japonii¹⁷. NUMMI funkcjonowało w latach 1984-2010 jako *joint venture* GM i Toyoty na bazie zamkniętej fabryki GM we Fremont w Kalifornii¹⁸. Jak się okazało, ta śmiała z punktu widzenia japońskiej kultury decyzja stanowiła ważny krok na drodze do wejścia Toyoty na rynki globalne. Ponieważ, oprócz lepszego dostępu do rynku amerykańskiego, przedsiębiorstwo to uzyskało również możliwość przetestowania swojego systemu produkcyjnego i sprawdzenia efektywności jego funkcjonowania w warunkach innych niż japońskie.

3.2. Taiichi Ohno – wizjoner

Często przypisywane Taiichi Ohno autorstwo Systemu Produkcyjnego Toyoty jest daleko idącym uproszczeniem¹⁹. Omawiany system ewoluował przez kilka dziesięcioleci i był wynikiem wspólnych wysiłków wielu ludzi. Już Kiichiro Toyoda, zanim usta-

pił ze stanowiska prezesa, stworzył podwaliny tego systemu m.in. poprzez zakup w okresie poprzedzającym II Wojnę Światową prostego i zarazem elastycznego wyposażenia produkcyjnego²⁰.

Taiichi Ohno już w latach 50. XX w. miał świadomość, podobnie jak Eiji Toyoda, że zastosowanie metod produkcji masowej wypracowanych w Detroit, czy też ich alternatywy, czyli produkcji rzemieślniczej, nie będzie pasowało do strategii Toyoty. Potrzebne było rozwiązanie pozwalające konkurować z producentami masowymi, a jednocześnie zaoferować klientom szeroki asortyment modeli samochodów²¹.

Istotne stało się również odmienne spojrzenie na rolę siły roboczej w nowych japońskich realiach. Z uwagi na zminimalizowany zakres obowiązków, zastosowanie metod produkcji masowej w ogromnych koncernach zachodnich nie stawiało dużych wymagań odnośnie do poziomu kompetencji pracowników. Natomiast w przypadku Toyoty pracownicy musieli opanować cały zbiór zróżnicowanych czynności, ponieważ zakład wytwarzał szeroką gamę samochodów. Ponadto w wyniku specyficznych warunkowań japońskiego rynku pracy utarło się, że pracownik jest zatrudniony w jednym przedsiębiorstwie przez całe życie i ma stale podnoszone wynagrodzenie ze względu na dodatki za staż²². Taiichi Ohno zdawał sobie sprawę, że w długim okresie koszt utrzymania siły roboczej będzie coraz wyższy. Konieczne zatem stało się odejście od postrzegania zatrudnionego jedynie poprzez pryzmat siły jego mięśni w kierunku stałego podnoszenia kwalifikacji i zwiększenia nacisku na wykorzystywanie wiedzy i doświadczenia pracowników. Oznaczało to, że pracownik miał pracować nie tylko rękami, ale też głową. Miał proponować zmiany mające na celu poprawę wydajności pracy i jakości produkcji.

W produkcji masowej panowało przekonanie, że nie można zatrzymywać linii produkcyjnej bez względu na problemy, jakie występują. Wychodzono z założenia, że wady będą usuwane w momencie zejścia pojazdu z linii produkcyjnej przez specjalnie do tego zatrudnionych pracowników, a wszelkie koszty z tym związane będą rekompensowane niskimi kosztami jednostkowymi wynikającymi z ekonomii skali. Zdaniem Taiichi Ohno taka sytuacja była nieakceptowalnym źródłem bardzo wielu strat (jap. *muda*). Konieczne okazało się przygotowanie pracowników montażu tak, aby wadliwe produkty w ogóle się nie pojawiały. Natomiast, jeżeli już doszłoby do ich powstania, błąd miał być natychmiast wykryty, a następnie wprowadzano rozwiązania zapobiegające jego ponownemu wystąpieniu²³. W tym celu Taiichi Ohno zaproponował prostą i skuteczną technikę określoną mianem *5 Why?* (w wolnym tłumaczeniu „5 razy dlaczego”), służącą do identyfikowania przyczyn źródłowych powstawania problemów²⁴.

Taiichi Ohno nabrał przeświadczenia, że pełniejsze wykorzystanie kompetencji pracowników montażu na halach fabrycznych wymaga udzielenia im większej swobody działania. Aby dać wyraz temu przekonaniu, wprowadził zespoły robocze, którym przewodził lider. Zespoły miały obsługiwać wydzieloną część linii montażowej w taki sposób, aby praca przebiegała sprawnie. W przeciwieństwie do zachodnich fabryk, gdzie menedżer zajmował się głównie wydawaniem poleceń i kontrolą podległych mu pracowników w tym przypadku rolą lidera była koordynacja pracy, własnoręczne wykonywanie pracy na linii i jeżeli zaszła taka potrzeba – zastępowanie nieobecnych pracowników. Następnym krokiem było przekazanie zespołom czynności związanych z utrzymaniem czystości, prostych napraw wyposażenia oraz kontroli jakości. W końcu zespoły otrzymały czas na wspólne opracowywanie usprawnień realizowanego procesu. Tym samym pracownicy lepiej poznawali powierzony im fragment procesu i czuli się

za niego odpowiedzialni. Możliwe stało się powierzenie im poszukiwania najlepszych sposobów wykonywania poszczególnych czynności²⁵. Działania takie obecnie określane są mianem „kół jakości” i „kaizen”²⁶. W efekcie, stanowiska zajmujące się jedynie kontrolą jakości, usuwaniem wad w produktach, czy też sprzątaniem okazały się niepotrzebne, a liczba inżynierów przemysłowych mogła zostać znacznie ograniczona.

Taiichi Ohno potrafił wzorować się na rozwiązaniach produkcji masowej, podpatrzonych u innych producentów samochodów, poddając je analizie i konstruktywnej krytyce. Wiedzę na ten temat czerpał z wyjazdów zagranicznych oraz studiów książki „Today and Tomorrow” autorstwa Henrego Forda²⁷. Był przekonany, że systemy produkcji masowej cechuje generowanie bardzo dużej ilości marnotrawstwa. By móc lepiej identyfikować i eliminować marnotrawstwo, Taiichi Ohno wprowadził jego klasyfikację, wskazując siedem rodzajów strat. Zaliczył do nich: braki (wadliwe produkty), nadprodukcję, zapasy, niepotrzebną obróbkę, niepotrzebny ruch pracowników, niepotrzebny transport oraz oczekiwanie. Zestawienie to, w literaturze przedmiotu, często uzupełniane jest o dodatkowe rodzaje marnotrawstwa, np. J. Womack i D. Jones dodają *projektowanie towarów i usług, które nie spełniają oczekiwań klienta*²⁸, czy też J.K. Liker proponuje *niewykorzystaną kreatywność pracowników*²⁹.

Jednym z pomysłów na eliminację marnotrawstwa miała być idea przepływu jednej sztuki. Poszukując rozwiązania zapewniającego implementację tej idei, T. Ohno postanowił połączyć współpracujące stanowiska z wykorzystaniem tzw. supermarketów³⁰. Kolejnym elementem, który bardzo dobrze uzupełniał się z ideą supermarketów, okazał się system *kanban*³¹, którego opracowanie i wdrożenie również przypisywane jest Taiichi Ohno³². Oba powyższe rozwiązania stały się podstawą radykalnej redukcji wszelkiego rodzaju zapasów w procesie produkcji i przejścia z charakterystycznego dla produkcji masowej systemu pchania (ang. *push*) na system ciągnięcia (ang. *pull*).

Taiichi Ohno posiadał też szczególne cechy charakteru. W odniesieniu do jego osoby pojawiają się takie określenia jak: uparty, pełen pasji, śmiały trener, zdyscyplinowany, umiejący motywować, posiadający gruntowną wiedzę na temat procesów produkcyjnych i umiejący przekazywać ją innym³³. Był zatem przykładem mistrza i nauczyciela (jap. *sensei*), czego dowodzi opisany w książce „Droga Toyoty” „krąg Ohno”. Była to lekcja mająca wyraźny rys kultury dalekowschodniej. Polegała ona na obserwacji i analizowaniu procesu produkcyjnego przez uczących się pracowników. Podczas lekcji uczniowie samotnie stali we własnoręcznie narysowanym okręgu na podłodze hali fabrycznej nawet przez osiem godzin bez przerwy. W tym czasie mieli obserwować wszystko to, co się wokół nich dzieje i na tej podstawie wyciągać wnioski³⁴.

3.3. Shigeo Shingo – samodzielny doradca

Shigeo Shingo ukończył studia w zakresie inżynierii mechanicznej na politechnice w Yamanasi w 1930 r. Jego pierwszym miejscem zatrudnienia była Taipei Railway Factory na Tajwanie³⁵. W 1945 r. Shingo przystąpił do Japońskiego Stowarzyszenia Zarządzania, stając się tym samym zawodowym konsultantem z zakresu zarządzania produkcją. Już w 1954 r. na swoim koncie mógł zapisać współpracę z trzystoma przedsiębiorstwami. Shigeo Shingo, w przeciwieństwie do dwóch wcześniej omawianych postaci, nie był zatrudniony w Toyocie, jednak jako konsultant brał czynny udział w wielu projektach związanych z kształtowaniem procesów produkcyjnych w tym przedsiębiorstwie³⁶. Za moment rozpoczęcia jego współpracy z Toyotą należy uznać 1955 r. Wtedy właśnie przez około rok nadzorował szkolenia w zakresie inżynierii przemysłowej.

wej oraz doskonalenia procesów przemysłowych prowadzone dla pracowników Toyoty oraz z firm dostarczających podzespoły³⁷. Szacuje się, że przez okres trzydziestu lat przeprowadził około dziewięćdziesiąt seminariów, w których udział wzięło dwa tysiące pracowników powiązanych z tym koncernem³⁸.

Szczególnie istotną zasługą Shingo, związaną z prowadzonym doradztwem na rzecz Toyoty, były liczne zmiany w procesach przezbajania pras. Do końca 1960 r. w Toyocie udało się usprawnić procedury przezbajania pras do tego stopnia, że czasy ich przestoju wynosiły nie więcej niż dziesięć minut. Dla porównania przebrojenia pras w zakładach przedsiębiorstw zachodnich trwały godziny, a nawet dni³⁹. Stosowana w tym celu metoda SMED (*Single Minute Exchange of Die*) stała się bardzo ważnym elementem systemu *just in time*⁴⁰. Opracowane przez niego rozwiązania w zakresie redukcji liczby błędów popełnianych przez pracowników, radykalnego skracania czasu przestoju maszyn podczas przezbajania, czy redukcji zapasów należą obecnie do podstaw koncepcji odchudzonej produkcji⁴¹.

Oprócz Toyoty, wśród firm, z którymi współpracował Shigeo Shingo były m.in. Hitachi, Shin-Mitsubishi, Matsushita Electric, Citroen, Daihatsu, Yamaha, Mazda, Sharp, Fuji, Nippon, Sony, Olympus, Peugeot, Omark Industries oraz wiele innych przedsiębiorstw, stowarzyszeń i instytucji państwowych z całego świata⁴².

4. Uwagi końcowe

Interesujący jest fakt, że nikt nie spodziewał się tak spektakularnego wejścia japońskich producentów na globalny rynek motoryzacyjny, jakie miało miejsce w latach 70. XX w. Co więcej, już w latach 60. XX w. wskaźniki produktywności w Toyocie przewyższały te osiągnięte w przedsiębiorstwach amerykańskich⁴³. Zdaniem Z. Martyniaka system wypracowany w zakładach Toyoty szczyt popularności w skali światowej osiągnął na początku lat 90. XX w.⁴⁴. System ten był tworzony z myślą o realizacji produkcji potokowej dla małych serii, czyli liczących dziesiątki i setki, a nie tysiące i miliony sztuk wyrobów⁴⁵. To podstawowe założenie było pochodną realnego zapotrzebowania na wyroby na płytkim rynku japońskim, który nie mógł wchłonąć takich ilości produktów jak rynek amerykański czy europejski.

Eiji Toyoda okazał się sprawnym managerem zarówno na czas kryzysu, jak i prosperity. Faktycznie rozwinął przedsiębiorstwo po II wojnie światowej, przeprowadził ekspansję na rynki zagraniczne i przyczynił się do otwarcia fabryk Toyoty poza granicami Japonii. Jego osiągnięcia są zdecydowanie mniej znane od dorobku Taiichi Ohno czy też Shigeo Shingo, pozostaje również w cieniu Sakichiego i Kiichiro Toyody. Swoje doświadczenia opisał w książce „Toyota: Fifty Years in Motion”.

System produkcyjny Toyoty powstawał na drodze ewolucji przez kilka dziesięcioleci. Był odpowiedzią na szczególne uwarunkowania rynku japońskiego, zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne, jakim to przedsiębiorstwo musiało sprostać w okresie po II wojnie światowej. J.K. Liker przypisuje w tym procesie szczególną rolę Taiichiego Ohno i jego współpracownikom, którzy metodą prób i błędów powoli rozwijali ten system⁴⁶. M. Ćwiklicki określa Taiichi Ohno nie tylko mianem „niezłomnego apologety” podejścia odchudzonego, ale przede wszystkim inicjatorem zmian, które stały się podstawowymi elementami tej koncepcji⁴⁷. Był osobą o otwartym umyśle, nieobawiającą się zmian. Świetnie wyczuwającą kierunek, w którym należy przekształcać całość procesów produkcyjnych, aby osiągnąć wyznaczony cel.

Zdaniem Z. Martyniaka Shingo zasłużył na miano największego japońskiego teoretyka i praktyka zarządzania⁴⁸. Badacz ten podkreśla przy tym, że pomimo zafascynowania pracami F.W. Taylora i F.B. Gilbretha, Shigeo Shingo skutecznie połączył osiągnięcia nurtu inżynierskiego z pracami E. Mayo i D. McGregora, którzy należeli do szkoły stosunków międzyludzkich. Tym samym klasyfikuje Shigeo Shingo do szkoły neoklasycznej⁴⁹.

Bibliografia:

1. *Biographical Dictionary of Management*, general editor Morgen Witzel, Thoemmes Press, Bristol 2001, vol. 2.
2. Cussumano M.A. *Manufacturing Innovation: Lessons From The Japanese Auto Industry*, „Sloan Management Review”, Fall 1988, 30, 1.
3. Ćwiklicki M. *T. Ohno (1912-1990) – twórca systemu produkcyjnego Toyoty*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 4.
4. Liker J.K. *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2005.
5. Lisiński M., Ostrowski B. *Lean Management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2006.
6. *Nowe metody organizacji i zarządzania*, (red.) Z. Martyniak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998.
7. Martyniak Z. *Nowy Toyotyizm*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2000, nr 12.
8. Martyniak Z. *Shigeo Shingo – największy japoński teoretyk i praktyk zarządzania*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1996, nr 4.
9. Womack J.P., Jones D.T., Roos D. *Maszyna, która zmieniła świat*, ProdPress.com, Wrocław 2008.
10. Walczak M. *Geneza i rozwój odchudzonej produkcji*, [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekał i M. Lisiński, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011.
11. Walczak M. *Shigeo Shingo – zarys sylwetki i dorobku*, [w:] *Konsulting. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju w Polsce*, red. M. Ćwiklicki i M. Jabłoński, Poligrafia Inspektoratu Towarzystwa Salezjan, Kraków 2009.
12. Osterman Ch. *Towards a Lean Integration of Lean, Arkitektopia*, [in:] “Mälardalen University Press Licentiate Theses” No. 205, Västerås 2015, Sweden.

Przypisy

¹ Z. Martyniak, *Nowy Toyotyizm*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2000, nr 12, s. 4.

² Ch. Osterman, *Towards a Lean Integration of Lean, Arkitektopia*, [w:] “Mälardalen University Press Licentiate Theses” No. 205, Västerås 2015, Sweden, s. 8.

³ J.K. Liker, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Warszawa 2005, s. 40.

⁴ Z racji, że słowo „Toyoda” oznacza w języku japońskim „obfite pole ryżowe” postanowiono nie nazywać przedsiębiorstwa nazwiskiem założyciela. W wyniku rozpisanego konkursu wybrana została nazwa „Toyota” niemająca w języku japońskim jakiegokolwiek znaczenia [Womack, Jones, Roos 2008, s. 55].

- ⁵ J.K. Liker, w odniesieniu do założonej w latach 30. XX w. firmy, stosuje nazwę Toyota Motor Company co wydaje się być pomyłką, ponieważ przedsiębiorstwo to nie było w tym okresie spółką [2005, s. 50, 51, 53].
- ⁶ J.P. Womack, D.T. Jones, D. Roos, op. cit., s. 55.
- ⁷ Ibidem, s. 56.
- ⁸ Ibidem, s. 57-58.
- ⁹ J.K. Liker, op. cit., s. 53.
- ¹⁰ Ibidem, s. 52.
- ¹¹ Ibidem, s. 52.
- ¹² J.P. Womack, D.T. Jones, D. Roos, op. cit., s. 55-56.
- ¹³ Ch. Osterman, op. cit., s. 15.
- ¹⁴ J.P. Womack, D. T. Jones, D. Roos, op. cit., s. 77-78.
- ¹⁵ Ibidem, s. 74.
- ¹⁶ J.K. Liker, op. cit., s. 273.
- ¹⁷ Ibidem, s. 129.
- ¹⁸ M. Lisiński, B. Ostrowski, *Lean Management w restrukturyzacji*, Antykw, Kraków-Kluczbork 2006, s. 58.
- ¹⁹ Ch. Osterman, op. cit., s. 16; M. Ćwiklicki, *T. Ohno (1912-1990) – twórca systemu produkcyjnego Toyoty*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 4, s. 115.
- ²⁰ Ch. Osterman, op. cit., s. 16
- ²¹ J.P. Womack, D.T. Jones, D. Roos, op. cit., s. 59.
- ²² Ibidem, s. 62-63.
- ²³ Ibidem, s. 64-65.
- ²⁴ M. Ćwiklicki, op. cit., s. 119.
- ²⁵ Ibidem, s. 121.
- ²⁶ J.P. Womack, D.T. Jones, D. Roos, op. cit., s. 65.
- ²⁷ J.K. Liker, op. cit., s. 56.
- ²⁸ M. Ćwiklicki, op. cit., s. 117-118.
- ²⁹ J.K. Liker, op. cit., s. 68.
- ³⁰ J.K. Liker, op. cit., s. 172-173.
- ³¹ J.P. Womack, D.T. Jones, D. Roos sugerują tożsamość systemu *kanban* z *just in time*, co można zinterpretować jako przypisanie autorstwa *just in time* Taiichiemu Ohno [2008, s. 72], jednak ogólna koncepcja *just in time* jest pomysłem Kiichiro Toyody [Liker 2005, s. 51].
- ³² J.P. Womack, D.T. Jones, D. Roos, op. cit., s. 72; M. Ćwiklicki, op. cit., s. 122.
- ³³ J.K. Liker, op. cit., s. 273.
- ³⁴ Ibidem, s. 346-347.
- ³⁵ *Nowe metody organizacji i zarządzania*, (red.) Z. Martyniak, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1998, s. 192.
- ³⁶ J.K. Liker, op. cit., s. 192.
- ³⁷ *Nowe metody organizacji i zarządzania*, op. cit., s. 192.
- ³⁸ *Biographical Dictionary of Management*, general editor Morgen Witzel, Thoemmes Press, Bristol 2001, vol. 2, s. 915.
- ³⁹ W.M. Tsutsui 1998, s. 180 cyt. za: *Biographical Dictionary of Management*, op. cit., s. 915.
- ⁴⁰ M. Walczak, *Shigeo Shingo – zarys sylwetki i dorobku*, [w:] *Konsulting. Uwarunkowania i perspektywy rozwoju w Polsce*, red. M. Ćwiklicki i M. Jabłoński, Poligrafia Inspektoratu Towarzystwa Salezjan, Kraków 2009, s. 135.
- ⁴¹ M. Walczak, *Geneza i rozwój odchudzonej produkcji*, [w:] *Rozwój koncepcji i metod zarządzania*, red. J. Czekaj i M. Lisiński, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2011, s. 141.
- ⁴² Ibidem, s. 134-135.

⁴³ M.A. Cussumano, *Manufacturing Innovation: Lessons From The Japanese Auto Industry*, „Sloan Management Review”, Fall 1988, 30, 1, s. 29.

⁴⁴ Z. Martyniak, op. cit., s. 4.

⁴⁵ Ibidem.

⁴⁶ J.K. Liker, op. cit., s. 192, 62.

⁴⁷ M. Ćwiklicki, op. cit., s. 115-116.

⁴⁸ Z. Martyniak, *Shigeo Shingo*, op. cit., s. 24.

⁴⁹ Z. Martyniak, *Shigeo Shingo*, op. cit., s. 24.

Maciej Walczak

Eiji Toyoda, Taiichi Ohno and Shigeo Shingo – creators of the Toyota Production System

Summary

Three persons: E. Toyoda, T. Ohno and S. Shingo has been described in the study. They are important from the point of view of the Toyota Production System development.

The first periods of activity Toyota has been briefly outlined in the introduction. Then these three people were outlined with regard to their contribution to the organization of production processes. An attempt to assess the mentioned persons in the Toyota was taken at the end of the study.

The study focuses not only on the organizational achievements, but also on the personal characteristics of presented people, that could be identified on the basis of literature studies.

Keywords

Toyota, lean manufacturing, lean management, automotive industry, evolution of management methods.

CZEŚĆ II

SPOŁECZNE ASPEKTY KONSULTINGU

ZARZĄDZANIE HUMANISTYCZNE W SŁUŻBIE KONSULTINGU

Streszczenie

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie dorobku zarządzania humanistycznego w zakresie roli człowieka w organizacji. W tekście wskazano, jakie są podstawowe założenia zarządzania humanistycznego, odnoszące się do badania organizacji, oraz jaki mają one wpływ na metodologię prowadzenia konsultingu. W pracy przeanalizowano zasadnicze trudności czekające na konsultantów w czasie realizowania pracy doradczej. Podjęto także próbę sformułowania rad dla konsultantów, wynikających z dorobku nauki. Istotnym tematem poruszonym w artykule jest także kwestia wewnętrznej organizacyjnej wiedzy oraz jej roli w budowaniu eksperckiej rekomendacji. W tekście zaprezentowana została analiza dostępnej literatury, ze szczególnym uwzględnieniem prac, które podchodzą do tematu w sposób praktyczny, co pozwala na dostosowanie artykułu, zarówno do odbiorcy akademickiego, jak i biznesowego.

Słowa kluczowe:

Zarządzanie humanistyczne, konsulting, doradztwo

Zarządzanie nie jest nauką w większym stopniu niż medycyna, obie są praktyką. Praktyką zasilaną nauką [...]. Ale podobnie jak medycyna jest również nauką w pełnym tego słowa znaczeniu¹.

Peter Drucker

1. Wstęp

W początkowych latach rozwoju nauki o zarządzaniu, jej „ojcowie” m.in. F.W. Taylor, czy H.L. Gantt byli przekonani, że istnieje tzw. prawdziwe zarządzanie, czyli w pełni skuteczne metody zarządzania, które da się efektywnie zastosować we wszystkich organizacjach². Twórcy ci czerpali swoją wiedzę z matematyki, statystyki, czy mechaniki, czyli nauk ścisłych, w których zjawiska da się modelować, a hipotezy jednoznacznie weryfikować. Po ponad stu latach rozwoju nauk o zarządzaniu, wielu naukowców dochodzi do wniosku, że tego rodzaju modelowanie i prognozowanie skutków zastosowania tych modeli nie jest możliwe, głównie z powodu złożoności natury ludzkiej oraz niemożności przewidywania charakteru ludzkich zachowań³. Z jakiego przekonania można by wysnuć wniosek, iż budowanie modeli zarządzania i wyciąganie wniosków ogólnych dla organizacji działających w różnych warunkach, może być nieuprawnione. Celem niniejszego artykułu nie jest jednak podważanie zdobyczy nauk o zarządzaniu, opartych o badania ilościowe, ekonomiczne prawa, statystyczne wyliczenia, chodzi raczej o ukazanie, na podstawie dostępnej literatury, co mogą wnieść do pracy konsultanta dokonania naukowców zajmujących się zarządzaniem w perspekty-

* Mgr, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, wojciech.wychowaniec@gmail.com

wie humanistycznej. Ambicją autora jest ukazanie wybranych teorii, zgłębianych przez badaczy zajmujących się zarządzaniem humanistycznym. Wydaje się bowiem, że mogą być one przydatne dla konsultantów, doradców i trenerów, wspierających w swojej pracy zawodowej przedsiębiorstwa, skupiając się głównie na kwestiach związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim. W poniższym artykule opisano krótko rolę jednostki w organizacjach opartych na wiedzy oraz podjęto nieśmiałą próbę przygotowania praktycznych rekomendacji dla konsultantów, dotyczących wykorzystania humanistycznej perspektywy zarządzania w ich pracy. Za M. Kostera i J. Kociatkiewiczem należy wskazać jak „nurt humanistyczny” będzie rozumiany w niniejszym tekście. Podejście to jest zorientowane na pomoc człowiekowi, poprawę jego losu, a nurt ekonomiczny na poprawę wskaźników efektywnościowych funkcjonowania organizacji. Wspólny jest dla obu nurtów cel poznawczy – zrozumienie i opis organizacji i zarządzania, z tym że dla humanistów i dla ekonomistów przyjęty punkt widzenia jest inny – ludzki albo efektywnościowy⁴.

2. Humanistyczne zarządzanie w służbie biznesu

Jak wspomniano, nauki o zarządzaniu w początkach swej historii postulowały projektowanie organizacji tak, aby przypominały one maszyny, co istotniejsze, zgodnie z tym podejściem, także nimi zarządzano⁵. Takie praktyki doprowadziły do powstania organizacji o rysie biurokratycznym i do przekonania, że utworzenie idealnej organizacji jest możliwe. Za fundament europejskiej tradycji w naukach o zarządzaniu uważa się, także myśl M. Webera, kładącą w naukach społecznych nacisk na tematykę władzy, biurokracji i rozumowanie w kategoriach typów idealnych⁶. Implikacje tego podejścia da się zauważyć nawet w obecnej praktyce naukowej i w podejściu wielu menadżerów, nastawionych na poszukiwanie *zawsze działających, skutecznych* modeli organizacji. Według G. Morgana największą słabością tej koncepcji jest fakt, że organizacje nie są maszynami. Zatrudniają one bowiem ludzi, którzy często, ze względu na swą naturę, odmawiają działania w charakterze trybów, czy też dążenia do osiągnięcia formalnych celów organizacji⁷. Wydaje się jednak, że kluczem do skutecznego zarządzania organizacjami jest zrozumienie sposobu myślenia i osobistego doświadczenia członków organizacji. Niemal w identyczny sposób konstruuje program badawczy nurtu humanistycznego w zarządzaniu M. Kostera i J. Kociatkiewicz, określając, że przyczyną wzrostu zainteresowania tym nurtem, należy upatrywać w zbieżności z narastaniem pewnych istotnych pytań i problemów badawczych, których nurt ekonomiczny nie podejmuje, a które dotyczą szeroko pojętej tematyki doświadczenia i losu ludzkiego w organizacjach⁸.

Humanistyczni badacze zarządzania zaczęli postrzegać przedsiębiorstwa/organizacje, nie jako dającą się wyróżnić jednostkę, o właściwościach fizycznych, ale jako *stale konstruowane – dziejące się procesy*⁹. Organizacja wydaje się nie mieć konkretnych granic, gdyż otoczenie ma na nią często większy wpływ, niż organizacyjne wnętrze. Podejście to całkowicie dewaluuje mechanistyczne rozumienie organizacji. Postuluje się raczej postrzeganie organizacji, jako *nieograniczonej sieci powiązań*¹⁰. Przyjęcie lub odrzucenie tego sposobu myślenia ma niezwykle duże znaczenie także dla praktyki menadżerskiej. Bo, czy jakiś zespół pracowniczy jest tym samym zespołem teraz i za pięć minut? Wydaje się, że nie, gdyż doświadczenia nieustannie się zmieniają, ludzie i relacje ewoluują, a interakcje pozostawiają ślad¹¹. Zadaniem zarówno menadże-

ra, konsultanta, jak i badacza jest podążanie za tymi wzajemnie powiązаныmi aspektami, nie zwracając uwagi czy i gdzie (jeśli w ogóle) znajdują się granice organizacji.

Inny istotny, naukowy wkład w rozwój skuteczności organizacji, wniósł także A.K. Koźmiński, który przeciwstawił się paradygmatowi organizacji racjonalnej. Do lat 70. XX w. sądzono, że ewentualne niesprawności, czy dysfunkcje organizacji, są wynikiem błędów, które można usunąć przez wprowadzenie odpowiednich modyfikacji do procesów lub struktury. Badania prowadzone początkowo na organizacjach rządowych, a później biznesowych, np. przez J. Trophe'a i A.K. Koźmińskiego, wykazały, że zachowania nieracjonalne z punktu widzenia organizacji mogą być w pełni racjonalne i uzasadnione z punktu widzenia jednostek lub grup w organizacji¹². Badania te stały się podstawą do opracowania teorii gry organizacyjnej, która potwierdza, że instytucje, czy przedsiębiorstwa nie mają charakteru monolitycznego i są polem ścierania się interesów organizacyjnych, indywidualnych i zespołowych. Badania nad koncepcją gry, zdają się jednoznacznie przekreślać przekonanie, że da się zaprojektować organizację idealną lub choćby idealną procedurę. M. Mijal i W. Grzywacz porównują do gry także konsulting. Obowiązują w nim bowiem reguły, czasami nieskodyfikowane, będące przynajmniej w części podobne do tych, które można odnaleźć w grach m.in. rzeczywistość organizacyjna jest tak wielowymiarowa, że każde doradztwo będzie miało niepowtarzalny przebieg, oraz że służy ono podejmowaniu decyzji, chociaż, podobnie jak w grach, trzeba liczyć się z czynnikiem przypadkowości¹³.

Coraz większą popularność w naukach o zarządzaniu zaczyna zdobywać także temat zarządzania wiedzą, jako istotnego czynnika wpływającego na skuteczność przedsiębiorstwa. D. Jemielniak i A.K. Koźmiński wskazują na modę, jako główny powód wzrostu zainteresowania tym aspektem. Ponadto zarządzanie wiedzą zrodziło się ze względu na skrócenie się cyklu życia większości produktów, co skutkuje potrzebą sprawnego radzenia sobie z informacjami pochodzącymi z rynku. Co więcej, kryzys organizacji biurokratycznej powoduje, że rozwija się model organizacji opartej na wiedzy eksperckiej¹⁴. Te przeobrażenia mają wpływ także na oczekiwania wobec konsultantów zarządzania oraz ich pracę. Rola wiedzy w procesach doradczych zostanie szerzej omówiona w kolejnym punkcie.

3. Rekomendacje dla konsultantów zarządzania

Praca konsultanta zarządzania jest niemal zbieżna z tym, co wykonują badacze zarządzania w ramach swojej działalności naukowej. Pierwszym krokiem konsultanta w organizacji jest jej przeanalizowanie (a właściwie zbadanie pewnego fragmentu jej funkcjonowania). Za pomocą dostępnych metod stara się on określić sytuację zastaną oraz zidentyfikować organizacyjne patologie, dysfunkcje i problemy. Kolejnym posunięciem jest opisanie owej sytuacji za pomocą dostępnych danych i w efekcie opracowanie propozycji rozwiązań odkrytych trudności.

Humanistyczne zarządzanie z pewnym dystansem odnosi się do ostatniego etapu konsultingu, czyli do przygotowywania konkretnych rekomendacji, np. w formule modeli. Wydaje się, że niektórzy badacze, konsultanci i zarazem humaniści, rekomendują zakończenie prac konsultacyjnych na etapie wglądu w istotę zjawiska, co R. Batko nazywa *odstąpieniem rzeczywistości*¹⁵. Ważna lekcja dla konsultantów zarządzania płynie z doświadczeń B. Czerniawskiej, która reprezentuje zarówno środowisko naukowe, jak i doradcze. Autorka wspomina własne doświadczenie z wykonywania konsultacji dla administracji publicznej:

Rzecz w tym, że radny i ja nie mogliśmy się porozumieć. Problem w tym, że ja chciałam wiedzieć, co on robi dzień po dniu; podczas gdy on, z wykształcenia politolog, cytował mi (z pewną dozą sarkazmu) abstrakcyjną definicję własnej roli. Zakładał bowiem, że poszukuję zasad (...). Nie wzięłam sobie jednak do serca tego, że przekonanie, iż celem badań jest formułowanie zasad, jest bardzo powszechne. Drogo zapłaciłam za to przeoczenie¹⁶.

B. Czarniawska, jako wybitna przedstawicielka humanistycznej perspektywy zarządzania, skupiła się w swojej konsultacji na jak najbardziej rzetelnym opisaniu rzeczywistości; odkryciu prawdy, która znajduje się pod warstwą, struktur, procedur, reguł, mitów i symboli. Okazało się jednak, że tego rodzaju praca nie spełniła oczekiwań klientów. Autorka podkreśla, iż klienci konsultingu wymagają formułowania *naukowo wypracowanych zasad, które by mogli z satysfakcją cytować*¹⁷. Wydaje się, że oczekiwanie to jest zrozumiałe, tzn., że konsulting polega na doradzaniu „co zrobić?”, a nie tylko „jak jest?”. Przed zbytnim zaufaniem we własne osądy ostrzega jednak M. Kostera, która twierdzi, że należy zawsze być świadomym ograniczonego zasięgu opisywanych przez siebie prawd i praw oraz zwracać uwagę na zjawiska nadzwyczajne, jednostkowe i niepowtarzalne oraz na indywidualne relacje i lokalny koloryt¹⁸. Wynika z tego, że rekomendacja w konsultacji, choćby realizowanej przez wybitnego specjalistę, wciąż może być niedoskonała. W literaturze zwraca się uwagę na zagrożenie wystąpienia po pierwsze błędów *merytorycznych*, a po drugie tak zwanych *zniekształceń heurystycznych*¹⁹, które można zdefiniować jako uproszczone reguły myślenia umożliwiające formułowanie sądów, bez analizy większości informacji, na których sąd powinien być oparty²⁰. Wystąpienie sytuacji tego rodzaju może doprowadzić do wyciągnięcia błędnych wniosków i podjęcia nietrafionych decyzji. Trudność prowadzenia działań doradczych polega na tym, że w konsultingu nie ma standardowych projektów. Każde odrębne działanie wymaga nowego spojrzenia, uwzględnienia specyficznych dla danej organizacji realiów, a często wypracowywania całkiem oryginalnego rozwiązania problemu²¹. Przeprowadzenie rzetelnej analizy sytuacji, może skutecznie obniżyć zagrożenie popełnienia błędów we wnioskowaniu. Na istotną sprawę zwraca też uwagę B. Czarniawska, która wnioskuje na podstawie własnych doświadczeń, że *ludzie są, jacy są; można ich szkolić, ale nie należy ulepszać. W decyzjach personalnych i strategicznych trzeba uwzględniać rzeczywistych pracowników, a nie ich obraz idealny. Oszczędzi to rozczarowań szefom i upokorzeń pracownikom*²².

Podczas prowadzenia badań organizacji należy uważać, aby nie wysnuwać osądów na podstawie zbyt małej ilości danych oraz nie zakładać naiwnie, że ludzie w organizacji są inni, niż są w rzeczywistości. Nieuprawnione gloryfikowanie członków organizacji lub ujmowanie im, będzie skutkowało błędami w projektowaniu zmiany. Istotne jest także, aby brać pod uwagę wszystkie, niezbędne informacje, bez stosowania zbyt wczesnej selekcji. Naukowcy wskazują bowiem, że błędne wyniki audytów nie muszą wynikać z nieuczciwości, czy nieudolności audytorów, ponieważ często przyczyną jest występowanie zniekształcenia postrzegania rzeczywistości, takiego jak selektywna percepcja, które powodują, że audytorzy widzą w analizowanych sprawozdaniach (...) to, co chcą zobaczyć²³. W kontekście postulatów zarządzania humanistycznego należy przestrzec konsultantów przed jeszcze jednym praktycznym zagrożeniem, a mianowicie – nadmierną pewnością siebie (ang.: *overconfidence*). Występowania

nie tego zjawiska oznacza tendencję do oceniania własnych kompetencji jako wyższych niż przeciętne, oraz charakteryzuje się nierealistyczną oceną prawdopodobieństwa popełnienia błędu w ocenie²⁴.

Według nauk o zarządzaniu, szczególnie w perspektywie humanistycznej, istotną rolę, zarówno w organizacji, jak i w procesie konsultingowym odgrywa wiedza. Chodzi tu tak o wiedzę samego konsultanta, jak i o wiedzę organizacyjnych aktorów, w tym pracowników. Jak wspomniano naukowcy i konsultanci zajmujący się zarządzaniem często postrzegają swoje osądy o organizacji jako uprzywilejowane, ponieważ pochodziły niejako spoza jej granic, więc mogły być bardziej obiektywne. Problem polega jednak na tym, że na uczelniach kultywowana jest nauka, która faktycznie nie ma dużego związku z realnymi problemami aktorów organizacyjnych. Wyżej cenione jest tworzenie abstrakcyjnych generalnych modeli, niż rozwiązywanie prawdziwych kłopotów konkretnych ludzi²⁵. Tym czasem zarządzanie humanistyczne po raz kolejny postuluje zmianę tego sposobu myślenia. Wiedza o organizacji należy przede wszystkim do aktorów i u nich dostępne są także odpowiedzi. Metodą badawczo-rozwojową stosowaną z powodzeniem w konsultingu, a która posiada własne korzenie w takim właśnie sposobie myślenia jest *action research*. Jednym z powodów powstania tego nurtu badawczego w teorii organizacji było zauważenie problemu, który nie traci na aktualności: praktyka i teoria zarządzania są od siebie bardzo oddalone²⁶. *Action research* jest metodą poszukiwania praktycznych rozwiązań problemów o dużej dla ludzi wadze, przede wszystkim dedykowana jest poszukiwaniu możliwości rozwoju badanej społeczności (w tym organizacji) przez emancypację²⁷. Żeby działanie tego typu było zgodne z przyjętym kanonem postępowania wymaga się przeprowadzenia zmian na realnych problemach w konkretnych organizacjach, pamiętając szczególnie o tym, że *action research* korzysta z wiedzy i doświadczeń danej zbiorowości, oraz że zmiany wymagają często reedukacji²⁸. Warto podkreślić, że nie chodzi o to, żeby cały proces konsultingowy opierał się na pozyskiwaniu wiedzy organizacji, ale o to, aby czerpać zarówno z wiedzy doradcy, jak i doświadczeń aktorów organizacji.

4. Zakończenie

Powyższy tekst może być inspirujący zarówno dla naukowców zajmujących się zarządzaniem, jak i dla konsultantów, mierzących się z praktyczną stroną organizowania. Teoretycy organizacji powinni pamiętać, że perspektywa humanistyczna rozszerza sferę patrzenia na przedsiębiorstwo poprzez kontekst, w którym ono funkcjonuje. Chodzi o skomplikowany system zdarzeń, interesów, relacji i trendów, które znajdują się zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią²⁹. Konsultanci zarządzania, jeśli chcą podążać za zdobyczami nauk o zarządzaniu, powinni większą uwagę, niż na systemy, zwracać na człowieka, jako najistotniejszy czynnik decydujący o skuteczności organizacji. Przytoczone powyżej treści wskazują, że konsultanci powinni:

- wspierać się w trakcie badania organizacji, postnowoczesnym podejściem, według którego organizacja nie „jest”, a „dzieje się”, co sprawia, że można spróbować wyłącznie uchwycić ją w danej chwili,
- zwracać szczególną uwagę na etap analizy sytuacji organizacyjnej i poszukiwać prawdy ukrytej pod przejawami kultury organizacyjnej, poprzez namawianie organizacyjnych aktorów do porozumiewania się za pomocą własnej siatki pojęciowej,

- korzystać w trakcie konsultingu z wiedzy znajdującej się wewnątrz organizacji, gdyż ona pozwala znaleźć rozwiązania najbardziej naturalne i akceptowalne dla danej zbiorowości,
- rozpatrywać organizację jako przestrzeń, w której odbywa się gra pomiędzy jednostkami posiadającymi, różne, często przeciwstawne interesy,
- formułować wnioski i rekomendacje konsultingowe w sposób możliwie rzetelny i zgodny z własną wiedzą i doświadczeniem, pamiętając przy tym, że tego rodzaju porady są oparte o subiektywną analizę i ocenę konsultanta,
- komunikować wnioski i rekomendacje jako pomysły na rozwiązanie problemów konkretnej organizacji w konkretnej sytuacji, a nie jako uniwersalne zasady zarządzania.

Bibliografia

1. Argyris C., Putnam R., Smith D.M. *Action Science*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.
2. Batko R. *Golem, Avatar, Midas, Złoty Cielec. Organizacja publiczna w płynnej nowoczesności*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2013.
3. Bolton M., Stolcis G.B., *Ties That Do Not Bind: Musings on the Specious Relevance of Academic Research*, „Public Administration Review” 2003, nr 63 (5), s. 626-630.
4. Chrostowski A., Czachorowski W. *Action research (doradztwo naukowe) w systemowym projektowaniu strategii*, [w:] *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, Kostera M. (red.), Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2015.
5. Czarniawska B. *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013.
6. Drucker P.F. *The Frontiers of the Management*, Heinemann, Londyn 1987.
7. Hensel P. *Doradztwo jako temat badań naukowych – przegląd współczesnej literatury*, „Problemy Zarządzania”, vol. 11, nr 3.
8. Jemielniak D., Koźmiński A.K. *Zarządzanie wiedzą*, Woters Kluwer, Warszawa 2012.
9. Koźmiński A.K., Latusek-Jurczak D. *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
10. Kociakiewicz J., Kostera M. *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, „Problemy Zarządzania”, vol. 11, nr 4.
11. Kozuch B. *Współczesny humanizm organizacyjny. Zarys problematyki*, [w:] *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, Tom I, Wawak T. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
12. Latour B. *Splatając na nowo to co społeczne. Wprowadzenie do Teorii Aktora-Sieci*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac naukowych Universitas, Kraków 2010.
13. Mijal M., Grzywacz W. *Gry organizacji a wpływ społeczny*, „Problemy Zarządzania”, vol. 11, nr 3.
14. Morgan G. *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
15. Morgan G. *Wyobrażenia organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.

16. Oblój K. *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
17. Olearnik J. *Konsulting – usługa, profesja, twórczość*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2004, nr 179.
18. Stoner J., Freemanms E., Gilbert Jr D. *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
19. Wąsowska A. *Heurystyki i błędy poznawcze jako źródła niepowodzeń audytu zewnętrznego*, „Problemy Zarządzania”, vol. 11, nr 6.
20. Wojciszke B. *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009.

Przypisy

- ¹ P.F. Drucker, *The Frontiers of the Management*, Heinemann, Londyn 1987, s. 227.
- ² J. Stoner, E. Freemanms, D. Gilbert Jr., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 48-51.
- ³ B. Kożuch, *Współczesny humanizm organizacyjny. Zarys problematyki*, [w:] *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, Tom I, T. Wawak (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 22.
- ⁴ J. Kociatkiewicz, M. Kostera, *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, „Problemy Zarządzania”, vol. 11, nr 4, s. 13.
- ⁵ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 20.
- ⁶ A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 21.
- ⁷ G. Morgan, *Wyobrażenia organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 38.
- ⁸ J. Kociatkiewicz, M. Kostera, *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, „Problemy Zarządzania”, vol. 11, nr 4, s. 11.
- ⁹ B. Czarniawska, *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2013, s. 16.
- ¹⁰ B. Latour, *Splatając na nowo to co społeczne. Wprowadzenie do Teorii Aktora-Sieci*, Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac naukowych Universitas, Kraków 2010.
- ¹¹ Ibidem, s. 39-60.
- ¹² A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak, *Rozwój teorii...*, op. cit., s. 65.
- ¹³ M. Mijal, W. Grzywacz, *Gry organizacji a wpływ społeczny*, „Problemy Zarządzania”, vol. 11, nr 3, s. 46.
- ¹⁴ D. Jemielniak, A. K. Koźmiński, *Zarządzanie wiedzą*, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 22-23.
- ¹⁵ R. Batko, *Golem, Avatar, Midas, Złoty Cielec. Organizacja publiczna w płynnej nowoczesności*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2013.
- ¹⁶ B. Czarniawska, *Trochę inna...*, op. cit., s. 18-19.
- ¹⁷ Ibidem, s. 20.
- ¹⁸ J. Kociatkiewicz, M. Kostera, *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, „Problemy Zarządzania”, vol. 11, nr 4, s. 13.

- ¹⁹ A. Wąsowska, *Heurystyki i błędy poznawcze jako źródła niepowodzeń audytu zewnętrznego*, „Problemy Zarządzania”, vol. 11, nr 6, s. 192.
- ²⁰ B. Wojciszke, *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2009, s. 81.
- ²¹ J. Olearnik, *Konsulting – usługa, profesja, twórczość*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica” 2004, nr 179, s. 7.
- ²² B. Czarniawska, *Trochę inna...*, op. cit., s. 18-19.
- ²³ P. Hensel, *Doradztwo jako temat badań naukowych – przegląd współczesnej literatury*, „Problemy Zarządzania”, vol. 11, nr 3, s. 17.
- ²⁴ A. Wąsowska, *Heurystyki ...*, op. cit., s. 193.
- ²⁵ M. Bolton, G.B. Stolcis, *Ties That Do Not Bind: Musings on the Specious Relevance of Academic Research*, „Public Administration Review” 2003, nr 63(5), s. 626-630.
- ²⁶ A. Chrostowski, D. Jemielnik, *Action research w teorii organizacji i zarządzania*, „Organizacja i Kierowanie” nr 1 (131), 2008, s. 42.
- ²⁷ A. Chrostowski, W. Czachorowski, *Action research (doradztwo naukowe) w systemowym projektowaniu strategii*, M. Kostera (red.) „Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym”, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2015, s. 211.
- ²⁸ C. Argyris, R. Putnam, D.M. Smith, *Action Science*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.
- ²⁹ K. Oblój, *Strategia organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.

Wojciech Wychowaniec

Humanistic management in the consultancy service

Summary

An aim of the work is to present achievements of the humanistic management in terms of human role in the organization. The text indicates basic assumptions of humanistic management that relates to the organization study, and its impact on the methodologies of carrying out consultancy. Basic problems waiting for consultants during carrying the advisory work were analyzed in the work. There was also an attempt to formulate advice for consultants, resulting from achievements of science. An important subject addressed in the article is also a matter of organizational internal knowledge and its role in building the expert recommendations. Analysis of available literature was presented, with a particular focus on works that approach to the subject in a practical way, which enables to adapt the article, both to the academic and business recipient.

Key words

humanistic management, consultancy, consulting.

WYKORZYSTANIE USŁUG KONSULTINGOWYCH PRZEZ WŁADZE MIAST W RAMACH BUDOWANIA GOSPODARKI OPARTEJ NA WIEDZY

Streszczenie

Artykuł poddaje analizie sposoby wykorzystania usług konsultingowych w ramach zwiększania potencjału innowacyjnego miast i budowania ich przewagi konkurencyjnej w ramach Gospodarki Opartej na Wiedzy (GOW).

Opracowanie przedstawia przykłady wykorzystania usług doradczo-konsultingowych w procesie zarządzania miastem, które wykorzystuje zaawansowane technologie w celu usprawnienia przepływu informacji, zwiększenia wydajności infrastruktury, zmniejszenia kosztów administracyjnych oraz poprawy jakości oferowanych usług. W pierwszej części artykułu został opisany znaczący wpływ wykorzystania wiedzy i informacji na rozwój gospodarczy, w tym na rozwój miast. W kolejnym punkcie opisano sposoby efektywnego wykorzystania zasobów przez władze miast. Poruszono zagadnienia dotyczące zamówień publicznych, partnerstwa publiczno-prywatnego oraz tworzenia Regionalnych Systemów Innowacji. Część czwarta niniejszego artykułu traktuje o istocie konsultingu i jego funkcjonowaniu w obszarze usług publicznych. Ostatni rozdział prezentuje przykłady zastosowania rozwiązań opartych o System Informacji Geograficznej przez władze miasta, które w ramach projektu skorzystały z usług konsultingowych.

Metodą badawczą zastosowaną w artykule są studia literaturowe i studium przypadków.

Słowa kluczowe

gospodarka oparta na wiedzy, GOW, smart city, system informacji geograficznej, teoria Trzech T

1. Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest przybliżenie problematyki związanej z wykorzystaniem usług konsultingowych przez władze miasta, które podążając za ideą Smart City, starają się w jak najefektywniejszy sposób wykorzystywać swoje zasoby.

Nowe stadium rozwoju gospodarki bazujące na wykorzystaniu wiedzy, nauki oraz ogromnego tempa przemian dotyczących zastosowania innowacyjnych technologii i szybkiego rozwoju sieci cyfrowych, staje się motywacją dla władz miast, aby budować przewagę konkurencyjną na podstawie założeń Gospodarki Opartej na Wiedzy (GOW). Aby spełniać postulaty tej koncepcji, miasta muszą się rozwijać na płaszczyznach związanych z edukacją i szkoleniami, tworzeniem złożonych systemów innowacji powstających na bazie kooperacji administracji publicznej, ośrodków badawczych, uniwersytetów, zespołów eksperckich, i wielu innych. Istotną kwestią jest także generowanie odpowiedniego otoczenia instytucjonalno-prawnego oraz infrastruktury informacyjnej w celu zapewnienia efektywnego przepływu wiedzy.

Dla osiągnięcia powyższych celów władze miast wykorzystują nie tylko własne zasoby, ale także współpracują z wieloma wysoko wyspecjalizowanymi instytucjami, czy

* Studentka studiów magisterskich, Wydział Gospodarki i Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, magdalena.glowacka@gmail.com

jednostkami zajmującymi się doradztwem w zakresie takich dziedzin, jak m.in. zarządzanie, projektowanie i wdrażanie rozwiązań informatycznych.

2. Wykorzystanie wiedzy w procesie zarządzania miastem

Rozwój współczesnej gospodarki stał się ściśle skorelowany z coraz szybszym tempem pojawiania się innowacji, szeroko pojętym postępem technicznym i intelektualnym. W związku z powyższym wiedza, nauka (szczególnie nauka stosowana) i technika stanowią jego główny fundament. Wiedza stanowi specyficzny zasób, który przynosi korzyści twórcy oraz temu, kto ją wykorzystuje już na etapie powstawania. B.A. Lundvall i B. Johnson (1994) zaproponowali podział wiedzy na cztery kategorie¹:

- *know-what*: obejmująca fakty, utożsamiana z informacją,
- *know-why*: czyli wiedza związana z zasadami funkcjonowania w naturze, społeczeństwie itp.,
- *know-how*: wiedza związana z wyspecjalizowanym działaniem generującym pożądaną efekt, stanowi ona pochodną doświadczenia zdobywanego przez specjalistów podczas pracy, przez co jest trudna do przekazania i pozyskania,
- *know-who*: wiąże konkretne jednostki z wiedzą i opisuje je w odniesieniu do kombinacji informacji oraz relacji społecznych.

W związku z tak istotną rolą wykorzystywania wiedzy w ramach generowania rozwoju gospodarczego, zasadnicze znaczenie dla efektywnego wykorzystania ma także jej przepływ. Zjawisko to zostało sklasyfikowane przez C. Dahlmana w postaci czterech faz: przejmowania wiedzy, tworzenia wiedzy, rozpowszechniania wiedzy i używania wiedzy. Istotność każdego z wymienionych stadiów dla rozwoju gospodarczego jest warunkowana przez poziom umiejętności generowania i wykorzystania wiedzy w danym kraju. Jeżeli kraj ponosi niskie nakłady na badania i rozwój, nie posiada lub ma bardzo słabą bazę innowacyjną i naukową, przejmowanie wiedzy jest najbardziej znaczące. Dzieje się to na przykład poprzez napływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich i związanego z nimi transferu technologii zapobiegającemu utracie konkurencyjności i kontaktu z najnowszą technologią. Kolejna faza obejmująca rozpowszechnianie wiedzy jest bardzo istotna ze względu na fakt, iż wiedza zatrzymana w obrębie jednej organizacji, przedsiębiorstwa niemająca szans na przepływ, staje się zasobem nieefektywnym. Nie wykorzystuje potencjału do stania się siłą napędową postępu. Najistotniejszym elementem dotyczącym przepływu wiedzy jest jednak odpowiednie wykorzystywanie wiedzy, skupienie się jedynie na jej gromadzeniu i rotacji, bez właściwej implementacji nie stanowi wartości dodanej w postaci przyrostu produkcji lub usług. Ważnym elementem prowadzącym do wydajnego korzystania z zasobu wiedzy w generowaniu rozwoju gospodarczego jest rozwijanie systemów innowacyjności².

Traktowanie wiedzy, jako stymulatora rozwoju gospodarczego i społecznego prowadzi do zmian w postrzeganiu samej gospodarki, która przekształca się w gospodarke opartą na wiedzy. Obecnie państwa, regiony, miasta czy nawet przedsiębiorstwa budują swoją przewagę i pozycję dzięki potencjałowi intelektualnemu, wiedzy i technologii. Za podstawowe źródło rozwoju GOW uważa się rozwój technik informatycznych oraz postępującą globalizację. Idąc równocześnie za terminologią prezentowaną przez Z. Madeja, gospodarka oparta na wiedzy może być analizowana z dwóch perspektyw, jako zjawisko opisujące rzeczywistą gospodarke, której fundamentem jest wykorzystanie wiedzy (np. gospodarka Stanów Zjednoczonych, Japonii), a także, jako ideologia ściśle

związana z popularyzowaniem niemalże w każdej dziedzinie życia innowacyjności, nowych technologii, wiedzy i designu³. W obecnych czasach przyjmuje się założenie dotyczące zastąpienia dotychczas panującej idei społeczeństwa usług pojęciem społeczeństwa innowacyjnego, co stanowi rezultat coraz większego wpływu wiedzy zawartej w nowych technologiach informacyjnych i komunikacyjnych na wszystkie sfery usług społecznych. Objawia się to zwiększonym zainteresowaniem w ramach przechowywania i przekazywania informacji oraz zwiększającą się rolę naukowców i specjalistów. Sprzyjające rozwojowi GOW środowisko może być stymulowane przez państwo poprzez tworzenie odpowiednich warunków, takich jak: korzystna polityka makroekonomiczna, wzrost poziomu otwartości gospodarki, strukturę opodatkowania wiążącą się ze zmniejszeniem poziomu obciążeń przedsiębiorstw, skoordynowanie systemu edukacji z założeniami dotyczącymi stworzenia efektywnej gospodarki opartej na wiedzy⁴.

Cechą charakterystyczną dla kształtowania się gospodarki opartej na wiedzy jest m.in. wysoki odsetek produktu krajowego brutto przeznaczany na inwestycje w badania i rozwój, usługi informacyjne oraz telekomunikację, a także dobrze rozwinięta infrastruktura, niezbędna do upowszechniania nowych rozwiązań i technologii, stanowiących przewagę konkurencyjną wykorzystujących ją instytucji i przedsiębiorstw. Kolejną charakterystyczną cechą jest uporządkowany system prawny połączony ze skutecznym systemem egzekucji, stanowiący niejako gwarancję bezpieczeństwa transakcyjnego. Należy jednak zauważyć, iż głównymi filarami nowego nurtu gospodarki pozostaje kapitał ludzki kumulujący zdobywaną wiedzę, system innowacji tworzący nową wiedzę, technologie teleinformatyczne usprawniające jej przepływ oraz otoczenie instytucjonalno-prawne generujące warunki rozwoju i ochrony kapitału, jakim jest wiedza⁵.

W odniesieniu do skali mikroekonomicznej głównym czynnikiem podnoszącym efektywność wykorzystania potencjału GOW staje się zdolność przedsiębiorstw do przejmowania i wdrażania postępu technologicznego, która warunkowana jest przez mechanizm rynkowy związany z uelastycznieniem rynków, dużym polem wolności gospodarczej, strukturą wydatków inwestycyjnych w szczególności kierowanych na badania i rozwój, czyli wszystko to, co determinuje ciągły progres przedsiębiorstwa, organizacji, jednostki, w dziedzinach takich jak wzornictwo, marketing, czy zarządzanie jakością i prowadzi do zrównoważonego rozwoju⁶. Aby umożliwić i ułatwić przedsiębiorstwom, organizacjom, instytucjom, poszczególnym gałęziom przemysłu, a także całej gospodarce generowanie innowacji oraz stworzyć efektywne kanały jej transferu, kreowana jest polityka innowacyjna, na którą składają się wszystkie poczynania władz, mające na celu wywarcie nacisku na powstawanie i upowszechnianie się innowacji. Polityka innowacyjna realizowana w sposób efektywny i konsekwentny staje się determinantą powstawania w gospodarce bliskich powiązań pomiędzy podmiotami, które mają istotny wpływ na proces kreowania innowacji.

Mając na uwadze rolę kapitału ludzkiego w rozwoju miasta, trudno nie przytoczyć teorii klasy kreatywnej stworzonej przez R. Florida. Stawia on tezę, jakoby nie tylko wiedza, ale także kreatywność stanowiła podstawowy czynnik rozwoju. W tym kontekście kreatywność rozumiana jest, jako tworzenie nowych użytecznych form i rozwiązań na bazie wiedzy. Za klasę kreatywną uważa się klasę ekonomiczną w znaczeniu grupy ludzi, którzy dzięki swojej kreatywności generują nową, wyższą wartość ekonomiczną⁷. Podążając za powyższą koncepcją, w regionie lub mieście, rozwój klasy kreatywnej obserwowany jest dopiero w momencie wystąpienia tzw. „Trzech T”: technologii, talentu oraz tolerancji. Teoria Trzech T daje poniekąd podstawę dla wyjaśnienia faktu, iż

w niektórych miastach, które posiadają bazę naukową oraz zaplecze technologiczne lub innych uważanych za centra kulturowe i *lifestylowe* nie odnotowuje się znaczącego wzrostu gospodarczego, a ich dokonania z zakresu kreatywnej gospodarki są niewielkie. Ważne jest, aby wszystkie trzy założenia zostały spełnione, miejsca, które potrafią umiejętnie łączyć w sobie technologię talent i tolerancję przyciągają specjalistów, wysoko wykwalifikowane i utalentowane jednostki, które szukają miejsc otwartych, różnorodnych, umożliwiających im rozwinięcie talentu i umiejętności⁸.

Faktem jest, iż tak jak w przypadku innych teorii, tak i ta opracowana przez R. Floridę ma swoje wady i napotyka krytyczne głosy. Są one zogniskowane przede wszystkim wokół opracowanych przez autora wskaźników kreatywności, takich jak: wskaźnik liczby gejów, bohemy czy tygla narodów i założenia jakoby tylko one miały warunkować występowanie klasy kreatywnej w mieście. Pojawiają się także głosy naukowców, twierdzących, iż hipoteza jakoby w nowym porządku ekonomicznym motorem wzrostu nie były pojedyncze firmy, a pracownicy, którzy przybywają do miast przyjaznych ich rozwojowi i zakładają swoje własne firmy lub przyciągają przedsiębiorców poszukujących wykształconych pracowników, jest zbyt śmiała. Kolejnym argumentem podnoszonym przeciw teorii R. Floridy jest brak ekonomicznego potwierdzenia w postaci jasnych i porównywalnych danych ekonomicznych jakoby „smart cities” stanowiły intensywnie rozwijające się gospodarki działające w dłuższym czasie. W rzeczywistości w wielu przypadkach można zaobserwować, iż opierając się na najprostszych wskaźnikach ekonomicznych, miasta zaklasyfikowane przez R. Floridę jako „smart city” są dalekie od potęg gospodarczych, a wręcz osiągają wyniki gorsze od spodziewanych. Należy jednak zwrócić uwagę, iż teoria klasy kreatywnej ma pewnego rodzaju społeczną misję, która może doprowadzić społeczeństwo i władze miast do dyskusji na temat wzbogacania różnorodności w miastach i regionach⁹.

3. Inteligentne wykorzystywanie zasobów przez władze miasta.

Proces tworzenia, dyfuzji innowacji oraz efektywnego wykorzystywania wiedzy jest związany z partnerstwem, objawiającym się kooperacją m.in. sfer biznesu, nauki czy administracji. Nie jest to łatwe zadanie, chociażby ze względu na obawy, iż ścisła współpraca administracji z biznesem może skutkować, chociażby podejrzeniami o korupcję. Aby usprawnić proces przepływu informacji, powstają instytucje pomocowe, które mają integrować środowiska w celu stworzenia spójnego systemu. Administracja poprzez dobre praktyki w zarządzaniu publicznym może stać się stymulatorem kooperacji biznesu i nauki w celu wspomagania rozwoju oraz innowacji¹⁰. Najpopularniejszą praktyką, z jaką można spotkać się w Polsce z ramienia samorządów, jest finansowanie tworzenia ośrodków innowacji i przedsiębiorczości (np. Wrocławski Park Technologiczny, którego współudziałowcem jest miasto), które mają za zadanie zaspokajać potrzeby kluczowych klientów (sektor publiczny i prywatny) poprzez zwiększenie skłonności do innowacji, promowanie eksperymentowania, transfer technologii, komercjalizację wiedzy oraz poprawę konkurencyjności. Sama idea niniejszych ośrodków jest bardzo popularna i szeroko aprobowana jednak bardzo często pojawiają się problemy związane ze współpracą i współfinansowaniem długoterminowych projektów. Komplikacje te wynikają głównie z kwestii kadencyjności władz oraz braku poczucia odpowiedzialności za jednostkę zewnętrzną, jaką są niewątpliwie ośrodki innowacji. Samorządy mogą także tworzyć popyt na działalność innowacyjną poprzez narządzie, jakim są zamówienia publiczne. Poprzez implementację rozwiązań organiza-

cyjno-prawnych samorządy mogą zlecać część zadań własnych np. z zakresu edukacji, promocji, czy kierowania projektami związanymi z rozwojem lokalnym lub regionalnym, innym podmiotom gospodarczym. Kolejnym rozwiązaniem mogącym wspierać rozwój innowacyjności na terenie miasta może być partnerstwo publiczno-prywatne, które umożliwia współpracę publiczno-prywatną, pozwala na podział ryzyk, zmniejszenie kosztów całkowitych, jak i podniesienie jakości usług przez wspólne starania w dążeniu do celu. Następnym przykładem zaangażowania władz w podniesienie poziomu innowacyjności jest współtworzenie Regionalnych Systemów Innowacji dla ułatwienia dialogu i umożliwienia aktywnej współpracy w ramach realizacji projektów mających za zadanie podniesienie konkurencyjności regionu. W polskich realiach są to głównie projekty strategii regionalnych. Na gruncie krajowym władze lokalne mogą podążać za przykładem największych liderów innowacji za pomocą działań sieciujących, takich jak organizacja spotkań i konferencji dla przedstawicieli regionalnych środowisk innowacyjnych, czy zwiększanie ilości lokalnych projektów (np. infrastrukturalnych lub rekreacyjno-kulturalnych). Dobrym przykładem tego typu sieci jest System Madrid oraz Francuska sieć J'innove¹¹.

4. Pojęcie konsultingu i jego znaczenie dla miasta

Zarówno konsulting, jak i doradztwo stanowią prężnie rozwijające się dziedziny usług i są wykorzystywane przez różnego typu organizacje. Rozróżnienie pomiędzy tymi dwiema dziedzinami budzi wiele kontrowersji. Istnieją dwie szkoły, które zakładają, iż konsulting i doradztwo to pojęcia tożsame lub wręcz przeciwnie, przeciwstawne. Zgodnie z pierwszym założeniem konsulting zakłada kompleksową obsługę klienta nie tylko w zakresie udzielania porad, ale także wspólnego wypracowania rozwiązania problemów oraz jego wdrożeniu. Doradztwo natomiast odbywa się w węższym zakresie, a doradca zwykle nie ponosi odpowiedzialności za skutki decyzji podjętych w firmie. Drugie podejście mówi o braku istotnej różnicy w definiowaniu konsultingu i doradztwa. Na potrzeby niniejszego artykułu przyjęte zostało podejście drugie.

Konsulting, jako dziedzina wywodzi się z tego samego nurtu, co zarządzanie i jest to dość obszerna idea, a usługi z tego zakresu zaliczane są do usług profesjonalnych. Struktura usług konsultingowych jest zależna od poziomu rozwoju gospodarczego w danym kraju. W Polsce usługi konsultingowe usystematyzowane zostały w ramach Rozporządzenia Rady Ministrów wprowadzającego Polską Klasyfikację Wyrobów i Usług. Do usług konsultingowych zalicza się usługi prawnicze, usługi rachunkowo-księgowe i doradztwo podatkowe, a także usługi z zakresu badań i analiz technicznych, badania rynku i opinii publicznej w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania, a także usługi reklamowe oraz w zakresie rekrutacji pracowników i pozyskiwania personelu¹². Rynek usług konsultingowych obsługiwany jest zarówno przez wyspecjalizowane firmy konsultingowe, jak i instytuty naukowo-badawcze, wyższe uczelnie czy agencje rządowe. Obecnie ogół firm konsultingowych nie stanowi jednolitej grupy i mogą być rozróżniane według rozmaitych kryteriów, chociażby ze względu na powiązania finansowe czy poziom samodzielności. W związku z tym instytucje te można podzielić na niezależne firmy prywatne, niezależnych konsultantów, firmy prywatne będące własnością przedsiębiorstw oraz państwowe firmy konsultingowe. Obecnie na rynku obserwuje się tendencję do wzrostu znaczenia na rynku dużych firm doradczych, co jest wynikiem oczekiwań klientów w odniesieniu do zdolności tworzenia nowych produktów i usług, kompleksowości oraz profesjonalnej obsługi.

5. Przykłady wykorzystania usług konsultingowych w miastach.

Dynamiczny rozwój procesów urbanizacyjnych i wiążące się z nimi konsekwencje stanowią jedno z największych współczesnych wyzwań stojących przed władzami miast. Zapewnianie dostępu do usług publicznych w takich sektorach, jak m.in. transport miejski, telekomunikacja czy planowanie przestrzenne staje się coraz bardziej kosztowne. W celu zapobieżenia narastającym problemom coraz śmielej zaczęto wykorzystywać koncepcję inteligentnego miasta bazującą na badaniach nad zrównoważonym rozwojem wykorzystującym nowoczesne technologie zwłaszcza w zakresie telekomunikacji i transportu¹³. W związku z szybkim rozwojem technologii i coraz większym znaczeniem usprawniania przepływu informacji prężnie rozwija się trend związany z tworzeniem „Smart City”, czyli miasta inteligentnego, którego funkcjonowanie opiera się na wykorzystaniu zaawansowanych technologii służących poprawieniu jakości życia przy jednoczesnej ochronie zasobów naturalnych.

Za części składowe „Smart City” uznaje się:

- **Gospodarkę**, charakteryzującą się innowacyjnością, kreatywnością oraz wysoką produktywnością.
- **Ludzi**, jako społeczeństwo uczące się inicjujące zmiany.
- **Środowisko** w postaci dbałości o optymalizację zużycia energii zmniejszenia emisji CO₂ do atmosfery.
- **Jakość życia** objawiająca się w postaci wysokiego poziomu usług publicznych czy sprawności infrastrukturalnej.
- **Współzarządzanie**, przejawiające się w postaci współdziałania i współzaangażowania poprzez upodmiotowienie obywateli i przeniesienie czynności kontroli z biurokracji na wspólnotę lokalną, która dokonuje pomiaru sukcesu swoich organizacji nie poprzez analizę nakładów, lecz produktów.
- **Mobilność** w kontekście występowania Inteligentnych Systemów Transportu, zaawansowanych technologii komunikacyjnych oraz cyfryzacji administracji publicznej.

Podstawą funkcjonowania miast inteligentnych są dane, wiedza, informacje oraz zapewnienie im właściwego, dostępu bezpieczeństwa i zarządzania. W tym celu konieczne jest zbudowanie platformy konsolidującej wszystkie inteligentne technologie miasta wykorzystywane w usługach komunalnych. Kolejnym istotnym krokiem w ramach tworzenia inteligentnego miasta jest sprawne dzielenie się i udostępnianie zebranych informacji między organami i przedsiębiorstwami świadczącymi różnego typu usługi, co oznacza konieczność wdrożenia w ramach sieci jeszcze większej liczby urządzeń mających na celu łączenie infrastruktury z zasobami. Ilość danych udostępnianych dzięki sieciom bezprzewodowym daje wiele możliwości, lecz jednocześnie tworzy olbrzymie zagrożenie związane z wyciekiem danych osobowych, informacji medycznych, informacji o usługach o znaczeniu krytycznym, czyli np. systemy transportu czy sieci elektroenergetyczne, więc istotnym elementem jest zabezpieczenie urzędów posiadających dostęp do tego typu wrażliwych danych. Polem dla współpracy firm konsultingowych z władzami miast w ramach tworzenia miasta inteligentnego może być tworzenie platform konsolidujących inteligentne technologie oraz umożliwiających efektywny przepływ informacji. Tego typu wsparciem dla procesów zarządzania miastem może być geolokalizacja oraz wykorzystanie mechanizmów marketingu precyzyjnego. Przykładem praktycznego zastosowania tego typu rozwiązania jest wdrożo-

na w Montrealu platforma Comarch Smart City. Jest to aplikacja mobilna wykorzystująca technologię Baconów składająca się z dwóch warstw transportowej i komercyjnej. Warstwa transportowa połączona jest z systemami miejskiego transportu i ma na celu ułatwienie poruszania się po mieście poprzez umożliwienie planowania tras i czasów przejazdu przy pomocy transportu publicznego. Tego typu aplikacja umożliwi także śledzenie zmian w trasach środków transportu, umożliwi ustalenie własnej lokalizacji, czy estymację opóźnień. Warstwa komercyjna stanowić ma uzupełnienie warstwy transportowej i skierowana jest do prywatnych podmiotów i instytucji funkcjonujących w mieście, które dzięki aplikacji uzyskują nowy sposób dostępu do klienta poprzez możliwość udostępniania mu specjalnych dedykowanych ofert kontekstowo dopasowanych do czasu i miejsca pobytu klienta.

Jak już wspomniano jednym z najważniejszych elementów łączących wszystkie obszary funkcjonowania „Smart City”, są zaawansowane technologie, które mają za zadanie zwiększać wydajność infrastruktury, zmniejszać koszty administracyjne oraz poprawiać jakość usług¹⁴. W związku z powyższym trendem od kilku lat stale rośnie popularność Systemów Informacji Geograficznej (zamiennie określane, jako System Informacji Przestrzennej), są to systemy służące pozyskiwaniu, przetwarzaniu i udostępnianiu danych obejmujących informacje przestrzenne oraz informacje opisowe o obiektach wyróżnionych w przestrzeni objętej systemem. Każdy system składa się z bazy danych geograficznych, sprzętu komputerowego, oprogramowania – także twórców i użytkowników niniejszego systemu. Podstawą omawianego systemu jest mapa cyfrowa, która zawiera obiekty z różnorodnymi bazami danych opisowych, w których jedno z pól rekordu zawiera podstawowe dane o położeniu obiektu w przestrzeni, jest to na przykład: adres, ulica, miasto lub inny obiekt graficzny. Mapy składają się z przedstawiających różne zagadnienia warstw tematycznych, które mogą być konsolidowane w zależności od potrzeb odbiorców. Jedną z głównych funkcji systemów GIS jest wspomaganie procesu decyzyjnego w mieście. W Polsce od kilku lat budowane są niniejsze systemy w celu ewidencji gruntów, budynków, zasobów dla łatwiejszej modyfikacji wybranych obiektów bez konieczności przerysowywania całych map, rejestracji i przetwarzania danych dotyczących lokalizacji różnorodnych zjawisk np. rejestracji poziomu emisji zanieczyszczeń, przetwarzania i obrazowania danych o charakterze statystycznym, a także przetwarzania danych o infrastrukturze technicznej terenu¹⁵. Firmy konsultingowe wspierają miasta w procesie budowy Systemów Informacji Geograficznej w różnym zakresie i na różnych etapach. Istnieją przedsiębiorstwa, które wręcz specjalizują się w tworzeniu tego typu systemów i oferują swoje usługi w wielu zakresach, począwszy od planowania budowy systemu poprzez obserwację przedwdrożeniową, pozyskanie funduszy, nadzór nad przygotowaniem i wykorzystaniem systemu, kończąc na audytach powdrożeniowych oraz projektach dalszego rozwoju.

Jednym z przykładów projektów realizowanych w współpracy miasta i przedsiębiorstwa konsultingowego może być Platforma Smart City miasta Kielce. Niniejszy projekt miał na celu stworzenie szeroko dostępnego systemu informatycznego, mającego na celu wydajne integrowanie, zbieranie, przetwarzanie, wizualizowanie oraz udostępnianie danych przestrzennych dla świadczenia e-usług publicznych, monitorowania wskaźników rozwoju jednostki miejskiej, jakości życia, a także wspomaganie działań zarządczych i decyzyjnych. Niniejsza platforma ma na celu usprawnić wymianę danych pomiędzy Urzędem Miasta Kielce, a jednostkami organizacyjnymi i instytucjami zewnętrznymi, zintegrować poprzez dostarczanie aktualnych danych strate-

gię i polityki miejskie, przyczyniać się do rozwoju partycypacji społecznej oraz przeciwdziałać wykluczeniu cyfrowemu¹⁶. W ramach omawianego projektu wybrana za pośrednictwem zamówienia publicznego firma konsultingowa zajęła się opracowaniem projektu techniczno-funkcjonalnego platformy zintegrowanego zarządzania zrównoważonym rozwojem, bezpieczeństwem oraz usługami inteligentnego miasta z wykorzystaniem Miejskiego Systemu Informacji Przestrzennej w Kielcach. Firma ta zajęła się opracowaniem planu prac, wykonaniem raportu z prac analitycznych oraz w rezultacie stworzenia projektu techniczno-funkcjonalnego platformy. Niniejszy projekt zawiera m.in. szczegółowy opis wymagań prawnych, funkcjonalnych, technicznych i organizacyjnych, projekt docelowej architektury logicznej i fizycznej, model funkcjonalny dla całości wdrażanego oprogramowania oraz opis zakresu i sposobu wsparcia przez Platformę Smart City procedur i procesów realizowanych przez miasto¹⁷.

6. Zakończenie

Rosnąca samorządność władz lokalnych pozytywnie wpływa na rozwój konkurencji pomiędzy poszczególnymi miastami i regionami. Przejawia się to m.in. w implementacji dobrych praktyk i wzorców z krajów wysoko rozwiniętych w zakresie współpracy z prywatnym biznesem oraz ośrodkami badań i rozwoju. Ten zadowalający stan rzeczy ma niebagatelny wpływ na rozwój gospodarczy zarówno w sferze mikro i makroekonomicznej. Przykładem takich działań jest udział usług konsultingowych w kreowaniu, na zamówienie, rozwiązań dla władz i klientów publicznych.

Dzięki usługom konsultingowym, które zapewniają profesjonalną obsługę obejmującą wieloetapowy proces tworzenia projektu od momentu planowania i budowy systemu, poprzez realizację, aż po nadzór i ocenę realizacji władze miejskie mogą w racjonalny i zrównoważony sposób gospodarować swoimi zasobami.

Bibliografia

1. Chrościcki Z. *Konsulting w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa 1997.
2. Downar-Zapolska R. *Systemy Informacji Przestrzennej (SIP) w Internecie. Zastosowanie w działalności samorządów terytorialnych*, <http://www.e-marketing.pl/artyk/artyk38.php>, [dostęp 15.05.2016].
3. Florida R. *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
4. Florida R. *The Rise of the Creative Class Why cities without gays and rock bands are losing the economic development race*, <http://www.washingtonmonthly.com/features/2001/0205.florida.html> [dostęp 15.05.2016].
5. <http://24gis.pl/realizacje/wybrane-realizacje/#!kategoria=all&showmap=0> [dostęp: 15.05.2016].
6. <http://wypowiedzsie.kielce.eu/smartcity.html> [dostęp 15.05.2016].
7. Kamińska T., Frycy J., Majecka B. *Efektywność gospodarki opartej na wiedzy. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
8. Kopycińska D. *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
9. Makiela Z. Szromnik A. *Miasto innowacyjne. Wiedza, przedsiębiorczość, marketing*, Polska Akademia Nauk Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2012.

10. Malanga S. *The Curse of the Creative Class Richard Florida's theories are all the rage worldwide. Trouble is, they're plain wrong*, http://www.city-journal.org/html/14_1_the_curse.html [dostęp: 15.05.2016].
11. Nowak M., Mażewska M., Mazurkiewicz S. *Współpraca ośrodków innowacji z administracją publiczną*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź-Gdańsk-Kielce 2011.
12. Piech K. *Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarczym: w kierunku pomiaru i współczesnej roli państwa*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
13. Sikora-Fernandez D. *Smart city – nowy trend w rozwoju miast czy moda na kolejną etykietkę?*[w:] „Innowacja i rozwój. Magazyn o zrównoważonym rozwoju miast”, 2014, nr 4, <http://docplayer.pl/4215309-Smart-city-nowy-trend-w-rozwoju-miast-czy-moda-na-kolejna-etykietke-chinski-sposob-na-generowanie-inteligentnych-innowacji.html> [dostęp 15.05.2016].

Przypisy

- ¹K. Piech, *Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarczym: w kierunku pomiaru i współczesnej roli państwa*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 193.
- ²K. Piech, *Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarczym: w kierunku pomiaru i współczesnej roli państwa*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 195.
- ³T. Kamińska, J. Frycy, B. Majecka, *Efektywność gospodarki opartej na wiedzy. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 21.
- ⁴D. Kopycińska, *Teoretyczne aspekty gospodarowania*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 3.
- ⁵K. Piech, *Wiedza i innowacje w rozwoju gospodarczym: w kierunku pomiaru i współczesnej roli państwa*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 217.
- ⁶T. Kamińska, J. Frycy, B. Majecka, *Efektywność gospodarki opartej na wiedzy. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 28-30.
- ⁷R. Florida, *The Rise of the Creative Class Why cities without gays and rock bands are losing the economic development race*, <http://www.washingtonmonthly.com/features/2001/0205.florida.html> [dostęp10.05.2016].
- ⁸R. Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 82-85; 90-92; 256-257.
- ⁹S. Malanga, *The Curse of the Creative Class Richard Florida's theories are all the rage worldwide. Trouble is, they're plain wrong*, http://www.city-journal.org/html/14_1_the_curse.html, [dostęp: 10.05.2016r.]
- ¹⁰Z. Makiela, A. Szromnik, *Miasto innowacyjne. Wiedza, przedsiębiorczość, marketing*, Polska Akademia Nauk Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju, Warszawa 2012, s. 155-165.
- ¹¹M. Nowak, M. Mażewska, S. Mazurkiewicz, *Współpraca ośrodków innowacji z administracją publiczną*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź- Gdańsk-Kielce 2011, s. 14-19; 37-40; 44-48; 66-70.
- ¹²Z. Chrościcki, *Konsulting w zarządzaniu*, Poltext, Warszawa 1997, s. 17-30.
- ¹³W. Kuder, *Smart Cities*, „Eurogospodarka” 2013, nr 9.
- ¹⁴D. Sikora-Fernandez. *Smart city – nowy trend w rozwoju miast czy moda na kolejną etykietkę?*, „Innowacja i rozwój. Magazyn o zrównoważonym rozwoju miast”, 2014, nr

4, <http://docplayer.pl/4215309-Smart-city-nowy-trend-w-rozwoju-miast-czy-moda-na-kolejna-etykieta-chinski-sposob-na-generowanie-inteligentnych-innowacji.html>, [dostęp 15.05.2016].

¹⁵ R. Downar-Zapolska, *Systemy Informacji Przestrzennej (SIP) w Internecie. Zastosowanie w działalności samorządów terytorialnych*, <http://www.e-marketing.pl/artyk/artyk38.php>, [dostęp 15.05.2016].

¹⁶ <http://wypowiedzsie.kielce.eu/smarty.html> [dostęp 15.05.2016].

¹⁷ <http://24gis.pl/realizacje/wybrane-realizacje/#!/kategoria=all&showmap=0> [dostęp 15.05.2016].

Magdalena Głowacka

The use of consulting services by the city authorities in creating knowledge-based economy.

Summary

The article treats about the issue of use of services advisory and consulting services in the process of city management, which uses advanced technology to improve information flow, increase infrastructure efficiency, reduce administrative costs and improve the quality of offered services. In the first part of the article the author described a significant impact of the use of knowledge and information on economic development including the development of cities. The next chapter describes how the effective use of resources by municipalities. At this point, will be presented issues relating to public procurement, public-private partnership and the creation of Regional Innovation Systems. The fourth part of this article briefly considers the essence of consulting and its functioning, while the last one part of the article focuses on the presentation example of the application of solutions based on Geographic Information System, that the project benefited from consulting services. The research method used in the article is literature studies.

Keywords

knowledge-based economy, smart city, geographical information system, creative class

CROWDFUNDING JAKO ALTERNATYWNA FORMA FINANSOWANIA START-UPÓW I INICJATYW OBYWATELSKICH

Streszczenie

Dynamicznie rozwijający się sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) na przestrzeni ostatniej dekady, jak i rosnąca liczba przedsiębiorstw typu start-up na rynku usług, stwarzają konieczność poszukiwania nowych kanałów promocji pomysłów biznesowych. Powszechnie znane, najbardziej efektywne sposoby przepływu informacji w postaci Internetu oraz sieci społecznych (tzw. networking) umożliwiają realizację licznych przedsięwzięć. Ważnym aspektem wśród działań gospodarczych, poza sferą marketingu, jest innowacyjny charakter projektów obywatelskich. Niniejszy artykuł opisuje ideę finansowania społecznościowego, które może stanowić alternatywną formę w procesie gromadzenia i alokacji środków pieniężnych niezbędnych do rozpoczęcia działalności biznesowej lub społecznej. Weryfikacja dostępnych analiz rynku, w tym zestawienie wad i zalet pozyskiwania środków z serwisów crowdfundingowych oraz przedstawienie rodzajów opisywanej relacji finansowej między podmiotami, pozwoliła na kompleksową ocenę zjawiska. Dokonana z wykorzystaniem analizy desk research prognoza ukazuje potencjał nawiązywanych relacji społeczno-finansowych. Celem artykułu jest wskazanie korzyści płynących z zaangażowania grup interesariuszy zewnętrznych w obszarze nowatorskich projektów. Istotę powiązania opisywanego problemu z szeroko rozumianym doradztwem może stanowić przyszłe wzbogacenie podstawowego zakresu usług konsultingowych o syntezę procesu pozyskiwania kapitału z możliwościami, jakie stwarza obszar Public Relations.

Słowa kluczowe

crowdfunding, finansowanie społecznościowe, przedsiębiorstwo, start-up

1. Wstęp

Finansowanie jest procesem polegającym na pozyskiwaniu środków finansowych i przyczyniającym się do kształtowania optymalnej struktury kapitałowej przedsiębiorstwa. Rozwijający się sektor MŚP i sprzyjające mu warunki rynkowe stwarzają różnorodne możliwości, wychodząc naprzeciw indywidualnym potrzebom przyszłych przedsiębiorców. Wśród dostępnych sposobów finansowania zewnętrznego lub wewnętrznego, początkowy uczestnik środowiska biznesowego powinien wykazywać się świadomością możliwości oraz ryzyka, jakie niesie za sobą dysponowanie środkami finansowymi. W analizowanym przypadku potencjalnie ważnym aspektem może być rola konsultingu, jako narzędzia wsparcia dla niedoświadczonych przedsiębiorców. Szczególnie ważny, biorąc pod uwagę zróżnicowane potrzeby jednostek gospodarczych, staje się dobór optymalnych źródeł pozyskiwania kapitału, stwarzających minimalne ryzyko finansowe przy jednoczesnym, maksymalnym zapewnieniu szans rozwoju¹.

Opracowany artykuł przedstawia potencjał zjawiska crowdfundingu, który w ciągu ostatnich lat cieszy się rosnącym zainteresowaniem. Celem dokonanych analiz jest ukazanie istoty powiązania współczesnego ukierunkowania organizacji opartych na wiedzy z bieżącą strukturą rynku, gdzie nieustannie podkreśla się rolę inicjatyw prorozwojo-

* Studentka Ekonomii, studia I stopnia, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, sylwiacichon18@gmail.com.

wych. Dostępne metody transmisji i obiegu informacji w postaci Internetu lub sieci społecznych stały się instrumentem niezbędnym do zaistnienia na konkurencyjnym rynku usług wśród m.in. popularnych *start-upów*.

2. Idea *crowdfunding*

Crowdfunding jest formą gromadzenia i alokacji środków pieniężnych w celu realizacji pomysłu, najczęściej o charakterze biznesowym. Początek XXI w. to okres dynamicznego rozwoju technologii informatycznych i sieci społecznych. Rosnąca konkurencyjność rynków wywołała u przyszłych i obecnych przedsiębiorców potrzebę poszukiwania nowych źródeł kapitału². Alternatywna forma pozyskiwania środków pieniężnych, gdzie interesariuszem staje się cała grupa społeczna, opiera się przede wszystkim na zaufaniu, chęci wsparcia projektu, a także oczekiwaniach udziałowych lub finansowo-rzeczowych. W 2015 r. *crowdfunding* staje się częścią gospodarki społecznej, podlegając także regulacjom prawa polskiego i Unii Europejskiej³. Od momentu założenia serwisu Kickstarter w 2008 r. nie można sformułować jednej uniwersalnej definicji *crowdfunding*. Zjawisko finansowania społecznego ulega ciągłym zmianom, czemu towarzyszy powstawanie nowych serwisów umożliwiających tego typu promocję internetową. Usystematyzowaniu pojęcia *crowdfunding* sprzyjają m.in. dokumenty, takie jak komunikat Komisji Europejskiej z dnia 27 marca 2014 r., dotyczący uwolnienia potencjału finansowania społecznościowego w Unii Europejskiej. Opisywana alternatywna forma finansowania projektów biznesowych może przybierać kilka form. Pierwsza z nich polegająca na przekazywaniu darowizn – korzyści, które osiąga dawca, ma najwyżej charakter wizerunkowy, np. podziękowania na stronie, czy satysfakcja z poparcia. Innym sposobem obrazującym wzajemne korzyści może być kapitał w zamian za nagrodę, gdzie dawcy kapitału otrzymują nagrodę rzeczową w postaci np. utworu promującego płytę, koszulki, maskotki itp. Przedsprzedaż jest kolejną formą wsparcia, gdzie finansujący z wyprzedzeniem czasowym może otrzymać produkt, który zostanie poddany dystrybucji w późniejszym czasie. Adekwatnie, poprzez inwestowanie społecznościowe, wpłacający nabywa udziały w biznesie, natomiast *crowdfunding* w postaci pożyczki społecznościowej można opisać, jako kredyt udzielany pomysłodawcy, który zobowiązuje się do zwrotu kapitału.

Najczęściej finansowane projekty:

- innowacje technologiczne,
- filmy, albumy muzyczne, gry,
- wydarzenia sportowe, kulturalne,
- gadżety powszechnego użytku.

Formułując opis *crowdfunding*, należy wziąć pod uwagę nie tylko jego alternatywne cechy, ale przede wszystkim podstawowe aspekty tego zjawiska. Skrócona charakterystyka powiązań w zakresie *crowdfunding* to relacja uczestników⁴, ponieważ finansowanie społeczne to nic innego, jak wzajemne powiązanie beneficjenta i donatora. Jednak niemal zawsze występuje też podmiot trzeci, czyli serwis promujący. Społeczność to główne ogniwo, gdyż udostępniony kapitał to warunek konieczny realizacji koncepcji. Innowacyjna forma misji autora przedsięwzięcia stanowi przedmiot *crowdfunding*, który może być prospołeczny bądź inwestycyjny. Relację profitent-sponsor buduje wzajemność. Korzyści są obustronne ze względu na przywileje przysługujące w zamian za przekazanie kapitału. Zasadnicza różnica występuje dodatkowo pomiędzy *crowdfundingiem* a zbiórką publiczną. W przeciwieństwie do zbiórki publicznej finan-

sowanie społecznościowe obliguje biorcę kapitału do zwrotu otrzymanych donacji w przypadku niezrealizowania przedsięwzięcia. Zbiórka publiczna jest powinnością jednostronną, tymczasem *crowdfunding* to świadczenie obustronne. Dodatkowo w finansowaniu przez społeczność sieciową stosuje się wyłącznie wpłaty internetowe, a samo przeprowadzenie zbiórki nie wymaga porozumienia z organami władzy. Wady i zalety tego rodzaju finansowania projektów innowacyjnych przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Wady i zalety crowdfundingu

Zalety	Wady
<ul style="list-style-type: none"> – złożone narzędzie marketingowe, – pomoc charytatywna, – szerokie grono odbiorców, – powszechność formy i jej dostępność, – alternatywa dla nieosiągalnego finansowania, – szybka weryfikacja popytu, 	<ul style="list-style-type: none"> – wątpliwa uczciwość, – ograniczenie czasowe zbiórki, – ryzyko prania pieniędzy, – poziom ochrony prawnej.

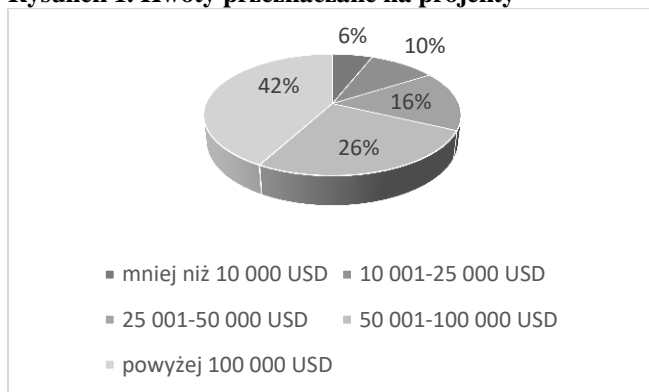
Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wardyński i współnicy, *Crowdfunding*, Warszawa 2014 r.

3. Rola *crowdfundingu* w sektorze MŚP

Decyzje podejmowane na co dzień w przedsiębiorstwach wiążą się bezpośrednio z ich sytuacją finansową, a opracowanie długoterminowej strategii niemożliwe jest bez analizy przychodów oraz kosztów ich uzyskania. Biorąc pod uwagę niniejsze założenia, można stwierdzić, że wybór formy finansowania we współczesnej gospodarce wymaga podjęcia optymalnej decyzji z punktu widzenia danej jednostki⁵. Postrzeganie *crowdfundingu*, jako alternatywnej formy gromadzenia kapitału ma swoje uzasadnienie w praktyce. W przeciwieństwie do popularnego kredytu bankowego opisywana forma finansowania nie powoduje utraty niezależności, ponadto nie stwarza ryzyka niewypłacalności poprzez zadłużenie. Preferowaną niezależność we wskazanym sektorze wyjaśnia najczęściej spotykana forma kapitału w postaci środków własnych⁶. Kolejną problematyczną kwestią w procesie stabilizacji organizacyjnej firmy na etapie *start-up* bywa bardzo często trudność w pozyskaniu inwestorów⁷. Finansowanie pierwotne poza udziałem sektora bankowego może być realizowane dodatkowo poprzez fundusze Unii Europejskiej, wkłady współników, pożyczki od znajomych i rodziny, fundusze *venture capital*. Organizacje na etapie *seed* lub *start-up* wymagają elastyczności, różnorodności, co zapewnia Internet oraz sieci powiązań społecznych. Portale promujące zjawisko *crowdfundingu* wydają się elementem wypełniającym braki i niedoskonałości rynkowe. Autorzy przedsięwzięć mogą w ten sposób wykazać własną pomysłowość, co gwarantuje pełne wykorzystanie potencjału⁸. Możliwości, jakie stwarza opisywana forma finansowania przedsiębiorczości, potwierdzają dwa największe światowe serwisy: Kickstarter⁹ oraz IndieGoGo. W przypadku pierwszego portalu liczba zrealizowanych projektów wynosi 82 808, natomiast suma zebranych środków 1 654 979 196 USD. Wśród dostępnych znajduje się piętnaście kategorii projektowych. IndieGoGo ma w ofercie dwadzieścia cztery kategorie i dodatkowo wspiera pomysłodawców na zasadzie *non-profit* przy wykorzystaniu platformy IndieGoGo Life. Zainteresowanie serwisem występuje na skalę ogólnoswiatową. Co miesiąc stroną odwiedza 15 mln. internautów, co przynosi efekt w postaci szerokiej grupy docelowej. Autorzy docenionych projektów mogą liczyć na sumy wystarczające na pokrycie kosztów rozpoczęcia działalności,

opłacenia kampanii marketingowej lub kosztów wytworzenia produktu końcowego. Najczęściej występujące sumy donacji w latach 2012 i 2013 przedstawia rysunek 1.

Rysunek 1. Kwoty przeznaczane na projekty



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Crowdfunding statistics*¹⁰.

Czynniki sprzyjające rozwojowi *crowdfunding* w Polsce można podzielić na technologiczne i społeczne. Wysoki poziom bezrobocia będzie sprzyjał tego rodzaju inicjatywom. Szczególnie osoby młode mogą znaleźć się w grupie adresatów *crowdfunding* ze względu na twórczy charakter osobowości. Finansowanie społecznościowe może być szansą na zdobycie środków np. na rozpoczęcie własnej działalności dla części osób pozostających bez pracy. Na polskich i zagranicznych portalach *crowdfundingowych* można znaleźć ciekawe projekty i pomysły osób bezrobotnych, które potrzebują finansowania. Dodatkową korzyścią płynącą z tego rodzaju wsparcia jest integracja grup społecznych wokół wspólnych projektów, a także pośrednia pomoc w zaistnieniu na rynku. Nieodłącznym elementem procesu realizacji pomysłów biznesowych jest świadomość ekonomiczna. Rosnący poziom wiedzy na temat zjawisk i cykliw gospodarczych wiąże się bezpośrednio z wykształceniem. Posiadane kwalifikacje i wiedza w zakresie przedsiębiorczości i innowacji wpływają na skłonność społeczeństwa do podejmowania nowych aktywności. Zdobyte umiejętności teoretyczne i praktyczne mogą być pomocne przy wyborze alternatywnych rozwiązań, jakim jest m.in. *crowdfunding*. Tendencja wzrostowa liczby osób z wykształceniem wyższym odgrywa kluczową rolę w kontekście świadomości ekonomicznych procesów. Taka cecha ułatwia przebieg zakładania działalności gospodarczej i rozwiązanie problemu luki finansowej¹¹. Pomocna może okazać się wszechstronna wiedza i zdobyte doświadczenie w sektorze technologiczno-badawczym. Rola analizowanego fenomenu odgrywa istotną rolę w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, ponieważ korzystnym zmianom ulega postęp cywilizacyjny. Jednym z pozytywnych przejawów rozwoju jest opanowanie przez społeczeństwo nowych technologii bądź ich udoskonalenie dzięki efektywnemu wykorzystaniu dostępnych narzędzi. W dziedzinach takich, jak *crowdfunding* przydatne są rozwiązania o szerokim zasięgu trafiające do masowego odbiorcy. Przykładem może być Internet, liczba jego użytkowników rośnie z roku na rok. Negatywnym aspektem postępu jest upowszechnienie formy internetowej w realizacji przedsięwzięć o charakterze finansowym. Finansowanie społecznościowe, mimo mniejszej formalizacji i swobodnej formy pozyskiwania kapitału jest też mniej bezpieczne. Ze względu na niską ochronę prawną *crowdfunding* w polskim społeczeństwie może być uznany za ryzy-

kowny, co buduje nieufne nastawienie. Społeczność wykazuje przywiązanie do tradycyjnych rozwiązań. Dlatego bardziej powszechne jest zaciąganie kredytów lub finansowanie własne, z których korzysta 50% inwestorów¹². W kompleksowej ocenie wskazanej alternatywnej metody należy wziąć pod uwagę także czynnik technologiczny. Szczególnym jego elementem są innowacje technologiczne, które mają wpływ na przebieg procesów gospodarczych. Przy ich racjonalnym wykorzystaniu można wpłynąć na koszty oraz wielkość sprzedaży, co prowadzi do powiększenia zysku osiąganego przez przedsiębiorstwa¹³. Organizacje posiadające wiedzę na temat współczesnych konsumentów oraz technologii są w stanie projektować rozwiązania sprzyjające osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Prowadzi to do zwiększenia zysków i rozrostu przedsiębiorstwa. Zadanie polegające na promocji nowych rozwiązań należy więc do instytucji sektora rozwoju przedsiębiorczości oraz wspomnianych serwisów finansujących. Skuteczny transfer wiedzy w zakresie dostępnych rozwiązań dla przyszłych przedsiębiorców wiąże się z dostępem do danych. Obecnie od przedsiębiorców wymaga się elastyczności względem zastanych warunków środowiska gospodarczego, a ponadto umiejętności przekształcania wiedzy w realne zastosowania¹⁴. Specyfika bieżącego stanu rozwoju technologii sprzyja realizacji kreatywnych, spontanicznych projektów społecznych. Inicjatywy obywatelskie wspiera:

1. Elektroniczna wymiana danych – obejmuje transfer informacji metodą elektroniczną pomiędzy podmiotami, które są zainteresowane obustronnymi kontaktami biznesowymi. Tej metody wymiany danych używa się do komunikacji między poszczególnymi kanałami dystrybucji. Do jej zalet należy obniżenie kosztów działalności oraz zwiększenie efektywności procesów wymagających szybkiego przesyłu danych.
2. Elektroniczny transfer funduszy – służy do regulowania zobowiązań pieniężnych w sektorze prywatnym oraz biznesowym. Transfer środków skraca czas przepływu środków finansowych pomiędzy partnerami wymiany. Ma to wpływ na efektywność zarządzania budżetem.
3. Elektroniczny pieniądź – polega na wykorzystaniu bezgotówkowych środków płatniczych w procesie regulowania zobowiązań. Elektroniczny pieniądź wpływa na komfort i szybkość realizacji transakcji¹⁵.

W zaistniałych okolicznościach należy zwrócić uwagę na potrzebę dostępu do opisywanych źródeł informacji dla ogółu społeczeństwa. Wszelkie działania w tym zakresie powinny przeciwdziałać wykluczeniu, wspierając przy tym tworzenie jak najszerszej grupy odbiorców. W początkowej fazie *crowdfunding* powinien być rozpowszechniany, jako możliwość wsparcia i integracji społecznej. Taka forma działania może zapewnić pozytywne nastawienie społeczeństwa do podejmowania wspólnych inicjatyw. Dalszym krokiem powinno stać się ukierunkowanie na strefę biznesową rynku¹⁶.

4. Prognozy rozwoju rynku

Ze sprawozdania *Crowdfunding Industry Report – 2015CF*¹⁷ wynika, że notowania rynku i na świecie wzrosły z 6,1 mld USD w 2013 r. do 16,2 mld USD w 2014 r., a w 2015 r. rynek podwoił swoją wartość. Na czele regionów zaangażowanych w finansowanie społecznościowe stoi Ameryka Północna z wyceną owego rynku na poziomie 9,46 mld USD. Przyspieszony wzrost odnotowano w Azji, gdzie rynek ten jest wart 3,4 mld USD. Stawia to Azję przed Europą, która uzyskała wynik 3,26 mld USD. W 2014 r. na świecie działało 1250 aktywnych platform *crowdfundingowych*.

Biznes i przedsiębiorczość pozostały w najpopularniejszej kategorii inicjatyw obywatelskich. Wymienione branże zebrały 6,7 mld USD w 2014 r., co stanowiło 41,3% całkowitej objętości *crowdfunding*. Równie chętnie finansowane były filmy i sztuki sceniczne 1,97 mld, nieruchomości 1,01 mld oraz nagrania muzyczne 0,736 mld USD. Ideę w Polsce wspiera Polskie Towarzystwo Crowdfunding. Ma ono na celu promowanie fenomenu społecznego oraz poprawę jego sytuacji legislacyjnej. Wspiera również organizacje pozarządowe w zakresie pozyskiwania funduszy oraz promuje przedsiębiorczość. Zakres działalności stowarzyszenia obejmuje obszar: prawny, informacyjny, promocyjny i edukacyjny. Dzięki stowarzyszeniu sytuacja prawna rynku *crowdfunding* ulegnie poprawie i finansowanie społecznościowe stanie się źródłem kapitału w Polsce. W najbliższych latach należy się spodziewać rosnącego zainteresowania serwisami z powodu znacznego popytu na produkty technologiczne, czy wirtualne. Możliwości płynące z wdrożenia opisywanego zjawiska są wymierne zarówno dla donatorów, inwestorów i bezpośrednich beneficjentów zgromadzonych środków. W zależności od rodzaju wykorzystywanej platformy swój udział w realizacji projektu mogą mieć także pośrednicy i twórcy reklamy. Aby dokonać szerokiej oceny szans rozwoju *crowdfunding* warto posłużyć się analizą SWOT (tabela 2).

Tabela 2. Analiza SWOT finansowania społecznościowego

Cechy	Pozytywne	Negatywne
wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> – szerokie grono odbiorców, – wygodna forma internetowa, – skuteczny marketing, – niskie bariery wejścia, – alternatywna forma finansowania, – rozwój sieci społecznych, – komplikujący się proces kredytowy. 	<ul style="list-style-type: none"> – kapitał nie wnosi wiedzy <i>know-how</i>, – czasochłonna promocja projektu, – słabo rozwinięty rynek w Polsce, – brak gwarancji zwrotu inwestycji ograniczenie czasowe zbiórki.
zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> – postęp e-marketingu, – zmiana stylu życia i pracy, – globalizacja, – potrzeba networkingu, – szansa szerokiej ekspansji na chłonny rynek. 	<ul style="list-style-type: none"> – niski wskaźnik innowacyjności gospodarki, – emigracja młodych ludzi, – inne sposoby pozyskiwania środków, – spory sądowe, – roszczeniowa postawa donatorów.

Zródło: opracowanie własne.

5. Wnioski

Finansowanie społecznościowe w Polsce rozwija się, a świadczą o tym kwoty zbierane podczas akcji na polskich portalach *crowdfundingowych*. Z kolei polskie prawo nie jest dostatecznie uregulowane w kwestiach zbiorów społecznościowych. Może to prowadzić do sporów prawnych pomiędzy beneficjentami a fundatorami. Państwo oraz przedsiębiorstwa przeznaczają coraz więcej środków na badania i rozwój. Prowadzi to do powstawania coraz większej ilości innowacyjnych projektów. Ważnym aspektem jest istnienie w Polsce społeczności, które zajmują się propagowaniem idei *crowdfunding*. Rosnące zainteresowanie *crowdfundingiem* powoduje pogłębianie świadomości społeczeństwa na temat tego rodzaju finansowania (jest to szansa na pozyskanie większych środków). Społeczna zbiórka środków to alternatywa dla finansowania unijnego, kredytów, czy dofinansowań z urzędów pracy dla osób, które nie mają zdolności kredytowej, a ponadto narzędzie uzupełniające braki w sektorze MŚP lub rozwiązujące trudności, ponieważ zachęca do promocji innowacji. Tego typu procesy mogą przyczynić

się do pozytywnych zmian w gospodarce. Brak wymogu posiadania kapitału własnego na początku inwestycji umożliwia zdobycie środków szerokiej grupie obywateli. *Crowdfunding* to odpowiednia forma finansowania dla osób, które mają ciekawy, innowacyjny pomysł. Potencjał projektu weryfikowany jest przez dużą grupę społeczną, w przeciwieństwie do alternatywnych metod finansowania (np. kredyty bankowe). Finansowanie społecznościowe umożliwia promocję osoby autora. Jego projekt staje się widoczny jeszcze przed wejściem na rzeczywisty rynek bez posiadania stabilnej marki. Istnieje możliwość skorzystania ze znanego serwisu, który już rozpowszechnił wiele pomysłów i przyczynił się do ich sukcesu. Nawet w wypadku niezrealizowania projektu autor zyskuje doświadczenie we współpracy z *social mediami* oraz wzbogaca swoje sieci kontaktów, buduje profesjonalny, kreatywny *image*. Ponadto konieczne jest szczegółowe zaplanowanie kampanii promocyjnej. Analizowana forma wspierania przedsiębiorczości wymaga szerszego planowania marketingowego niż finansowanie poprzez kredyt bankowy lub dotacje unijne, które wymagają zazwyczaj biznesplanu i prognoz, dlatego *crowdfunding* może stanowić uzupełnienie innych metod pozyskiwania kapitału. Opisywana metoda wzbogacając dane ekonomiczne długoterminowymi planami *PR*, przyczynia się do budowania konkurencyjnej marki. Mimo niskiej świadomości społeczeństwa w zakresie *crowdfunding*, opisywana forma finansowania nie jest uznawana za ryzykowne przedsięwzięcie. Społeczne wsparcie projektów nie obli-guje do późniejszego zwrotu kapitału ani nie wiąże się z sytuacją ekonomiczną kraju. Tworzenie platform może być rentowne również z punktu widzenia ekonomii. Serwisy zmniejszają koszty transakcyjne, uzupełniają nisze rynkowe oraz oddziałują pozytywnie na szybkość transferów finansowych.

Bibliografia

1. Agrawal A., Catalini Ch., Goldfarb A. *The geography of crowdfunding*, National Bureau of Economic Research, Cambridge 2011.
2. Bień W. *Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa*, Stow. Księgowych w Polsce, Warszawa 1992.
3. Błoch H. *Decyzje finansowe*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1993.
4. Dawson R. *Getting results from crowds: the definitive guide to using crowdsourcing to grow your business*, Sydney-San Francisco 2011.
5. Duliniec A. *Finansowanie przedsiębiorstwa. Strategie i instrumenty*, PWE, Warszawa 2011.
6. Fedorowicz Z. *Finanse organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 1988.
7. *Finansowanie społecznościowe, czyli crowdfunding*, „Kurier finansowy” 2014, nr 4(38).
8. Firszt D. *Postęp technologiczny jako element zintegrowanego rozwoju polskiej gospodarki*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2014, nr 37.
9. Głodek P., Kornecki J., Ropęga J. *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce. Wybrane zagadnienia*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2005.
10. Howe J. *Crowdsourcing. Why the Power of the Crowd is Driving the Future of Business*, The International Achievement Institute [dostęp: 09.10.2015].
11. <http://crowdfunding.pl/2013/05/04/crowdfunding-statistics-infographic> [dostęp]
12. http://www.leasing.org.pl/files/uploaded/Raport%20MMSP%202014_Finansowanie%20dzial%C5%82alnosci%20i%20rozwoju.pdf [dostęp]

13. http://www.wardynski.com.pl/gfx/wardynski/userfiles/_public/crowdfunding_raport_ww.pdf [dostęp]
14. <https://mac.gov.pl/konsultacje/komunikat-ke-o-potencjale-finansowania-spolesnoscowego-crowdfunding-u-ue/dokumenty> [dostęp]
15. <https://www.kickstarter.com>
16. Ickiewicz J. *Strategia finansowania przedsiębiorstwa*, „Studia Finansowo-Bankowe”, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 1994.
17. Król K. *Crowdfunding. Od pomysłu do biznesu, dzięki społeczności*, wydawnictwo: Crowdfunding.pl, 2013.
18. Król K. *Finansowanie społecznościowe jako źródło finansowania przedsięwzięć w Polsce*, Warszawa 2013.
19. Kultys J. *Ryzyko, niepewność i konflikt w działalności gospodarczej: pomocnicze materiały dydaktyczne*, Wydaw. Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 1995.
20. Łuczka T. *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2001.
21. Malinowski B.F., Giełzak M. *Crowdfunding. Zrealizuj swój pomysł ze wsparciem cyfrowego tłumu*, Helion, Gliwice 2015.
22. Matejun M., Szymańska K. *Finansowanie i wspomaganie rozwoju firm sektora MSP*, [w:] Matejun M. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa 2012.
23. Mertl J., Pietraszewski M., Stawasz E. *Instrumenty transferu technologii do małych i średnich przedsiębiorstw (ocena stanu obecnego i rekomendacje)* [w:] *Raport uzupełniający. Instrumenty transferu technologii i pobudzania innowacji*, Zespół Zadaniowy ds. Polityki Strukturalnej w Polsce, Warszawa 1997.
24. Molo M., Bielówka M. *Przegląd dostępnych źródeł finansowania działalności gospodarczej oraz ocena ich atrakcyjności* [w:] *Finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa 2000.
25. Sierpińska M., Wędzki D. *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1997.
26. Skowronek-Mielczarek A. *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C. H. Beck, Warszawa 2003.
27. Unold J. *Systemy informacyjne marketingu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.
28. Zienkowski L. *Gospodarka „oparta na wiedzy” – mit czy rzeczywistość?*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI w.*, KBN, Warszawa 2001.

Przypisy

¹ J. Kultys, *Ryzyko, niepewność i konflikt w działalności gospodarczej: pomocnicze materiały dydaktyczne*, Wydaw. Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, 1995.

- ²http://www.em.eu/fileadmin/content/REALISE_IT_2/REALISE_IT_3/CROWD_OUP_Final_Version.pdf, [dostęp: 08.10.2015]
- ³<https://mac.gov.pl/konsultacje/komunikat-ke-o-potencjale-finansowania-spolecznosciowego-crowdfundingu-w-ue/dokumenty> [dostęp: 08.10.2015]
- ⁴ http://www.wardynski.com.pl/gfx/wardynski/userfiles/_public/crowdfunding_raport_ww.pdf [dostęp: 08.10.2015]
- ⁵ A. Skowronek-Mielczarek, *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 16-17.
- ⁶ T. Łuczka, *Kapitał obcy w małym i średnim przedsiębiorstwie. Wybrane aspekty mikro- i makroekonomiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Poznań 2001, s. 16.
- ⁷ M. Matejun, K. Szymańska, *Finansowanie i wspomaganie rozwoju firm sektora MSP, [w:] Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Matejun M. (red.), Di-fin, Warszawa 2012.
- ⁸ B.F. Malinowski, M. Giełzak, *Crowdfunding. Zrealizuj swój pomysł ze wsparciem cyfrowego tłumu*, Helion, Gliwice 2015, s. 59.
- ⁹ *Czym jest Kickstarter*, <https://www.kickstarter.com/hello>, [dostęp: 08.10.2015].
- ¹⁰ Dane o *crowdfunding*, <http://crowdfunding.pl/2013/05/04/crowdfunding-statistics-infographic/>, [dostęp: 08.10.2015].
- ¹¹ P. Głodek, J. Kornecki, J. Ropega, *Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce. Wybrane zagadnienia*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 2005.
- ¹²http://www.leasing.org.pl/files/uploaded/Raport%20MMSP%202014_Finansowanie%20dzia%C5%82alnosci%20i%20rozwoju.pdf [dostęp: 08.10.2015]
- ¹³ D. Firszt, *Postęp technologiczny jako element zintegrowanego rozwoju polskiej gospodarki*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2014, nr 37, s. 259-260.
- ¹⁴ L. Zienkowski L., *Gospodarka „oparta na wiedzy” – mit czy rzeczywistość?*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI w.*, KBN, Warszawa 2001, s. 16.
- ¹⁵ J. Unold, *Systemy informacyjne marketingu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 44-46.
- ¹⁶ *Finansowanie społecznościowe, czyli crowdfunding*, „Kurier finansowy” 2014, nr 4(38), s. 23.
- ¹⁷ Raport na temat prognoz *crowdfunding*, <http://www.crowdsourcing.org/editorial/global-crowdfunding-market-to-reach-344b-in-2015-predicts-massolutions-2015cf-industry-report/45376>, [dostęp: 08.10.2015].

Sylwia Cichoń

Crowdfunding as alternative method of start-ups and civil initiatives funding

Summary

Dynamic development in the sector of small and medium-sized enterprises over the course of last decade and rising number of start-up enterprises generate necessity to search new methods to promote business ideas. Generally known, the most effective way of exchanging information by Internet and social web (networking) enable to accomplish numerous ventures. An important aspect among economic activities aside from marketing area is innovative form of civil projects. The article describes the idea of social financing which may represent an alternative form in fundraising and allocation of funds which are necessary to begin any business or social activity. Carrying out general market analysis has allowed to comprehensive estimation of described phenomenon. A combination including drawbacks and advantages of fundraising form crowdfunding services, presenting forms of financial relations between entities and executed business forecast in desk research method present social and financial capability in their relation. In hereby article the aim is pointing advantages descending from engagement among stakeholders group in the area of innovative projects. Essence in the range of described problem may comprise enrichment in basic range of consulting services in the future in case of fundraising and Public Relations influential area as synthesis.

Keywords

crowdfunding, social financing, enterprise, start-up

WPŁYW REKLAM W MEDIACH SPOŁECZNOŚCIOWYCH NA POKOLENIE Y

Streszczenie

Media społecznościowe stały się nieodzowną częścią współczesnego świata, o czym świadczy czas spędzany przez młodych ludzi w sieci. Przedsiębiorcy postanowili wykorzystać zasięg portali społecznościowych, by dopasować się do dzisiejszych trendów i wkroczyć w świat dobrze znany pokoleniu Y. Reklama przestała przybierać formę jedynie billboardów i papierowych ulotek, a stała się głównym narzędziem promowania produktów w Social Media. Celem artykułu jest ukazanie powiązań pomiędzy młodymi ludźmi, zwanymi generacją Y, a portalami społecznościowymi, które współcześnie stały się nieodzowną częścią ich życia i wynikających z doboru treści reklam do konkretnej grupy odbiorców podstawowych szans i zagrożeń. Wnioski zostały określone na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego wśród reprezentantów pokolenia Y.

Słowa kluczowe

media społecznościowe, pokolenie Y, wpływ reklamy, segmentacja rynku

1. Wstęp

Współcześnie największym problemem dla reklamodawców jest optymalny dobór reklamy do potencjalnych odbiorców. Szczególną ich grupę stanowią przedstawiciele pokolenia Y, nie tylko ze względu na liczną i niezwykle aktywną obecność w mediach społecznościowych, ale także na specyficzne wymagania wobec rynku, w którym uczestniczą. Założeniem niniejszego artykułu jest ukazanie relacji wiążącej przedstawicieli generacji Y z wszechobecnymi w Social Media reklamami. W celu określenia wpływu omawianego narzędzia promocji na młodych użytkowników portali społecznościowych dokonano analizy wyników badania ankietowego.

2. Reklama w Social Media

2.1. Reklama w Internecie

Świadoma interakcja na nabywców, dokonywana w sposób informacyjny bądź zachęcający i przekonujący do określonego działania, jakim jest kupno i sprzedaż produktu, nazywana jest reklamą. Stanowi ona obecnie podstawowe narzędzie promocji i oddziaływania masowego wykorzystywane w marketingu.

Dzięki rozwojowi technologicznemu tradycyjne formy promocji stały się nieaktualne, dlatego współcześnie najbardziej obiecującą płaszczyzną, na której występuje reklama, jest Internet. Sieć, ze względu na swoje atrakcyjne cechy, z których najważniejsza jest innowacyjność, oferuje reklamie coraz nowsze możliwości rozwoju. W związku z wysokim poziomem globalizacji usytuowanie promocji w Internecie generuje dla organizacji wysokie zyski, jak również stwarza możliwość dotarcia do poszerzającej się gamy odbiorców.

* Licencjat, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

** Licencjat, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Nieustanne zainteresowanie reklamą w Internecie spowodowało żywiołowe oraz jednocześnie kształtowanie się wielu jej nowych typów. Reklamodawcy korzystają m.in. z banerów wtopionych w treść strony lub umieszczonych nad jej tekstem, billboardów, artykułów sponsorowanych, materiałów wideo i animacji, wyświetlających się mimowolnie w nowych kartach i oknach w przeglądarkach oraz remarketingu, czyli reklam związanych z wcześniej wpisywanymi przez konsumentów w wyszukiwarkach internetowych hasłami.

2.2. Definicja Social Media

Społeczność spotykana w Internecie zapoczątkowała nowy etap w codziennym życiu, a mianowicie media społecznościowe. Za pomocą portali, blogów, sondaży i wielu innych platform ludzie zaczęli komunikować się na znacznie większą skalę. Najważniejszą formą przekazu Social Media jest ich treść – stosowanie postów, komentarzy itp. Każda platforma ma jednak ściśle określoną zawartość, w której nie może zabraknąć dwóch składników: profilu i znajomości. Dzięki tym komponentom umożliwia się łatwą wymianę informacji między konsumentami.

Do najbardziej popularnych platform społecznościowych należą:

- **Facebook** – największa sieć społecznościowa na rynku globalnym, która posiada na swej stronie najwięcej użytkowników z całego świata. Skierowany jest do każdej grupy wiekowej, dzięki czemu każde pokolenie znajdzie coś dla siebie.
- **Instagram** – aplikacja służąca do łatwego, szybkiego dzielenia się zdjęciami i filmikami z rodziną, znajomymi, jak również z innymi osobami.
- **Snapchat** – aplikacja służąca do wysyłania zdjęć i krótkich filmików, wyświetlanych maksymalnie kilka sekund, w celu dzielenia się aktualnymi przeżyciami ze znajomymi na bieżąco.
- **LinkedIn** – sieć związana z życiem zawodowym. Serwis wykorzystywany jest głównie do znajdowania pracy i rekrutowania pracowników.
- **GoldenLine** – polski serwis koncentrujący się na ludziach zainteresowanych rozwojem zawodowym oraz dzieleniem się swoimi przeżyciami z pracy u poprzednich pracodawców.
- **Twitter** – strona umożliwiająca przekaz szybkich i krótkich (do 140 znaków) notatek z życia prywatnego użytkowników lub na temat aktualnych wydarzeń ze świata.
- **Google+** – serwis społecznościowy, który podobnie jak Facebook ma ułatwić komunikację oraz udostępnianie treści między znajomymi.
- **YouTube** – platforma, dzięki której można dzielić się i oglądać filmiki i filmy w Internecie. Wykorzystywana przez gwiazdy, by zapoznać fanów ze swoją twórczością lub jako kanał blogowy, jak również przez zwykłych ludzi chcących podzielić się autorskim wideo z resztą świata.

Media społecznościowe cechują się swoimi prawami, co oznacza dodatkowe możliwości reklamowe. Charlene Li podczas swojej pracy jako analityk zauważył kilka znaczących różnic pomiędzy tradycyjnym marketingiem a portalami społecznościowymi. Zwrócił uwagę m.in. na fakt, iż najlepszą reklamą jest komunikacja pomiędzy odbiorcami a właścicielami profili w serwisach społecznościowych.

2.3. Rola reklamy w mediach społecznościowych

Rozwój Internetu sprawił, iż większość przedsiębiorstw posiada własne strony i sklepy w sieci. Aby łatwiej dotrzeć do swoich odbiorców, menedżerowie muszą stawiać czoła całkiem przeistoczonemu marketingowi. Z łatwością można zauważyć, że zasięg dzisiejszych mediów oddziałuje globalnie, dzięki czemu znacznie szybciej można wypromować produkt na szerszą skalę, gdyż trudno przejść obok reklamy obojętnie.

Reklama stała się narzędziem, dzięki któremu konsument jest w stanie utożsamić się z samą marką, a co za tym idzie – głównym instrumentem promocji. Niezależnie od koncepcji działania emituje ona przekaz, który ma za zadanie uargumentować podjęcie działań, jakich życzą sobie producenci. Dodatkowo celem reklamy jest ukazanie największych zalet produktu, jak również argumentacja, dlaczego klient powinien być wybrać reklamowany towar bądź usługę. Aby łatwiej nawiązać relację z konsumentami oraz ułatwić rozpoznawalność marki, wykorzystuje się wszelkiego rodzaju symbole: slogany, logo, znaną muzykę, ilustracje itp.

Dostarczana na stronach społecznościowych reklama z pewnością posiada wiele walorów. Jednym z nich będzie stosunkowo niski koszt dotarcia do odbiorców. Ponadto dostępność wyświetlania reklam jest ciągła. Mogą być emitowane zarówno w nocy, jak i w dzień, przez co możliwa jest stała relacja między dostawcą a odbiorcą treści reklamowych. Aby umożliwić klientom zapoznanie się z produktem lub usługą, reklamy niejednokrotnie połączone są ze sklepami internetowymi, co sprawia, że potencjalny konsument od razu może nabyć dany towar lub usługę. Jednak nie wszystkie reklamy w Internecie nastawione są od razu na sprzedaż. Część z nich stara się zwrócić uwagę na inne strony, dzięki czemu przedsiębiorstwa budują swoje marki, a blogerzy, czy właściciele stron internetowych, swoje portfolio. Wszystko jednak posiada swoje dobre i złe strony – reklamy w Social Media również. Między innymi przedsiębiorcy mają utrudnienia związane z weryfikacją ofert, gdzie nie są oni w stanie dokładnie sprawdzić, czy ich reklamy są widoczne dla konkretnych grup ludzi. Co więcej, szeroka gama usług, jak również zbyt duża liczba informacji mogą sprawić, iż reklama zagubi się wśród innych podobnych wyświetlanych obok promocji.

3. Segmentacja rynku w Social Media a pokolenie cyfrowe

3.1. Specyfika marketingu w Social Media

Siła mediów społecznościowych tkwi przede wszystkim w aktywności samych użytkowników – podobnie jak w ich przypadku, istotą działań marketingowych jest zatem budowanie relacji, których podstawą jest obustronne zaufanie. Marketing w mediach społecznościowych, w odróżnieniu od tradycyjnych jego form, dociera do konkretnej grupy odbiorców i wykorzystuje obustronną komunikację, w której główną rolę odgrywa nie firma, a klient i jego opinia.

Ułatwione nawiązywanie kontaktu z konsumentami stworzyło nowe szanse dla handlu w Internecie (ang. *e-commerce*), co zostało dostrzeżone przez firmy opierające swoją działalność na świadomym budowaniu długofalowych strategii marketingowych. Możliwość relatywnie dokładnej analizy rynkowej grupy docelowej wraz z aktywną z nią interakcją na płaszczyźnie mediów społecznościowych generują realne korzyści dla reklamodawców. Coraz częściej spotkać można zjawisko jednoczesnego współtworzenia lub ulepszania produktów przez konsumenta i producenta, zwane prosumpcją – geneza tego określenia, pochodzącego z połączenia słów „konsument” i „producent”,

wiązana jest z wyraźnym i postępującym zacieraniem się granic znaczeniowych pomiędzy tymi dwoma pojęciami.

Specyfika środowiska reklamowego w Social Media wykreowała wiele rodzajów zabiegów marketingowych, wśród których dużą popularnością cieszy się marketing treści (ang. *content marketing*). Działania prowadzone w tym zakresie skupiają się na publikowaniu wartościowych, przyciągających określoną grupę odbiorców treści w różnych formach (np. artykuły, krótkie filmy, grafiki). Dobrowolne udostępnianie przez użytkowników mediów społecznościowych interesujących wątków i postów stanowi z kolei przejaw marketingu wirusowego (ang. *viral marketing*) – Social Media utożsamiane są więc z atrakcyjną, przystępną formą dzielenia się cennymi treściami z innymi członkami danej społeczności wirtualnej, co z perspektywy reklamodawców tworzy korzystną dla nowoczesnych działań marketingowych płaszczyznę.

Zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty działalności reklamowej w Social Media przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Analiza SWOT działalności reklamowej w mediach społecznościowych

<p>Mocne strony:</p> <ul style="list-style-type: none"> – szeroki zasięg geograficzny, – łatwa konfiguracja, – szybkość wymiany informacji, – bezpośredni, łatwy kontakt z odbiorcami, – budowa silnych relacji, – szybkie reakcje na rynku, – prostota, – łatwe wykorzystanie instrumentów marketingowych, – niski koszt eksploatacji danych. 	<p>Słabe strony:</p> <ul style="list-style-type: none"> – brak narzędzi śledzenia i monitoringu prywatności udostępnianych w sieci informacji, – małe zabezpieczenie danych osobowych, – trudności w utrzymaniu stale dobrego wizerunku.
<p>Szanse:</p> <ul style="list-style-type: none"> – współpraca z innymi organizacjami, – szybkie zapoznanie się z trendami w czasie rzeczywistym, – szybka globalizacja produktu, – rozpowszechnienie działań marketingowych na świecie, – wysoka liczba odwiedzin stron. 	<p>Zagrożenia:</p> <ul style="list-style-type: none"> – duża konkurencja na rynku, – monopol dużych portali w sprzedaży danych, – pozycjonowanie marek, – złośliwości negatywnych komentarzy dostarczanych przez konkurencję, – słaby model biznesowy.

Źródło: opracowanie własne.

3.2. Segmentacja rynku

Aby dotrzeć do konkretnej grupy odbiorców, przedsiębiorstwa często muszą segmentować rynek. Segmentacja oznacza podział, dzięki któremu narzędzia marketingu skierowane są do zróżnicowanych konsumentów. Subrynek złożony jest z klientów o podobnych zainteresowaniach, sympatiach i potrzebach, a odmienny w stosunku do innych segmentów. Segmentacja przyczynia się do lepszego, optymalnego wykorzystania kapitału w organizacji oraz zmniejszenia w nich ryzyka. Aby ułatwić rozpoznanie grupy odbiorców, wyróżnia się cechy nabywców (miejsce zamieszkania, wielkość miasta, wykształcenie, wiek, płeć, źródła dochodu, majątek), a także ich charakterystyczne wzorce zakupów (okazja do zakupów, korzyści, jakich poszukuje, wrażliwość na instrumenty marketingowe). Wyodrębnione grupy konsumentów ułatwiają przedsiębiorstwom wybór strategii działań marketingowych, dzięki czemu łatwiej nawiązuje się

relacje klient-sprzedawca, a co za tym idzie – zaspokojenie ich potrzeb odnośnie do użyteczności.

3.3. Pokolenie Y

Grupę osób urodzonych we wspólnym przedziale czasowym, które łączą ponadto podobne warunki wychowywania się, nazywa się generacją lub pokoleniem. Milenial-sami, zwanym również WWW Generation lub też pokoleniem Y, określa się na rynku pracy pracowników, którzy urodzili się pomiędzy rokiem 1980 a 2000. Utożsamiani są z mottem „pracuję, aby żyć”, a do ich podstawowych wartości należą różnorodność, ambicje, kreatywność, kształcenie oraz innowacyjność, co więcej – osoby urodzone w tym przedziale czasowym przedkładają rozwój osobisty i sukcesy w życiu prywatnym nad osiągnięcia zawodowe, dlatego praca powinna być w pełni dopasowana do ich potrzeb.

Trudno się dziwić, iż omawiana generacja bywa nazywana także pokoleniem C – od angielskiego słowa *connected* (podłączony do sieci). Ma to silny związek z przemianami cywilizacyjnymi i gwałtownym rozwojem społeczeństwa informacyjnego, gdyż młodzi ludzie ukształtowani zostali w dużej mierze poprzez komputery i Internet, a obecnie zdecydowana większość z nich nie wyobraża sobie życia bez dostępu do technologii.

Charakterystycznymi cechami „dzieci sieci” są wielostronne zainteresowania, dobre wykształcenie, znajomość najnowszych technologii i nowoczesnego sprzętu, wielozadaniowość, umiejętność współpracy, łatwość komunikacji (także w środowisku wielokulturowym), mobilność i zdolność szybkiego wyszukiwania informacji. Dorastanie w czasach dynamicznych przemian sprzyja bezpośrednim kontaktom z innowacjami, co z perspektywy pracodawcy jest korzystne – jednak z drugiej strony przedstawiciele generacji Y to osoby niecierpliwie, wymagające niemalże natychmiastowych efektów swoich działań. Do słabych stron „milenialsów” zaliczyć można także niechęć do podporządkowania się zasadom i ograniczeniom, gdyż cenią oni niezależność, elastyczność oraz brak barier. Słabym punktem generacji Y są również często nierealistyczne oczekiwania wobec świata i innych, trudność w kontaktach bezpośrednich i problemy z przyjmowaniem krytyki, brak samodyscypliny i konsekwencji, nieumiejętność samodzielnego podejmowania decyzji przy skłonności do ryzyka oraz stawianie przede wszystkim na własny komfort i wygodę.

Reprezentanci pokolenia Y dobrze czują się w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu, a swoją podzielność uwagi z powodzeniem wykorzystują do pozornie chaotycznego wykonywania kilku czynności w jednym czasie. Szybkie tempo życia wymusiło niejako konieczność sprawnego poruszania się w równie szybkiej przestrzeni komunikacyjnej, jaką stanowi w dzisiejszych czasach Internet. Dla „milenialsów” sieć stała się miejscem, gdzie można znaleźć odpowiedzi na wszystkie zadawane pytania, co przekłada się na zmniejszenie wartości encyklopedii i słowników. Komunikacja werbalna została skutecznie zastąpiona rozmowami w wirtualnej rzeczywistości, prowadzonymi za pośrednictwem mediów społecznościowych, dobrze znanych generacji Y.

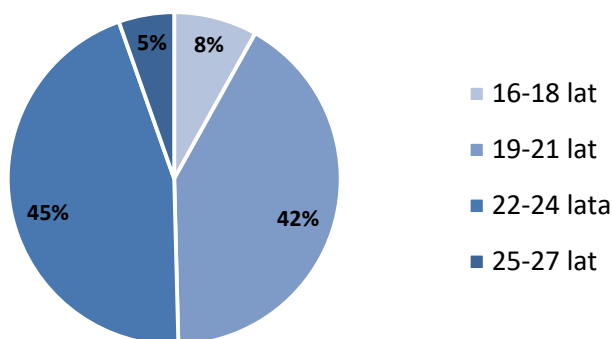
Najistotniejszym powodem wkraczania do wirtualnych społeczności jest chęć utrzymywania kontaktu ze znajomymi, liczba przyjaciół bowiem stanowi w dużym stopniu o dobrostanie psychicznym danej osoby. Charakterystyczna dla młodych osób

potrzeba akceptacji w swoim środowisku może być zatem postrzegana jako przyczyna ich wzmożonej, w stosunku do innych grup wiekowych, aktywności w Social Media.

4. Oddziaływanie reklamy na generację Y

Na podstawie badania przeprowadzonego w kwietniu 2016 r., dotyczącego wpływu oddziaływania reklamy na młodych odbiorców, dokonano analizy instrumentów marketingowych wykorzystywanych w Social Media. W ankiecie wzięło udział 260 osób w wieku od 16 do 28 lat – 71% badanych stanowiły kobiety, z kolei 29% – mężczyźni.

Wykres 1. Struktura wiekowa ankietowanych

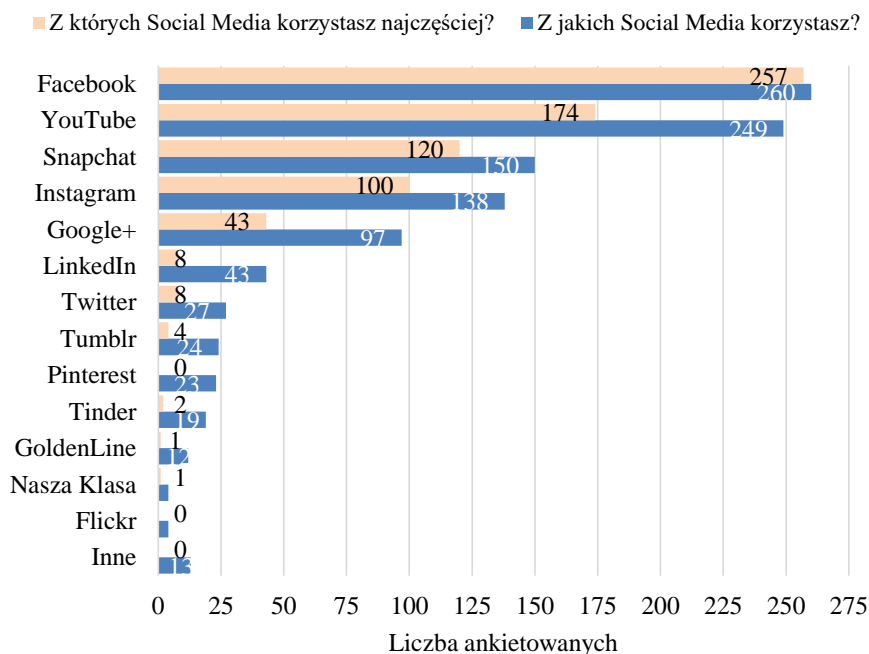


Źródło: opracowanie własne.

Na pytanie, ile czasu respondenci spędzają w Internecie, niemalże połowa z nich zadeklarowała, że jest to od 2 do 4 godzin na dobę, natomiast jedna trzecia z nich opowiedziała się za opcją 5 do 7 godzin dziennie. Jedynie 3% ankietowanych spędza mniej niż 1 godzinę dziennie w sieci, tymczasem pozostałe 15% badanych korzysta z Internetu przez ponad 7 godzin w ciągu doby.

Młodzi ludzie, jako że stanowią liczną część społeczności, mają na nią duży wpływ, jednocześnie bardziej niż osoby dorosłe interesują się nowościami na rynku. Jak wynika z przeprowadzonych badań, wszyscy respondenci korzystają z Social Media, w tym 100% z Facebooka, 96% z YouTube'a, ponad połowa ze Snapchatu (58%) oraz Instagrama (53%). Nieco ponad jedna trzecia posługuje się platformą społecznościową Google+ (38%), prawie jedna piąta ankietowanych (17%) posiada konto w serwisie LinkedIn.

Wykres 2. Popularność wybranych Social Media

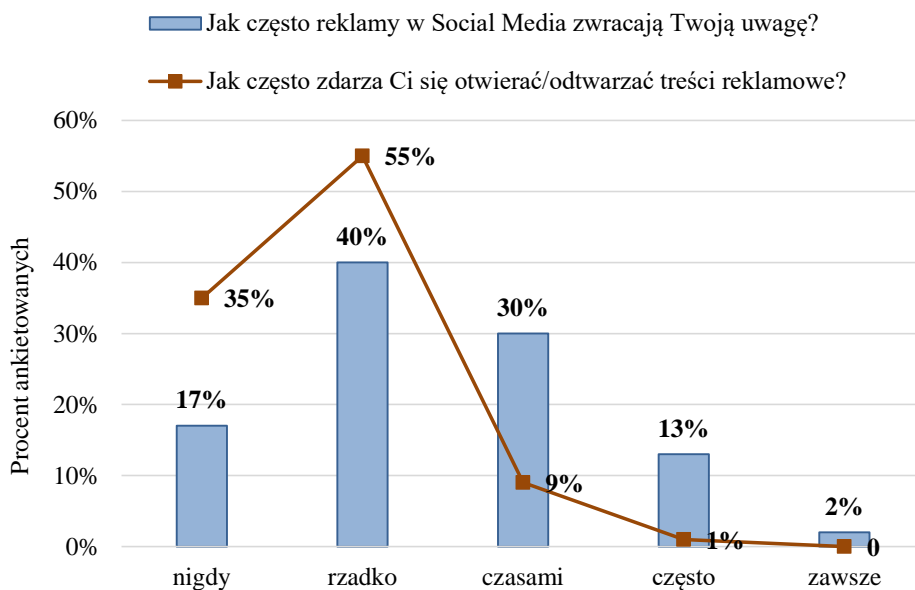


Źródło: opracowanie własne.

Młodzi internauci, zapytani o formy reklamy, z którymi spotykają się w Social Media, najczęściej wskazywali na wideo (69% ankietowanych), remarketing i artykuły sponsorowane (po 64%), banery (57%), animacje (40%), viral marketing (12%) oraz inne rodzaje reklamy (mniej niż 1% badanych).

Odpowiedzi zawarte w kwestionariuszu wykazały, iż przedstawiciele generacji Y w zdecydowanej większości nie zwracają bądź rzadko zwracają uwagę na reklamy zamieszczone w mediach społecznościowych (57% respondentów). Zaledwie 2% ankietowanych zadeklarowało, że zawsze reaguje na instrumenty promocji wykorzystywane w serwisach społecznościowych. Co więcej, na pytanie o częstotliwość otwierania lub odtwarzania treści reklamowych w mediach społecznościowych, zdecydowana większość ankietowanych (90%) udzieliła odpowiedzi „rzadko” lub „nigdy”. Wynika z tego, że głównym problemem reklamy w Social Media z punktu widzenia reklamodawcy jest kwestia wzbudzenia ciekawości wśród potencjalnych odbiorców. Ponadto aż 95% badanych osób twierdzi, że używa rozszerzeń blokujących wyświetlanie reklam w przeglądarkach internetowych.

Wykres 3. Zainteresowanie reklamą w Social Media

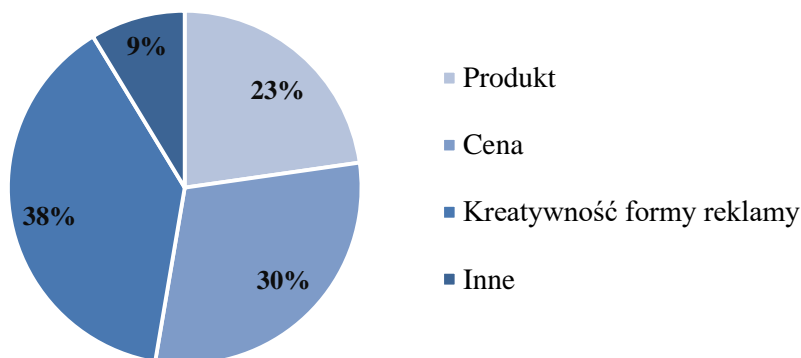


Źródło: opracowanie własne.

Jedną z części przeprowadzonego sondażu było rozpoznanie bodźców, które w największym stopniu oddziałują na pokolenie Y, korzystające z mediów społecznościowych. Wyodrębniono cztery kategorie czynników mających wpływ na młodych ludzi:

- produkt (23%) – zainteresowanie towarem, usługą lub chęć zapoznania się z panującymi na rynku trendami;
- cena (30%) – promocja oraz kompaktowość oferty sprzedażowej;
- kreatywność formy reklamy (38%) – nieszablonowy, ciekawy, rzucający się w oczy sposób prezentacji produktu lub usługi;
- inne (9%) – zainteresowanie marketingiem, efekt znużenia.

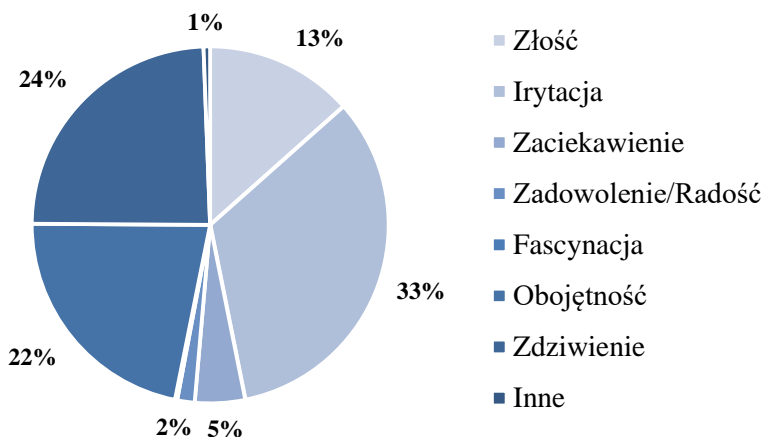
Wykres 4. Czynniki zachęcające do zapoznania się z treścią reklamową



Źródło: opracowanie własne.

Zwieńczeniem badania było rozpoznanie emocji, jakie wzbudza reklama wśród ankietowanych. Na pytanie: „Jakie emocje budzą w Tobie reklamy w Social Media?” respondenci najczęściej wskazywali opcję „irytacja” (33%) oraz „zdziwienie” (24%) – zdecydowana większość badanych zadeklarowała, iż w momencie styczności z reklamą, podczas korzystania z portali społecznościowych, sprawdza poprawność działania rozszerzeń blokujących wyświetlanie reklam w przeglądarkach internetowych. Niemalże jedna czwarta ankietowanych (22%) wykazała brak reakcji na reklamę, wskazując w przeprowadzonym sondażu opcję „obojętność”. Reakcje respondentów zostały ukazane procentowo na poniższym wykresie.

Wykres 5. Reakcje pokolenia Y na reklamy w Social Media



Źródło: opracowanie własne.

5. Zakończenie

Wyniki przeprowadzonego badania naświetliły podstawowe problemy odbioru treści reklamowych przez młodych użytkowników Social Media. Poprzez reklamę organizacje komunikują się z klientami, zdobywają informacje dotyczące rynku, jak również wpływają na konkurencyjność. Główną barierę w mediach społecznościowych stanowią

negatywne emocje lub brak reakcji konsumentów na instrumenty promocji. Co więcej, respondenci w zdecydowanej większości nie potrafią podać przykładu reklamy, która szczególnie zapadła im w pamięć. Pomimo tego, reklamodawcy nie rezygnują z reklamowania swoich produktów i usług na tym obszarze, dlatego konieczne jest poznanie odbiorcy oraz dostosowanie się do jego wymagań – w pierwszej kolejności do szybkiego mobilnego stylu życia, swoistego języka, wyznawanych wartości oraz popularnych sposobów spędzania wolnego czasu. Przede wszystkim, reklamy nie powinny przeszkadzać w codziennym korzystaniu z portali społecznościowych – w zamian winny charakteryzować się prostotą, wiarygodnością, nieszablonowością, kreatywnością, a jednocześnie mogą (lub nawet powinny?) szokować odbiorców, co przyczyni się do ich zapamiętania i większej rozpoznawalności promowanej marki wśród młodych internautów. Podsumowując, punktem wyjścia dla reklamodawców w mediach społecznościowych jest zatem umiejętność połączenia tych pozornie sprzecznych cech reklamy, co w konsekwencji umożliwi dotarcie do tak pożądanej grupy odbiorców, jaką jest generacja Y.

Bibliografia

1. Agbaimoni O., Bullock L. *Marketing w mediach społecznościowych – dlaczego i jak firmy muszą z niego korzystać?*, Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych, r2(8)/2013, http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-9140577f-1286-481d-95bf-424bab4b4f8e/c/Bullock_Agbaimoni_Marketing-w-mediach-spoecznościowych-dlaczego-i-jak-firmy-musza-z-niego-korzystac.pdf, [dostęp: 05.05.2016].
2. Baran M. *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.
3. Czapiński J. *Znaczenie wybranych obiektywnych wyznaczników warunków życia dla subiektywnej jakości życia*, [w:] *Diagnoza społeczna 2007*, Rada Monitoringu Społecznego, red. J. Czapiński, T. Panek, Warszawa 2007.
4. Flazlagic J.A. *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor”, 2008, nr 3 (25).
5. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W. *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
6. Grzybczyk K. *Prawo Reklamy*, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
7. Kennedy J. L. *Job Interviews for Dummies*, John Willey & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey 2007.
8. Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V. *Marketing Podręcznik Europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.
9. Lisiecki J. *Co to jest content marketing i jakie oferuje korzyści?*, <https://www.eactive.pl/pozycjonowanie-stron/co-to-jest-content-marketing-i-jakie-oferuje-korzysci/>, [dostęp 06.05.2016].
10. Maciąg R. *Reklama w Internecie*, [w:] *Zarządzanie reklamą*, B. Nierenberg (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.
11. Meister J.C., Willyers K. *Mentoring Millenials*, „Harvard Business Review”, May 2010, <http://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials> [dostęp 30.05.2016].
12. Nowacki R. *Procesy zarządzania działalnością reklamową w przedsiębiorstwach*, [w:] *Reklama w procesach konkurencji*, R. Nowacki, M. Strużycki (red.), Diffin, Warszawa 2011.

13. Shih C. *Era Facebooka. Wykorzystaj sieci społecznościowe do promocji, sprzedaży i komunikacji z Twoimi klientami*, Helion, Gliwice 2012.
14. Smith M., Treadaway C. *Godzina dziennie z Facebook marketingiem*, Onepress, Gliwice 2010.
15. Szpunar M. *W stronę nowych mediów*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010.
16. Wawer M. *Edukacja pracowników pokolenia Y – nowe potrzeby i rozwiązania*, „Edukacja-Technika-Informatyka” 2013, nr 4 (1).

Przypisy

1. L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 517-518.
2. R. Maciąg, *Reklama w Internecie*, [w:] *Zarządzanie reklamą*, B. Nierenberg (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 131-132.
3. C. Shih, *Era Facebooka. Wykorzystaj sieci społecznościowe do promocji, sprzedaży i komunikacji z Twoimi klientami*, Helion, Gliwice 2012, s. 38.
4. M. Smith, C. Treadaway, *Godzina dziennie z Facebook marketingiem*, Onepress, Gliwice 2010, s. 77.
5. K. Grzybczyk, *Prawo Reklamy*, LEX a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 26-27.
6. R. Nowacki, *Procesy zarządzania działalnością reklamową w przedsiębiorstwach*, [w:] *Reklama w procesach konkurencji*, R. Nowacki, M. Strużycki (red.), Diffin, Warszawa 2011, s. 108.
7. L. Grabowki, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 517-518.
8. O. Agbaimoni, L. Bullock, *Marketing w mediach społecznościowych – dlaczego i jak firmy muszą z niego korzystać?*, „Marketing Instytucji Naukowych i Badawczych” 2013, nr 2(8), http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desk_light-9140577f-1286-481d-95bf-424bab4b4f8e/c/Bullock_Agbaimoni_Marketing-w-mediach-spoecznościowych-dlaczego-i-jak-firmy-musza-z-niego-korzystac.pdf, [dostęp 05.05.2016].
9. J. Lisiecki, *Co to jest content marketing i jakie oferuje korzyści?*, <https://www.eactive.pl/pozycjonowanie-stron/co-to-jest-content-marketing-i-jakie-oferuje-korzysci/>, [dostęp 06.05.2016].
10. P. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing Podręcznik Europejski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 204-236.
11. J.L. Kennedy, *Job Interviews for Dummies*, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey 2007, s. 186.
12. M. Baran, *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 924.
13. M. Wawer, *Edukacja pracowników pokolenia Y – nowe potrzeby i rozwiązania*, „Edukacja-Technika-Informatyka” 2013, nr 4 (1), s. 163.
14. J.A. Flazlagic, *Charakterystyka pokolenia Y*, „E-mentor” 2008, nr 3 (25), s. 13.

15. J.C. Meister, K. Willyers, *Mentoring Millennials*, „Harvard Business Review” 2010, May, <http://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials> [dostęp 30.05.2016].
16. M. Baran, *Pokolenie Y – prawdy i mity w kontekście zarządzania pokoleniami*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 925.
17. J. Czapiński, *Znaczenie wybranych obiektywnych wyznaczników warunków życia dla subiektywnej jakości życia*, [w:] *Diagnoza społeczna 2007*, Rada Monitoringu Społecznego, J. Czapiński, T. Panek (red.), Warszawa 2007, s. 146; M. Szpunar, *W stronę nowych mediów*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2010, s. 161.

Sylvia Rembiesa, Lidia Zawila

The impact of advertising in Social Media on generation Y

Summary

Social media has become an indispensable part of the modern world, what is evidenced by the amount of time spent by young people in the network. The entrepreneurs decided to use the reach of social networks to adapt to today's trends and enter the well-known to the generation Y world. Advertising is no longer only billboards and leaflets and has become a major tool for promoting products on Social Media. The aim of the article is to show the connection between young people, called generation Y and social networks, which today have become an indispensable part of their lives, and fundamental opportunities and threats result from market segmentation. The conclusions are based on the survey conducted among representatives of the generation Y.

Key words

Social Media, generation Y, market segmentation, impact of advertising

CZEŚĆ III

NARZĘDZIA WSPOMAGAJĄCE PRAKTYKĘ KONSULTINGU

WYKORZYSTANIE OUSTOURCINGU I KONSULTINGU W OPRACOWYWANIU SYSTEMU RACHUNKOWOŚCI JEDNOSTKI GOSPODARCZEJ

Streszczenie

Artykuł prezentuje możliwości wykorzystania *outsourcingu* oraz *konsultingu* w jednostce gospodarczej z punktu widzenia systemu rachunkowości. Funkcjonowanie przedmiotowego systemu determinowane jest kilkoma czynnikami. Ponadto w jego skład wchodzi różne elementy. Sam proces tworzenia systemu rachunkowości jednostki gospodarczej składa się z kilku etapów. Ważne są tutaj także kompetencje, doświadczenie oraz umiejętności kierownictwa jednostki w tym zakresie.

Słowa kluczowe

System rachunkowości, *outsourcing* rachunkowości, rachunkowość

1. Wstęp

Outsourcing oraz *konsulting*, rozumiany jako szeroko pojęte doradztwo biznesowo-gospodarcze, odgrywa coraz większą rolę w praktyce gospodarczej. Jedną z przyczyn tego stanu rzeczy jest otoczenie prawne, w jakim funkcjonuje podmiot gospodarczy. Z drugiej strony każde przedsiębiorstwo musi prezentować na zewnątrz określone informacje ekonomiczne, które generuje system rachunkowości. Konieczność sporządzenia określonych sprawozdań finansowych determinuje konieczność posiadania dopasowanego do specyfiki jednostki gospodarczej systemu rachunkowości. Z tego powodu, niejednokrotnie jednostki gospodarcze decydują się wspomóc budowę systemu rachunkowości usługami podmiotu zewnętrznego. W ten sposób umożliwia się wypracowanie efektywnego modelu sprzyjającego sprawnemu wywiązywaniu się jednostki ze swoich obowiązków na gruncie szeroko rozumianej rachunkowości.

Celem artykułu jest prezentacja specyfiki systemu rachunkowości w sytuacji korzystania z *outsourcingu* oraz *konsultingu*. Dodatkowo celem opracowania jest przybliżenie możliwości wykorzystania *outsourcingu* i *konsultingu* w jednostce gospodarczej w kontekście systemu rachunkowości. Artykuł charakteryzuje kompetencje oraz ukazuje wymogi prawne stawiane zawodom rachunkowości. W rzeczywistości gospodarczej to właśnie kompetencje oraz doświadczenie zawodowe odgrywają niezwykle istotną rolę. System rachunkowości bazuje na bogactwie rachunkowości, która to kształtowała się przez wieki. Z racji dużej rangi społecznej odpowiedzialności za wykorzystywane i przekazywane informacje, szeroko pojęte usługi doradztwa gospodarczego w zakresie rachunkowości wymagają bazowania na odpowiedniej, specjalistycznej wiedzy.

2. Istota oraz przesłanki rozwoju *outsourcingu*

Termin *outsourcing* jest skrótem od angielskiego zwrotu *outside-resource-using*, czyli wykorzystanie zasobów zewnętrznych¹. Pojęcie *outsourcingu* definiowane jest

* Dr, Katedra Rachunkowości Finansowej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, witold.furman@uek.krakow.pl

w wielu publikacjach. Encyklopedia PWN określa *outsourcing* jako *strategię zarządzania polegającą na zleceniu wyspecjalizowanej jednostce zewnętrznej wykonania zadań, które nie są bezpośrednio związane z podstawowym profilem działalności firmy zlecającej*².

Outsourcing jest pewną odpowiedzią jednostek gospodarczych na zmieniające się warunki otoczenia oraz ewoluujące nowe kierunki w zarządzaniu. Stanowi koncepcję zarządzania, która czerpie z dotychczasowego dorobku naukowego zarządzania³. B.J. Heywood definiuje *outsourcing*, jako transfer wewnętrznych funkcji biznesowych oraz związanych z nimi zasobów jednostki do zewnętrznego dostawcy, który oferuje wykonywanie zdefiniowanych usług przez określony czas i po określonej cenie. Dostawca usług sprawuje kontrolę nad realizacją określonych funkcji biznesowych oraz specjalizuje się w ich wykonywaniu, dzięki czemu może wytworzyć dodatkową wartość dla klienta⁴.

Outsourcing to zlecenie pewnych usług czy zadań firmom zewnętrznym wyspecjalizowanym w danym zakresie. *Outsourcing* rozważany z perspektywy strategicznej jest dziś jedną z najważniejszych i dających największe korzyści metodologii biznesowych organizacjom wszelkiego typu, pełne wykorzystanie swoich możliwości i osiągnięcie optymalnej efektywności oraz elastyczności reagowania na potrzeby klientów⁵. Henry Ford, amerykański przemysłowiec, założyciel Ford Motor Company mawiał, iż *jeśli jest coś czego nie potrafimy zrobić wydajniej, taniej i lepiej niż nasi konkurenci, nie ma sensu żebyśmy to robili; powinniśmy zatrudnić do wykonania tej pracy kogoś, kto robi to lepiej*. Ta myśl w pełni odzwierciedla istotę *outsourcingu*, który może przyczynić się do wielu pozytywnych zmian w organizacji. Jest to więc proces związany z wyodrębnieniem pewnych funkcji jednostki gospodarczej z jej struktury organizacyjnej i powierzenie ich wyspecjalizowanemu podmiotowi zewnętrznemu. Obecnie coraz więcej jednostek decyduje się na *outsourcing* w tej właśnie dziedzinie⁶. Fakt wykorzystywania *outsourcingu* przez jednostkę gospodarczą pozytywnie wpływa na jej cele, które zaprezentowane zostały w tabeli 1.

Tabela 1. Wpływ *outsourcingu* na cele przedsiębiorstwa

Cele związane z rentownością	Cele związane z bezpieczeństwem	Cele socjalne
<ul style="list-style-type: none"> – obniżenie kosztów, – problem wykorzystania mocy produkcyjnych, – finansowanie, – korzystny stosunek nakładów/korzyści. 	<ul style="list-style-type: none"> – pozyskanie lub strata <i>know-how</i>, – patenty, licencje, – problemy finansowe, – płynność, – gwarancja niezależności, – pewność dostaw. 	<ul style="list-style-type: none"> – zapewnienie miejsc pracy, – problem rekrutacji personelu, – podnoszenie kwalifikacji, – uatrakcyjnienie miejsca pracy.

Źródło: S. Wawak, M. Sołtysik, *Wybrane trendy outsourcingu*, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków 2015, s. 14.

Jedną z głównych przyczyn korzystania z *outsourcingu* jest dążenie do obniżenia kosztów działalności. Korzystnym efektem tego jest skupienie (koncentracja) na operacyjnych celach działalności jednostki gospodarczej.

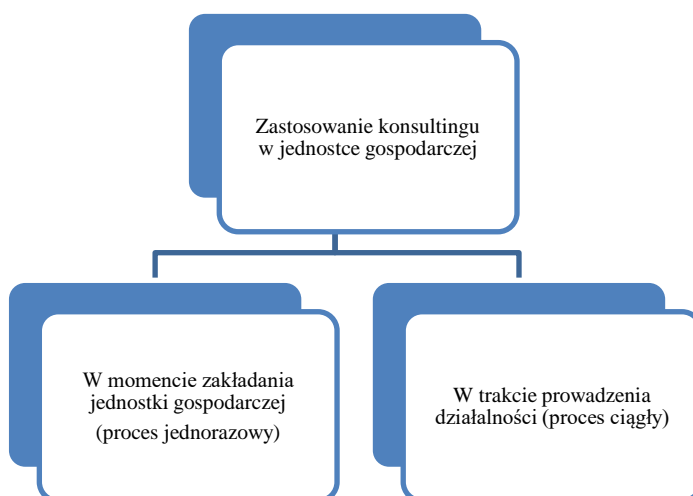
3. Konsulting jako szczególna forma *outsourcingu* rachunkowości

Tempo zmian gospodarczych dokonujących się nieustannie w rzeczywistości gospodarczej wymaga od jednostki gospodarczej umiejętnego dostosowywania się. Począwszy od wzrostu powiązań kapitałowych, które są konsekwencją swobodnego przepływu kapitału, rozwoju instrumentów kapitałowych (np. instrumenty pochodne), które

następują w wyniku ewolucji rynku kapitałowego, jednostka gospodarcza z reguły adoptuje pewne rozwiązania. Jeżeli weźmiemy pod uwagę także rozwój nowych form organizacyjno-prawnych oraz konieczność znajomości przepisów szeroko rozumianego prawa gospodarczego okazuje się, że proces ten może być trudny do przeprowadzenia w praktyce. Dodatkowo należy pamiętać o znacznym wzroście zapotrzebowania na rzetelne i wiarygodne informacje ekonomiczne prezentowane przez jednostkę, które są wykorzystywane przez szeroki krąg interesariuszy, zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. W związku z tym uzasadniona w wielu przypadkach wydaje się potrzeba pozyskania pomocy zewnętrznej w zakresie szeroko rozumianego doradztwa gospodarczego. Mowa w tym przypadku o konsultingu, który jako narzędzie wspierające zarządzanie, oferuje jednostce szeroką gamę usług.

W praktyce konsulting znajduje zastosowanie, począwszy od samego początku istnienia jednostki gospodarczej. Może również być wykorzystywany na późniejszym etapie, w trakcie prowadzenia aktywności gospodarczej, co prezentuje rysunek 1.

Rysunek 1. Zastosowanie konsultingu w jednostce gospodarczej



Źródło: opracowanie własne.

Możliwości wykorzystania konsultingu są bardzo szerokie. W praktyce konsulting wykorzystuje się najczęściej podczas:

- 1) tworzenia struktury organizacyjnej,
- 2) formułowania różnych regulaminów (np. wynagradzania), instrukcji np. obiegu dokumentów,
- 3) budowy systemu rachunkowości.

Z punktu widzenia rachunkowości rola konsultingu wydaje się czasem bezcenna. Stworzenie sprawnie działającego, dostosowanego do potrzeb jednostki systemu rachunkowości jest procesem trudnym. Różnorodność rodzajów aktywności gospodarczej, w kontekście elastyczności rachunkowości powoduje, że wybrane narzędzia i metody rachunkowości wybrane i zastosowane w jednym podmiocie, mogą być niekoniecznie użyteczne dla podobnego.

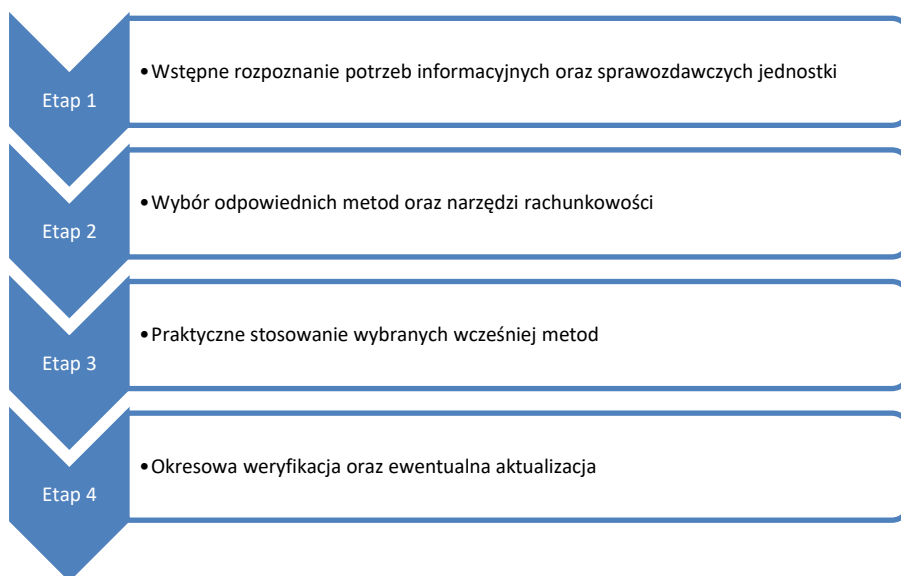
Wychodząc naprzeciw zapotrzebowaniu rynkowemu, praktyka gospodarcza wypełnia lukę, dając możliwość jednostce gospodarczej skorzystania z wykwalifikowanej pomocy zewnętrznej.

4. Istota oraz etapy tworzenia systemu rachunkowości

Rachunkowość rozumiana, jako system ewidencyjno-sprawozdawczy mający na celu kwantyfikację zdarzeń gospodarczych zachodzących w jednostce, a później poprzez transformację w liczby, prezentację w określonych, wystandaryzowanych sprawozdaniach finansowych, składa się z wielu elementów. Finalny produkt rachunkowości, jakim jest sprawozdanie finansowe, jest wynikiem działania określonego systemu, który z kolei składa się z wielu elementów. Ten system można nazwać systemem rachunkowości. System rachunkowości można zdefiniować, jako obowiązujące w danym kraju (regionie) metody i rozwiązania rachunkowości⁷.

Sam proces tworzenia systemu rachunkowości zaczyna się dość wcześnie, biorąc pod uwagę czas i okres liczony od powstania jednostki. Wynika to z tego, iż (w polskich warunkach) osoba prawna ma możliwość nabywania prawa i zobowiązań przed uzyskaniem wpisu do określonego rejestru (np. spółka z ograniczoną odpowiedzialnością w organizacji). Skoro jest już podmiotem prawa i obowiązków, istnieje potrzeba ekonomicznej rejestracji tychże praw i obowiązków. Rolę taką pełni system rachunkowości.

Sam proces tworzenia systemu rachunkowości składa się z kilku etapów (rysunek 2), które muszą być realizowane w odpowiedniej kolejności, ze względu na specyfikę problemu.

Rysunek 2. Etapy budowy systemu rachunkowości

Źródło: opracowanie własne.

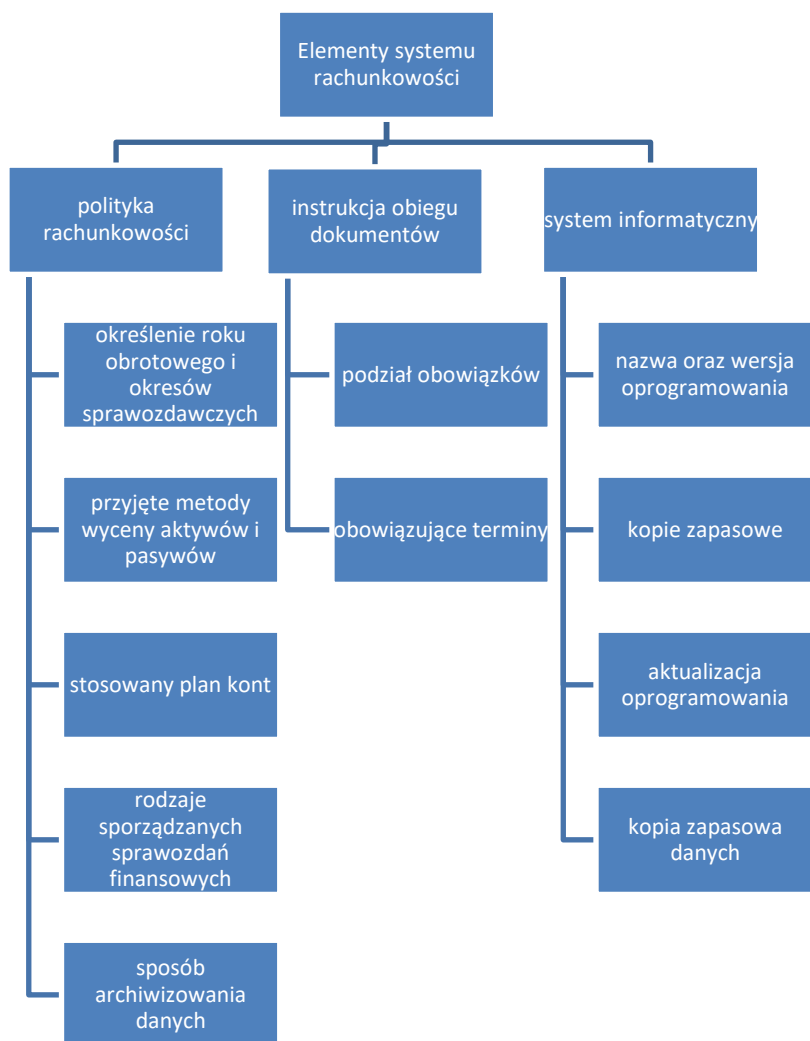
Realizacja wszystkich etapów jest warunkiem koniecznym dla prawidłowego funkcjonowania systemu rachunkowości. Nie można pominąć żadnego z nich. System rachunkowości tworzony jest przez człowieka, który wykorzystuje do tego odpowiednie narzędzia. Warto podkreślić w tym miejscu fakt, że korzysta się tutaj z bogatego dorobku rachunkowości, który nieustannie się rozwija. Kształt systemu rachunkowości determinowany jest przez wiele czynników, które oddziałują na określone obszary (rysunek 3).

Rysunek 3. Determinanty tworzące system rachunkowości

Źródło: opracowanie własne.

Kwestia rzeczowych determinant systemu rachunkowości jest zagadnieniem znacznie szerszym, gdyż obejmuje swym zakresem wszelkie narzędzia, metody i inne zasady rachunkowości stosowane przez jednostkę. Rzeczowe elementy systemu rachunkowości to głównie dokumentacja opracowana przez kierownictwo jednostki oraz takie jak system finansowo księgowy (rysunek 4).

Rysunek 4. Rzeczowe elementy systemu rachunkowości



Źródło: opracowanie własne.

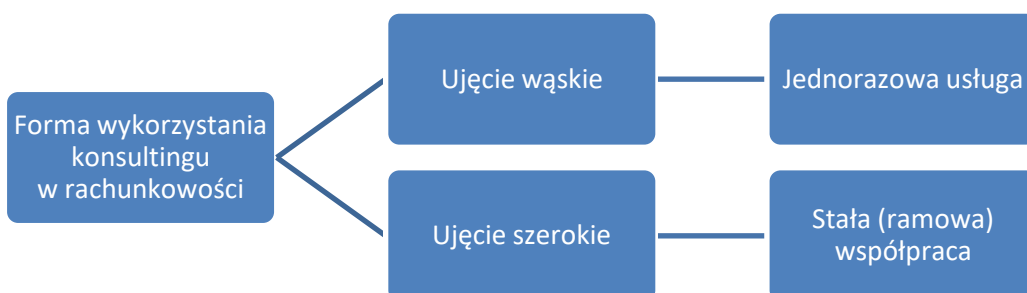
Stworzenie systemu rachunkowości wymaga na samym początku dokonania identyfikacji specyfiki oraz rozpoznania potrzeb informacyjnych jednostki. Dopiero na późniejszym etapie dokonuje się wyboru odpowiednich narzędzi i zasad rachunkowości. Trzeba tutaj także pamiętać, że raz opracowany system rachunkowości nie jest czymś stałym. Z racji swej niepowtarzalności podlega on nieustannej ewolucji, wraz z rozwo-

jem jednostki. Musi on bowiem umieć przetworzyć dane wejściowe, które w różnych okresach mogą mieć różny charakter. Co więcej, musi być na tyle elastyczny, aby proces dostosowania był na tyle szybki, aby generowane informacje ekonomiczne były dostarczone na czas (terminowe).

5. System rachunkowości a znaczenie konsultingu

Wielopłaszczyznowość systemu rachunkowości wymaga z reguły skorzystania z pomocy jednostek, które mają taką wiedzę i możliwości. Praktyka pokazuje, że może mieć to wymiar wąski lub szeroki. Ujęcie to prezentuje poniższy rysunek 5.

Rysunek 5. Forma wykorzystania konsultingu w rachunkowości



Źródło: opracowanie własne.

Jednorazowa pomoc przy budowie systemu rachunkowości oznacza z reguły usługę polegającą na zleceniu podmiotowi zewnętrznemu np.

- opracowania polityki rachunkowości,
- wdrożenia wybranych metod rachunkowości,
- szkolenia personelu,
- okresowego audytu lub przeglądu ksiąg rachunkowych.

Wykonanie określonych usług przez podmiot zewnętrzny nie oznacza scedowania na niego ustawowych obowiązków, które nadal ciążyą na kierowniku jednostki. Należy to interpretować w ten sposób, iż nadal kierownik jednostki podpisuje np. politykę rachunkowości, która opracowana została przez kogoś innego. Nie kłóci się to z przyjętymi normami prawnymi.

Szerokie ujęcie konsultingu w rachunkowości oznacza z reguły podpisanie stałej umowy, na mocy której druga strona zobowiązuje się do świadczenia usług, w skład których może wchodzić np. doradztwo gospodarcze, doradztwo podatkowe, usługi księgowość. Może dotyczyć także *outsourcingu* rachunkowości, czyli zlecenia prowadzenia rachunkowości wyspecjalizowanej jednostce zewnętrznej (np. biuro rachunkowe). Model ten w polskich realiach gospodarczych jest często spotykany. Trzeba tutaj także dodać, iż można w praktyce wyróżnić model pośredni, mianowicie rachunkowość

jest prowadzona przez samą jednostkę, a podmiot gospodarczy świadczy na rzecz jednostki tylko usługi doradztwa gospodarczego).

6. Kompetencje osób oferujących usługi doradcze w zakresie rachunkowości

Wysoka ranga rachunkowości, spowodowana odpowiedzialnością za sporządzane i prezentowane informacje finansowe, powoduje w praktyce to, iż w pewnych sytuacjach określone usługi związane z rachunkowością mogą wykonywać tylko osoby mające odpowiednie kwalifikacje. Chodzi tutaj przede wszystkim o biegłych rewidentów oraz doradców podatkowych. Do tych zawodów należałoby dodać usługowe prowadzenie ksiąg rachunkowych. Z powodu zmiany przepisów prawa w 2014 r., te ostatnie usługi może wykonywać każda osoba. Wystarczy tylko, że:

- a) mają pełną zdolność do czynności prawnych,
- b) nie były skazane prawomocnym wyrokiem sądu za przestępstwo przeciwko wiarygodności dokumentów, mieniu, obrotowi gospodarczemu, obrotowi pieniężmi i papierami wartościowymi, za przestępstwo skarbowe.

W poprzednim stanie prawnym trzeba było legitymować się odpowiednim wykształceniem, doświadczeniem zawodowym lub zdać egzamin organizowany przez Ministerstwo Finansów.

Wprowadzona zmiana w pewnym stopniu zliberalizowała dostęp do zawodu księgowego. Troskę o zapewnienie wysokiego poziomu usług pozostawiono mechanizmom rynkowym, które według teoretycznego założenia powinny uzupełnić wprowadzoną zmianę.

Doradcy podatkowi oraz biegli rewidenci, którzy także realizują zadania rachunkowości, w praktyce muszą już mieć odpowiednie kwalifikacje. Aby uzyskać uprawnienia doradcy podatkowego, należy spełnić łącznie następujące warunki:

- a) mieć pełną zdolność do czynności prawnych,
- b) korzystać z pełni praw publicznych,
- c) posiadać nieskazitelną charakter i swoim dotychczasowym postępowaniem dawać rękojmię prawidłowego wykonywania zawodu doradcy podatkowego,
- d) posiadać wyższe wykształcenie oraz złożyć z wynikiem pozytywnym egzamin na doradcę podatkowego,
- e) odbyć w Polsce sześciomiesięczną praktykę zawodową,
- f) złożyć wniosek o wpis na listę (nie później niż w okresie 3 lat od złożenia egzaminu) lub być członkiem Państwowej Komisji Egzaminacyjnej do Spraw Doradztwa Podatkowego, lub posiadać stopień naukowy doktora habilitowanego nauk prawnych, lub nauk ekonomicznych w zakresie prawa finansowego, lub finansów.

Zagraniczni doradcy podatkowi muszą spełnić łącznie następujące warunki:

- a) mieć pełną zdolność do czynności prawnych,
- b) korzystać z pełni praw publicznych,
- c) złożyć wniosek o wpis na listę (w 12 miesięcy od uzyskania decyzji uznającej kwalifikacje, zgodnie z odrębnymi przepisami)⁸.

Biegłym rewidentem może z kolei zostać osoba wpisana do rejestru biegłych rewidentów. Do rejestru biegłych rewidentów, może być wpisana osoba fizyczna spełniająca następujące warunki:

- a) korzysta z pełni praw publicznych oraz ma pełną zdolność do czynności prawnych,
- b) ma nieposzlakowaną opinię i swoim dotychczasowym postępowaniem daje rękojmię prawidłowego wykonywania zawodu biegłego rewidenta,
- c) nie była skazana prawomocnym wyrokiem za umyślnie popełnione przestępstwo lub przestępstwo skarbowe,
- d) ukończyła studia wyższe w Rzeczypospolitej Polskiej lub zagraniczne studia wyższe uznawane w Rzeczypospolitej Polskiej za równorzędne i włada językiem polskim w mowie i piśmie,
- e) odbyła roczną praktykę w zakresie rachunkowości w państwie Unii Europejskiej oraz co najmniej dwuletnią aplikację w podmiocie uprawnionym do badania sprawozdań finansowych zarejestrowanym w państwie Unii Europejskiej pod kierunkiem biegłego rewidenta lub pod kierunkiem biegłego rewidenta zarejestrowanego w państwie Unii Europejskiej, albo
- f) trzyletnią aplikację w podmiocie uprawnionym do badania sprawozdań finansowych zarejestrowanym w państwie Unii Europejskiej pod kierunkiem biegłego rewidenta, lub pod kierunkiem biegłego rewidenta zarejestrowanego w państwie Unii Europejskiej, przy czym spełnienie tych warunków zostało stwierdzone przez Komisję Egzaminacyjną,
- g) złożyła przed Komisją z wynikiem pozytywnym egzaminy dla kandydatów na biegłego rewidenta z wiedzy teoretycznej,
- h) złożyła przed Komisją z wynikiem pozytywnym końcowy egzamin dyplomowy sprawdzający umiejętności praktycznego zastosowania wiedzy teoretycznej,
- i) złożyła ślubowanie przed prezesem Krajowej Rady Biegłych Rewidentów, lub innym upoważnionym członkiem Krajowej Rady Biegłych Rewidentów⁹.

Trzeba tutaj pamiętać, iż aby móc wykonywać w/w zawody, już po zdobyciu uprawnień należy nieustannie dokształcać się. Jest to podyktowane tym, iż po pierwsze zawody związane z rachunkowością postrzegane są jako zawody zaufania publicznego, a po drugie rzeczywistość gospodarcza podlega nieustannym zmianom. Uwzględniając także zmiany w przepisach prawnych, obligatoryjna okresowa aktualizacja wiedzy wydaje się być wymaganiami podstawowymi. Docelowo ma zapewnić wzrost jakości świadczonych usług.

Biorąc powyższe pod uwagę, jednostka gospodarcza decydując się na szeroko rozumiane usługi konsultingowe, powinna swoją decyzję poprzedzić oceną kompetencji, wiedzy oraz doświadczenia zawodowego określonych osób.

7. Podsumowanie

Postępujący wzrost i rozwój gospodarczy stwarza przed jednostką gospodarczą możliwości rozwoju niespotykane dotychczas w przeszłości. Zanikające bariery przepływu osób, pracy i kapitału są dodatkowym czynnikiem wspierającym rozwój.

Jednakże należy także pamiętać o aktualnych zagrożeniach, na jakie może być narażona jednostka. Dynamicznie zmieniające się otoczenie gospodarcze oraz nieprzewidywalność konsekwencji niektórych decyzji gospodarczych może okazać się czymś negatywnym.

Biorąc pod uwagę powyższe argumenty, niezmiernie istotne w kontekście systemu rachunkowości, wydaje się korzystanie z doświadczenia i wiedzy osób lub jednostek, które oferują tego typu pomoc. Zależność ta uwidacznia się szczególnie podczas proce-

su tworzenia systemu rachunkowości jednostki gospodarczej. Ważnym elementem tego procesu są kompetencje oraz doświadczenie zawodowe, które w pewnych granicach jest unormowane przepisami prawa, w celu zapewnienia wysokiej jakości pracy i usług.

Bibliografia

1. Trocki M. *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001.
2. www.encyklopedia.pwn.pl/lista.php?co=outsourcing [dostęp: 30.04.2016].
3. Kłós M. *Outsourcing w polskich warunkach*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009.
4. Heywood B.J. *The Outsourcing Dilemma: the Search for Competitiveness*, Pearson Education, London 2001.
5. Bielecki W.T. *Informatyzacja zarządzania*, PWE, Warszawa 2001, [w:] *Sprawozdawczość i rewizja finansowa wobec kryzysu ekonomicznego*, B. Micherda, M. Stępień (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2009.
6. www.ey.com/Publication/vwLUAssets/W_kierunku_ekosystemu_biznesowego.
7. Witczak M. *Outsourcing usług finansowo-księgowych jako element racjonalizacji kosztów jednostki gospodarczej*, [w:] *Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi*, T. Kiziukiewicz (red.), Uniwersytet Szczeciński, Akademia Rolnicza w Szczecinie, Szczecin 2005.
8. Grabiński K., Kędzior M., Krasodomska J. *Globalne uwarunkowania rachunkowości. Systemy, procesy, zmiany*, PWE, Warszawa, 2013.
9. *Ustawa o rachunkowości z dnia 29.09.1994* (Tekst jednolity Dz. U. z 2013 r. poz. 330).
10. *Ustawa o doradztwie podatkowym z dnia 5.07.1996 r.* (Tekst jednolity Dz. U. z 2011 r. nr 41, poz. 213).
11. *Ustawa o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym z dnia 7.05.2009 r.*, (Tekst jednolity Dz. U. z 2015 r. poz. 1011).

Przypisy

¹ M. Trocki, *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*, PWE, Warszawa 2001, s. 13.

² www.encyklopedia.pwn.pl/lista.php?co=outsourcing [dostęp: 30.04.2016].

³ M. Kłós, *Outsourcing w polskich warunkach*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2009, s. 29.

⁴ B.J. Heywood, *The Outsourcing Dilemma: the Search for Competitiveness*, Pearson Education, London 2001, s. 88.

⁵ W.T. Bielecki, *Informatyzacja zarządzania*, PWE, Warszawa 2001, [w:] *Sprawozdawczość i rewizja finansowa wobec kryzysu ekonomicznego*, B. Micherda, M. Stępień (red.), Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2009, s. 429.

⁶ M. Witczak, *Outsourcing usług finansowo-księgowych jako element racjonalizacji kosztów jednostki gospodarczej*, [w:] *Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi*, T. Kiziukiewicz (red.), Uniwersytet Szczeciński, Akademia Rolnicza w Szczecinie, Szczecin 2005, s. 174.

⁷ K. Grabiński, M. Kędzior, J. Krasodomska, *Globalne uwarunkowania rachunkowości. Systemy, procesy, zmiany*, PWE, Warszawa, 2013, s. 30.

⁸ *Ustawa o doradztwie podatkowym* z dnia 5.07.1996 r., (Tekst jednolity Dz. U. z 2011 r. nr 41, poz. 213), art. 6.

⁹ *Ustawa o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym* z dnia 7.05.2009 r., (Tekst jednolity Dz. U. z 2015 r. poz. 1011), art. 5.

Witold Furman

Oustourcing role and consulting in developing system accounting entity

Summary

The article presents the essence and specificity of the accounting system and the elements that determine the formation and proper functioning. It is characterized by basic relations accounting and shows the importance of knowledge and experience of persons engaged in occupations related to accounting. This process is presented from the point of view of outsourcing and consulting accounting.

Key words

accounting, outsourcing, accounting system

AGILE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT**

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie jednego z kierunków rozwinięcia Business Process Management. Jest nim jego integracja ze znanymi z zarządzania projektami oraz projektowania produktów informatycznych tzw. podejściem zwinnym. Rozważania rozpoczęto od wskazania BPM jako jednego ze stadiów rozwojowych podejścia procesowego w zarządzaniu. Następnie dokonano charakterystyki podstawowych założeń podejścia zwinnego. W dalszej kolejności przedstawiono trzy różne metodyki Agile Business Process Management. W zakończeniu przedstawiono krótkie uzasadnienie konieczności wykorzystywania w praktyce tego typu rozwiązań zarządzania procesami.

Słowa kluczowe

proces, zwinny, metodyka, zarządzanie, integracja

1. Wstęp

Rozwój podejścia procesowego w zarządzaniu sprowadzić można do trzech zasadniczych okresów zwanych w literaturze przedmiotu falami¹:

1. Fala I – związana z teoriami zarządzania F.W. Taylora.
2. Fala II – związana z powstaniem koncepcji *reengineeringu*.
3. Fala III – związana z ciągłym doskonaleniem procesów.

Pierwsza ze wzmiankowanych fal przypada na lata 20. XX w. i związana jest z powstaniem naukowego zarządzania. Do jej głównych założeń zalicza się lepsze wykorzystanie czasu pracy, obniżkę kosztów produkcji, racjonalizację poszczególnych czynności prostych w procesie. F.W. Taylor zwracał szczególną uwagę na podział pracy oraz specjalizację poszczególnych stanowisk pracy, co jest niezbędne w podejściu procesowym. Druga fala rozwoju podejścia procesowego rozpoczęła się na początku lat 80. XX w. i trwała do końca lat 90. Jej kołem zamachowym było powstanie jednej z najbardziej rewolucyjnych koncepcji zarządzania procesami w organizacji – *Business Process Reengineering* (dalej jako BPR). Wśród najważniejszych założeń *reengineeringu* wymienia się: ukierunkowanie na projektowanie procesów w celu zwiększania wartości dodanej, odrzucenie dotychczasowej organizacji procesów i zaprojektowanie procesów od nowa oraz optymalizację wykorzystania zasobów². Pod koniec XX w. koncepcja *reengineeringu* straciła wiele ze swojej radykalności i fundamentalizmu. Sam twórca M. Hammer przyznał, że nie docenił wagi czynnika ludzkiego i jego oporu wobec nagłych zmian. Ze względu na swój rewolucyjny charakter BPR powinien więc być wykorzystywany przede wszystkim w przedsiębiorstwach w trudnej sytuacji, które „nie mają nic do stracenia”. Na gruncie krytyki *reengineeringu* pojawiła się trzecia fala w rozwoju podejścia procesowego określana mianem zarządzania procesami bizneso-

* Dr, Adiunkt, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, oborah@uek.krakow.pl

** Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

wymi (ang. *Business Process Management*). Trzecia fala rozpoczęła się na przełomie wieków i trwa do chwili obecnej. Wśród jej podstawowych założeń wskazać należy: ewolucyjne wprowadzanie zmian, całościowe podejście do zmian systemu zarządzania przy uwzględnieniu procesu jako podstawowej kategorii, skupienie uwagi na wzajemnych powiązaniach (interakcjach) procesów³. *Business Process Management* jest podejściem ciągle ewoluującym, w ostatnich latach widoczna jest np. coraz silniejsza integracja tej koncepcji z technologiami i rozwiązaniami informatycznymi. Jej przykładem może być połączenie ze sobą BPM i tzw. podejścia zwinnego (ang. *Agile*) znanego z takich obszarów zastosowania jak tworzenie produktów informatycznych, czy zarządzanie projektami. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie wybranych prób połączenia tych dwóch, wydawałoby się odległych od siebie sposobów myślenia. Przedstawiane podejście określane jest mianem *Agile Business Process Management* (ABPM).

2. Podejście Agile

Podejście *Agile* zakorzeniło się na stałe w wielu organizacjach gospodarczych i należy obecnie do najbardziej efektywnych koncepcji zarządzania projektami. Określane często w języku polskim jako zwinne lub adaptacyjne, podejścia te stanowią zbiór technik rozwoju produktu zorientowanych na osiągnięcie wysokiego poziomu jakości, satysfakcję klienta oraz dostarczanie produktu przy założeniu istnienia ograniczeń czasowych, oraz budżetowych⁴. Filozofia metodyk zwinnych zakłada odejście od tradycyjnego planowania i precyzyjnego ustalania celów w projektach wytwórczych na rzecz stworzenia wizji produktu, która wyostreza się na drodze kolejnych przekształceń. Najczęściej wykorzystywanym w zarządzaniu projektami podejściem przy realizacji zadań jest podejście sekwencyjne, które w dużym uproszczeniu polega na podziale projektu na etapy i ich realizacji w ściśle określonej kolejności. Najczęściej spotykany jest podział na pięć faz: tworzenia wizji, planowania adaptacyjnego, eksploracji, adaptacji oraz zamknięcia⁵. Realizowanie projektów, które uwzględnia to podejście wymaga bardzo szczegółowego zaplanowania działań, oraz w dalszej kolejności rygorystycznej kontroli postępu ich realizacji zgodnie z przyjętym planem. Pomimo swoich istotnych zalet ma ono jednak pewne wady, które w 2001 r. skłoniły grupę siedemnastu ekspertów z dziedziny zarządzania projektami informatycznymi do sformułowania manifestu wspólnych zasad dla metodyk zwinnych⁶:

Wytwarzając oprogramowanie i pomagając innym w tym zakresie, odkrywamy lepsze sposoby wykonywania tej pracy. W wyniku tych doświadczeń przedkładamy: ludzi i interakcje ponad procesy i narzędzia, działające oprogramowanie ponad obszerną dokumentację, współpracę z klientem ponad formalne ustalenia, reagowanie na zmiany ponad podążanie za planem.

Choć manifest mówi wprost, że ten sposób dostarczania produktów dotyczy wytwarzania oprogramowania, to filozofia *Agile* jest wykorzystywana w każdym projekcie, w którym zaistnieje taka potrzeba. W związku z założeniem, że nie do końca wiemy, co chcemy w efekcie uzyskać, metodyka *Agile* często jest postrzegana jako bardzo ryzykowna. W praktyce podejście to stanowi jeden z najpopularniejszych sposobów zarządzania projektami na świecie, sprawdzając się w projektach o sztywnym budżecie i terminie zakończenia. Ponieważ nie można mieć wszystkiego naraz, *Agile* zakłada, że zakres projektu będzie ulegał zmianie. W przypadku ustalenia niezmiennego budżetu i

czasu zakończenia należy liczyć się z tym, że zmienny będzie zakres projektu, co pozwala na olbrzymią elastyczność pracy.

Autorzy manifestu zdefiniowali następujące zasady adaptacyjnego (zwinnego) podejścia do zarządzania projektami wytwarzania oprogramowania⁷:

1. Satysfakcja klienta jest najwyższym priorytetem, a osiągnięta powinna być poprzez wczesne i ciągle dostarczanie wartościowego oprogramowania.
2. Zmienność wymagań dotyczy zarówno wymagań nowych, jak i wymagań zmieniających się podczas realizacji projektu (adaptacyjny proces wytwarzania oprogramowania jest w stanie dać sobie radę ze zmianami czynionymi w celu spełnienia oczekiwań klienta).
3. Częste dostarczanie działającego oprogramowania w okresach od kilku do kilkunastu tygodni, przy czym preferowane są krótsze ramy czasowe.
4. Zbliżenie do biznesu poprzez wspólną, codzienną pracę przedstawicieli biznesu i zespołu projektowego w trakcie realizacji projektu.
5. Zdolni ludzie – projekty wytwarzania oprogramowania powinny być realizowane przez zdolnych, zmotywowanych i wyszkolonych ludzi. Należy stworzyć im środowisko pracy i dać wsparcie, jakiego potrzebują, a przede wszystkim zaufać im.
6. Komunikacja jest kluczowym warunkiem powodzenia projektu, a jej najbardziej efektywna metoda to konwersacja twarzą-w-twarz.
7. Efektem każdego projektu powinien być działający *software*, ponieważ działające oprogramowanie jest najważniejszą miarą postępu realizacji prac w projekcie.
8. Trwałe i ciągle wytwarzanie, ponieważ adaptacyjność tworzenia oprogramowania polega na zdolności utrzymania odpowiedniego tempa pracy podczas realizacji projektu przez wszystkich członków zespołu projektowego.
9. Doskonałość techniczna polegająca na wyzwaniu adaptacyjności tj. dostosowywania produktu (oprogramowania) do często zmieniających się wymagań klienta.
10. Prostota, jako ciągle upraszczanie kodu i struktury produktu (oprogramowania).
11. Projektowanie poprzez wyłanianie najlepszego, spośród rozważanych, rozwiązań, a więc najlepsze rozwiązanie powstaje w wyniku synergicznej pracy samoorganizujących się zespołów projektowych.
12. Zdanie się na decyzje zespołu, czyli przyjęcie, iż w regularnych interwałach cały zespół projektowy zastanawia się, jak być bardziej efektywnym (wydajnym) i następnie reguluje odpowiednio swoje postępowanie.

Zasady adaptacyjnego podejścia do zarządzania projektami wytwarzania oprogramowania, zdefiniowane w „Manifestie Agile”, można znaleźć we wszystkich współczesnych metodykach zwinnych.

Współcześnie stosowane metodyki zwinne można podzielić na dwie grupy: znajdujące swoje zastosowanie w dostarczaniu produktów informatycznych oraz wykorzystywane w zarządzaniu projektami. Do pierwszej ze wskazanych grup należą m.in.:

- Scrum,
- Lean Software Development,
- Extreme Programming,
- Adaptive Software Development.

Do metodyk wykorzystywanych w procesie zarządzania projektami zalicza się m.in.:

- Dynamic Systems Development Method,
- Agile Project Management,
- Feature-Driven Development,
- Kanban.

2.1 Pojęcie Agile Business Process Management

Pojęcie *Agile Business Process Management* pojawiło się w literaturze przedmiotu na początku obecnego wieku i jest najczęściej definiowane jako zbiór koncepcji, metod i technik zwiększających zarówno elastyczność, jak i sprawność tzw. długoterminowych, autonomicznych procesów biznesowych oraz środowiska, w którym są one realizowane. Procesy te charakteryzowane są jako długotrwałe procesy biznesowe wykazujące autonomiczne zachowania i wymagające współpracy autonomicznych uczestników. Długotrwałe oznacza w tym przypadku czas realizacji procesu powyżej jednego miesiąca, ale najczęściej sprowadza się do procesów trwających po kilka lat. Autonomia zachowania tych procesów sprowadza się do możliwości ich funkcjonowania bez ingerencji człowieka. Niektóre z takich procesów mają wbudowane nie tylko funkcje kontrolne dotyczące samoanalizy ich realizacji, ale także mechanizmy dostosowujące je do zmiennego środowiska, w którym zachodzą. Ostatnim elementem przedstawianego pojęcia są autonomiczni uczestnicy określani też mianem autonomicznych aktorów. Są nimi ludzie lub maszyny wykonujące działania w ramach procesu autonomicznie tj. bez potrzeby ingerencji innych podmiotów⁸. Koncepcja Agile Process Management znajduje swoje zastosowanie w zarządzaniu⁹:

1. Podstawowymi procesami biznesowymi. Są to procesy związane z realizacją głównych celów organizacji (przedsiębiorstw). Np. dla fabryki telefonów jest to proces produkcji nowych telefonów.
2. Procesami biznesowymi drugiego rzędu (wtórne). Rozumie się przez nie procesy realizacji innych poza głównym celów działania organizacji. Są to jednak procesy bez realizacji, których organizacja nie mogłaby funkcjonować, a w niektórych przypadkach realizacja procesów podstawowych byłaby niemożliwa lub bardzo utrudniona. Dla fabryki telefonów takimi procesami mogą być: proces planowania produkcji, proces prowadzenia rachunkowości.
3. Procesami biznesowymi trzeciego rzędu. Zalicza się do nich metaproceny służące koordynowaniu realizacji procesów biznesowych pierwszego i drugiego rzędu. Dla fabryki telefonów będą to m.in. procesy organizacji spotkań, emisji raportów i innych działań wymaganych dla produkcji telefonów, prowadzenia rachunkowości czy planowania produkcji.

Przez ostatnich dziesięć lat na świecie podejmowano mniej lub bardziej udane próby opracowania rozwiązań w ramach idei Agile Business Process Management. W dalszej części artykułu przedstawiono trzy ich przykłady. Dwie pierwsze (AGILIPO i TMG) wybrano z uwagi na dość dobre ich rozpoznanie w światowej literaturze przedmiotu, trzecia (ABPM) jest podejściem opracowanym w Polsce i może służyć do porównań z metodykami zachodnimi.

3. Metodyka AGILIPO

Założeniem autorów metodyki AGILIPO (skrótowiec od angielskich słów: *AGILe busIness PrOcess* oznaczających zwinny proces biznesowy) było opracowanie podejścia, stanowiącego nie tylko skuteczne, ale również pragmatyczne. Większość klasycznych podejść BPM jako punkt wyjścia do doskonalenia procesów wskazuje analizę misji, wizji i strategii przedsiębiorstwa. Autorzy podejścia stwierdzają, że założenie takie jest słuszne tylko w przypadku, gdy celem wykorzystania BMP jest rozwiązanie problemów o charakterze strategicznym. Jeśli jednak problemy te mają raczej operacyjny charakter – działanie powinno się rozpocząć od identyfikacji potrzeb organizacji i w wielu przypadkach ograniczać do analiz procesów na ich jednym lub więcej poziomach. Do doskonalenia procesów można podejść na dwa sposoby: „z góry na dół” i z „dołu do góry”. Pierwsze z tych podejść zakłada rozwinięcie strategii i planu biznesowego bez nawiązywania do aktualnie realizowanych procesów. Podejście takie jest korzystne, gdy w grę wchodzi optymalizacja całej organizacji lub jej działalności. W podejściu „z dołu do góry” zakłada się dostosowanie realizowanych w organizacji procesów do potrzeb ich właścicieli i użytkowników. Główny punkt nacisku jest tutaj położony na drobne, iteracyjnie wprowadzane usprawnienia, których zadaniem jest doskonalenie procesów już istniejących. To drugie podejście sprawdza się bardziej w doskonaleniu o zasięgu lokalnym. Te dwa podejścia powinny być stosowane równolegle, w zależności od potrzeb organizacji. Zwinność procesu biznesowego to nie tylko jego elastyczność, ale również zdolność do dostosowania. Zwinny proces biznesowy powinien być w stanie szybko przystosować się do zmian środowiska biznesowego, co można uzyskać dzięki podejściu wykorzystującemu iteracyjne zmiany dostosowawcze obecnie stosowanych rozwiązań. Odpowiedzią na to zapotrzebowanie wydaje się propozycja metodyki AGILIPO zakładająca następujący układ etapów postępowania¹⁰:

1. Definiowanie procesu zgodnie z jego celami.
2. Definiowanie procesu zgodnie z jego kontekstem przy wykorzystaniu wybranej klasyfikacji ramowej procesów.
3. Opis procesu z zastosowaniem podejścia *wiki-like*.
4. Precyzyjna regulacja opisu procesu z wykorzystaniem ontologicznego podejścia określanego mianem folksonomii.
5. Walidacja procesu.

Realizacja pierwszego z etapów prezentowanej metodyki wymaga zdefiniowania procesu zgodnie z przyjętym jego celem lub celami. Proces rozumie się tutaj, jako zdefiniowany zestaw częściowo uporządkowanych działań ukierunkowanych na osiągnięcie założonego celu. Cel nie jest w tym podejściu rozumiany, jako punkt wyjścia do rozwoju, ale raczej, jako kryterium oceny działań i decyzji podejmowanych w procesie projektowania¹¹. U podstaw tego podejścia stoją cele wyrażające intencje projektujących i warunki budowanego systemu. Ten etap metodyki sprowadza się więc do odpowiedzi na następujące pytania:

1. Dlaczego coś powinno być zrobione?
2. Co powinno być zrobione?
3. Kiedy to powinno być zrobione?
4. Przez kogo powinno to być zrobione?

Celem kolejnego etapu opisywanego podejścia jest zdefiniowanie procesu poprzez jego zakwalifikowanie w ramach określonej struktury hierarchicznej. Najczęściej sto-

sowanym w tym zakresie rozwiązaniem jest podział procesów na dwie kategorie: procesy podstawowe i wspierające (pomocnicze). Takie rozwiązanie jest stosowane np. w porterowskim modelu łańcucha wartości, czy modelach architektury procesów takich jak APQC¹². Według innego powszechnie stosowanego rozwiązania klasyfikację procesów wyprowadza się na podstawie strategicznego i operacyjnego kryterium podziału. Według tego kryterium procesy dzielą się na strategiczne (odpowiadające za rozwój strategii, dokonywanie wyborów strategicznych itp.) i operacyjne (dotyczące realizacji działań o charakterze operacyjnym). Rozwiązaniem często stosowanym w praktyce (zwłaszcza procesowego zarządzania jakością) jest bazujący na podejściu porterowskim model klasyfikacji procesów zaproponowany przez A. Hamrola i W. Manturę. Zgodnie z nim wyróżnia się: procesy podstawowe (biznesowe), zarządcze i wspierające (wspomagające)¹³. Kryteriami różnicowania procesów w tym przypadku są: możliwość wydzielenia procesów na zewnątrz oraz stopień powiązania z podstawową działalnością organizacji.

Wykorzystanie do opisu procesu podejścia typu *wiki* jest pewną nowością zaczerpniętą ze świata IT. Ogólnie ujmując: *wiki-like* to otwarte środowisko tworzenia bazy wiedzy oferujące szybki i prosty sposób jej tworzenia i transferu. Wszyscy użytkownicy stron *wiki* mogą dodawać, uzupełniać, zmieniać, komentować, a nawet usuwać informacje zawarte na stronach *wiki*. Strony te tworzone są przez użytkowników chcących podzielić się z innymi swoją wiedzą na jakiś temat. Można je ze sobą łączyć, tworzyć podstrony i zamieszczać linki do tematów pokrewnych. Wykorzystanie tego typu podejścia do zarządzania procesami biznesowymi sprowadza się do wykorzystania narzędzi dających możliwość podobnego tworzenia, łączenia, czy komentowania danych dotyczących procesu przez różnych jego użytkowników, czyli prościej – tworzenia zbiorowego opisu procesów biznesowych. Pozwala to na iteracyjne dokonywanie zmian w procesach poprzez wymianę poglądów na ich temat, zderzanie ze sobą stanowisk i interesów różnych użytkowników¹⁴.

Kolejnym etapem prezentowanej metodyki jest dokonanie precyzyjnego opisu procesu z wykorzystaniem podejścia określanego mianem folksonomii. Termin folksonomia powstał z połączenia słów ludowy (ang. *folk*) i klasyfikacja (ang. *taxonomy*). Twórcą tego terminu jest T. Vander Wal¹⁵. Pierwotnie pojęcie folksonomii odnoszono do sposobu opisu dokumentów, obecnie coraz częściej używa się go na przedstawienie metody opisu i klasyfikowania treści prezentowanych w Internecie. Klasyfikowanie odbywa się poprzez nadanie kategorii, tematów, czyli tagów. Folksonomia sprawdza się najlepiej, kiedy duża liczba osób opisuje tę samą porcję informacji, a zatem podejście to można wykorzystać do opracowania standardów opisu procesów biznesowych tworzonych dzięki zastosowaniu metod typu *wiki*. Wspólne zastosowanie tych dwóch podejść pozwala na wymianę pomiędzy użytkownikami informacji o procesie, ich odpowiednie zaklasyfikowanie i nadawanie im ściśle określonej struktury. Upraszcza to analizę procesu na podstawie informacji przesyłanych przez jego użytkowników.

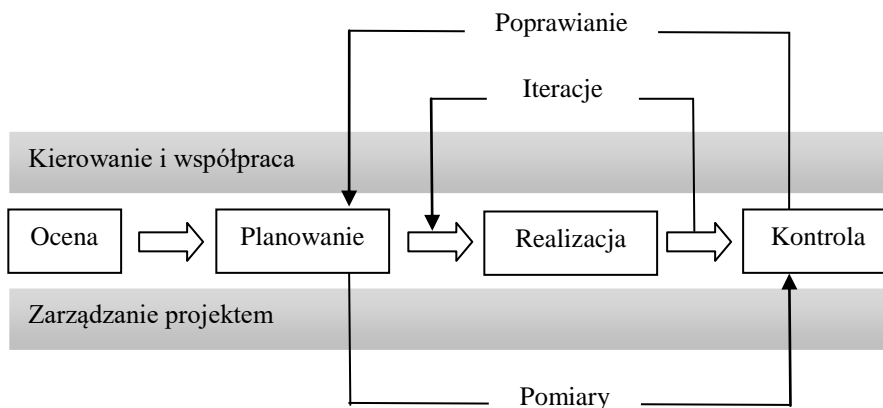
Wypracowane w trakcie konsultacji pomiędzy użytkownikami procesu zmiany mogą być niekompletne lub nieprzystające do rzeczywistości, dlatego ostatnim etapem metodyki jest walidacja uzyskanych rozwiązań. Walidacja stanowi sprzężenie zwrotne dla projektantów procesów biznesowych wskazujące słabości i niespójności zaproponowanych zmian. Rozwiązuje ona problem zapewnienia spójności opracowanego modelu z rzeczywistością i wymaga konsultacji pomiędzy wszystkimi zainteresowanymi stronami. Aby zapewnić zwinność w tej fazie postępowania, powinna ona być zreali-

zowana w możliwie krótkim czasie i być oparta na analizie rzeczywistości życia organizacyjnego. Proces walidacji w opisywanym podejściu jest znacznie ułatwiony poprzez konsultacje wszystkich zainteresowanych stron wspomagane narzędziami typu *wiki*.

4. Metodyka The Mercator Group

Metodyka ABPM zaproponowana przez TMG jest kompleksowym podejściem wiążącym podstawowe założenia BPM z szeroką gamą najlepszych praktyk wykorzystywanych w zarządzaniu projektami (np. *Project Management Book of Knowledge* oraz *Agile Product and Software Development*) i szerzej w zarządzaniu w ogóle (np. *Six Sigma*, czy koncepcja łańcucha wartości Portera). Podejście zostało zaprojektowane tak, aby sprawdzało się niezależnie od branży, w której zostanie zastosowane i było zgodne z innymi standardami zarządzania procesowego wykorzystywanymi w przemyśle. Jest to podejście spójne zaprojektowane dla celów zarządzania złożonymi procesami biznesowymi i wprowadzania złożonych zmian organizacyjnych. Jego założeniem jest wyjście od identyfikacji krytycznych z punktu widzenia realizowanej przez przedsiębiorstwo działalności procesów biznesowych, modelowanie tych procesów, a następnie ciągłe ich doskonalenie na podstawie iteracyjnych cykli implementacji. Metodyka TMG zakłada cztery następujące po sobie fazy zwinnego zarządzania procesami biznesowymi: ocena, planowanie, realizacja i kontrola (rysunek 1).

Rysunek 1. Metodyka ABPM według The Mercator Group



Źródło: *TMG's Approach to Agile Business Process Management (BPM)*, The Mercator Group 2014, <http://mercatorg.com/business-process-management/wp-content/uploads/2014/12/TMG-Agile-BPM-Approach-V1.2.pdf>, s. 4, [dostęp: 22.04.2016].

Celem pierwszej ze wskazanych faz postępowania jest zdefiniowanie i dostosowanie wymagań/celów procesu do strategii przedsiębiorstwa, określenie zasięgu i wpływu tego procesu, określenie potencjalnych skutków procesu dla organizacji (koszty, wydajność, zużywane zasoby itp.), identyfikacja wszystkich interesariuszy i klientów procesu, ocena stopnia gotowości organizacji do doskonalenia procesów. Do działań realizowanych w tej fazie metodyki należą:

1. Określenie możliwości zmian.

2. Ustalenie niezbędnych dla wprowadzenia zmian zasobów i warunków.
3. Wykonanie analizy wpływu (procesu na organizację).
4. Propozycja rozwinięcia.
5. Dostosowanie do strategii biznesowej.

Do głównych celów kolejnego etapu należą: opracowanie karty projektu (zawierającej opis problemu, cel główny projektu oraz mierzalne cele szczegółowe, krytyczne czynniki sukcesu, interesariuszy i ich role w projekcie oraz etapy projektu), zdefiniowanie rozwiązań problemu, opracowanie harmonogramu ich wdrożenia, ustanowienie kierownictwa projektu i zespołu wspierającego. Do głównych zadań realizowanych na tym etapie należą:

1. Wyłonienie Komitetu Sterującego.
2. Zdefiniowanie celów projektu i ich miar.
3. Zdefiniowanie struktury zarządzania projektem.
4. Budowanie zespołu projektowego.
5. Opracowanie planu projektu.
6. Wybór metodyki usprawniania procesu.

Wśród celów realizacji trzeciego etapu metodyki ABPM wskazać należy: szczegółową ocenę stanu obecnego procesu, analizę procesu pod kątem zidentyfikowanych w jego ramach problemów, określenie możliwości jego poprawy, wybór najlepszych usprawnień, określenie stanu proponowanego przyszłego procesu, opracowanie planu zmian, identyfikacja wpływu zmian w procesie na inne procesy, iteracyjny proces poprawy projektu i przygotowanie zmiany do wdrożenia. Aby cele te zrealizować, należy:

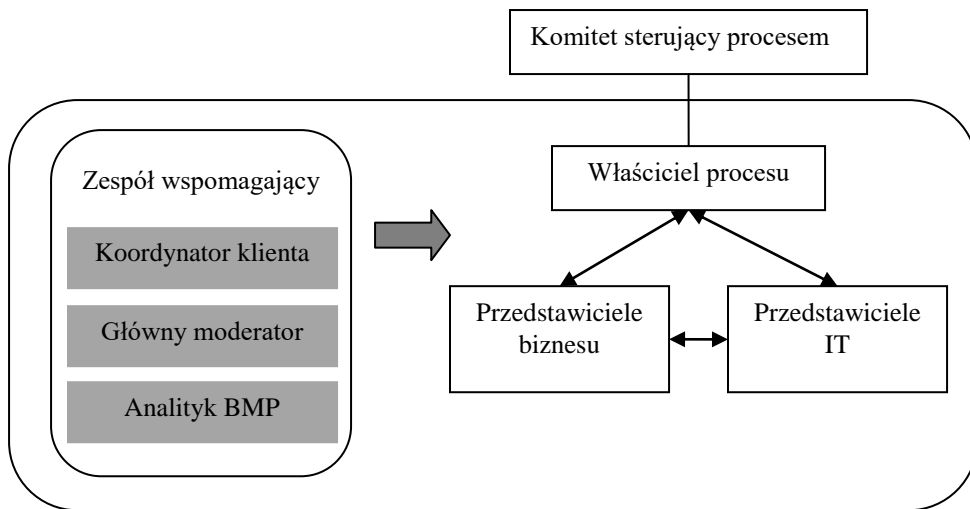
1. Przyjąć określoną metodologię wprowadzania zmian.
2. Doprecyzować zakres zmian.
3. Przetestować i zatwierdzić zmiany.

Celem fazy oceny jest zatwierdzenie kroków zmierzających do usprawnienia procesu poprzez zdefiniowanie i wdrożenie metod pomiaru zapewniających informacje zwrotne na temat powodzenia projektu, dokonanie stosownych pomiarów i wprowadzenie na podstawie ich wyników potrzebnych poprawek w usprawnionym procesie, wprowadzenie w życie poprawionego procesu i uruchomienie mechanizmu ciągłej jego poprawy. Dla realizacji tak postawionego celu potrzebne jest:

1. Ustanowienie i monitorowanie mierników służących ocenie procesu.
2. Budowanie mechanizmu sprzężenia zwrotnego informującego o zmianach w procesie.
3. Dokonanie stosownych poprawek.
4. Zmiana procesu.

Przedstawiony sposób postępowania wymaga odpowiednio zorganizowanego zespołu fachowców. Zespół ten określany jest mianem „zintegrowanego zespołu projektowego” i składa się z: „komitetu sterowania procesem” i „zespołu wspomagającego” (patrz rysunek 2). Szare pola na rysunku 2 przedstawiają skład zespołu wspomagającego, którego zadania sprowadzają się do zapewnienia koordynacji w ramach realizacji projektu, mediacji między stronami (grupami interesów) w projekcie oraz wspomaganie uczestników wiedzą fachową z zakresu BPM. Pola oznaczone na biało obrazują zainteresowane procesem strony (grupy interesów).

Rysunek 2. Zintegrowany zespół projektowy



Źródło: *TMG's Approach to Agile Business Process Management (BPM)*, The Mercator Group 2014, <http://mercatorg.com/business-process-management/wp-content/uploads/2014/12/TMG-Agile-BPM-Approach-V1.2.pdf>, s. 9, [dostęp: 22.04.2016].

5. Metodyka ABPM – propozycja krajowa

Ciekawym podejściem do zwinnego zarządzania procesami biznesowymi na gruncie polskiej literatury przedmiotu jest propozycja B. Gawina i B. Marcinkowskiego, łącząca w sobie elementy koncepcji znanej jako cykl PDCA oraz adaptacyjnego zarządzania projektami (AZP)¹⁶. Pierwsza ze wzmiankowanych koncepcji to podejście klasyczne, które w dzisiejszych czasach zostało odświeżone dzięki rozwojowi informatyki. Zgodnie z jego założeniami zarządzanie procesami biznesowymi rozpoczyna się od fazy planowania (ang. *Plan*) sprowadzającej się do wskazania obszarów występowania procesów biznesowych, ich zdefiniowania i modelowania (przy wykorzystaniu dedykowanego programowania). W kolejnej fazie cyklu określanej mianem realizacji (ang. *Do*) odbywa się wykonanie działań składających się na proces biznesowy wspomagane przez informatyczne systemy *workflow*, zintegrowane często z aplikacjami takimi jak ERP czy CRM. Zgodnie z modelem W.E. Deminga kolejną fazą jest weryfikacja realizowanych procesów biznesowych, wspomagana w obecnych czasach mechanizmami kontrolnymi implementowanymi w systemach *workflow* oraz osobnymi aplikacjami czerpiącymi dane z tych systemów (np. *data mining* czy *process mining*). Ostatnia z faz cyklu PDCA sprowadza się do przededefiniowania procesów na podstawie analizy danych pozyskanych nie tylko z systemów informatycznych nadzorujących pracę, ale również w trakcie dyskusji pomiędzy wszystkimi interesariuszami tych procesów.

Drugą z koncepcji, stanowiących podstawę opisywanego podejścia, jest adaptacyjne zarządzanie projektami będące zbiorem zasad, wartości i praktyk pozwalających na opracowanie elastycznych i innowacyjnych produktów informatycznych. Struktura tego modelu nawiązuje do adaptacyjnego wytwarzania oprogramowania i zakłada pięć faz postępowania¹⁷:

1. Opracowanie wizji produktu i koncepcji biznesowej.
2. Adaptacyjne planowanie.

3. Eksploracja.
4. Adaptacja.
5. Zamknięcie.

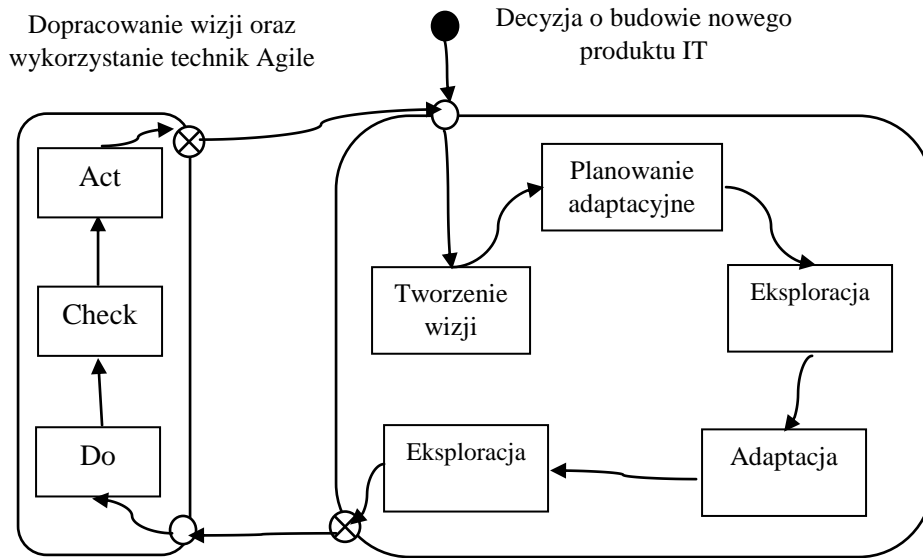
Celem pierwszej ze wskazanych faz jest ustalenie tego, co ma zostać wytworzone oraz sposobów działania zespołu, który ma produkt wytworzyć. Istotnym działaniem realizowanym w tej fazie jest organizacja zespołu projektowego. Istotą kolejnej fazy działania jest zebranie wstępnych wymagań odnoszących się do produktu, określenie zakładanych jego funkcjonalności oraz szacowanie kosztów i analiza ryzyka. Trzecia faza to ewolucja produktu odbywająca się na drodze iteracyjnego dostarczania docelowych jego funkcjonalności przez zespół. Adaptacja stanowiąca kolejną fazę postępowania sprowadza się do przeglądu dostarczonych funkcjonalności przy równoczesnej ocenie rozwiązań pod kątem technicznym i biznesowym. Ważnym założeniem tej fazy jest to, że działania adaptacyjne zostają wplecione w kolejną iterację, a zdobyte w nich informacje powodują powracanie do fazy tworzenia wizji w celu jej dopracowania. Faza zamknięcia sprowadza się do finalizacji dokumentacji, archiwizacji kodu oraz innych działań porządkowych.

Integrację AZP z BPM bazującym na modelu W.E. Deminga oparto na trzech podstawowych filarach¹⁸:

1. Zaprojektowanie i wdrożenie systemu informatycznego, który będzie wspierał procesy biznesowe w organizacji gospodarczej.
2. Zaprojektowanie i wdrożenie procesów biznesowych, które będą realizowane przez ten system.
3. Zaprojektowanie mechanizmów adaptacji procesów oraz systemu do zmian zachodzących w biznesie i jego otoczeniu, z zachowaniem reguły świadczenia usług na jak najwyższym poziomie niezależnie od dynamiki rozwoju organizacji.

Model zwinnego zarządzania procesami biznesowymi bazujący na integracji AZP i BPM przedstawia rysunek 3.

Rysunek 3. Model ABPM



Źródło: B. Gawin, B. Marcinkowski, *Czy adaptacyjne zarządzanie procesami biznesowymi to metoda pozwalająca na zdobycie przewagi konkurencyjnej?*, „e-mentor” 2014, nr 5 (57), s. 68.

6. Zakończenie

Przedstawione próby integracji koncepcji *Business Process Management* z elementami podejścia zwinnego wskazują nie tylko na potrzebę opracowywania, ale również na duże możliwości stojące przed tego typu połączeniami. Coraz bardziej turbulentne otoczenie funkcjonowania organizacji w dzisiejszym świecie, utrudniające zachowanie efektywności strategicznej, narzuca konieczność coraz szybszego reagowania na zmiany. Z drugiej strony można zaobserwować rozwój tych organizacji, polegający m.in. na powstawaniu złożonych, międzynarodowych struktur oraz mnożeniu się systemów gwarantujących właściwą kontrolę zarządczą nad procesami biznesowymi. Efektem nałożenia się tych dwóch zjawisk jest fakt, że zarządzanie organizacjami staje się coraz trudniejsze, a wymagania dotyczące sprawności realizowanych przez nie procesów rosną. Odpowiedzią na tę potrzebę staje się jedno z podstawowych założeń współczesnego zarządzania procesowego, jakim jest elastyczność rozumiana jako zdolność do szybkiej reakcji na zmiany zarówno uwarunkowań zewnętrznych (szanse i zagrożenia), jak i wewnętrznych (słabe i mocne strony organizacji). Biorąc pod uwagę fakt, że postulat elastyczności jest jednym z priorytetów podejścia zwinnego, jego zastosowanie w ramach BPM jest nie tylko w pełni uzasadnione, ale i pożądane w celu systemowego dostosowania rozwiązań organizacyjnych do natury procesów biznesowych odzwierciedlających przemiany zarówno fizyczne, jak i ekonomiczne.

Bibliografia

1. Alpar P., Alt R., Bensberg F., Grob H.L., Weimann P., Winter R. *Anwendungsorientierte Wirtschaftsinformatik: Strategische Planung, Entwicklung und Nutzung von Informationssystemen*, Springer Vieweg, Wiesbaden 2014.
2. Basili V., Caldiera G., Rombach H.D. *Goal Question Metric Approach*, in: "Encyclopedia of Software Engineering", John Wiley & Sons, Inc., New York 1994.

3. Beck K., et al. *Manifesto for Agile Software Development*, 2001, <http://agilemanifesto.org> [dostęp: 15.04.2016].
4. Gawin B., Marcinkowski B. *Czy adaptacyjne zarządzanie procesami biznesowymi to metoda pozwalająca na zdobycie przewagi konkurencyjnej?*, „e-mentor” 2014, nr 5 (57).
5. Grajewski P. *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012.
6. Hamrol A., Mantura W. *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2004.
7. Highsmith J.A. *Adaptive Software Development: A Collaborative Approach to Managing Complex Systems*, Dorset House Publishing, New York 1999.
8. Highsmith J.A. *APM: Agile Project Management. Jak tworzyć innowacyjne produkty*, Mikom, Warszawa 2005.
9. Meziani R., Magalhaes R. *Proposals for an Agile Business Process Management Methodology*, 2009, <http://archeologie-copier-coller.com/wp-content/uploads/2014/05/Meziani-Magalhaes.Lisbonne-2009.pdf>. [dostęp: 18.04.2016]
10. Smith H., Fingar P. *Business Process Management. The Third Wave*, Meghan-Kiffer Press, Tampa 2007.
11. *TMG's Approach to Agile Business Process Management (BPM)*, The Mercator Group 2014, <http://mercatorg.com/business-process-management/wp-content/uploads/2014/12/TMG-Agile-BPM-Approach-V1.2.pdf> [dostęp: 22.04.2016].
12. Van Der Aalst W., Van Hee K. *Workflow Management: Models, Methods, and Systems*. MIT Press, Cambridge, 2002.
13. Wal T.V. *Folksonomy Coinage and Definition*, 2007, <http://vanderwal.net/folksonomy.html> [dostęp: 10.04.2016].

Przypisy

¹ H. Smith, P. Fingar, *Business Process Management. The Third Wave*, Meghan-Kiffer Press, Tampa 2007.

² P. Grajewski, *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012 s. 18.

³ P. Grajewski, *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa 2012 s. 23.

⁴ K. Beck, et al., *Manifesto for Agile Software Development*, 2001, <http://agilemanifesto.org>. [dostęp: 15.04.2016]

⁵ J. Highsmith, *APM: Agile Project Management. Jak tworzyć innowacyjne produkty*, Mikom, Warszawa 2005.

⁶ K. Beck, et al., *Manifesto for Agile Software Development*, 2001, <http://agilemanifesto.org>. [dostęp: 15.04.2016]

⁷ J. Highsmith, *APM: Agile Project Management. Jak tworzyć innowacyjne produkty*, Mikom, Warszawa 2005.

⁸ P. Alpar, R. Alt, F. Bensberg, H.L. Grob, P. Weimann, R. Winter, *Anwendungsorientierte Wirtschaftsinformatik: Strategische Planung, Entwicklung und Nutzung von Informationssystemen*, Springer Vieweg, Wiesbaden 2014, s. 31-32.

⁹ W. Van Der Aalst, K. Van Hee, *Workflow Management: Models, Methods, and Systems*. MIT Press, Cambridge, 2002, s. 28.

- ¹⁰ R. Meziani, R. Magalhaes, *Proposals for an Agile Business Process Management Methodology*, 2009, <http://archeologie-copier-coller.com/wp-content/uploads/2014/05/Meziani-Magalhaes.Lisbonne-2009.pdf> [dostęp: 18.04.2016], s. 7-8.
- ¹¹ V. Basili, G. Caldiera, H.D. Rombach, *Goal Question Metric Approach*, in: "Encyclopedia of Software Engineering, John Wiley & Sons, Inc., New York 1994, pp. 528-532.
- ¹² Patrz: H. Obora, *Model architektury organizacji procesowej APQC*, [w:] „Zarządzanie rozwojem organizacji w społeczeństwie informacyjnym, tom 2”, A. Stabryła (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2008.
- ¹³ A. Hamrol, W. Mantura, *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 2004, s. 191.
- ¹⁴ R. Meziani, R. Magalhaes, *Proposals for an Agile Business Process Management Methodology*, 2009, <http://archeologie-copier-coller.com/wp-content/uploads/2014/05/Meziani-Magalhaes.Lisbonne-2009.pdf> [dostęp: 18.04.2016], s. 10.
- ¹⁵ T.V. Wal, *Folksonomy Coinage and Definition*, 2007, <http://vanderwal.net/folksonomy.html> [dostęp: 10.04.2016]
- ¹⁶ B. Gawin, B. Marcinkowski, *Czy adaptacyjne zarządzanie procesami biznesowymi to metoda pozwalająca na zdobycie przewagi konkurencyjnej?*, „e-mentor” 2014, nr 5 (57), s. 62–73.
- ¹⁷ J.A. Highsmith, *Adaptive Software Development: A Collaborative Approach to Managing Complex Systems*, Dorset House Publishing, New York 1999.
- ¹⁸ B. Gawin, B. Marcinkowski, *Czy adaptacyjne zarządzanie procesami biznesowymi to metoda pozwalająca na zdobycie przewagi konkurencyjnej?*, „e-mentor” 2014, nr 5 (57), s. 67.

Hubert Obora

Agile Business Process Management

Summary

The purpose of this study is to present one of the development trends of the Business Process Management. That trend is its integration with known projects and designing IT products with the so-called agile approach. Deliberations have begun with indicating BPM as one of the development stages of the process approach in management. Next, the basic assumptions of the agile approach were characterised. Subsequently, three different methodologies of the Agile Business Process Management have been presented. The conclusion presents a short justification of the need to utilize those solutions in the practice of processes management.

Key words

process, agile, methodology management, integration

REZULTATY ZASTOSOWANIA LEAN SIX SIGMA W USŁUGACH

Streszczenie

Niniejsze opracowanie ma na celu omówienie efektów z zastosowania metody Lean Six Sigma (LSS) w usługach. W pierwszym punkcie ukazana zostanie geneza systemu oraz jego główne założenia. Opisane także będą te obszary Lean i Six Sigma, z których bezpośrednio korzysta LSS, jak również zadania, jakie są realizowane w poszczególnych fazach projektu LSS. Następnie przedstawione zostanie studium przypadku wprowadzenia opisywanej metodyki do organizacji świadczącej usługi. W końcowej części artykułu omówione zostaną pozytywne wynikające z implementacji LSS w sektorze usługowym w odniesieniu do literatury przedmiotu oraz przedstawionego przykładu, jak również ograniczenia mogące się pojawić podczas wdrożenia omawianej metodyki.

Słowa kluczowe

Lean Six Sigma, LSS w usługach finansowych, DMAIC, usługi

1. Wstęp

Współcześnie konkurencyjność przedsiębiorstw realizowana jest poprzez inwestycje w wiedzę, czy innowacyjność przy jednoczesnym utrzymywaniu kosztów na stałym poziomie. Dodatkowo podkreśla się potrzebę zmniejszenia wydatków wynikających w szczególności z nieefektywności procesów, co może skutkować m.in. niezadowolającą wartością wytworzonych dóbr i usług. W celu ograniczenia kosztów związanych z niską jakością wykreowane zostały Lean oraz Six Sigma, które są współcześnie wykorzystywane w wielu firmach produkcyjnych. Do zasad wyszczuplonego zarządzania coraz częściej zaglądamy także firmy świadczące usługi. Nie wykształciły one swojego własnego systemu, aczkolwiek umiejętnie korzystają z gamy narzędzi oferowanych przez Six Sigma i Lean oraz bazując na doświadczeniach firm z branży produkcyjnej, dopasowują dostępne instrumenty do swoich potrzeb.

Celem niniejszego opracowania jest omówienie korzyści z zastosowania metody Lean Six Sigma (LSS) w usługach oraz wskazanie możliwych ograniczeń przy wprowadzaniu metodyki do firmy usługowej. W pierwszej części przedstawione zostały źródła Lean Six Sigma oraz geneza systemów, z których się ona wywodzi. Następnie zaprezentowane są filary, na których opiera się LSS, korzyści z zastosowania fuzji obu metod oraz przedstawione są także zadania realizowane w poszczególnych etapach DMAIC. W kolejnej części zobrazowane jest studium przypadku wprowadzenia systemu LSS na przykładzie działu finansowego. Ostatecznie wskazane zostały zalety implementacji systemu dla ciągłego rozwoju spółki w odwołaniu do opisanego przykładu, a także trudności z prowadzeniem projektu w ramach firm z branży usługowej.

* Magister, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, wos.elzbieta@gmail.com

2. Geneza i istota Lean Six Sigma

Lean Six Sigma jest podejściem skupiającym się na podwyższaniu jakości, zmniejszaniu odchyleń od normy oraz eliminowaniu strat w organizacji. Jest to metodyka powstała w wyniku scalenia dwóch systemów: Six Sigma oraz Lean Management. Celem tego połączenia było stworzenie filozofii i zbioru metod, który się koncentruje zarówno na mierzeniu ilości defektów, jak i na poprawie jakości produktów, procesów i usług. Założeniem LSS jest stała analiza procesów i organizacji, w celu zdefiniowania obszarów wymagających usprawnienia¹.

Założków idei Six Sigma należy dopatrywać się we wczesnych latach 80. XX w., kiedy to amerykańska firma Motorola stworzyła nowy system pozwalający na poprawę jakości produktu bez ponoszenia większych kosztów. W branży usługowej za pioniera w zakresie wprowadzenia metody uważa się General Electric (GE)².

Spółki GE rozwijały także zakres metodyczny Six Sigma, poszerzając ją o nowe obszary, m.in. podkreślenie znaczenia punktu widzenia klienta i wartości produktu w jego oczach oraz Reengineering³.

Zarówno Lean, jak i SS rozwijały się paralelnie i niejednokrotnie polemizowano, która z nich jest lepsza. Koncepcja połączenia ich w jedność pojawiła się dopiero w latach 90., kiedy też zaczęto zauważać ich komplementarność i możliwość uzyskania dodatkowych korzyści poprzez efekt synergii⁴.

Aktualnie jest już wiele przedsiębiorstw, które z powodzeniem używają zintegrowanego systemu LSS. Jedną z nich jest firma BAE Systems Controls, która połączyła zasady Lean Management oraz narzędzia oferowane przez Six Sigma. Ich strategią był system zaprojektowany w celu zwiększenia tempa, wyeliminowania strat, zminimalizowania różnic w procesie i zapewnienia w przyszłości rozwijającego się rynku lotniczego⁵.

Lean Six Sigma to metoda mająca za zadanie ciągłe udoskonalenie procesu. Zastosowanie Lean powoduje przyśpieszenie procesu, a dodatkowo Six Sigma doskonali jakość wykonania produktu, czy usługi (wartość 6 sigma to 3,4 defektu na milion przypadków). LSS jest filozofią polegającą na wytrwałej pracy w celu wyeliminowania strat na każdym poziomie organizacji oraz poprawy poziomu jakości (rozumiane zarówno jako zmniejszenie ilości możliwych błędów, jak i zwiększenie satysfakcji klientów). Jej celem jest dążenie do doskonałości, dlatego też skupia się na nieustannym rozwoju. Podejście to polega na ciągłej analizie bieżącej sytuacji i ustaleniu, gdzie są wymagane usprawnienia zgodnie z założeniami Kaizen, a następnie zarządzaniu projektami na podstawie następujących po sobie faz Six Sigma – DMAIC⁶.

Biorąc pod uwagę niedostatki obu metod, fuzja ich wydaje się dobrym pomysłem. Zintegrowane ramy systemu *Lean Six Sigma* opierają się na poniższych elementach⁷:

1. Struktura organizacyjna – oparta na metodzie Six Sigma, tzn. korzystanie z doświadczeń *Black i Green Belts* itd. Projekty LSS są zarządzane na tych samych zasadach, co programy treningowe z SS.
2. Metodologia – strategia podzielona na stopnie powielone z SS, zawierające fazy DMAIC. Narzędzia analityczne *Lean* oraz standardowe modele usprawnień są osadzone w takim podejściu, które oferuje analizę celów projektu.
3. Narzędzia i techniki – zintegrowane z Lean i Six Sigma. Lean oferuje proste narzędzia, które nie wymagają wielkich zdolności matematycznych.

4. Koncepcje i klasyfikacje – łączone z obu systemów. Z SS wzięte przede wszystkim CTQ (*critical to quality*) oraz analiza czynników wpływających na efekt, natomiast z Lean – koncepcja marnotrawstwa oraz ścieżki krytycznej.

Tabela 1. Zadania realizowane na poszczególnych etapach projektu Lean Six Sigma

Etap projektu	Zadania realizowane na danym etapie
Define	opracowanie planu projektu, zidentyfikowanie interesariuszy, zidentyfikowanie potrzeb klientów (<i>VOC – voice of the customer</i>) oraz krytycznych problemów dla procesu, wybranie członków zespołu projektowego, stworzenie karty projektu.
Measure	zdefiniowanie aktualnego stanu procesu, ustalenie konkretnych wymagań klientów, wprowadzenie systemu miar, obliczenie poszczególnych miar dla stanu początkowego procesu, zidentyfikowanie kosztów i zysków w tym kosztów złej jakości.
Analyse	rozwińnięcie związków przyczynowo-skutkowych dla procesu, określenie głównych przyczyn problemu, nazwanie charakteru procesu.
Improve	zidentyfikowanie braków w procesie i wybranie dla nich rozwiązań, zaprezentowanie zalet i wad każdego rozwiązania, prognozowanie stanu przyszłego, oszacowanie przyszłych rezultatów, karty wyników procesu, uzyskanie zgody na implementację rozwiązań i wprowadzenie założonych zmian w procesie, przeszkolenie pracowników i realizowanie celów.
Control	zmierzenie rezultatów i administrowanie zmianami, raportowanie wyników i stworzenie planu kontroli procesu, zidentyfikowanie zdolności do powtarzalności, rozwińnięcie planów na przyszłość.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: S.L. Furterer, *Lean Six Sigma Roadmap Overview* [w:] *Lean Six sigma in service: applications and case studies*, S.L. Furterer (red.), Taylor & Francis Group, LLC, Boca Raton 2009, s.14.

Zazwyczaj udoskonalenia są wprowadzone do przedsiębiorstwa na podstawie metody DMAIC wywodzącej się z Six Sigmy, która bywa określana jako proces osiągania celu poprzez następujące po sobie fazy. Skrót DMAIC powstał z pierwszych liter nazewnictwa poszczególnych kroków, do których przypisane są konkretne zadania (tabela 1)⁸. Fazami tymi są:

- **D** (*define*) – obejmuje swym zakresem definicję problemu oraz miar służących w następnych etapach do określenia poziomu aktualnego i optymalnego;
- **M** (*measure*) – określa i dokonuje pomiaru i oceny sytuacji bieżącej w obszarach, które mają być udoskonalone;
- **A** (*analyse*) – analizuje dane otrzymane w poprzedniej fazie pod względem scharakteryzowania możliwości procesu, następuje identyfikacja defektów, przyczyn ich powstawania oraz efektów ich wystąpienia, podejmowane są działania do wyeliminowania wad;
- **I** (*improve*) – bezpośrednio ingeruje w przebieg procesu w celu jego usprawnienia poprzez standaryzację i obniżenie poziomu wystąpienia defektów;
- **C** (*control*) – monitoruje proces po zakończeniu wprowadzania zmian, w celu utrzymania wysokiej jakości.

3. Wykorzystanie metody Lean Six Sigma w usługach finansowych – studium przypadku⁹

Do działu finansów badanej spółki zalicza się kilka mniejszych departamentów, m.in. dział płac, zamówień i zobowiązań, departament należności, miesięczna rekoncylacja i budżetowanie. Ze względu na skomplikowanie procesu i występowanie dużej ilości podprocesów, analiza przypadku skupi się tylko na jednej jednostce – departamencie zamówień i zobowiązań.

W ramach działu zamówień i zobowiązań pracownicy zakupują materiały, produkty i usługi dla bieżącej działalności przedsiębiorstwa. Pracownik firmy generuje w aplikacji komputerowej zamówienie, które jest później zatwierdzane przez odpowiednią osobę odpowiedzialną za przeznaczony na ten cel budżet. Następnie otrzymywane są od dostawców faktury, które po zatwierdzeniu w systemie są księgowane i płacone. Do głównych problemów, z jakimi borykał się dział, należą:

- spóźnione płatności do dostawców;
- otrzymywanie zdublowanych faktur, wymagających sprawdzenia, czy nie zostały one wcześniej zapłacone;
- przeciętna długość trwania procesu na zatwierdzenie zamówienia w systemie wynosiła 7-10 dni;
- średnia długość procesu od pierwszego dnia otrzymania faktury do płatności to około 2 tygodnie.

W związku z dużym nakładem pracy i obowiązków spowodowanych zwiększoną ilością zapytań i ponagleń przychodzących od dostawców, przełożony działu zobowiązań zawnioskował o dodatkowych pracowników.

Dyrektor finansowy wraz z analitykami, w celu zrozumienia istoty problemu, przeprowadzili rozmowy ze wszystkimi pracownikami działu. Celem było usprawnienie procesu poprzez skrócenie cyklu i zwiększenie jakości. Zatrudnienie nowego pomocnika do działu spowodowałoby dodatkowe koszty, których firma chciała uniknąć. Postanowiono wprowadzić projekt Lean Six Sigma mający za zadanie pomóc w bieżącej sytuacji. Stworzona została karta projektu, która opisywała problem, cel projektu, potencjalne ryzyko oraz możliwe korzyści dla firmy po implementacji. Następnie stworzono zespół projektowy i rozdzielono role pomiędzy członków zespołu, tak, aby każdy wykonywał to, na czym najlepiej się zna i w czym jego doświadczenie jest najbardziej przydatne. Uściślano ramy projektu i czas trwania poszczególnych etapów.

W stadium pomiaru zespół projektowy stworzył mapę procesu do opisanego aktualnego postępowania. Wyliczony został także szacunkowy czas przetwarzania, który wynosił średnio 30-40 godzin na jeden plik. Tylko około połowa faktur była przeprocesowana przed terminem zapłaty. Średni przybliżony czas cyklu wynosił 40 godzin.

W związku z sytuacją, iż wcześniej nie były ustalone żadne wskaźniki określające czas przetwarzania, ilość błędów, czy poziom satysfakcji klienta, opracowany został plan gromadzenia danych (tabela 2) oraz cel do osiągnięcia w zakresie poszczególnych mierników. Wzorując się na VOC (*voice of the customer*), zespół projektowy stworzył ankietę zawierającą pytania dotyczące terminowości i poprawności płatności oraz jakości obsługi telefonicznej. Miała ona na celu ukazanie zadowolenia klientów ze świadczonych przez Dział Zobowiązań usług.

Tabela 2. Przykładowy plan zbierania danych dla procesu finansowego z działu zobowiązań.

Critical to Satisfaction (CTS)	Miara	Mechanizm zbierania danych	Sposób analizy mechanizmu	Próba
Czas trwania procesu	Czas procesowania faktury od otrzymania dok. do zapłaty	Monitorowanie czasu trwania procesu przez okres 4 tygodni	Średnia, odchylenie standardowe,	Wszystkie faktury otrzymane w danym miesiącu
Dokładność procesu	Liczba i typy popełnionych błędów	Arkusze sprawdzający	Wykres Pareto	Błędy popełnione w danym miesiącu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. L. Furterer, *Financial Services Improvement in City Government – A Lean Six Sigma Case Study* [w:] *Lean Six sigma in service: applications and case studies*, S. L. Furterer (red.), Taylor & Francis Group, LLC, Boca Raton 2009, s. 169.

Wyselekcjonowano dwa problemy, które miały bezpośredni wpływ na czas trwania procesu oraz nakład pracy i sporządzono do nich wykresy Pareto. Pierwszy wykres pokazywał ilość faktur, których wartość mieściła się w poszczególnych przedziałach kwotowych. Okazało się, iż większość dokumentów otrzymanych w badanym miesiącu wystawionych jest na niewielkie kwoty. Głębsza analiza ukazała, iż często dokumenty te dotyczą tych samych artykułów, m.in. produktów biurowych, zamawianych od różnych dostawców. Dla części faktur dostawca był fizycznie ten sam, jednak w systemie figurował pod dwoma różnymi numerami. Brak jednego zdefiniowanego dostawcy w przedsiębiorstwie m.in. dla dóbr codziennego użytku, powodował większą ilość pracy, wynikającą z większej ilości składanych zamówień oraz otrzymywanych faktur.

Ponadto zidentyfikowany został problem z systemem księgowym. Praca niejednokrotnie była wstrzymana ze względu na nie działającą sprawnie aplikację. Na podstawie wykresu Pareto stwierdzono, iż większość zgłoszeń dotyczących systemu nie wynikała z jego technicznych błędów, lecz z braku odpowiedniego przeszkolenia pracownika działu finansów w zakresie korzystania z aplikacji finansowej.

W ramach kolejnej fazy analizowano zagadnienia i zidentyfikowano powody nieefektywności procesu. Do oznaczenia źródeł problemów zespół projektowy wykorzystał wykres Ishikawy oraz 5-Why. Najważniejszymi przyczynami powstałej sytuacji były:

- słabo wyszkolony personel,
- brak standardowych procedur,
- przestarzała technologia,
- brak funkcjonalności,
- biurokracja.

Okazało się, że 69% wszystkich czynności wykonywanych przez pracowników działu zobowiązań nie dodaje wartości do wytworzonej usługi. Typowym marnotrawieniem czasu i miejsca było m.in. cykliczne przygotowywanie raportu, z którego nikt nie korzystał, a który należało wydrukować i przechowywać. Dodatkowo rezultat ankiet badania satysfakcji klienta dowiódł nieefektywności procesu i niezadowolenia odbiorców usług.

W kolejnym stadium zespół projektowy zidentyfikował konkretne ulepszenia w procesie, czerpiąc informacje z zebranych i przeanalizowanych wcześniej danych. Do najważniejszych usprawnień należało:

- stworzenie standaryzowanych procedur – poszczególne osoby w zespole posiadały notatki, jednak były one niewystarczające do standaryzacji i powtarzalności w ramach procesu,
- stworzenie i używanie makra w Excelu do kalkulacji wymaganych podczas księgowania faktur (wprowadzenie tego narzędzia nie tylko oszczędzało czas, ale także niwelowało możliwość popełnienia błędu podczas wyliczeń),
- wprowadzenie nowego systemu finansowego umożliwiającego procesowanie dokumentów bez potrzeby ich drukowania,
- przeszkolenie pracowników z używania nowego systemu finansowego,
- wyeliminowanie drukowania niepotrzebnych raportów, a w przypadku koniecznych raportów – drukowanie zastąpiono zapisywaniem plików i przechowywaniem ich na dysku,
- zlikwidowanie zduplikowanych dostawców i stworzenie bazy kontrahentów, którzy dostarczają te same produkty do różnych działów (zmniejszenie liczby dostawców poskutkowało zmniejszeniem liczby dokumentów).

Do każdego zaproponowanego rozwiązania problemu zespół zidentyfikował zalety i wady oraz ewentualne koszty tak, aby dyrektor finansowy mógł podjąć decyzję, które pomysły implementować.

Zespół projektowy zmierzył wpływ usprawnień po wprowadzeniu większości zaproponowanych idei. W dziale zobowiązań średni czas cyklu zmniejszył się o 40% i wynosił już tylko 24 godziny. Dostawcy zaczęli otrzymywać płatności na czas, co polepszyło satysfakcję klientów. Dodatkowo udało się wyeliminować problem faktur wysyłanych ponownie. Przy okazji zmniejszono także ilość zgłoszeń do działu technicznego dotyczących problemów z systemem finansowym. Automatyzacja procesu doprowadziła również do redukcji ilości błędów poprzez wyeliminowanie ręcznych kalkulacji. W celu zapewnienia ciągłej kontroli wprowadzono do ciągłego użytku metryki stosowane podczas projektu Lean Six Sigma.

4. Ocena LSS w świetle analizowanego przypadku

Wprowadzenie LSS w przedsiębiorstwie usługowym ma wiele zalet. Najważniejsze z nich to¹⁰:

- rozpoznanie i zapewnienie produktów i usług zgodnie z oczekiwaniami klienta (na podstawie VOC),
- rozpoznanie i usunięcie z procesu kroków, które nie przynoszą korzyści dla klienta i przedsiębiorstwa,
- zmniejszenie kosztów związanych ze słabą jakością usług oraz zmniejszenie przypadków wystąpienia defektów, tym samym redukcja wad w produkcie końcowym,
- skrócenie czasu trwania cyklu świadczenia usługi,
- dostarczenie właściwej usługi na czas w konkretne miejsce.

Lean Six Sigma wymaga od zarządzających przedsiębiorstwem decyzji opartych na danych i zawiera bogaty zestaw narzędzi służących do efektywnego rozwiązywania problemów. Dodatkowo dostarcza całą infrastrukturę do osiągnięcia zrównoważonych rezultatów, a wdrożona poprawnie przynosi olbrzymie korzyści finansowe dla firmy¹¹.

Niektórzy autorzy zauważają także dobroczynne działanie wprowadzenia LSS na morale pracowników, poprawę pracy grupowej na przestrzeni całej firmy oraz trans-

formację kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa z myślenia nastawionego na niwelowanie niepożądanych skutków na rozumowanie skierowane na likwidowanie przyczyn problemów¹².

Do podobnych wniosków dochodzą także M.J. Franchetti, M.G. Aboelmaged, B. Carreira i B. Trudel, T. Vanzant-Stern, V. Gaspersz. Dwóch ostatnich autorów systematyzuje wszystkie korzyści wynikające z wprowadzenia Lean Six Sigma do organizacji w ramach poniższych grup¹³:

- korzyści finansowe, m.in. niższy koszt wytworzenia produktu czy usługi, niższy koszt utrzymania serwisu gwarancyjnego, szybszy zwrot z inwestycji;
- organizacyjne, m.in. zbudowanie stabilniejszej reputacji organizacji w porównaniu do okresu przed wprowadzeniem LSS, poprawa obsługi klientów, zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa i szybsza zdolność adaptacyjna do nowych warunków;
- operacyjne, m.in. lepsze wykorzystanie przestrzeni, zmniejszenie czasu wytwarzania produktu lub usługi, zmniejszenie ilości niezbędnej pracy do wykonania i tym samym lepsze wykorzystanie siły roboczej, standaryzacja procesu;
- informacyjno-technologiczne, m.in. usprawnienie aplikacji i systemów, wzrost produktywności poprzez automatyzację procesu, zmniejszenie kosztów dodatkowych¹⁴.

Nawiązując do wcześniej omówionego przykładu można zauważyć, iż większość korzyści wymienianych w literaturze przedmiotu pokrywają się z praktyką. W ramach usprawnień aplikacji organizacja wprowadziła do codziennego użytku makra oraz nowy system finansowy, co wpłynęło na wzrost produktywności pracowników. Szkolenia w zakresie korzystania z nowych aplikacji spowodowały zmniejszenie kosztów dodatkowych, poprzez zmniejszenie zgłaszanych problemów do działu IT. Z kolei z grupy korzyści operacyjnych nie stwierdzono lepszego wykorzystania przestrzeni w biurze, jednak proces został ustandaryzowany, zmniejszona została ilość pracy poprzez wyeliminowanie drukowania raportów, które zastąpiono wersją elektroniczną lub też, z których całkowicie zrezygnowano. Dodatkowo na zmniejszenie obciążenia zespołu pracą wpłynęło ujednoczenie bazy dostawców i wyeliminowanie zbędnych rekordów w systemie. Pod względem organizacyjnym korzyści nie zostały jednoznacznie w przykładzie stwierdzone, choć można zauważyć poprawę obsługi klientów poprzez zmniejszenie średniego czasu procesowania dokumentu oraz wprowadzenie ankiet do badania satysfakcji dostawców. Można także przypuszczać, że w następstwie tego poprawiła się konkurencyjność organizacji na rynku oraz polepszyła się jej reputacja. Wszystkie wymienione powyżej korzyści z wprowadzenia Lean Six Sigma wpłynęły na zasoby finansowe przedsiębiorstwa. Związane jest to z faktem, iż początkowo w zespole ilość pracy przewyższała możliwości pracowników i koniecznym wydawało się zatrudnienie dodatkowych osób, tak po implementacji udoskonaleń ilość niezbędnych etatów się zmniejszyła.

Na podstawie poprzednio wymienionych zalet wprowadzenia Lean Six Sigma do przedsiębiorstw z branży usługowej można stwierdzić, iż implementacja metody przyniesie korzyści dla firmy. Należy jednak zauważyć, iż mogą pojawić się także pewne trudności podczas wdrożenia systemu w branży usługowej. Głównym problemem jest brak odpowiedniego systemu miar do uzyskania dokładnych danych, wiele procesów usługowych nie jest ujednoczonych, co dodatkowo może utrudniać ustalenie mierników. Znacznym minusem jest także krótkie doświadczenie w zakresie propo-

dzania i stosowania LSS w sektorze usług oraz niedobór inżynierów z naukowym podejściem do tematu¹⁵.

Dodatkowo można zidentyfikować takie problemy, jak¹⁶:

- trudność z uzyskaniem danych,
- trudność z pomiarem związana z różnorodnymi czynnikami, jakie mogą się przytrafić podczas interakcji z klientem,
- w przypadku wyliczenia wartości Six Sigma w trakcie projektu – trudność z kontrolą i pomiarem z powodu skomplikowania procesu i występowania podprocesów,
- zagrożenie wystąpienia niewiarygodnych danych spowodowane przez fakt, iż zbieranie informacji odbywa się w sposób bardziej otwarty (bezpośredni kontakt z klientem).

4. Zakończenie

Każdego dnia firmy stają w obliczu konkurencji. Zwiększanie przewagi konkurencyjnej na arenie międzynarodowej czy nawet lokalnej nie jest tożsame tylko ze zwiększaniem zysków, a zwiększenie udziału w rynku może być niemożliwe do wykonania. Dlatego też tylko te przedsiębiorstwa, które podążają z duchem wiedzy i innowacji, mają szansę przetrwania. Ważne jest tutaj ciągle doskonalenie się, ulepszanie swoich produktów i usług oraz procesów ich wytwarzania. Podejście takie jest jak najbardziej bliskie organizacjom opartym na wiedzy. To właśnie wiedza jest aktualnie najważniejszym zasobem współczesnych firm i właściwie zarządzana wpływa na rozwój przedsiębiorstwa.

Niewątpliwie, wprowadzenie metody LSS pozwala na pełne wykorzystanie posiadanej przez pracowników wiedzy do wzrostu wydajności przedsiębiorstwa, poprawienia wyników i tym samym zwiększenie jej konkurencyjności. Ustrukturyzowana forma prowadzenia projektów w ramach LSS pozwala prawidłowo przeanalizować zasoby, potencjał organizacji oraz dostrzec źródła nieefektywności procesów. Wiedza potrzebna do wskazania słabszych obszarów w procesie oraz możliwych rozwiązań, niejednokrotnie jest w firmie dostępna, jednak ujawnia się dopiero wtedy, kiedy pojawi się odpowiednie pytanie i zostanie ono zadane właściwej osobie. Zastosowanie narzędzi oferowanych przez LSS takich jak VSM, CTQ, 5-Why, diagram Ishikawy, VOC poszerza horyzonty i tym samym pokazuje niedociągnięcia, z których wcześniej nie zdawano sobie sprawy. Oczywiście LSS nadal spełnia funkcje, do których został powołany: usprawnień procesów, obniżenie kosztów, czy poprawa jakości. Aktualnie jednak dokonuje się dalszych fuzji LSS z innymi pokrewnymi metodami, m.in. z BPM tworząc nową jakość, która niewątpliwie może dostarczyć organizacjom dodatkowych korzyści i może być dalszym obszarem badań i analiz.

Bibliografia

1. Aboelmegeed M.G. *Lean Six Sigma in Healthcare: A review of Theory and Practice* [w:] *Lean Six Sigma Approaches in Manufacturing, Services and Production*, E.G. Tetteh, B.M. Uzochukwu (red.), Business Science Reference, IGI Global, 2015.
2. Antony J. *Six Sigma in the UK service organizations: results from a pilot survey* [w:] *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 19 No. 8, Emerald Group Publishing Limited 2004.

3. Basu R., Walton P. *Fit Sigma: a lean approach to building sustainable quality beyond Six Sigma*, Hoboken, NJ, USA, Willey 2011.
4. Carreira B., Trudell B. *Lean Six Sigma that Works : A Powerful Action Plan for Dramatically Improving Quality, Increasing Speed, and Reducing Waste*, Saranac Lake, Amacom Books 2006.
5. Ćwiklicki M. *Integracja metody Six Sigma z Lean Management* „Organizacja i Kierowanie” 2008, Nr 3 (133).
6. Franchetti M.J. *Lean Six Sigma for Engineers and Managers: With Applied Case Studies*, CRC Press, Boca Raton 2015.
7. Furterer S.L. *Lean Six Sigma Roadmap Overview* [w:] *Lean Six sigma in service: applications and case studies*, S.L. Furterer (red.), Taylor & Francis Group, LLC, Boca Raton 2009.
8. Gaspersz V. *Lean Six Sigma for Manufacturing and Service Industries*, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2007.
9. George M.L. *Lean Six Sigma for Service. Combining Six Sigma quality with Lean Speed*, McGraw-Hill, New York 2003.
10. George M.L. *Lean Six Sigma for Service. How to use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve*.
11. Harry M., Schroeder R. *Six Sigma. Wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych*, Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
12. Gibbs L., Shea T. *The Power of Two: Combining Lean Six Sigma and BPM*, BPTrends, April 2007.
13. Karaszewski R. *Systemy zarządzania jakością największych korporacji świata i ich dyfuzja (zjawisko, rozwój, znaczenie)*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2003.
14. de Koning H., Does R.J.M.M., Bisgaard S. *Lean Six Sigma in financial services* “Int. J. Six Sigma and Competitive Advantage” 2008, Vol. 4, No. 1.
15. Laureani A. *Lean Six Sigma in the Service Industry*, [w:] *Advanced Topics in Applied Operations Management*, Y. Holtzman (red.), ISBN: 978-953-51-0345-5, InTech 2012.
16. Nakhai B., Neves J.S. *The challenges of six sigma in improving service quality*, “International Journal of Quality & Reliability Management” 2009, Vol. 26 No. 7.
17. Vanzant-Stern T. *Lean Six Sigma. Practical Bodies of Knowledge*, Fultus Corporation, 2011.

Przypisy

¹ H. de Koning, R.J.M.M. Does, S. Bisgaard, *Lean Six Sigma in financial services*, “Int. J. Six Sigma and Competitive Advantage” 2008, Vol. 4, No. 1, s. 1-17.

² M. Harry, R. Schroeder, *Six Sigma. Wykorzystanie programu jakości do poprawy wyników finansowych*, Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 57-63.

³ M. Ćwiklicki, *Integracja metody Six Sigma z Lean Management*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, Nr 3 (133), s. 72.

- ⁴ M. Ćwiklicki, *Integracja metody Six Sigma z Lean Management*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, Nr 3 (133), s. 72.
- ⁵ S.L. Furterer, *Lean Six Sigma Roadmap Overview* [w:] *Lean Six sigma in service: applications and case studies*, S. L. Furterer (red.), Taylor & Francis Group, LLC, Boca Raton 2009, s.12.
- ⁶ B. Carreira, B. Trudell, *Lean Six Sigma that Works: A Powerful Action Plan for Dramatically Improving Quality, Increasing Speed, and Reducing Waste*, Saranac Lake, Amacom Books 2006, s. 3-4.
- ⁷ H. de Koning, R.J.M.M. Does, and S. Bisgaard, *Lean Six Sigma in financial services*, “Int. J. Six Sigma and Competitive Advantage” 2008, Vol. 4, No. 1, s. 1-17.
- ⁸ R. Karaszewski, *Systemy zarządzania jakością największych korporacji świata i ich dyfuzja (zjawisko, rozwój, znaczenie)*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2003, s. 110.
- ⁹ Analiza przypadku na podstawie S.L. Furterer, *Financial Services Improvement in City Government – A Lean Six Sigma Case Study* [w:] *Lean Six sigma in service: applications and case studies*, S.L. Furterer (red.), Taylor & Francis Group, LLC, Boca Raton 2009, s. 155-205.
- ¹⁰ A. Laureani, *Lean Six Sigma in the Service Industry*, [w:] *Advanced Topics in Applied Operations Management*, Y. Holtzman (red.), InTech 2012, ISBN: 978-953-51-0345-5, s. 4.
- ¹¹ M.L. George, *Lean Six Sigma for Service. How to use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions*, McGraw-Hill, New York 2003, s. 7.
- ¹² J. Antony, *Six Sigma in the UK service organizations: results from a pilot survey*, “International Journal of Quality & Reliability Management” 2004, Vol. 19 No. 8, s. 1007.
- ¹³ V. Gaspersz, *Lean Six Sigma for Manufacturing and Service Industries*, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2007, s. 159-161.
- ¹⁴ T. Vanzant-Stern, *Lean Six Sigma. Practical Bodies of Knowledge*, Fultus Corporation, 2011, s. 20-21.
- ¹⁵ R. Basu, P. Walton, *Fit Sigma: a lean approach to building sustainable quality beyond Six Sigma*, Hoboken, NJ, USA, Wiley 2011, s. 124-125.
- ¹⁶ B. Nakhai, J.S. Neves, *The challenges of six sigma in improving service quality*, “International Journal of Quality & Reliability Management” 2009, Vol. 26 No. 7, s. 669.

Elżbieta Woś-Karaszewska

Results of Lean Six Sigma in service industry

Summary

The purpose of this article is to show effects of using Lean Six Sigma methodology in the service industry. The study begins with presentation origins of the method and its main assumptions. Afterwards there will be described these areas of Lean Management and Six Sigma methodologies, which are also parts of LSS methodology as well as aims, which are archived in each

phrase of DMAIC – steps realizing in the LSS project. The next part is presenting the case study of implementing LSS in Account Payables department. At the end of the paper, on a basis of the analysis of subject literature and illustrated case study there will be provided benefits of realization the Lean Six Sigma in the service industry, as well as some restrictions which can appear during the implementation.

Key words

Lean Six Sigma, LSS in finance services, DMAIC, services.

ZAKRES WYKORZYSTANIA NARZĘDZI ANALITYCZNYCH DO MONITORINGU MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH NA PRZYKŁADZIE BRAND24

Streszczenie

W artykule podjęto problem monitoringu mediów społecznościowych i jego znaczenia w działalności przedsiębiorstw. Przedstawiono zakres jego wykorzystania na przykładzie narzędzia Brand24 i dwóch przedsiębiorstw: Orange Polska i Carlsberg Polska, które zastosowały je w praktyce do różnych celów. Na tej podstawie stwierdzono, iż istnieją duże możliwości w zakresie wykorzystania narzędzi do monitoringu mediów społecznościowych. Za ich pośrednictwem firma jest informowana o wszelkich wzmiankach pojawiających się o niej w mediach społecznościowych, ma możliwość m.in. określenia konkretnych osób i stron internetowych, które mają największy wpływ na popularyzację jej marki, możliwość wczesnej interwencji i zapobiegania sytuacjom kryzysowym, analizę trendów rynkowych, czy analizę konkurencji. Dzięki tego rodzaju narzędziom możliwe jest zwiększenie efektywności działań firmy na rynku, doskonalenie różnych procesów, budowanie świadomości marki, a także odpowiednie kształtowanie jej wizerunku. Monitoring mediów społecznościowych stanowi źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku.

Słowa kluczowe

Media społecznościowe, narzędzia analityczne, monitoring mediów społecznościowych, Brand24

1. Wstęp

Rozwój mediów społecznościowych wymusił, szczególnie na dużych przedsiębiorstwach, konieczność ich monitoringu. W mediach tych pojawiają się zróżnicowane opinie, które mogą mieć realny wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Dostarczają one także wiedzy odnośnie jego konkurencji i całego otoczenia. Zakres wykorzystania monitoringu może być jednak dużo szerszy.

Celem tego opracowania jest przedstawienie możliwości wykorzystania monitoringu mediów społecznościowych w działalności przedsiębiorstw. Jako metodę badawczą zastosowano studium przypadku narzędzia analitycznego Brand24 oraz przedsiębiorstw Orange Polska i Carlsberg Polska, które to narzędzia zastosowały w praktyce.

Opracowanie składa się z trzech części. W pierwszej z nich zdefiniowano pojęcie narzędzi analitycznych do monitoringu mediów społecznościowych i określono ich rolę w działalności przedsiębiorstw. W drugiej części przedstawiono funkcjonalność jednego z najpopularniejszych w Polsce narzędzi do monitoringu mediów społecznościowych – Brand24. W ostatniej części zaprezentowano wybrane dwa przykłady zastosowania Brand24 w praktyce przez przedsiębiorstwo Orange Polska i Carlsberg Polska.

* Magister, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, iwona.lupa@wp.pl

2. Pojęcie narzędzi analitycznych do monitoringu mediów społecznościowych i obszary ich zastosowania w działalności przedsiębiorstw

Narzędzia analityczne do monitoringu mediów społecznościowych to narzędzia, które umożliwiają ciągłą i systematyczną obserwację oraz analizę tych mediów (w tym sieci społecznościowych i społeczności gromadzonej w mediach społecznościowych). Dzięki nim możliwy jest relatywnie szybki przegląd pojawiających się tam dyskusji i opinii oraz wgląd do nich¹. Ułatwiają one słuchanie (ang. *listening*)² tego, co użytkownicy „mówią” w ramach poszczególnych tematów w obszarze mediów społecznościowych. Obecnie na rynku dostępna jest ogromna ilość tego typu narzędzi. Można dokonać ich klasyfikacji np. ze względu na pochodzenie, powiązania z danym serwisem społecznościowym, liczbę monitorowanych platform społecznościowych, czy odpłatność (tabela 1).

Tabela 1. Klasyfikacja narzędzi analitycznych do monitoringu mediów społecznościowych według wybranych kryteriów

Kryterium klasyfikacji	Rodzaj narzędzi analitycznych w SMM	Przykład
Pochodzenie	Polskie	Brand24, Sotrender, Brandometr, Instytut Monitorowania Mediów
	Zagraniczne	Radian6, Scoutlabs, Social Mention, BrandMonitor
Powiązania z danym serwisem społecznościowym	Własne (wewnętrzne, należące do danego serwisu)	Facebook, Pinterest
	Obce (zewnętrzne, niezależne od jakiegokolwiek serwisu)	Brand24, Sotrender, Brandometr
Liczba monitorowanych platform społecznościowych	Monoserwisowe	Twilert, Facebook
	Multiserwisowe	Google Analytics, Sotrender, Brand24
Odpłatność	Płatne	Brand24, Sotrender, Brandometr
	Nieodpłatne	Google Analytics, Google Alerts

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Lupa, *Narzędzia analityczne w marketingu mediów społecznościowych* [w:] *Narzędzia analityczne w naukach ekonomicznych*, S. Wawak (red.), Wyd. Mfiles.pl, Kraków 2013.

W praktyce pod uwagę bierze się przede wszystkim funkcjonalność poszczególnych narzędzi do monitorowania mediów społecznościowych. Ta z kolei często zróżnicowana jest według dostępnych pakietów (wariantów). Darmowe lub tańsze warianty udostępniają zwykle mniej funkcji użytkownikowi niż te droższe. Ponadto warto zauważyć, że w Polsce zagraniczne narzędzia do monitorowania sieci często się nie sprawdzają ze względu na brak możliwości koncentrowania się tylko na wynikach polskojęzycznych (głównie otrzymuje się wyniki obcojęzyczne)³. Dodatkowo należy podkreślić, iż nie wszystkie dostępne na rynku narzędzia analityczne są konkurencyjne. Przykładem jest Brand24 i Sotrender. Są to dwa najpopularniejsze w Polsce narzędzia do monitoringu mediów społecznościowych, jednak ich funkcje się uzupełniają. Brand24 monitoruje określone słowa kluczowe we wszystkich mediach społecznościowych (serwisach społecznościowych, blogach i mikroblogach, forach dyskusyjnych itp.). Natomiast dzięki Sotrender można monitorować określone strony przedsiębiorstwa (lub np. jego konkurencji) na czterech platformach społecznościowych: Facebook, Twitter, Instagram oraz YouTube. Obserwacja pozwala m.in. na określenie zaangażowania użytkowników na danych stronach i optymalizację działań marketingowych w obszarze

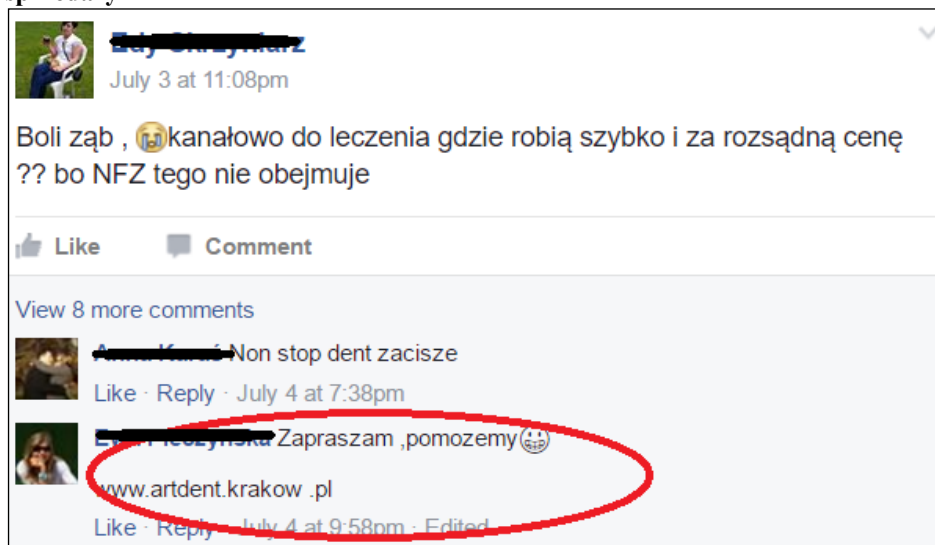
tych stron⁴. Reasumując, Brand24 i Sotrender różnią się zarówno przedmiotem monitoringu (obserwacji), jak i zakresem. Nie są one zatem konkurencyjne względem siebie.

Narzędzia do monitoringu mediów społecznościowych znalazły zastosowanie w wielu obszarach działalności przedsiębiorstwa:

- pomagają doskonalić komunikację w mediach społecznościowych i kształtować wizerunek marki,
- umożliwiają zapobieganie sytuacjom kryzysowym (tj. sytuacjom, w których w sposób nagły zostaje zagrożony wizerunek przedsiębiorstwa lub jego marki na skutek rozpowszechniania negatywnych opinii na jego (jej) temat⁵), a w przypadku ich powstania możliwe jest łagodzenie ich skutków, zidentyfikowanie osób, które negatywnie wypowiadają się o marce w mediach społecznościowych i nawiązanie z nimi kontaktu; firma ma możliwość reakcji na nieprawdziwe lub błędne komentarze pojawiające się w tych mediach odnośnie jej marki i produktów,
- umożliwiają zidentyfikowanie адвокатów marki (osób, które pozytywnie wypowiadają się o marce w mediach społecznościowych⁶) i nawiązania z nimi trwalszych relacji,
- dają możliwość zastosowania koncepcji *crowdsourcingu* (tj. koncepcji, która w kontekście mediów społecznościowych będzie polegać na pozyskaniu wiedzy od użytkowników mediów społecznościowych na temat przedsiębiorstwa i jego działalności⁷),
- umożliwiają śledzenie konkurencji,
- możliwe jest dzięki nim monitorowanie klientów, otrzymanie od nich *feedbacku* odnośnie rozwiązań obowiązujących w firmie, jej produktów, obsługi klienta, możliwość budowania z nimi relacji, możliwość pozyskiwania nowych klientów,
- wspierają obsługę klienta,
- umożliwiają monitoring dostawców dzięki opiniom pojawiających się na ich temat w mediach społecznościowych,
- ułatwiają monitoring całej branży i pojawiających się w niej trendów,
- dają możliwość monitoringu obecnych pracowników oraz pozyskania nowych kandydatów do pracy,
- umożliwiają pomiar efektywności działalności firmy w mediach społecznościowych,
- dają możliwość ogólnej oceny działań firmy w świetle opinii użytkowników mediów społecznościowych.

Na rysunku 1 zilustrowano przykład wykorzystania monitoringu mediów społecznościowych w obszarze sprzedaży. Firmy dzięki śledzeniu określonych słów kluczowych mogą identyfikować osoby, które potencjalnie są zainteresowane usługami, jakie oferuje przedsiębiorstwo, odpowiedzieć na ich wpisy, zbudować pozytywne relacje i pozyskać nowego klienta.

Rysunek 1. Przykład wykorzystania monitoringu mediów społecznościowych do wsparcia sprzedaży



Źródło: *Co i gdzie w Krakowie*, Grupa zamknięta na portalu Facebook, <https://www.facebook.com/groups/zakupygrupowekrakow/> [dostęp: 07.07.2016].

Wymienione powyżej obszary zastosowania narzędzi analitycznych do monitoringu mediów społecznościowych można bardziej skompresować. Narzędzia te wykorzystuje się w ramach⁸:

- zarządzania reputacją firmy⁹,
- zarządzania kryzysami w mediach społecznościowych, oznaczającego zespół działań polegających na zapobieganiu, wczesnym wykrywaniu sytuacji kryzysowych, planowaniu określonych działań w przypadku ich wystąpienia, organizacji, kierowaniu i kontroli sytuacji kryzysowych),
- analizy konkurencji,
- badania trendów rynkowych oraz monitorowania prowadzonych kampanii,
- rozpoznawania osób wpływowych dla firmy i zarządzania relacjami z klientami,
- zarządzania produktem i zarządzanie innowacjami¹⁰.

Narzędzia do monitorowania mediów społecznościowych mogą zatem pełnić wiele ważnych funkcji w przedsiębiorstwie, nie tylko w obszarze marketingu. W dalszej części pracy przedstawiono ich zastosowanie w praktyce na przykładzie Brand24.

3. Funkcjonalność Brand24 jako narzędzia do monitoringu mediów społecznościowych

Brand24 jest jednym z najpopularniejszych w Polsce narzędziem wykorzystywanym przez praktyków do monitorowania marki w mediach społecznościowych. Jego twórcą jest polski przedsiębiorca Michał Sadowski. Podstawowe funkcje tego narzędzia sprowadzają się do¹¹:

- informowania o wszelkich wzmiankach pojawiających się w mediach społecznościowych na temat firmy (jej marki, produktów, itp.),
- ilustrowania w formie wykresów natężenia dyskusji – prezentowania zmian w natężeniu ilości wzmianek i zasięgu, dzięki czemu można sprawdzić, jak często

mówi się o danej firmie w mediach społecznościowych, jak dużo interakcji wywołują wpisy na jej temat, a jak duży zasięg w tych mediach generuje marka. Wyniki można porównywać w czasie i przedstawiać je w ujęciu dziennym, tygodniowym lub miesięcznym,

- przedstawiania danych odnośnie do monitorowanej marki w formie wskaźników, wykresów oraz rankingów; dostępny jest m.in. wskaźnik wpływu (*Influence Score*), dzięki czemu dokonywana jest klasyfikacja źródeł wyników. Decyduje o nim m.in. zasięg, popularność, aktywność i interaktywność źródła,
- analizy sentymentu – można określić sentyment wypowiedzi użytkowników na temat monitorowanej marki (pozytywny, neutralny lub negatywny) i odpowiednio wcześniej reagować.

Narzędzie Brand24 jest płatne i dostępne dla klientów w czterech wariantach: Personal Plus, Professional Premium, Professional Business oraz Professional Max. Ich porównanie zilustrowano w tabeli 2.

Tabela 2. Porównanie typów kont Brand24 dostępnych dla klientów

Kryterium porównania	Typy kont Brand24			
	Personal Plus	Professional Premium	Professional Business	Professional Max
Cena (w zł/miesiąc)	89	299	799	2999
Liczba zwrotów kluczowych	6	10	30	110
Limit wpisów	5000 / miesiąc	brak	brak	Brak
Aktualizacja wpisów	2 razy na dobę	Co godzinę	Co 30 minut	W czasie rzeczywistym
Archiwum	1 miesiąc	Pełne	Pełne	Pełne
Historia	1 miesiąc	6 miesięcy	12 miesięcy	36 miesięcy
Liczba użytkowników	1	Brak limitu	Brak limitu	Brak limitu
Analiza danych	Tak	Tak	Tak	Tak
Analiza sentymentu	Tak	Tak	Tak	Tak
Powiększanie limitów	Nie	Tak	Tak	Tak
Kontekst dyskusji	Nie	Tak	Tak	Tak
Social Media Reach	Nie	Tak	Tak	Tak
Pomoc live	Nie	Tak	Tak	Tak
Grupy	Nie	Tak	Tak	Tak
Liderzy opinii	Nie	Tak	Tak	Tak
Export raportu do Excela	Nie	Tak	Tak	Tak
Interakcje	Nie	Nie	Tak	Tak
Raporty w pdf	Nie	Nie	Tak	Tak
Konsultant	Nie	Nie	Nie	Tak

Źródło: *Cennik Brand24*, <https://brand24.pl/cennik/> [Dostęp 07.07.2016].

Konto Personal Plus jest dedykowane dla osób prywatnych oraz podmiotów, które dopiero zapoznają się z monitoringiem mediów społecznościowych. Jego cena wynosi 89 zł za miesiąc i pozwala na monitorowanie maksymalnie sześciu słów kluczowych. Słowem kluczowym może być np. nazwa marki, nazwa jej konkurencji, nazwa określonego produktu, itp. W tym wariancie możliwe jest uzyskanie informacji odnośnie do maksymalnie 5 tys. wpisów pojawiających się na temat danych słów kluczowych w miesiącu. Wpisy te aktualizowane są w omawianym wariancie tylko dwa razy na dobę, co oznacza, iż jeśli odnośnie do danej marki pojawi się negatywny wpis, informację na ten temat można uzyskać w przeciągu ok. 12 godzin. W ramach tego podstawowego

wariantu możliwe jest zarchiwizowanie danych za ostatni miesiąc oraz prześledzenie historii wpisów również za taki okres. Korzystać z tego narzędzia w omawianym wariantcie może tylko jeden użytkownik. Otrzymuje on analizę danych i analizę sentymentu.

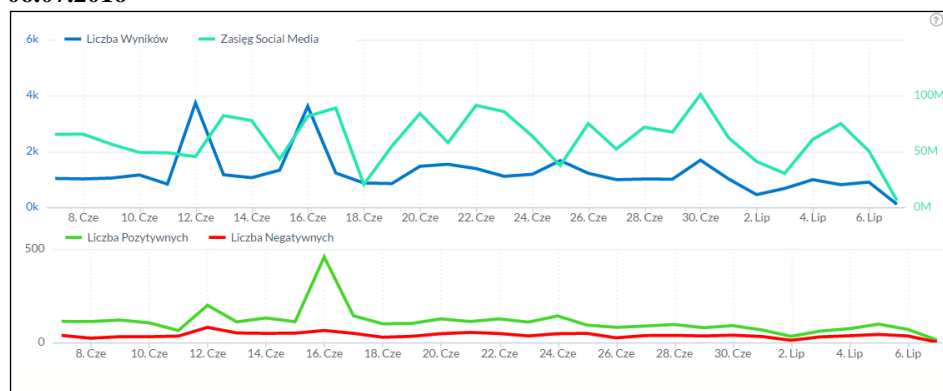
Konto Professional Premium dostosowane jest dla małych i średnich przedsiębiorstw, które np. pośredniczą w sprzedaży usług internetowych. Różni się on od konta Personal Plus ceną (299 zł), liczbą zwrotów kluczowych (10), limitem wpisów (brak) oraz aktualizacją wpisów (co godzinę). Archiwum jest tutaj pełne, a historia możliwa do śledzenia z okresu 6 miesięcy. Nie ma limitów odnośnie do liczby użytkowników, którzy mogą korzystać jednocześnie z tego narzędzia. W wariantcie tym możliwe jest dodatkowo powiększenie limitów, udostępniany jest kontekst dyskusji (*word cloud*) oraz zasięg wpisów w mediach społecznościowych. Można też uzyskać pomoc online oraz grupować wpisy. Dostępny jest ranking liderów opinii, a ponadto możliwe jest eksportowanie danych do programu Excel.

Professional Business jest rozwiązaniem dla firm, które poszukują rozbudowanego monitoringu mediów społecznościowych wokół określonej marki (swojej lub konkurencji). Od poprzednio omówionego wariantu różni się ceną (799 zł), a także możliwą liczbą kluczowych zwrotów do monitoringu (30). Aktualizacja wpisów następuje co 30 minut, a historia dostępna jest do 12 miesięcy wstecz. Dodatkowo istnieje wgląd do rankingu ilustrującego najbardziej interaktywne wpisy.

Natomiast Professional Max to konto sprawdzające się w dużych agencjach i domach mediowych najbardziej popularnych marek. Jego cena wynosi 2999 zł za miesiąc i umożliwia monitorowanie 110 kluczowych zwrotów. Wpisy są aktualizowane na bieżąco, w czasie rzeczywistym (*real-time*). Ponadto możliwe jest śledzenie historii z okresu 36 miesięcy.

Na rysunku 2 zilustrowano wykresy Brand24, które informują o liczbie wyników (wpisów), jakie pojawiły się w odniesieniu do marki Orange w okresie jednego miesiąca (od 8 czerwca do 6 lipca 2016 r.). Ponadto można także zobaczyć zasięg tych wpisów, tj. do ilu użytkowników one dotarły. Poniżej z kolei znajdują się dane na temat sentymentu.

Rysunek 2. Wykresy Brand24 informujące o liczbie wyników, zasięgu w mediach społecznościowych oraz sentymencie wypowiedzi na temat marki Orange w okresie 8.06.-06.07.2016

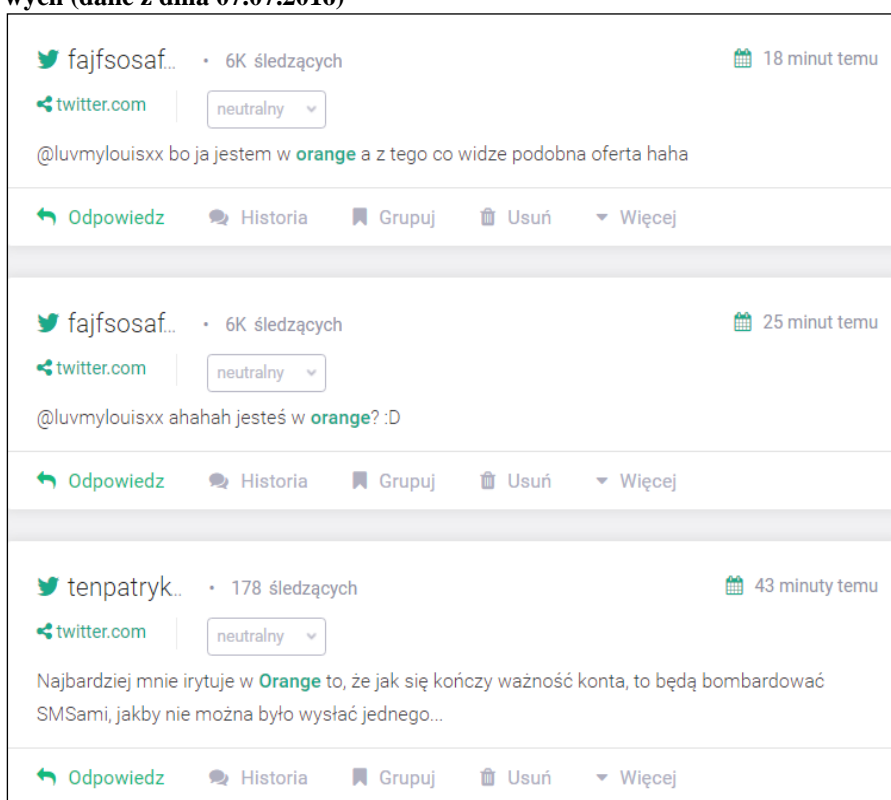


Źródło: Brand24.

Liczba pozytywnych wpisów przeważa nad wpisami negatywnymi, co jest zjawiskiem korzystnym dla badanej marki. Z kolei 16 czerwca pojawiło się wyjątkowo dużo wpisów cechujących się pozytywną konotacją. Określenie przyczyny tego stanu rzeczy może być dla marki Orange kluczem do zwiększenia popularności, a także do zwiększenia sprzedaży. Jeśli przykładowo powodem, dla którego w dniu 16 czerwca pojawiło się wyjątkowo dużo pozytywnych komentarzy w odniesieniu do omawianej marki była promocja sprzedaży wybranego produktu, firma powinna wykorzystać ten fakt w przyszłości w procesie planowania kampanii promocyjnej.

Brand24 dostarcza również informacji na temat treści i źródeł konkretnych wzmianek pojawiających się w mediach społecznościowych na temat danej marki (rysunek 3).

Rysunek 3. Treść i źródła wzmianek odnośnie do marki Orange w mediach społecznościowych (dane z dnia 07.07.2016)



The image shows a screenshot of three tweets from Twitter, all mentioning the brand 'Orange'. Each tweet includes the user's profile picture, name, follower count, and the time it was posted. The tweets are as follows:

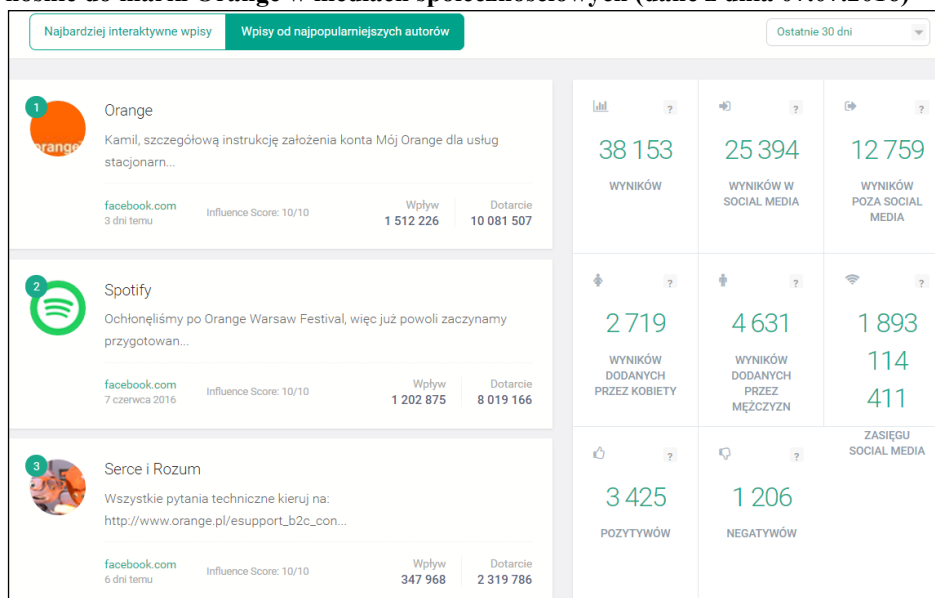
- Tweet 1:** User: fajfsosaf... (6K followers), posted 18 minutes ago. Text: "@luvmylouisxx bo ja jestem w orange a z tego co widze podobna oferta haha".
- Tweet 2:** User: fajfsosaf... (6K followers), posted 25 minutes ago. Text: "@luvmylouisxx ahahah jesteś w orange? :D".
- Tweet 3:** User: tenpatryk... (178 followers), posted 43 minutes ago. Text: "Najbardziej mnie irytuje w Orange to, że jak się kończy ważność konta, to będą bombardować SMSami, jakby nie można było wysłać jednego...".

Źródło: Brand24.

Dzięki omawianemu narzędziu wiadomo, kiedy pojawił się dany wpis (np. 43 minuty temu), kto go zamieścił (np. użytkownik „tenpatryk”), ile osób śledzi (obserwuje) tego użytkownika (np. 178 osób), gdzie ten wpis się pojawił (np. w serwisie Twitter) i jaka jest jego treść (np. dowiadujemy się, że użytkownika irytuje w Orange to, iż gdy kończy się ważność konta, firma wysłała zbyt dużo smsów). Mając takie informacje, firma może bezpośrednio odpowiedzieć na ten wpis i tym samym zbudować pozytywne relacje z danym klientem. Warto też, by uwzględniła w swoich działaniach uwagi klienta, które prawdopodobnie nie są odosobnione.

Przedsiębiorstwa monitorujące swoją markę w mediach społecznościowych przy wykorzystaniu Brand24 mogą otrzymać także informacje na temat najpopularniejszych wpisów według ich autorów (rysunek 4). Dzięki tego typu rankingowi można zidentyfikować autorów, którzy są najbardziej wpływowi.

Rysunek 4. Wpisy od najpopularniejszych autorów i wskaźniki statystyczne Brand24 odnośnie do marki Orange w mediach społecznościowych (dane z dnia 07.07.2016)



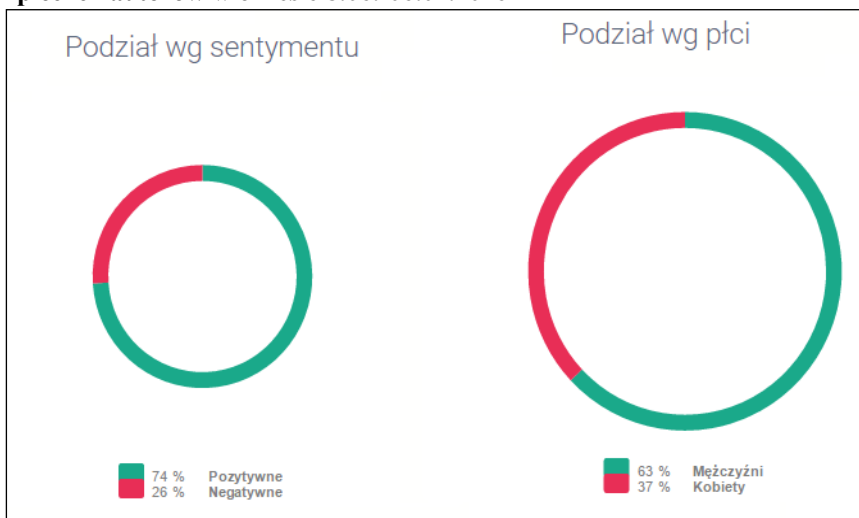
Źródło: Brand24.

Na przykładzie marki Orange można wywnioskować, iż to właśnie właściciel tej marki ma największy wpływ w mediach społecznościowych, jeśli chodzi o jej popularyzację. Wpływ ten odnosi się do 1,5 mln. użytkowników. Najpopularniejszy wpis tego autora dotarł do ok. 10 mln. użytkowników. Drugim najpopularniejszym autorem jest Spotify (serwis muzyki cyfrowej), a trzecim Serce i Rozum (marka, której właścicielem jest Orange). Mając takie dane, firma Orange może nawiązać współpracę ze Spotify w zakresie kształtowania jej marki w mediach społecznościowych.

Ponadto na rysunku 4. przedstawione zostały również wskaźniki statystyczne dotyczące marki Orange. Można z nich odczytać, że w ciągu ostatnich 30 dni (tj. w okresie od 08.06.2016 do 07.07.2016) w Internecie pojawiło się ok. 38 tys. wpisów na temat marki Orange, z czego w samych mediach społecznościowych – ok. 25,3 tys. Około 4,7 tys. wpisów pochodziło od autorów rozpoznanych jako mężczyźni, a ok. 2,7 – od autorów rozpoznanych jako kobiety. Zasięg zamieszczonych wpisów odnośnie do marki Orange został oszacowany na 1,9 mld. Jest to wskaźnik, który mówi o szacowanej liczbie osób, które miały styczność z wypowiedziami zamieszczonymi w mediach społecznościowych zawierających wzmiankę o Orange. Co więcej, można zauważyć, że spośród zamieszczonych wpisów, 3,4 tys. ma potencjalnie zabarwienie pozytywne, a 1,2 tys. – negatywne.

Dodatkowo Brand24 ilustruje dane odnośnie do sentymentu wpisów oraz płci ich autorów w formie wykresów (rysunek 5), dzięki czemu otrzymuje się je w ujęciu procentowym.

Rysunek 5. Sentyment wpisów odnośnie do marki Orange w mediach społecznościowych i płeć ich autorów w okresie 8.06.-06.07.2016

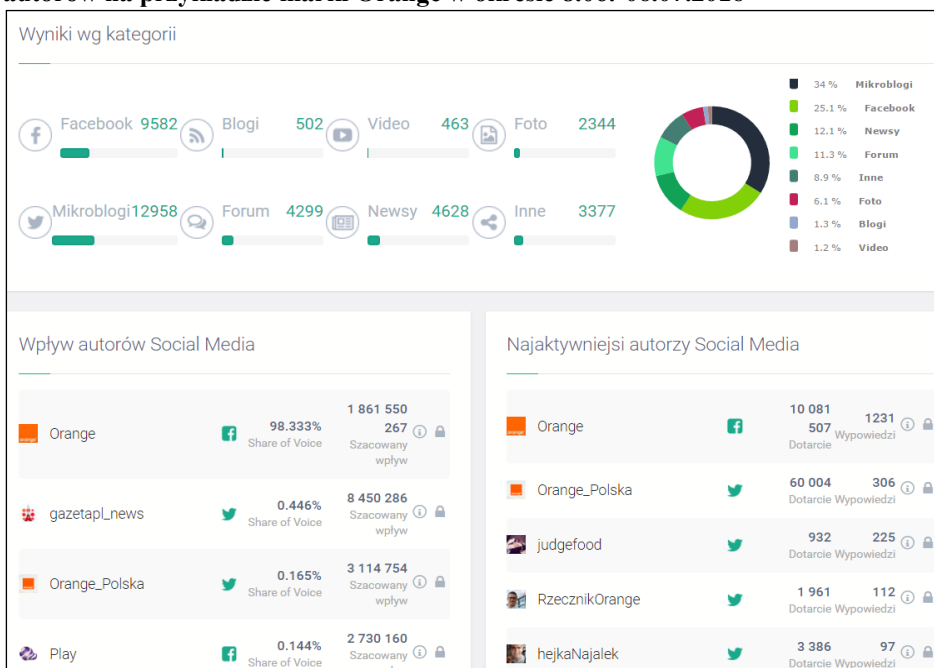


Źródło: Brand24.

Większość wpisów na temat marki Orange było pozytywnych (74%), a ich autorzy w większości byli mężczyznami (63%).

Wyniki są także prezentowane według rodzaju mediów społecznościowych, w których się one pojawiają (rysunek 6).

Rysunek 6. Prezentacja wyników według rodzaju mediów społecznościowych oraz rankingi autorów na przykładzie marki Orange w okresie 8.06.-06.07.2016



Źródło: Brand24.

Najwięcej wpisów na temat marki Orange w analizowanym okresie pojawiło się w mikroblogach (tj. głównie w serwisie Twitter) (ok. 34%) oraz na portalu Facebook (25%). W związku z tym marka ta powinna skupić swoje działania głównie na tych dwóch serwisach społecznościowych. Brand24 udostępnia również rankingi autorów. Na podstawie danych zestawionych na rysunku 5. można stwierdzić, że właściciel marki Orange, zamieszczając wpisy na portalu Facebook, generuje największy wpływ na kształtowanie swojej marki w mediach społecznościowych (98,3%). Jest też on najaktywniejszym autorem. W analizowanym okresie zamieścił 1213 wypowiedzi, które dotarły do ok. 10 mln użytkowników. Ponadto na podstawie tego rankingu można zidentyfikować także innych autorów, którzy wypowiadają się o marce (np. użytkownik „judgefood” w serwisie Twitter) i nawiązać z nimi współpracę.

Dodatkowych informacji dostarczają również rankingi stron, tj. rankingi najaktywniejszych oraz najbardziej wpływowych stron, na których znajdują się wpisy odnośnie do danej marki (rysunek 7).

Rysunek 7. Rankingi stron na przykładzie marki Orange w okresie 8.06.-06.07.2016

Najaktywniejsze strony			Najbardziej wpływowe strony		
1	twitter.com	12917 Wypowiedzi	1	wiadomosci.onet.pl	10/10 61M Wizyt
2	facebook.com	9582 Wypowiedzi	2	wiadomosci.wp.pl	9/10 37M Wizyt
3	instagram.com	2329 Wypowiedzi	3	filmweb.pl	9/10 32M Wizyt
4	sportowefakty.wp.pl	1631 Wypowiedzi	4	vice.com	9/10 30M Wizyt
5	telepolis.pl	1500 Wypowiedzi	5	tvn24.pl	9/10 28M Wizyt
6	wykop.pl	727 Wypowiedzi	6	fakt.pl	9/10 19M Wizyt
7	orange.pl	610 Wypowiedzi	7	kobieta.onet.pl	9/10 19M Wizyt
8	forum.android.com.pl	564 Wypowiedzi	8	zapytaj.onet.pl	9/10 18M Wizyt

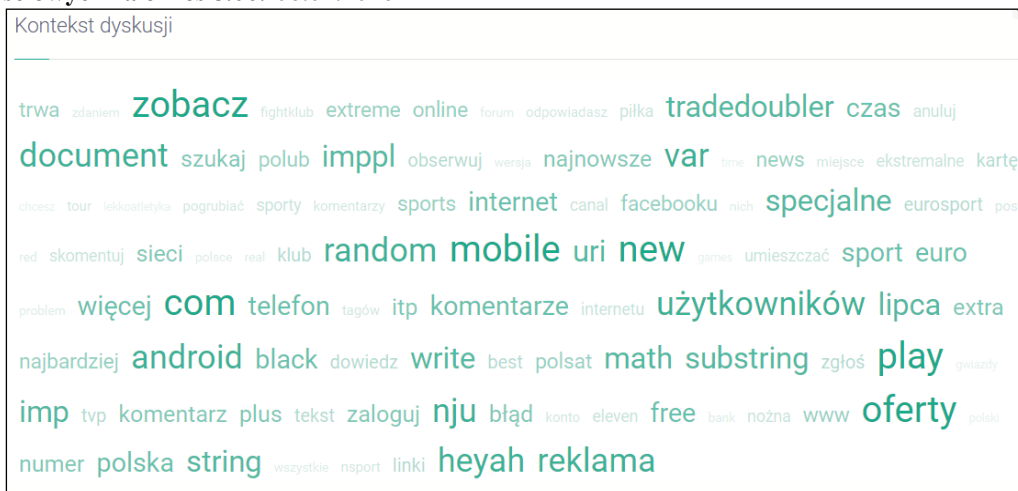
Źródło: Brand24.

Do najbardziej aktywnych stron w przypadku monitorowanej marki Orange należy Twitter (ok. 12,9 tys. wpisów), Facebook (ok. 9,6 tys. wpisów) oraz Instagram (ok. 2,3 tys. wpisów), a do najbardziej wpływowych – „Wiadomości” w serwisie Onet.pl (ok. 61 mln. wizyt użytkowników) i Wp.pl (ok. 37 mln. wizyt). Orange powinno oszacować charakter wpływu tych stron i poczynić określone działania, aby wykorzystać ich ewentualny potencjał w kontekście tej marki. Można np. zakupić artykuły sponsorowane lub nawiązać współpracę w różnych innych formach.

Interesujących informacji na temat kontekstu dyskusji o marce dostarcza również „chmura słów” (*word cloud*) (rysunek 8). Stanowi ona zbiór słów, które pojawiają się najczęściej we wpisach odnośnie do danej marki. Wielkość czcionki również mówi

o częstotliwości występowania danego słowa odnośnie do monitorowanej marki (im większa czcionka, tym wyższa częstotliwość).

Rysunek 8. Kontekst dyskusji (*word cloud*) odnośnie marki Orange w mediach społecznościowych za okres 8.06.-06.07.2016



Zródło: Brand24.

W kontekście analizowanej marki Orange najczęściej pojawiają się słowa: „mobile”, „com”, „zobacz”, „play”, „oferty”, a także „heyah”, „reklama”, czy „nju”. Na tej podstawie można wnioskować, iż o marce Orange często mówi się w mediach społecznościowych, porównując ją do konkurencji (Play lub Heyah). Orange powinno monitorować szczególnie te dwie marki konkurencyjne. Ponadto dyskusje użytkowników w mediach społecznościowych często dotyczą oferty firmy (produkt „Nju Mobile”), na co przedsiębiorstwo Orange również powinno zwrócić uwagę.

Brand24 cechuje się szeroką funkcjonalnością. To sprawiło, że obecnie z tego narzędzia korzysta bardzo wiele firm z Polski i zagranicą. Należą do nich m.in. Ikea, H&M, Uber, Vichy, Tauron, Leroy Merlin, Intel, a także Orange i Carlsberg Polska¹². O tych dwóch ostatnich będzie mowa w kolejnym punkcie.

4. Przykłady wykorzystania Brand24 do monitoringu mediów społecznościowych w praktyce

Monitoring mediów społecznościowych z użyciem m.in. Brand24 można wykorzystać w działalności przedsiębiorstw na wiele sposobów. Jego możliwości ilustrują przykłady firm Orange Polska i Carlsberg Polska.

Firma Orange wykorzystuje narzędzie Brand24 do usprawnienia obsługi klientów. Jej celem jest identyfikacja odbiorców, którzy dzielą się w mediach społecznościowych swoimi problemami związanymi z produktami i usługami tej firmy. Bez względu na to, gdzie w mediach społecznościowych podzielili się swoimi problemami (czy to było jakieś forum, czy portal społecznościowy, czy też blog lub mikroblog itp.), dzięki monitoringowi, eksperci Orange mogą pomóc w ich rozwiązaniu¹³. Odpowiedzi są profesjonalne i na wysokim poziomie, więc użytkownik ma świadomość, iż toczy dialog ze specjalistą firmy (rysunek 9).

Rysunek 9. Przykład odpowiedzi eksperta Orange na zapytanie klienta zamieszczone na forum publicznym



Źródło: *Jaką wartość dają Twojej firmie dane z monitoringu Internetu i Social Media?*, <http://blog.brand24.pl/wartosc-danych-z-monitoringu-internetu-i-social-m3edia/> [dostęp: 07.07.2016].

Tego rodzaju działania firmy nie tylko pomagają rozwiązać problemy klientów, którzy się nimi dzielą w sieci internetowej, ale także innych użytkowników, jeśli u nich się takie pojawią i będą szukać pomocy w Internecie. Dodatkowo budowane są pozytywne relacje z klientami. Firma kształtuje swój wizerunek jako takiej, która jest blisko swoich klientów i stara się im pomagać. Jest to także strategia zapobiegania ewentualnym sytuacjom kryzysowym, gdyby nagle pojawiło się wiele wpisów od innych użytkowników, którzy mieli podobny problem i w konsekwencji wokół marki pojawiłyby się wiele negatywnych komentarzy.

Drugą omawianą firmą jest Carlsberg Polska – przedsiębiorstwo piwowskie. Monitoring mediów społecznościowych z zastosowaniem Brand24 w tej firmie wykorzystano do budowania świadomości marki nowego produktu Somersby Blackberry. Przeprowadzono kampanię, w której promowano hasztag „#friendsie” (rysunek 10). Powstał on z połączenia słów *friends* (z ang. „przyjaciele”) oraz *selfie* (fotografia autoportretowa wykonywana z urządzenia trzymanego w ręku lub przy pomocy specjalnego kijka). W związku z popularnością *selfie* szczególnie wśród młodzieży, firma Carlsberg chciała wyjść naprzeciw tej modzie, proponując wykonywanie *selfie* z przyjaciółmi i z promowanym napojem w ważnych momentach w ich życiu. Przy pomocy monitoringu Brand24 wyłapywano te zdjęcia, oznaczone hasztagiem „#friendsie”, i ich autorów nagradzano upominkami¹⁴.

Rysunek 10. Zrzut z ekranu kampanii *Lord Somersby presents: Friendsie – like a selfie but with friends in it*



Zródło: *Lord Somersby presents: Friendsie – like a selfie but with friends in it*, <https://www.youtube.com/watch?v=ibwMbYTOowc> [dostęp: 07.07.2016].

Korzyści z omawianej kampanii były wielowymiarowe. Firma zaczęła być postrzegana jako taka, która idzie z duchem czasu, potrafi dostosować produkt do potrzeb odbiorcy, wykreować nową modę i nową potrzebę. Ukształtowała określone i pozytywne skojarzenia z nowym produktem. Zbudowała jego świadomość wśród grupy docelowej. Efekty tej kampanii miały też ważny wymiar ekonomiczny. Jak wynika z danych wewnętrznych firmy, dzięki tym działaniom udało się jej zrealizować roczny cel sprzedażowy w ciągu 4 miesięcy¹⁵. To świadczy o wysokiej efektywności przeprowadzonej kampanii.

5. Zakończenie

Monitoring mediów społecznościowych z wykorzystaniem określonych narzędzi analitycznych ma szerokie zastosowanie w konsultingu i w działalności przedsiębiorstw. Na przykładzie Brand24 można stwierdzić, iż obejmuje ono m.in. informowanie o wszelkich wzmiankach pojawiających się w tych mediach na temat danej marki, możliwość określenia konkretnych osób i stron internetowych, które mają największy wpływ na popularyzację marki, możliwość wczesnej interwencji i zapobiegania sytuacjom kryzysowym, pomiar efektów działalności firmy, analizę trendów rynkowych, analizę konkurencji itp. Jak wynika z przeanalizowanych przykładów wykorzystania monitoringu w działalności, może on być ważnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Pomaga być bliżej klientów, kształtować odpowiedni wizerunek i budować świadomość marki. Jak się wydaje, dalszy rozwój mediów społecznościowych spowoduje, iż monitoring tych mediów będzie wręcz standardowym narzędziem stosowanym przez każde przedsiębiorstwo.

Bibliografia

1. *Cennik Brand24*, <https://brand24.pl/cennik/> [dostęp: 07.07.2016].
2. *Co i gdzie w Krakowie*, Grupa zamknięta na portalu Facebook, <https://www.facebook.com/groups/zakupygrupowekrakow/> [dostęp: 07.07.2016].

3. Dowiedz się, jak Twój biznes może skorzystać z Sotrendera, <https://www.sotrender.pl/features> [dostęp: 06.07.2016].
4. Fensel D., Leiter B., Stavrakantonakis I. *Social Media Monitoring*, Innsbruck 2008, <http://oc.sti2.at/sites/default/files/SMM%20Handouts.pdf> [dostęp: 06.07.2016].
5. *Funkcje Brand24*, <https://brand24.pl/funkcje/> [dostęp: 06.07.2016].
6. *Jaką wartość dają Twojej firmie dane z monitoringu Internetu i Social Media?*, <http://blog.brand24.pl/wartosc-danych-z-monitoringu-internetu-i-social-m3edia/> [dostęp: 07.07.2016].
7. Karlik M. *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Wyd. Poltext, Warszawa 2012.
8. *Lord Somersby presents: Friendsie – like a selfie but with friends in it*, <https://www.youtube.com/watch?v=ibwMbYTOowc> [dostęp: 07.07.2016].
9. Lupa I. *Narzędzia analityczne w marketingu mediów społecznościowych* [w:] *Narzędzia analityczne w naukach ekonomicznych*, red. S. Wawak, Wyd. Mfiles.pl, Kraków 2013.
10. Lupa I. *Rola adwokatów marki w procesie zarządzania wartością marki*, *Dokowania Młodych Naukowców*, Wyd. Creativetime, Kraków 2014, 2/2014, Nr 3.
11. *Nauka i wiedza kluczem do poznania świata*, M. Olkiewicz, M. Drewniak (red.), Słupsk 2015.
12. Sadowski M. *Rewolucja social media*, Wyd. Helion, Gliwice 2013.
13. Stavrakantonakis I., Gagiū A., Kasper H., Toma I., Thalhammer A. *An approach for evaluation of social media monitoring tools*, D. Fensel, H. Kett, M. Grobelnik (red.), *Common Value Management, 1st International Workshop on Common Value Management CVM2012 at the Extended Semantic Web Conference 2012*, Heraklion 2012.
14. *Strategiczny wymiar modeli biznesu w zarządzaniu wartością przedsiębiorstw – kierunki rozwoju*, A. Jabłoński, M. Jabłoński (red.), Wyd. Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2014.
15. Sz wajca D. *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa wobec sprzeczności oczekiwań interesariuszy*, [w:] *Przedsiębiorstwo XXI wieku – doświadczenia i perspektywy zarządzania. Przedsiębiorstwo w sieci*, *Studia Ekonomiczne*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2014, nr 202.

Przypis

¹ Por. D. Fensel, B. Leiter, I. Stavrakantonakis, *Social Media Monitoring*, Innsbruck 2008, s. 5, <http://oc.sti2.at/sites/default/files/SMM%20Handouts.pdf> [dostęp: 06.07.2016].

² „Słuchanie” (ang. *listening*) należy odróżnić od „słyszenie” (ang. *hearing*). Słuchanie oznacza aktywne skoncentrowanie na czymś uwagi w celu zrozumienia jego istoty i znaczenia. Słyszeć coś z kolei oznacza przypadkową i automatyczną odpowiedź mózgu na dźwięk, co nie wymaga żadnego wysiłku, czy koncentracji (Por. D. Fensel, B. Leiter, I. Stavrakantonakis, *Social Media Monitoring*, Innsbruck 2008, s. 5, <http://oc.sti2.at/sites/default/files/SMM%20Handouts.pdf> [dostęp: 06.07.2016]). W mediach społecznościowych użytkownicy porozumiewają się głównie w formie komunikatów tekstowych, jednak w odniesieniu do tej formy komunikacji również mo-

żemy mówić o aktywnym czytaniu celem zrozumienia dialogów, oraz o czytaniu automatycznym, bez zrozumienia. Monitoring mediów społecznościowych ułatwia czytanie ze zrozumieniem i wyciąganie właściwych wniosków z przeprowadzanych dialogów poszczególnych użytkowników w tych mediach.

³ M. Sadowski, *Rewolucja social media*, Wyd. Helion, Gliwice 2013, s. 33.

⁴ Por. *Funkcje Brand24*, <https://brand24.pl/funkcje/> [dostęp: 06.07.2016]; *Dowiedz się, jak Twój biznes może skorzystać z Sotrendera*, <https://www.sotrender.pl/features> [dostęp: 06.07.2016].

⁵ Zob. I. Lupa, *Kryzys employer brandingowy w mediach społecznościowych na przykładzie Empiku*, [w:] *Nauka i wiedza kluczem do poznania świata*, M. Olkiewicz, M. Drewniak (red.), Słupsk 2015, s. 244-254.

⁶ I. Lupa, *Rola adwokatów marki w procesie zarządzania wartością marki*, *Dokonania Młodych Naukowców*, Wyd. Creativetime, Kraków 2014, 2/2014, Nr 3.

⁷ I. Lupa, *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie z wykorzystaniem mediów społecznościowych*, [w:] *Strategiczny wymiar modeli biznesu w zarządzaniu wartością przedsiębiorstw – kierunki rozwoju*, A. Jabłoński, M. Jabłoński (red.), Wyd. Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2014.

⁸ I. Stavrakantonakis, A. Gagliu, H. Kasper, I. Toma, A. Thalhammer, *An approach for evaluation of social media monitoring tools*, red. D. Fensel, H. Kett, M. Grobelnik, *Common Value Management, 1st International Workshop on Common Value Management CVM2012 at the Extended Semantic Web Conference 2012*, Heraklion 2012, s. 54.

⁹ Reputacja firmy to „zespołowa opinia o firmie, sformułowana przez wewnętrznych i zewnętrznych obserwatorów, na podstawie oceny jej aktywności w aspektach: finansowym, społecznym i środowiskowym. (...) Pożądaną reputacji nie można zbudować za pomocą kampanii reklamowych czy działań PR, ale poprzez rzeczy namacalne, takie jak: dobra jakość, solidne partnerstwo, dotrzymywanie zobowiązań itp.”. Zob. D. Szwałca, *Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa wobec sprzeczności oczekiwań interesariuszy*, [w:] *Przedsiębiorstwo XXI wieku – doświadczenia i perspektywy zarządzania. Przedsiębiorstwo w sieci*, *Studia Ekonomiczne*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2014, nr 202, s. 91-92.

¹⁰ Zarządzanie innowacjami to zestaw działań, polegających na odpowiednim kształtowaniu strategii przedsiębiorstwa, podejmowaniu decyzji odnośnie działalności innowacyjnej, organizowaniu, kontrolowaniu działalności innowacyjnej oraz wspieraniu podstaw innowacyjnych, które powinny być skierowane na zasoby przedsiębiorstwa. Podstawy te powinny być wykorzystywane z zamiarem osiągnięcia określonych celów przedsiębiorstwa. Zob. M. Karlik, *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Wyd. Poltext, Warszawa 2012, s. 43.

¹¹ Por. *Funkcje Brand24*, <https://brand24.pl/funkcje/> [dostęp: 06.07.2016].

¹² *Klienci Brand24*, <https://brand24.pl/klienci/> [dostęp: 07.07.2016].

¹³ *Jaką wartość dają Twojej firmie dane z monitoringu Internetu i Social Media?*, <http://blog.brand24.pl/wartosc-danych-z-monitoringu-internetu-i-social-m3edia/> [dostęp: 07.07.2016].

¹⁴ Ibidem.

¹⁵ Ibidem.

Iwona Lupa

Usage of analytical tools for monitoring social media on the example of Brand24

Summary

The article discusses the problem of social media monitoring and its importance in business operations. It shows the extent of its use on the example of Brand24 (the most popular tool in Poland for social media monitoring) and two companies: Orange Poland and Carlsberg Poland, which have applied the tool in practice for various purposes. On this basis one concluded that the tools for social media monitoring could be widely used in companies. Through them, the company is informed of any mentions about its brand which have appeared in social media, has the ability to identify specific people and websites that have the greatest impact on the popularization of its brand, the possibility of early intervention and crisis prevention, to measure the effects of its business, analyze trends market, competitor analysis, etc. With such tools, it is possible to increase the efficiency of management of the company, to improve various processes in company, branding, and shaping its image. Social media monitoring is a source of competitive advantage in the market.

Key words:

Social media, analytic tool, social media monitoring, Brand24.

