

redakcja naukowa

Maciej Walczak, Angelika Wodecka-Hyjek

KONSULTING

Doradztwo biznesowe
w rozwoju organizacji

Kraków 2017

Redakcja naukowa:

Maciej Walczak, Angelika Wodecka-Hyjek

Recenzenci:

Marek Jabłoński, Jolanta Walas-Trębacz, Bernard Ziębicki

Koordinacja wydania:

Jarosław Zerulik

© Copyright by Katedra Metod Organizacji i Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
Kraków 2017

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: 978-83-947017-4-1 (wersja pdf)

ISBN: 978-83-947017-3-4 (wersja drukowana)

Spis treści

PRZEDMOWA	5
CZEŚĆ I OBSZARY I KONCEPCJE WSPÓLCZESNEGO KONSULTINGU	7
Rozdział 1 Aneta Lichaj PROBLEM POZYSKIWANIA FUNDUSZY W ORGANIZACJACH TRZECIEGO SEKTORA.....	8
Rozdział 2 Kinga Taćkiewicz DORADZTWO BIZNESOWE W TURKUSOWEJ ORGANIZACJI	19
Rozdział 3 Maciej Walczak <i>REFLECTIVE PRODUCTION</i> ALTERNATYWĄ DLA LINII MONTAŻOWEJ W PRZEMYSŁE MOTORYZACYJNYM.....	29
Rozdział 4 Patrycja Szymecka REDUKCJA UPREDZEŃ I ARCHITEKTURA WYBORU JAKO BEHAWIORALNE NARZĘDZIA DOSKONALENIA PROCESU PODEJMOWANIA DECYZJI GOSPODARCZYCH	42
Rozdział 5 Grzegorz Śmiałek ROLA DORADZTWA BIZNESOWEGO W TRANSAKCYJACH <i>VENTURE CAPITAL</i>	54
Rozdział 6 Wioleta Gaweł MODELE ZARZĄDZANIA UCZELNIAMI	65
CZEŚĆ II METODY WSPOMAGAJĄCE DORADZTWO BIZNESOWE W ORGANIZACJI	74
Rozdział 7 Angelika Wodecka-Hyjek METODA STUDIUM PRZYPADKU W KONSULTINGU Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA	75
Rozdział 8 Hubert Obora METODA FMEA W DOSKONALENIU USŁUG PUBLICZNYCH	87
Rozdział 9 Anna Mirzyńska RAPORTOWANIE ZINTEGROWANE W BUDOWANIU STRATEGII CSR W PRZEDSIĘBIORSTWIE.....	98
Rozdział 10 Justyna Tokarz MODEL 7S JAKO NARZĘDZIE ANALIZY POTENCJAŁU ORGANIZACJI W PERSPEKTYWIE ZARZĄDZANIA ZMIANĄ	105
Rozdział 11 Sylwia Rembiesa WYKORZYSTANIE KONSULTINGU MARKETINGOWEGO JAKO ŹRÓDŁA POZYSKIWANIA INFORMACJI O RYNKU MODOWYM.....	112

PRZEDMOWA

Współczesne zarządzanie organizacjami stanowi proces złożony, ulegający nieustannym zmianom, w którym szczególne znaczenie przypisuje się działalności innowacyjnej i rozwojowej, stanowiącej podstawę konkurencji w warunkach dynamiki otoczenia. Innowacyjność i rozwój to kryteria aktualnej oceny efektywności funkcjonowania organizacji na wielu poziomach, a w szczególności wewnętrznej organizacji, realizowanych procesów, wytwarzanych wyrobów i świadczonych usług, jak również poziomu kompetencji i zdolności uczenia się. Responsywne identyfikowanie nowych warunków i adaptacyjne reagowanie determinują możliwości rozwojowe co sprawia, iż koniecznym staje się przewartościowanie istniejących strategii, dotychczasowych rozwiązań oraz metod i technik zarządzania. W procesie tym szczególną rolę odgrywa doradztwo biznesowe i konsulting, które odpowiednio prowadzone umożliwiają organizacjom wypracowanie rozwiązań sprzyjających rozwojowi na wielu płaszczyznach. W tym względzie, autorzy niniejszej monografii postawili sobie za cel dokonanie przeglądu oraz wymiany wiedzy i doświadczeń dotyczących istoty i znaczenia doradztwa biznesowego w rozwoju współczesnych organizacji.

Niniejsza monografia stanowi zbiór opracowań poświęconych temu zagadnieniu, których wieloaspektowy charakter podkreśla zróżnicowanie problemów podejmowanych obecnie przez konsultantów. Monografia podzielona została na dwie części: pierwsza dotyczy prezentacji obszarów i koncepcji współczesnego konsultingu, druga natomiast charakteryzuje metody wspomagające doradztwo biznesowe w organizacji.

Część pierwsza obejmuje sześć rozdziałów. Otwiera ją opracowanie Anety Lichaj stanowiące charakterystykę problemów pozyskiwania funduszy w organizacjach trzeciego sektora. Analiza aktualnych rozwiązań teoretycznych, jak również prezentowanych w literaturze wyników badań empirycznych, pozwoliły autorce na wyróżnienie atrybutów NGO w Polsce, zidentyfikowanie źródeł finansowania organizacji trzeciego sektora oraz wskazanie korzyści i ograniczeń w tym zakresie. W kolejnym opracowaniu, Kinga Taćkiewicz zaprezentowała specyfikę działania organizacji bez kierownika, ze szczególnym uwzględnieniem atrybutów tego modelu, z jednoczesnym podkreśleniem zorientowania na filozofię organizacji opartej na wartościach. Następny rozdział, autorstwa Macieja Walczaka, dotyczy prezentacji koncepcji *reflective production* stanowiącej rozwiązanie alternatywne dla linii montażowej w przemyśle motoryzacyjnym. W opracowaniu przedstawiono najważniejsze założenia koncepcji *reflective production* opracowanej przez koncern samochodowy Volvo na przełomie lat 80. i 90., przyczyny braku szerszego upowszechnienia się tej koncepcji w świecie, jak również jej porównanie z produkcją odchudzoną i masową. W dalszej kolejności, Patrycja Szymecka przedstawiła zagadnienie dotyczące redukcji uprzedzeń i architektury wyboru jako behawioralnych narzędzi doskonalenia decyzji w organizacji. Istotą podjętego opracowania stanowi przedstawienie podstaw psychologicznych wybranych koncepcji dokonywania wyborów, które mogą stanowić sugestię odpowiedniego dostosowania oferty firm konsultingowych do potrzeb swoich klientów. Kolejny rozdział, przygotowany przez Grzegorza Śmiałka, stanowi prezentację sposobu doradztwa biznesowego, nazywanego Smart Money, w transakcjach venture capital. W pracy dokonano charakterystyki aktywnego zaangażowania inwestorów w zarządzanie ich spółkami portfelowymi, a przede wszystkim wyeksponowano rolę konsultingu w procesie inwestycyjnym, która w opinii autora stanowi

jedną z determinant sukcesu każdej transakcji. Część pierwszą zamyka tekst autorstwa Wiolety Gawęł dotyczący charakterystyki modeli zarządzania uczelniami. Podjęte rozważania obejmują prezentację tradycyjnych modeli uczelni wyższych, jak również nowych modeli zarządzania uniwersytetem. Rozważania autorki koncentrują się na próbie wskazania modelu optymalnego, dostosowanego do aktualnych uwarunkowań i wymagań stawianych tego rodzaju instytucjom.

Część druga monografii składa się z pięciu rozdziałów. Część tę otwiera tekst autorstwa Angeliki Wodeckiej-Hyjek ukazujący problematykę wykorzystania metody studium przypadku w konsultingu z zakresu zarządzania. W rozdziale wyartykułowano kontekst użyteczności studium przypadku w pracach konsultanta z perspektywy rozwoju organizacji. W podsumowaniu zaznaczono też istotne ograniczenia i atuty tej metody. Rozdział następny, autorstwa Huberta Obory, stanowi rozważania w zakresie problematyki zastosowania metody FMEA w obszarze doskonalenia usług publicznych. Autor akcentuje znaczenie doskonalenia usług publicznych z punktu widzenia klienta oraz realizujących je instytucji przez pryzmat prezentowanego narzędzia. W kolejnym opracowaniu Anna Mirzyńska odniosła się do zagadnienia raportowania zintegrowanego jako narzędzia budowania strategii CSR w przedsiębiorstwie. Celem opracowania jest wskazanie kluczowych dla strategii CSR elementów składających się na proces raportowania zintegrowanego. Równie aktualny wątek poruszony został w opracowaniu autorstwa Justyny Tokarz, stanowiącym przedstawienie „Modelu 7S” jako narzędzia analizy potencjału organizacji w perspektywie zarządzania zmianą. Podjęty problem ukazuje charakterystykę składowych potencjału organizacji zorientowanej na zmianę, systematyzowanych przez pryzmat „Modelu 7S”. Monografię zamyka rozdział przygotowany przez Sylwię Rembiesę, ukazujący wykorzystanie konsultingu marketingowego jako źródła pozyskiwania informacji o rynku modowym. Wnioskowanie autorki, oprócz wykorzystanych źródeł literaturowych, poparte zostało również wynikami zrealizowanego badania ankietowego.

Zróznicowanie tematyczne przedstawionych opracowań pozwala zaakcentować rozmaity kontekst problemów z którymi zmagają się współcześni konsultanci, jak również wskazać zestaw narzędzi stanowiących instrumentarium ich rozwiązywania. W opinii redaktorów, niniejsza monografia prezentuje zagadnienia aktualne i ważne oraz w pełni wpisuje się w postulat rosnącej rangi konsultingu, którego wykorzystanie i skuteczność przyczynia się do rozwoju współczesnych organizacji.

Maciej Walczak, Angelika Wodecka-Hyjek

CZEŚĆ I

OBSZARY I KONCEPCJE WSPÓŁCZESNEGO KONSULTINGU

PROBLEM POZYSKIWANIA FUNDUSZY W ORGANIZACJACH TRZECIEGO SEKTORA

Streszczenie

W opracowaniu zaprezentowano trudności NGO, które wynikają z procedur pozyskiwania środków finansowych, a także ukazano płaszczyzny doradztwa, które mogą być dla nich oparciem. Wyróżnić można szereg źródeł, które pozwalają na finansowanie działalności organizacji pozarządowych. Celem opracowania jest przedstawienie wybranych możliwości finansowania oraz działań organizacji non-profit, które świadczą o skutecznym pozyskiwaniu dodatkowych funduszy w osiąganiu zakładanych przez nie zamierzeń. W opracowaniu uwaga została skupiona przede wszystkim na następujących zagadnieniach: charakterystyce NGO, wybranych źródłach finansowania organizacji trzeciego sektora, opisie trudności, jakie posiadają organizacje trzeciego sektora podczas pozyskiwania funduszy, rodzajach pomocy oferowanej przez jednostki doradcze dla organizacji pozarządowych, doradztwie i sposobach skutecznego pozyskiwania środków dla różnych rodzajowo organizacji. Wykorzystana podczas przygotowania niniejszego opracowania analiza literatury oraz wyniki przeprowadzanych badań przez różne ośrodki pozwoliły na wskazanie korzyści i przeszkód związanych z pozyskiwaniem środków finansowych w oparciu o sytuację ekonomiczną jednostek w Polsce.

Słowa kluczowe

pozyskiwanie funduszy, organizacje pozarządowe, NGO, doradztwo w trzecim sektorze

1. Wstęp

Aktualnie dostrzec można wiele powodów, dla których organizacje pozarządowe (tak zwane NGO, czyli *non governmental organisation*) podejmują silną korelację ze zbiorowością społeczną. Trzeci sektor umożliwia dobre funkcjonowanie demokratycznego systemu politycznego oraz całej gospodarki¹. Jak każda działalność, tak również NGO boryka się z szeregiem kłopotów związanych z ich aktywnością i rozwojem. Główną trudnością w działalności organizacji pozarządowych, równoważną z pozyskiwaniem osób gotowych do zaangażowania się w społeczną działalność, stanowi skuteczne pozyskiwanie funduszy. Jest to kluczowy obszar analityczny, bowiem dotyczy organizacji, których funkcjonowanie nie opiera się na przynależności do instytucji państwowych czy też jednostek skupionych na generowaniu korzyści finansowych. Dlatego tym bardziej ważnym aspektem funkcjonowania organizacji staje się racjonalne zarządzanie jej kapitałem. Osoby prowadzące działalność non-profit muszą podejmować decyzje dotyczące źródeł i metod nabywania środków finansowych. Dodatkowo należy zastanowić się jak powinien wyglądać ich podział, by realizacja celów była prowadzona w efektywny, a co więcej skuteczny sposób². Mimo szerokiej gamy działań wspierających i informujących

* Studentka studiów licencjackich, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, aneta.lichaj@gmail.com.

¹ P. Poławski, *TRZECI SEKTOR: fasady i realia*, Wydawnictwo Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2012, s. 194.

² J. Fudaliński, *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*, Difin, Warszawa 2013, s. 14.

o możliwościach finansowania, zbierania i późniejszego rozliczania środków identyfikuje się szereg trudności, z jakimi zmagają się organizacje trzeciego sektora, a w szczególności w początkowym okresie ich działalności.

W pierwszej części opracowania została przedstawiona ogólna charakterystyka usytuowania organizacji trzeciego sektora w gospodarce, podział organizacji pozarządowych oraz zwrócono uwagę na główną ideę ich funkcjonowania. Meritum opracowania stanowi prezentacja składników, które kształtują budżet organizacji oraz wpływają na ich płynność finansową. Pozwala to na przedstawienie możliwości, jakimi mogą się kierować organizacje podczas poszukiwania źródeł finansowania swojej działalności. Ze względu na szereg trudności związanych z pozyskiwaniem funduszy na rzecz organizacji non-profit, również w kontekście doboru najlepszych źródeł względem obszarów funkcjonowania danej jednostki czy prób doprowadzenia do sprawnego pozyskania pewnych środków, istotną rolę pełnią jednostki doradcze dla takich organizacji. Rolę taką pełnią na przykład urzędy samorządu terytorialnego czy też firmy konsultingowe. Dzięki doradczym praktykom wzrasta świadomość w zakresie pozyskiwania funduszy przez osoby zarządzające organizacjami pozarządowymi, jak i różnorodność w korzystaniu z wielu źródeł finansowania.

2. Miejsce organizacji pozarządowych wśród innych podmiotów życia publicznego

W teorii prężnie funkcjonująca działalność społeczno-gospodarcza ma swoje podłoże w trzech podstawowych sektorach. Wyróżniamy sektor publiczny (czyli państwowy czy też samorządowy), sektor prywatny (organizacje działające dla zysku) oraz najważniejszy na potrzeby niniejszego opracowania – trzeci sektor (socjalny, inaczej sektor organizacji pozarządowych)³. Z racji funkcjonowania szeroko pojętej działalności przestępczej w postaci wzbogacania się w sposób nielegalny do tej klasyfikacji dołącza się również IV sektor (tzw. czarny rynek). Tabela 1 ukazuje różnice pomiędzy powyżej wymienionymi sektorami pod względem charakteru działalności podmiotów danego sektora oraz celów, które nimi kierują.

Tabela 1. Podział działalności społeczno-gospodarczej

Podmioty, cele	I sektor	II sektor	III sektor	IV sektor
Podmioty	Publiczne	Prywatne	Prywatne	Publiczne
Cele	Publiczne	Prywatne	Publiczne	Prywatne

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Zań, szkolenie "NGO czyli 3-sektor" prowadzone w ramach V Ogólnopolskiego Forum Młodzieżowych Liderów Turystyki, Supraśl 2015.

Struktury państwa posługują się administracyjnym porządkiem oraz stosowaniem tzw. przymusu, a polityka przedsiębiorstw dąży do maksymalizacji zysku. Natomiast działalność NGO odwołuje się do dobrowolności zrzeszonych ludzi, którzy posiadają wspólne cele oraz zamierzenia⁴. A. Etzioni uważa, że dzięki tym cechom trzeci sektor posiada większą aniżeli pozostałe sektory zdolność dostarczania elastycznych oraz tanich

³ M. Noga, *Makroekonomia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2000, s. 56.

⁴ A. Etzioni, *The third sector and domestic missions*. "Public Administration Review" 1973, Vol. 33 No. (4), s. 314–323.

usług publicznych⁵. Trzeci sektor (zwany także obywatelskim) jest najbardziej zróżnicowany w porównaniu do tych uwzględnionych w podstawowym podziale. Możliwości wyboru form organizacyjno-prawnych funkcjonowania w ramach tego sektora jest wiele. W szczególności wyróżnia się: fundacje, stowarzyszenia (najczęściej wybierana forma działalności pozarządowych, których liczebność względem fundacji jest ponad pięciokrotnie wyższa i wynosi 106 tysięcy jednostek)⁶, federacje, partie polityczne, związki zawodowe, koła rolnicze, organizacje kościelne, osiedlowe kluby i grupy wsparcia⁷. Najwięcej organizacji pozarządowych dotyczy sportu, turystyki, rekreacji i hobby (34%)⁸.

Organizacje pozarządowe dzielą się na konkretne rodzaje działalności, które posiadają szereg warunków regulowanych na podstawie ustaw prawnych. Po pierwsze wyróżniamy działalność statutową odznaczającą się realizacją celów, dla których powstają fundacje bądź stowarzyszenia. Działalność, jaka podlega pod miano statutowej, jest zobligowana do spełnienia warunków takich jak: niemożność nabycia charakteru działalności gospodarczej, zgodność z prawem, służyć realizacji celów statutowych oraz wierność zapisom w statucie⁹. Organizacje pożytku publicznego (OPP) należą do kolejnego rodzaju działalności pozarządowych, które mogą być prowadzone w ramach statutu jako społecznie użyteczne w sferze zadań publicznych¹⁰. Dzielą się na działalność nieodpłatną OPP (w sferze zadań publicznych, za które nie pobiera się wynagrodzenia) oraz odpłatną (pobierane wynagrodzenia jest powiązane z opłatami, jakie należy wnieść w ramach uczestnictwa np. w szkoleniu). Taka działalność odpłatna nie wymaga wpisu do Rejestru Przedsiębiorców oraz pozwala na korzystanie ze świadczeń wolontariuszy. Ponadto status OPP posiada przywileje, które przekładają się na zwiększenie środków finansowych podczas wykonywania działalności. Najważniejszym z nich jest prawo do otrzymywania 1% z podatku dochodowego od osób fizycznych, które zgłaszają poprzez odpowiedni wpis w deklaracji PIT o gotowości wsparcia tymi środkami danej organizacji. Wyniki badań przeprowadzonych przez Centrum Badania Opinii Społecznej w maju 2017 r. wykazują, iż rośnie liczba podatników przekazujących 1% dla OPP¹¹. Według danych udostępnionych przez Ministerstwo Finansów w 2016 r. liczba osób, które przekazały swój 1% należnego podatku z rozliczenia za 2015 r., przekroczyła poziom 13 milionów, co stanowiło 49% ogólnej liczby podatników i przełożyło się na kwotę 617,5 mln złotych¹².

⁵ A. Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and their Correlates*, The Free Press of Glencoe, New York 1961.

⁶ Dane według REGON z roku 2015.

⁷ A. Niżyńska, *Trzeci Sektor – raport*, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, s. 1-5.

⁸ P. Adamiak, B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015 – raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2016, s. 9.

⁹ Rozporządzeniu Ministra Finansów z dnia 15.11.2001 r. w sprawie szczególnych zasad rachunkowości dla niektórych jednostek niebędących spółkami handlowymi, nieprowadzących działalności gospodarczej (§ 1 ust. 3 pkt. 3).

¹⁰ Ustawa z dnia 24.04.2003 r. *O działalności pożytku publicznego i o wolontariacie* (§ 4) (Dz. U. 2003, nr 96, poz. 873).

¹¹ Komunikat z badań CBOS nr 64/2017.

¹² Departament Podatków Dochodowych, Informacja dotycząca kwot 1% należnego podatku dochodowego od osób fizycznych przekazanych organizacjom pożytku publicznego z rozliczenia za rok 2015, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2016.

Ponadto organizacjom pożytku publicznego przysługują zwolnienia od niektórych podatków oraz prawo do nieodpłatnej promocji przez telewizję i radiofonie publiczną¹³.

Domeną NGO jest niedziałanie dla zysku, dlatego należy pamiętać, iż podczas realizacji projektów wszystkie koszty, które organizacja ponosi muszą być koniecznie wpisane (zarejestrowane) w wykonaniu danego programu. Dodatkowo jest wymagane by koszty były racjonalne i efektywne, a także by istniała możliwość ich udokumentowania¹⁴. Bardzo istotnym aspektem prowadzenia projektu jest opracowanie szczegółowego planu kosztów, tak by w czasie jego realizacji nie było potrzeby wprowadzania zmian w pierwotnie ustalonym budżecie.

3. Źródła pozyskiwania funduszy przez organizacje trzeciego sektora

Podstawowe pytanie, które pojawia się wraz z potrzebą pozyskania środków finansowych, dotyczy wiedzy odnośnie miejsc ich uzyskania oraz sposobów na zwiększenie skuteczności ich zdobycia. Bez względu na to, jaki projekt społeczny mamy na celu zrealizować, należałoby opracować ofertę uwzględniającą ideę projektu oraz założenia finansowe i pozafinansowe, jakimi będzie podyktowany przebieg działania. Opis merytoryczny oraz plan finansowy programu składają się na prawidłowo skonstruowaną ofertę. Tak przygotowany dokument można wykorzystać podczas konkursów lub programów prowadzonych przez podmioty publiczne (np. w ramach gminnych dotacji bądź aplikacji urzędu marszałkowskiego) lub jednostki prywatne.

Finansowanie można podzielić na bezpośrednie (w rozumieniu wsparcia celów statutowych przez środki z danego źródła) i pośrednie (dotyczy również pomocy w formach, dzięki którym organizacja może zachować swoje środki np. poprzez możliwość niepłacenia podatku)¹⁵ (tabela 2).

¹³ Dz.U. 2016 poz. 1817 Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 14 października 2016 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie.

¹⁴ A. Cisowska-Szul, J. Pijanowska, *Finanse w NGO. Zarządzenie finansowe w organizacjach pozarządowych*, Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych z terenu aglomeracji wrocławskiej SEKTOR 3, Wrocław 2011, s. 9-10.

¹⁵ S. Liżewski, *Źródła finansowania organizacji pozarządowych – pozyskiwanie, gospodarowanie, rozliczanie*, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2013, s. 7, 129.

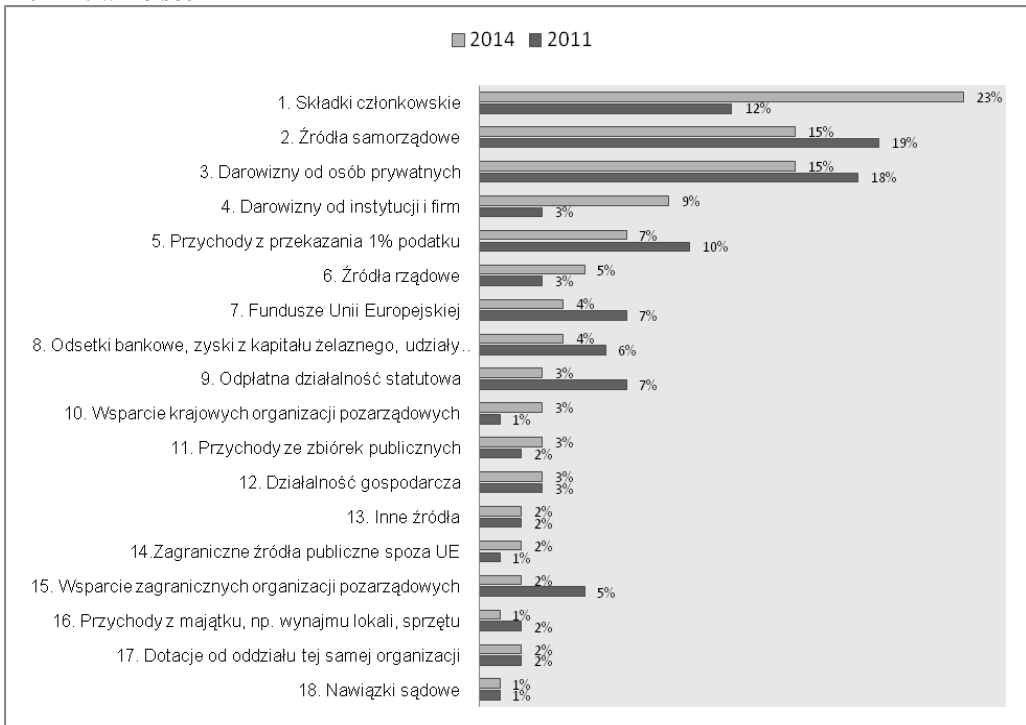
Tabela 2. Finansowanie organizacji pozarządowych

Lp.	Forma świadczenia	Charakterystyka świadczenia
<i>Bezpośredni charakter</i>		
1.	Składki członkowskie	– główne źródło finansowania, – dotyczy głównie stowarzyszeń, – finansowanie ponad 60% organizacji w Polsce.
2.	Darowizny	– znaczący element majątku NGO, – cecha nieodpłatności za przekazane środki, – cel przeznaczenia zależny od darczyńcy.
3.	Wpływy z 1% podatku dochodowego od osób fizycznych	– na rzecz organizacji posiadających status OPP, – otrzymanie środków na podstawie umowy, – możliwość przekazania środków innym podmiotom.
4.	Spadki i zapisy	– działanie, które może okazać się niekorzystne dla organizacji przyjmującej (długi bądź zobowiązania wobec os. trzecich), – możliwość odrzucenia spadku.
5.	Fundusz Pomocy Pokrzywdzonym oraz Pomocy Postpenitencjarnej	– państwowy fundusz celowy, – przeznaczenie środków na pomoc osobom pokrzywdzonym przestępstwem oraz działania readaptacyjne dla osób pozbawionych wolności.
6.	Sponsoring	– środki (również w formie niepieniężnej) uzyskane np. w zamian za promocję wizerunku firmy oraz zwiększenie jej udziału w rynku, – umowa powinna zawierać prawa i obowiązki obu stron.
7.	Loterie	– tego rodzaju gry wymagają pozyskania stosownych zezwoleń.
8.	Działalność gospodarcza organizacji trzeciego sektora	– działania uboczne, dodatkowe oraz służące realizowaniu celów organizacji zawartych w statusie (finansowanie wyłącznie działalności statutowej organizacji), – forma uniezależnienia się od źródeł publicznego wsparcia.
9.	Zbiórki publiczne	– wymaga spełnienia określonych przepisami warunków, – cel akcji wymaga publicznego charakteru, – forma uzyskania środków za pomocą gotówki lub w naturze.
10.	Dotacje i inne środki pomocowe	– jedno z najistotniejszych źródeł finansowania, – główne występowanie w postaci środków przeznaczonych na finansowanie albo dofinansowanie zadań zleconych do realizacji za pomocą NGO w sferze zadań publicznych.
11.	Fundusz Zajęć Sportowych dla Uczniów	– dofinansowanie działalności sportowej w NGO, – upowszechnianie kultury fizycznej wśród dzieci i młodzieży, – umowa z Ministrem Sportu i Turystyki.
12.	Kapitał żelazny	– źródło finansowania poprzez korzystanie z posiadanego przez organizację majątku, – środki gromadzone dla uzyskania zysków (na rzecz celów statutowych).
13.	Pożyczki, kredyty i depozyty bankowe	– źródło stosunkowo bezpiecznych zysków z oprocentowania depozytów, – wymagana wnikliwa ocena funkcjonującej na rynku oferty kredytowej.
<i>Pośredni charakter</i>		
1.	Wolontariat	– wobec organizacji wymagane są pewne obowiązki względem wolontariuszy, – zasady współpracy należy określić w umowie (porozumienie).
2.	Zwolnienia podatkowe	– kluczowe znaczenie podatku dochodowego od os. prawnych, – poprzez spełnienie wymaganych przepisów organizacje mają możliwość wykorzystać zachowane środki na prowadzenie działalności statutowej.
3.	Otrzymanie nieruchomości publicznych	– możliwość otrzymania lub nabycia nieruchomości pochodzących z zasobów Skarbu Państwa lub stanowiące własność agencji państwowych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Liżewski. *Źródła finansowania organizacji pozarządowych: pozyskiwanie, gospodarowanie, rozliczanie*, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2013, s. 129-130.

Dzięki różnorodności źródeł przychodów organizacje trzeciego sektora są w stanie prowadzić swoją działalność w sposób ciągły, a także w znaczący sposób wpływać na niezależność oraz elastyczność finansową. W ostatnich latach występuje tendencja wzrostowa w odniesieniu do osiąganego płynności finansowej organizacji oraz korzystania z większej ilości form pozyskiwania środków. Przeciętna liczba źródeł finansowania działań organizacji pozarządowej między 2011 a 2014 r. wzrosła z dwóch do trzech (przy czym 27% organizacji miało w budżecie środki z ponad czterech źródeł). Z danych udostępnionych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor wynika, iż w 2014 r. budżety ponad połowy organizacji były zapewniane w 60% organizacji przez fundusze pochodzące ze środków samorządowych i administracji publicznej, tak samo 60% organizacji korzystało ze składek członkowskich, natomiast niemalże równie duże znaczenie (56% organizacji) odnotowało w budżecie środki z finansowych i rzeczowych darowizn od osób indywidualnych, firm czy instytucji¹⁶. Rysunek 1 przedstawia porównanie lat 2011 i 2014 pod względem najczęstszych źródeł pozyskiwania funduszy przez NGO-sy.

Rysunek 1. Źródła finansowania, z których korzystały organizacje pozarządowe w 2011 i 2014 r. w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Adamiak, B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015 - raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2016, s. 65

Z rysunku 1 wynika, że rola poszczególnych źródeł przychodów na przestrzeni 3 lat (między 2011 a 2014 r.) istotnie zmieniła swoje znaczenie dla organizacji pozarządowych.

¹⁶ P. Adamiak, B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015 - raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2016, s. 14, s. 66-68.

dowych. Składki członkowskie niemal podwójnie wzrosły stając się największym źródłem finansowania. Kolejno udział w znaczącym finansowaniu NGO mają źródła samorządowe oraz darowizny od osób prywatnych. Dużo wyższą rangę zyskały również darowizny od instytucji i firm. Istotne znaczenie w kształtowaniu środków organizacji pozarządowych (choć mniejszej niż w 2011 r.) uzyskały przychody z przekazania 1% podatku. Na podstawie rysunku 1 widać, iż współpraca między organizacjami non-profit a instytucjami oraz firmami doskonale się rozwija (występuje trzykrotnie większy udział takich środków).

4. Finansowanie działalności NGO

4.1. Kontekst pozyskiwania funduszy w organizacjach trzeciego sektora

Z trudnościami w zdobywaniu funduszy lub sprzętu zmaga się 65% organizacji, a dla 60% problemem są skomplikowane formalności dotyczące korzystania ze środków grantodawców, sponsorów lub z funduszy unijnych¹⁷. Pozyskiwanie środków to jeden z najważniejszych problemów organizacji pozarządowych, aczkolwiek występuje nieznaczna poprawa względem lat ubiegłych (odwrotnie proporcjonalnie do zapotrzebowań społecznych). Poświadczaniem istniejących problemów mogą być lokalne NGO-sy. Większość z nich nie posiada zasobów, przy użyciu których mogłyby budować swoją „zdolność koalicyjną” i konkurować w pozyskaniu znaczącego wsparcia finansowego. Nieliczne organizacje posiadają swoje biuro, jeszcze mniej dysponuje większą powierzchnią przestrzenną, a sprzęt na którym wykonują swoje zadania zazwyczaj jest przestarzały¹⁸. Zasoby niematerialne, takie jak kompetencje czy informacje (np. związane z pozyskiwaniem funduszy), częściej są większe po stronie urzędu gminy niż takiego NGO-su. W kwestii zasobów to raczej lokalne organizacje pozarządowe zależą od innych instytucji, same mając nie za dużo do zaoferowania¹⁹.

Pracownicy z trzeciego sektora wymieniają szereg problemów finansowych, z którymi stykają się na co dzień. Są to przede wszystkim: kiepska sytuacja finansowa, kłopoty podczas znajdowania funduszy, znacznie skomplikowana i rozbudowana biurokracja administracji publicznej, zawile formalności dotyczące dostępu do grantowców czy też sponsorów albo funduszy pochodzących z Unii Europejskiej²⁰. Dobrą wiadomością jest natomiast fakt, iż po przystąpieniu Polski do UE i wejściu w życie *"Ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie"*²¹ miała miejsce wyraźna zmiana struktury środków finansowych, którymi dysponują badane organizacje. Wyniki badań

¹⁷ <http://wiadomosci.onet.pl/kraj/badanie-trzeciego-sektora-najwiekszy-problem-to-zdobycie-funduszy/qp9j7v> (dostęp: 18.05.2017)

¹⁸ Główny Urząd Statystyczny, *Trzeci Sektor w Polsce. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, organizacje samorządu zawodowego, gospodarczego i pracodawców w 2012r.*, Warszawa 2014, s. 136-139.

¹⁹ H. Borowski, A. Gołdys, P. Hess, Ł. Ostrowski, M. Stec, M. Wiśnicka, Pracownia badań i innowacji społecznych STOCZNIA, *Technologie dla III sektora i społeczności lokalnych. Raport z badania*. Warszawa 2011, s. 19.

²⁰ Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych z terenu aglomeracji wrocławskiej SEKTOR 3, *Fundusze w NGO. Pozyskiwanie środków na działalność organizacji pozarządowych*, Wrocław 2012, s. 4.

²¹ Dz. U. 2003, nr 96, poz. 873.

z lat 2005-2012 pokazują rosnącą dostępność środków publicznych, których udział w budżecie sektora wzrósł z 29% do 45%²².

4.2. Działania doradcze pozwalające na bardziej skuteczne pozyskiwanie środków finansowych

Wsparcie dla organizacji pozarządowych jest zależne od wielu czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Wpływ może mieć lokalizacja organizacji, wielkość czy charakter funkcjonowania. Występują także zależności pomiędzy wielkością jednostki terytorialnej, w jakiej funkcjonuje organizacja, a zróżnicowaniem w kwestii skali osiąganego wsparcia w zakresie prowadzonej działalności. Relacja przedstawia się tak, iż im mniejszy obszar, tym występuje większe wsparcie (w szczególności z sektora prywatnego)²³. Dodatkowo wśród organizacji pozarządowych, które nawiązują współpracę z przedsiębiorstwami występuje również większy odsetek tych mających korzystne relacje z innymi podmiotami. Jednostki, które nie współpracują z biznesem w zdecydowanej większości rozważają takie działania ze względu na partnerstwo we wspólnych przedsięwzięciach oraz źródło pozyskiwania funduszy²⁴.

Pomoc dla organizacji tego typu oferują między innymi Inkubatory Trzeciego Sektora. Ich świadczenia dotyczą również pozyskiwania i rozliczania środków finansowych, jak i zarządzania finansami czy współpracy z otoczeniem. Dodatkowo występuje możliwość skorzystania z usług coachingowych, które polegają na wspólnej pracy przy stworzeniu planu rozwoju organizacji. Doradca monitoruje potencjał organizacji, udziela wskazówek oraz porad. Działalność Inkubatorów czasami pozwala na wsparcie tzw. pulą środków rozwojowych²⁵.

W wielu miejscowościach (nie tylko w dużych miastach) są zakładane centra wspierania organizacji non-profit, które prowadzą liczne i bardzo często bezpłatne szkolenia i usługi doradcze dotyczące spraw finansowych w prowadzonej działalności²⁶. Duże znaczenie posiada współpraca wielosektorowa, a najbardziej istotne wydaje się być dołączenie do niej sektora biznesu. Zawijają się partnerstwa publiczno-prywatne i lokalne grupy. Poprzez takie działania nie tylko organizacje non-profit mogą brać udział w zaspokajaniu potrzeb społecznych i pomaganiu w rozwiązywaniu ludzkich problemów. Przy bankach i korporacjach powstają fundacje, które organizują różnego rodzaju wsparcie. Pokazuje to, iż świat biznesu "czuje" się współodpowiedzialny za społeczeństwo i zmienia jego wizerunek w gospodarce. *"Nastawienie na zysk staje więc w koalicji z dzieleniem się zyskiem"*²⁷.

Według badań prowadzonych przez Stowarzyszenie Klon/Jawor relacje zewnętrzne organizacji pozarządowych z pozostałymi sektorami ulegają poprawie. Najczęściej

²² Główny Urząd Statystyczny, *Trzeci Sektor w Polsce. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, organizacje samorządu zawodowego, gospodarczego i pracodawców w 2012 r.*, Warszawa 2014, s. 225.

²³ J. Fudaliński, *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*, Difin, Warszawa 2013, s. 177, s. 186.

²⁴ *Wymiary użyteczności społecznej. Biznes, administracja publiczna i organizacje pozarządowe a społeczeństwo obywatelskie*, (red.) G. Makowski, M. Koziarek, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009, s. 68.

²⁵ <http://www.epi.org.pl> - oferta dotyczy Inkubatora Trzeciego Sektora w Kielcach (dostęp: 20.05.2017)

²⁶ Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych z terenu aglomeracji wrocławskiej SEKTOR 3, *Fundusze w NGO. Pozyskiwanie środków na działalność organizacji pozarządowych*, Wrocław 2012, s. 4.

²⁷ *Ibidem*, s. 17.

utrzymują one kontakty z organizacjami samorządowymi oraz innymi fundacjami i stowarzyszeniami (92%). Współpraca tego typu polega przede wszystkim na konsultacjach oraz realizacji zadań publicznych, które są finansowane przez urząd. W 2014 r. 52% stowarzyszeń i fundacji ubiegało się o dotację od lokalnego samorządu, dla 43% z tych organizacji starania te zakończyły się sukcesem. W tym samym roku w konsultacjach organizowanych przez lokalny samorząd wzięło udział 39% fundacji i stowarzyszeń. Coraz więcej organizacji utrzymuje również relacje z firmami prywatnymi. Kontakty ze sferą biznesu, choć coraz powszechniejsze, nie są jednak zbyt intensywne. Zaledwie 14% organizacji deklaruje, że ich relacje z firmami prywatnymi mają trwałe i regularny charakter.

Coraz więcej organizacji otrzymuje od prywatnych firm wsparcie materialne. Najczęściej przyjmuje ono formę darowizn finansowych oraz wsparcia rzeczowego²⁸.

5. Uwagi końcowe

Aktywność organizacji pozarządowych w Polsce doświadcza nieustających zmian w każdym aspekcie ich działalności. Dzięki ciągłym obserwacjom i analizom funkcjonowania finansów NGO-sów można zauważyć kilka tendencji. Największe znaczenie dla działalności organizacji non-profit ma sektor publiczny. Stanowi on najważniejsze źródło finansowania organizacji trzeciego sektora, na drugim miejscu usytuowana jest działalność gospodarcza oraz PPO. Kolejną powtarzalność można odnieść względem składek członkowskich i przychodów pochodzących z dobroczynności (tj. z darowizn, zbiorów publicznych czy wydarzeń charytatywnych) jako najpowszechniejszych, ale też najmniej zasobnych źródeł korzyści finansowych. Mimo, że w ostatnich latach dywersyfikacja źródeł przychodów uległa poprawie, organizacje wciąż niewystarczająco je różnicują, czyli kładą nacisk na niewielu rodzajach źródeł finansowania, co przekłada się na nieznaczną elastyczność środków.

Mimo skomplikowanych procedur związanych z pozyskiwaniem funduszy organizacje pozarządowe coraz lepiej radzą sobie w tej kwestii, dzięki doświadczeniom oraz przede wszystkim pomocy ze strony rozwijających się jednostek doradczych, na które mogą liczyć. Organizacje non-profit są o tyle różne od pozostałych sektorów, iż osoby zaangażowane w ich rozwój łączą wspólne cele, przez co samo funkcjonowanie nabiera wyższej idei. Zawili system zdarzeń, relacji, interesów i formalności sprawia często występowanie trudności ze względu na brak odpowiedniej wiedzy i potrzebnych wskazówek. Dzięki temu, że organizacje pozarządowe są wysoko usytuowane w gospodarce i ich rozwój przekłada się na społeczeństwo oraz dobre funkcjonowanie pozostałych sektorów, wsparcie dla nich będzie w dalszym ciągu ewoluować.

²⁸ P. Adamiak, B. Charycka, M. Gumkowska, *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015 – raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2016, s. 15.

Bibliografia:

1. Adamiak P., Charycka B., Gumkowska M., *Kondycja sektora organizacji pozarządowych w Polsce 2015 – raport z badania*, Stowarzyszenie Klon/Jawor, Warszawa 2016.
2. Borowski H., Gołdys A., Hess P., Ostrowski Ł., Stec M., Wiśnicka M., *Technologie dla III sektora i społeczności lokalnych. Raport z badania*, Pracownia Badań i Innowacji Społecznych STOCZNIA, Warszawa 2011.
3. Cisowska-Szul A., Pijanowska J., *Finanse w NGO. Zarządzenie finansowe w organizacjach pozarządowych*, Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych z terenu aglomeracji wrocławskiej SEKTOR 3, Wrocław 2011.
4. Departament Podatków Dochodowych, *Informacja dotycząca kwot 1% należnego podatku dochodowego od osób fizycznych przekazanych organizacjom pożytku publicznego z rozliczenia za rok 2015*, Ministerstwo Finansów, Warszawa 2016.
5. Etzioni A., *A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and their Correlates*, The Free Press of Glencoe, New York 1961.
6. Etzioni A., *The third sector and domestic missions*, "Public Administration Review" 1973, Vol. 33, No. (4).
7. Fudaliński J., *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*, Difin, Warszawa 2013.
8. *Fundusze w NGO. Pozyskiwanie środków na działalność organizacji pozarządowych*, Centrum Wspierania Organizacji Pozarządowych z terenu aglomeracji wrocławskiej SEKTOR 3, Wrocław 2012.
9. Główny Urząd Statystyczny, *Trzeci Sektor w Polsce. Stowarzyszenia, fundacje, społeczne podmioty wyznaniowe, organizacje samorządu zawodowego, gospodarczego i pracodawców w 2012 r.*, Warszawa 2014.
10. Komunikat z badań CBOS nr 64/2017.
11. Liżewski S., *Źródła finansowania organizacji pozarządowych – pozyskiwanie, gospodarowanie, rozliczanie*, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2013.
12. Niżyńska A., *Trzeci Sektor – raport*, Instytut Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
13. Noga M., *Makroekonomia*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2000, s.56.
14. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 14 października 2016 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz.U. 2016 poz. 1817)
15. Poławski P., *TRZECI SEKTOR: fasady i realia*, Wydawnictwo Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, Warszawa 2012.
16. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 15.11.2001 r. w sprawie szczególnych zasad rachunkowości dla niektórych jednostek niebędących spółkami handlowymi, nieprowadzących działalności gospodarczej.
17. Ustawa z dnia 24.04.2003 r. o działalności pożytku publicznego i o wolontariacie (Dz. U. 2003, nr 96, poz. 873).
18. *Wymiary użyteczności społecznej. Biznes, administracja publiczna i organizacje pozarządowe a społeczeństwo obywatelskie*, (red.) G. Makowski, M. Koziarek, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2009.

Aneta Lichaj

**PROBLEM OF FUNDRAISING
IN ORGANIZATIONS OF THE THIRD SECTOR**

Summary

The article presents the difficulties of NGOs, where financial procedures appear. In addition, it shows the ways in which organizations can get advice. There are many sources through which non-governmental organizations can be financed. The purpose of this article is to present the opportunity of fundraising. Completion of selection contains an overview of the activities, which allow to effectively deal with gain extra funds. The theme is implemented by focusing on issues such as NGO characteristics, sources of funding for non-governmental organizations, a description of the difficulty of the third sector organization during fundraising, the types of support offered by NGO advisory units, counseling and how to effectively raise funds for various non-profit organizations. The analytical-synthetic method allows presenting benefits and obstacles connected with obtaining financial resources based on the economic situation of organizations in Poland, which is why it was used in the study of labor.

Keywords

fundraising, non-governmental organizations, NGO, consultancy in a third sector

DORADZTWO BIZNESOWE W TURKUSOWEJ ORGANIZACJI

Streszczenie

Pojęcie organizacji w rozumieniu przedsiębiorstwa już z definicji wskazuje na istnienie formalnej struktury – zasad, podziału zadań i narzuconej z góry hierarchii. Zdaje się, iż model ten wypracowany w XIX w., a oparty na idei gospodarki rozdzielczo-nakazowej w przeciągu ostatnich dwóch dekad stracił na ważności i ustąpił miejsca nowemu modelowi organizacji pracy zespołowej, który odrzuca większość zasad korporacyjnego posłuszeństwa. Celem opracowania jest przeanalizowanie korzyści płynących z wprowadzenia nowego modelu zarządzania, jakim jest turkusowa organizacja w kontekście kierunku, w jakim powinien rozwijać się consulting biznesowy w XXI w. W pierwszej części przedstawiona zostanie geneza oraz główne zasady, jakimi rządzą się *self managent organizations*. Następnie na podstawie analizy sytuacji przykładowych przedsiębiorstw, przez pryzmat funkcjonowania zespołów oraz efektywności i motywacji pracowników, zaprezentowane zostaną efekty wprowadzenia zarządzania bez hierarchii. Trzecia część poświęcona zostanie obecności turkusowych modeli w metodach doradztwa biznesowego. Całość rozważań osadzona została w kontekście nowej koncepcji „Firmy-Idei”, zakładającej zysk wygenerowany z oparcia organizacji na wartościach.

Słowa kluczowe

turkusowa organizacja, turkusowe zarządzanie, firma idea, *self managent organizations*

1. Wstęp

Wraz z początkiem 2014 świat ujrzało pierwsze wydane rewolucyjnej książki autorstwa F. Laloux pt. *Reinventing organizations* (wyd. polskie zatytułowano *Pracować inaczej*). Rewolucyjnej – bo po raz pierwszy poruszyła temat przestarzałości tradycyjnego modelu zarządzania organizacjami. Laloux przeanalizował przypadki kilkunastu przedsiębiorstw, które działały w oparciu o zasady inne niż otaczające je instytucje. Pionierzy ci nie wiedzieli o wzajemnym istnieniu, ale co zaskakujące, wypracowali podobne struktury i praktyki – na ich postawie F. Laloux wyłonił spójny, praktyczny model organizacyjny, który jak sam twierdzi nie jest utopijną wizją, ale bardzo konkretnym sposobem zarządzania organizacjami z poziomu wyższego etapu świadomości¹. Do podobnych obserwacji dochodzi A. Blikle – polski badacz „turkusowych” organizacji, według którego podobne w skali globu zasady zostały wypracowane w oparciu o przekonanie, że człowiek rozwija się najlepiej w warunkach wolności, zaufania, partnerstwa i współpracy².

2. Teoretyczne aspekty *self managent organizations*

F. Laloux w swojej książce wyodrębnił 5 okresów rozwoju organizacji pracy z punktu widzenia zmian w świadomości, udowadniając tym samym, że samospelnienie

* Studentka I roku studiów magisterskich na Kierunku Gospodarki i Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, partnership manager przy Open Eyes Economy Summit, kinga.tackiewicz@oees.pl.

¹ F. Laloux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, 2015, s. 17.

² A.J. Blikle – wpis na blogu *moznainaczej.pl*, (dostęp: 16.15.2017).

w pracy to nie tylko przywilej dostępny dla wybranych. Podział F. Laloux sięga do czasów prehistorii, jednak przykłady poszczególnych systemów organizacji można znaleźć również obecnie. Czerwone organizacje to model oparty na silnej władzy przywódcy, wywodzi się z czasów istnienia pierwszych grup plemiennych – społeczeństw pierwotnych. Władza utrzymywana jest w tym modelu za pomocą strachu i lęku a cele działania są krótkoterminowe. Obecnie czerwoną strukturę organizacyjną przypisuje się do zasad funkcjonowania np. mafii czy gangów ulicznych. Bursztynowe organizacje natomiast, to takie, które posiadają już znacznie bardziej rozbudowaną hierarchię i wywodzą się z czasów średniowiecza. Funkcjonują na podstawie silnie sformalizowanych i odgórnych zasad, rygorystycznych procesów i rozbudowanego systemu kontroli, które zapewniają stabilność. W taki sposób funkcjonują nadal np. Kościół Katolicki czy wojsko. Organizacje pomarańczowe natomiast powstały już w dobie rewolucji przemysłowych, a ich sposób zarządzania często określany jest słowem „maszyna”. Są nadal mocno zhierarchizowane, jednak ukierunkowane na pokonanie konkurencji i zarządzane przez cele, a innowacja jest rozumiana jako klucz do utrzymania się na rynku. Rządzi merytokracja, ceni się efektywność, skuteczność i zaangażowanie pracownika. Typowym przykładem są międzynarodowe korporacje. Bezpośrednim poprzednikiem organizacji turkusowych są zielone organizacje, które funkcjonują nadal w typowej hierarchicznej strukturze, ale w tym przypadku pojawia się już pojęcie kultury organizacji i funkcjonowania w oparciu o model interesariuszy. Ważnym aspektem jest kreatywne uczestnictwo wszystkich pracowników w organizacji i odpowiednia ich motywacja do pracy³.

Podsumowując – turkusowe organizacje to efekt długiej i niełatwej drogi przez etapy rozwoju cywilizacji i ludzkiej świadomości. Metą tej trasy jest etap, który koreluje z najwyższym poziomem piramidy A. Maslova – „potrzebą samorealizacji”. Turkus to moment przełomowy w pojmowaniu świata, człowieka i jego czasu, przedsiębiorstwa i pracy.

Teoria zarządzania pozwala wyróżnić wiele definicji zarządzania. Dla przykładu definicja R.W. Griffina wskazuje, że zarządzanie jest zestawem działań (obejmującym planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny⁴. Wszystkie te definicje ukierunkowane są na dokładne poznanie tego czego oczekuje się od ludzi. Zorientowanie na kapitał ludzki może być jednak mylące, ponieważ zazwyczaj drugi człon stwierdzenia wskazuje na kontrolowanie i dopilnowanie, aby praca została wykonana w najlepszy i najtańszy sposób. W 2012 r. w badaniu prowadzonym przez firmę doradztwa personalnego Tower Watson wzięło udział 32 000 osób zatrudnionych w sektorze korporacyjnym, łącznie z 29 krajów. W rezultacie okazało się, że jedynie 35% z nich jest zaangażowana w swoją pracę – wynik ten uznano za „hańbę zarządzania”⁵.

Za podstawę ewolucji świadomości można uznać postrzeganie zarządzania przez P.F. Druckera: „(...) zarządzanie dotyczy przede wszystkim ludzi. Jego celem jest takie współdziałanie wielu osób, które pozwala zneutralizować słabości i maksymalnie wykorzystać talenty i silne strony uczestników”.

³ F. Laloux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, 2015, s. 60-70.

⁴ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, 1996, s. 30-35.

⁵ G. Hamel, *Zarządzanie jutra*, Wydawnictwo Red Horse, 2008, s. 45-50.

Badania turkusowych firm ujawniają natomiast pewien przełom, polegający na pry-macie samzarządzania. Oznacza to, że kluczem do efektywnego działania są relacje między pracownikami, a co ważne – bez potrzeby istnienia hierarchicznych struktur⁶. Model ten odrzuca typowy korporacyjny porządek: kontraktowe budżety, premie i prowizje, polecenia, współzawodnictwo i oceny, w myśl przekonania, że człowiek najlepiej rozwinie się w warunkach wolności, zaufania, partnerstwa i współpracy⁷. F. Laloux twierdzi, że kluczem do sukcesu turkusu i podstawowym elementem łączącym analizowane przedsiębiorstwa jest działanie z głębokiej uczciwości, w zgodzie z samym sobą oraz otoczeniem. Wówczas wszechświat zrobi wszystko aby nam pomóc. Pogląd ten może wydawać się abstrakcyjny, jednak należy jedynie odpowiednio go odczytać. Jak twierdzi A. Blikle, działanie zgodnie z własnym system wartości, w poczuciu, „że robimy coś ważnego” oraz w warunkach uwalniających kreatywność i samodzielność jest skazane na sukces, co udowadniają badania i statystyki, jak również codzienne obserwacje biznesu.

W teorii zarządzania przyjęto, iż organizacją jest ustrukturalizowany, czyli uporządkowany w pewien sposób systemem (całość), złożony z czterech podstawowych elementów (podsystemów)⁸:

- celów realizowanych przez organizację i wynikających z nich konkretnych zadań,
- ludzi wraz z ich indywidualnymi i zbiorowymi dążeniami i wzorcami zachowania,
- wyposażenia materialno-technicznego i technologicznego oraz określonych zasad posługiwania się nim,
- formalnej struktury, czyli przyjętych zasad podziału zadań i odpowiedzialności za nie, władzy i związanej z nią odpowiedzialności oraz informacji.

W powyższej definicji trudno nie zauważyć słów takich jak struktura, formalizacja, zasady. Dotychczasowe rozumienie organizacji wymagało bardzo wąskiego pojmowania zawodowości, narzucając tym samym pozostawienie innych aspektów osobowości na marginesie rozważań⁹. Przełom organizacji turkusu polega na odrzuceniu formalnych struktur i skupieniu się na „pełni”. Pełni rozumianej jako akceptowanie człowieczeństwa – „bycie sobą” osiągame poprzez zapewnienie atmosfery wsparcia, zaufania, bezpieczeństwa, otwartości, szczerości i zlikwidowanie stanowisk sztabowych, kierowników średniego i wyższego szczebla, kontroli i raportów. Turkusowe zespoły w ramach turkusowych organizacji często wykorzystują narzędzie coachingu pracowniczego i współpracują z zewnętrznymi coachami, którzy odrywają role mediatorów w przypadku zaistnienia konfliktu czy pojawienia się nadmiernych emocji.

Analizując zagadnienie celu organizacji, przeważa pogląd, że skuteczne zarządzanie to dążenie do przetrwania firmy i utrzymania jej w odpowiedniej kondycji finansowej¹⁰. Turkusowa firma odwraca tradycyjny porządek dążenia do dobrego życia poprzez pieniądze. Celem turkusu samym w sobie jest przede wszystkim „dobre życie”. Dopiero spełnienie, satysfakcja i wolność przyniosą rezultat w postaci efektywności, a później

⁶ F. Laroux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, 2015, s. 72.

⁷ A.J. Blikle – wpis na blogu moznainaczej.pl, (dostęp: 16.15.2017).

⁸ C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 17-18.

⁹ F. Laroux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, 2015, s. 74-77.

¹⁰ J. Kisielnicki, *Zarządzanie – jak zarządzać i być zarządzanym*, PWE, 2014, Warszawa, s. 50-77.

zysku. Oczywistym jest jednak, że aby przedsiębiorstwo mogło funkcjonować, zysk pozostaje koniecznością. Praca na poziomie turkusów może być realizowana jedynie w odpowiednio wyposażonym miejscu pracy, z satysfakcjonującym wynagrodzeniem. Badania wykazują jednak, że tam gdzie zysk staje się pośrednikiem w realizacji celu, wyniki finansowe są znacząco lepsze, niż tam gdzie jest on celem najwyższym¹¹.

Na koniec rozważań teoretycznych warto dodać, iż samodzielną się firmy na własne życzenie pozbywają się zwykłych mechanizmów kontroli. Budowanie relacji na fundamentach wzajemnego zaufania musi mieć oparcie w przekonaniu, że pracownik, członek zespołu jest osobą rozumną i odpowiedzialną oraz że powierzone mu zadanie będzie czynić dobrze¹². Ludzie posiadający zaufanie współpracowników oraz wszystkie zasoby i uprawnienia do podejmowania potrzebnych w ich odczuciu decyzji, zaczynają dokonywać niesamowitych rzeczy.

3. Samozarządzanie i pełnia w praktyce (case study)

Dla lepszego zrozumienia mechanizmów i procesów jakie zachodzą w turkusowych organizacjach należy posłużyć się praktycznymi przykładami. Jak już wcześniej wspomniano, F. Laroux badał 12 przedsiębiorstw, które istniejąc w różnych zakątkach globu wypracowały bardzo podobne struktury – to na podstawie tych przykładów najlepiej wiadać, jak pracują samodzielną się zespoły i organizacje pełni.

3.1. Turkusowe usługi

Dla przykładu, holenderska organizacja Buurtzorg zajmująca się opieką środowiskową, rezygnuje z kierownictwa wyższego i średniego szczebla, elektronicznych systemów rejestracji oraz procedur dotyczących np. maksymalnego czasu spędzonego z pacjentem na rzecz zorganizowania pielęgniarek i pielęgniarzy w 10-12 osobowe samodzielną się zespoły, obsługujące około 50 pacjentów w granicach dobrze znanego sąsiedztwa. Członkowie zespołów są odpowiedzialni nie tylko za pracę z pacjentami, ale sami planują swoją pracę, decydując o tym komu i jak służyć, przeprowadzając rekrutację, ustalając grafik, urlopy i zajmując się administracją. Sami wspólnie decydują o wydatkach na remont biura i o zakupie samochodu aby dojeżdżać do pacjenta. Sami rozdzielają między siebie zadania, w grupie w naturalny sposób tworzą się role, umożliwiając każdemu odnalezienie swojego miejsca. Co ważne w przypadku usług pielęgniarskich, taka organizacja pozwala na lepsze poznanie pacjenta i otrzymanie jego zaufania. Buurtzorg od 2006 r. urosła z 10 pracowników w jednym lokalnym zespole, do ponad 7000 pielęgniarek zorganizowanych w zespoły w całym kraju w 2013 r. Profesjonalna opieka pielęgniarek z Buurtzorg jest najbardziej pożądaną w całej Holandii, a organizacja cieszy się wg badań największym wśród branży medycznej zaufaniem społecznym¹³. Według badania EY Buurtzorg wymaga przeciętnie około 40% godzin mniej opieki, niż inne tego typu organizacje, co może wydawać się abstrakcją wobec faktu, iż pielęgniarki w Buurtzorg „mają czas na kawę i rozmowę z pacjentami (...), podczas gdy w tym samym czasie inne organizacje pielęgniarskie określają minutowe ramy czasowe spotkań z pacjentem”¹⁴. Oprócz samodzielną się zespołów wśród turkusowych praktyk

¹¹ A.J. Blikle, *Dokryna Jakości – rzecz o turkusowej organizacji*, Wydawnictwo One Press, 2017, s. 25-32.

¹² F. Laroux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, 2015, s. 20-30.

¹³ F. Laroux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, 2015, s. 82-83.

¹⁴ F. Laroux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, 2015, s. 83-88.

zarządzania F. Laloux wyróżnił również organizację pracy poprzez sieci indywidualnego kontraktowania oraz zagnieźdzone zespoły.

3.2. Turkusowa edukacja

Usługi to nie jedyna branża, w której odnajdują się turkusowe organizacje. Jednym z interesujących i nieoczywistych przypadków jest turkusowa szkoła, opisana w pozycji *Pracować inaczej*. W berlińskiej szkole zrezygnowano ze ścisłego trzymania się ram programowych, z 45 minutowych lekcji i 25 osobowych klas oraz testów. We współpracy ze specjalistami z Design Thinking zaprojektowano moduły przedmiotów. Codziennie rano uczniowie klas 7-12 spędzają dwie-trzy godziny na nauce indywidualnej podstawowych przedmiotów. Mogą poświęcać więcej czasu na to, co ich interesuje i wychodzić poza ramy modułu zaplanowanego na dany miesiąc, bądź zatrzymać się na dłużej, gdy coś sprawia im trudność. Klasy są mieszanką uczniów z różnych lat – dzieci w płynny sposób przekazują sobie wiedzę, ucząc się tym samym cierpliwości, zrozumienia i współpracy. Postępy omawiane są na cotygodniowych indywidualnych, spotkaniach, na których nauczyciele jasno formułują oczekiwania ale i pomagają wyznaczyć cele na kolejny tydzień, zgodnie z potrzebami ucznia. Pozostałą część dnia uczniowie spędzają nad praktycznymi indywidualnymi, bądź grupowymi projektami. Nauczyciele i rodzice również funkcjonują w systemie samozarządzania. Obecnie do ESBZ uczęszcza ponad 500 uczniów, a sama instytucja przyciąga dyrektorów i pedagogów z całej Europy, którzy chcą wdrożyć podobne praktyki¹⁵.

3.3. Turkusowe fabryki

Odkryciem F. Laloux jest fakt, iż w turkusowych zespołach mogą pracować również robotnicy fizyczni. Badacz udowodnił to na przykładzie francuskiej firmy FAVI produkującej mosiężne elementy do samochodów. Warto dodać, że fabryka ta nie jest nieskazitelnie czystą linią produkcji, a praca jest wymagająca fizycznie. Pionierskie podejście zostało wprowadzone już w 1983 r., wraz ze zmianą kierownictwa. Nastąpiła wówczas fundamentalna przebudowa – pracownicy zorganizowani zostali w zespoły liczące od 15 do 35 osób, a większość z nich jest przypisana do poszczególnego kontrahenta (osobny zespół produkuje części dla Audi, a osobny dla Volkswagena). Każdy zespół sam się organizuje, na zasadach podobnych do opisanych wcześniej przy omawianiu holenderskiej organizacji pielęgniarek środowiskowych. Podobnie, zlikwidowano kierownictwo średniego szczebla, pioniry sprzedaży i działy kadr. Organizacja taka pozwala na lepsze zrozumienie potrzeb klienta i dopasowanie oferty, a także skraca proces kompletowania zamówień. W ten sposób każdy, kto w „tradycyjnym” przedsiębiorstwie pracowałby jedynie jako robotnik, w omawianej firmie jest również managerem, handlowcem, opiekunem klienta. W efekcie takiego zarządzania FAVI jest jedynym producentem mosiądzu (liczącym się w skali świata), jaki pozostał w Europie (podczas gdy wszyscy konkurenci przenieśli się do Chin), dysponując dodatkowo ponad 50% procentowym udziałem w rynku dostaw widełek do skrzyni biegów. Corocznie firma odnotowuje wysoki marżowy zysk, przy wysokich płacach i praktycznym braku rotacji pracowników¹⁶.

¹⁵ F. Laroux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, 2015, s. 117-122.

¹⁶ F. Laroux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, 2015, s. 93-96.

3.3. Polskie przykłady turkusowych organizacji

Warto również wskazać polskie przykłady organizacji turkusu i przeanalizować na jakim stopniu rozwoju funkcjonują.

Przyjrzyjmy się np. praktykom wprowadzonym przez firmę KAMSOFT Podlasie. Przedsiębiorstwo to zajmuje się opracowaniem, wprowadzaniem i serwisem systemów informatycznych w farmacji i służbie zdrowia. Zostało zakwalifikowane przez polskich badaczy do grona turkusowych firm ze względu na reorganizację, którą przeszło w 2014 r. Prezes Kamssoft, Tomasz Misztal podjął wówczas decyzję o pełnym zaufaniu swoim pracownikom, rezygnacji z przestarzałych form i wprowadził w firmie struktury oparte na partnerstwie. Podjęto również próbę identyfikacji barier w codziennym funkcjonowaniu pracowników i zlikwidowano je z sukcesem. Obecnie firma działa w oparciu o samorządzące się zespoły, które same podejmują większość decyzji operacyjnych. Zespoły te to m.in. zespół ds. systemów medycznych, zespół ds. systemów dystrybucji i zarządzania czy zespół ds. systemów aptecznych. Przy podziale zespołów uwzględniono specjalizacje, talenty pracowników i ich znajomość poszczególnych rynków, co pozwoliło skutecznie zoptymalizować efektywność pracy. Nad całością organizacji czuwa jednoosobowy zarząd, zlikwidowane zostały stanowiska managerskie i kierownicze. W swojej misji Kamssoft wyraźnie zastrzega również zorientowanie na komfort i rozwój pracownika, a nie jedynie na klienta. Z wywiadów z pracownikami firmy można wnioskować, że zaangażowanie w pracę nie wymaga żadnych dodatkowych bodźców motywacyjnych¹⁷.

Do turkusowych organizacji w Polsce zaliczana jest również firma Brewa z Kalisza oferująca rozwiązania z zakresu energii odnawianej. Jeden z jej założycieli, Maciej Borowiak, wskazuje, że motywacją do stworzenia turkusowej organizacji od podstaw było własne doświadczenie w pracy handlowca, które uświadomiło mu, że nie chce nigdy więcej być oceniany w systemie „jesteś tak dobry, jak Twój ostatni miesiąc sprzedaży”. Turkus przejawia się w wielu aspektach organizacji pracy. Twórcy Brawy już na początku założyli, że prędzej czy później stanie się ona współwłasnością wielu osób, wychodząc założenia, że każdy może podjąć decyzje o ile jest w stanie wziąć za nią odpowiedzialność. Zdecydowali o porzuceniu tradycyjnych budżetów oraz nie wprowadzili regulaminów pracy, przez co pracownicy mają ogromnie dużą elastyczność wyboru czasu i miejsca pracy. Wyjątkowa dbałość o komfort i rozwój pracownika przejawia się m.in. w inwestowaniu w szkolenia, finansowanie studiów uzupełniających czy zakupie rowerów na dojazd do pracy¹⁸.

Zaprezentowane do tej pory przypadki dotyczą małych firm. Przedsiębiorstwo Marco z Gliwic jest jedynym polskim przypadkiem „średniego” przedsiębiorstwa, posiadającego dodatkowo kilka oddziałów w całej Europie, któremu udało się wprowadzić turkus do codziennych praktyk. A. Blike opisuje Marco następująco: „Marco udowadnia, że można być zarówno firmą dochodową, jak i społecznie odpowiedzialną, można się uczyć, rozwijać i nie mieć konfliktów wśród kilkudziesięciosobowej załogi. Można regularnie pytać współpracowników jakie mają problemy, bariery i co firma jeszcze może dla nich

¹⁷ Informacje dostępne na stronie www.kamssoftpodlasie.pl, (dostęp: 22.05.2017).

¹⁸ J.A. Blikle, *Brewa*, wpis na blogu moznainaczej.com.pl, (dostęp: 27.05.2017), <http://www.moznainaczej.com.pl/organizacje-turkusowe-w-polsce/brewa-kalisz>.

zrobić – choć właściwie nie co firma dla nich, ale co oni dla siebie, bo przecież firma to oni”¹⁹.

W Polsce spotkamy jeszcze kilka bardzo inspirujących historii z zakresu tworzenia organizacji turkusów m.in. krakowskie przedsiębiorstwo społeczne Łukasza Kalicińskiego NOTJUSTSHOP, warszawska szkoła „Turkusowa wieża”, OXALIS Polska czy LeanCe Zdzisława Kolmaga. Działania w celu spłaszczenia struktur podejmują również KGHM i Hortex. Polska ewolucja w stronę turkusów rozpoczęła się jednak stosunkowo niedawno, a jak zgodnie twierdzą liderzy firm to bardzo ciężka, pełna ryzyk i poświęceń droga. Mamy więc jeszcze dużo do zrobienia w zakresie wprowadzenia zarządzania bez hierarchii. Podstawą zmiany jest jednak zawsze przemiana świadomości²⁰.

4. Turkus w rozwoju współczesnego konsultingu

Brak zasad i procedur oraz kierownictwa średniego szczebla tworzy ogromne poczucie wolności i odpowiedzialności w organizacji, co uwalnia kreatywność i chęć do pracy, co przekłada się na lepszą jakość wyrobu. Amerykańska turkusowa firma Morning Star od 20 lat doświadcza dwucyfrowego wzrostu i jest największą na świecie firmą przetwórstwa pomidorów. Jej liderzy twierdzą, iż sukces zawdzięczają reorganizacji struktur. Polskie Marco, przy nowoczesnej siedzibie i ponadprzeciętnych wynagrodzeniach pracowników corocznie wzbogaca się o 20%, przy czym 10% zysku przekazuje na cele społeczne²¹. Udowadnia to, że turkus to słuszny kierunek rozwoju konsultingu i coachingu w XXI w. F. Laloux, po setkach wywiadów przeprowadzonych z turkusowymi managerami, w swojej książce radzi jak dobrze wprowadzić i zarządzać organizacją turkusów. Gdy weźmiemy pod uwagę to czym tak naprawdę jest konsulting (dziedzina zarządzania zajmująca się szeroko pojętym doradztwem podmiotom gospodarczym), są to też doskonale wskazówki dla doradców. Turkusowi trenerzy, ucząc jak wprowadzić turkusową świadomość do organizacji, mogą stać się wręcz ambasadorami bardzo istotnej zmiany zarówno społecznej jak i gospodarczej.

Na początek niezbędnym jest określenie, jakie struktury turkusów najbardziej odpowiadają danemu przedsiębiorstwu. Często odpowiedź na to pytanie określają takie parametry jak: wielkości firmy, rodzaj działalności czy złożoności łańcucha dostaw. Przed reorganizacją, wartym przeanalizowania jest również poziom partycypacji pracowników i ich zaangażowania. Większość pracowników niższego szczebla, szczególnie w dużych przedsiębiorstwach, korporacjach czy fabrykach przyzwyczajona jest do stałego rytmu i realizacji nakazanych zadań. Jest im obojętne czy firma zarabia czy traci i nie zastanawiają się nad jej szansami czy zagrożeniami na rynku. Dobrym startem drogi do sukcesu i najprostszym sposobem zaangażowania pracownika jest bieżące informowanie personelu, nawet, a może i przede wszystkim, najniższego szczebla, o wynikach finansowych, rozważanych problemach, kierunkach rozwoju itp. Samo informowanie jednak nie wystarczy. Należy włączyć pracowników w proces decyzyjny poprzez zasięganie ich opinii czy głosowanie nad decyzjami. Do takich działań nie potrzeba ogromnej rewolucji struktur zarządzania. Pomogą one zbudować zaufanie pomiędzy pracodawcą, a pracownikami, odkryć potencjał i będą pierwszym krokiem w stronę oddolnej przebudowy dążącej do prawdziwego turkusów i wprowadzenia praktyk związanych z pełnią. Przechodząc już

¹⁹J.A. Blikle, *Marco*, wpis na blogu [moznainaczzej.com.pl](http://www.moznainaczzej.com.pl), (dostęp: 27.05.2017), <http://www.moznainaczzej.com.pl/organizacje-turkusowe-w-polsce/marko>.

²⁰ Wykaz firm dostępny na stronie www.zkolmaga.wordpress.com, (dostęp: 28.05.2017).

²¹ Dane z bloga J.A. Blikle [moznainaczzej.com.pl](http://www.moznainaczzej.com.pl), (dostęp: 28.05.2017).

do samej fazy organizowania turkusowych struktur koniecznym jest pamiętać, iż większość osób na stanowiskach kierowniczych uzna to za zagrożenie i może stawiać opór. Bardzo istotne jest głębokie uświadomienie ich o słuszności zmiany i włączenie ich w organizowanie nowego modelu. Będzie to doskonały początek turkusowej współpracy. Przy reorganizacji FAVI, prezes poprosił zespół ówczesnych managerów o to, aby poświęcili trochę czasu na rozmowy z robotnikami, rozejrzeli się i znaleźli dla siebie najlepszą w ich odczuciu rolę w nowych strukturach. W mniejszych firmach doskonale sprawdzą się indywidualne rozmowy z każdym pracownikiem²².

Na rynku biznesowych usług doradczych pojawiło się już kilka prekursorów zmiany. Z amerykańskiej Morning Star wyrosła organizacja konsultingowa „Morning Star Self Managemnet Institute”, która zajmuje się uczeniem praktyk, jakie wypracowało Morning Star w organizacjach z nią powiązanych oraz coachingowym wsparciem dla pracowników. Na polskim rynku funkcjonuje Leance, która działa na rzecz zmiany w sposobie pracy, prowadząc szkolenia z zakresu turkusowych praktyk. Zarządzanie partycypacyjne, kreowanie wizerunku zgodnego z własną osobowością, umiejętność konstruktywnego feedbacku – to tylko niektóre z tematów, jakie poruszają trenerzy Leance, wierzący, że do pracy można przychodzić z radością i pasją. Nowa wśród polskich organizacji coachingowych SPOCO uczy przedsiębiorców jak być liderem, a nie prezesem i jak rozumieć potrzeby swoich pracowników i je uwzględniać.

5. Zakończenie

Na koniec warto zadać sobie pytanie czy każda firma może być turkusowa. F. Laloux w *Pracować inaczej* pokazuje przykłady rozwiązań dla różnych firm: z różnych branż i o różnych wielkościach. Wystarczy chcieć. Badacze przekonują, że turkus nie jest utopijnym marzeniem, ale efektywnym sposobem zarządzania przedsiębiorstwem. Świat nadal jednak nie przekonał się jeszcze, że klasyczny system motywowania może być głęboko demotywujący. Najnowsze doświadczenia oraz badania naukowe potwierdzają, że ludzie mający wpływ na swoje środowisko pracy są bardziej kreatywni i lojalni²³.

W opisanym w opracowaniu modelu zarządzania ciężko doszukać się wad w założeniach. Przypisuje się mu jednak często utopijność: niemożność do realizacji w normalnie funkcjonującej gospodarce – warunkach konkurencji, pogoni za zyskiem i zaawansowanej globalizacji. Nie realne wydaje się oparcie o ten model struktur zarządczych dużych międzynarodowych korporacji. Ciężko w nich o pozbycie się hierarchii i formalnych struktur a ich spłaszczenie oraz brak sformalizowanej kontroli mógłby doprowadzić do powstania organizacyjnego chaosu. Koncepcja „turkusowych organizacji” wydaje się bardziej przystawać do mniejszych przedsiębiorstw i firm rodzinnych, bądź do małych zespołów w strukturach organizacyjnych. Co więcej, jej wdrożenie może okazać się możliwe jedynie w gospodarkach o zaawansowanym stopniu rozwoju. W pozostałych krajach barierą może być niedostateczna świadomość społeczeństwa.

Zwolennicy behawioralnej teorii zarządzania mówią o wyjściu poza neoklasyczny model zarządzania i przejściu na system, który pozwoli utożsamiać cele firmy z celami pracowników. Jak wskazali autorzy *An Evolutionary Theroy of Economic Change* istotą działalności i kluczem do sukcesu powinno być przezwyciężenie rutyn – można pokusić

²² F. Laroux, *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, 2015, s. 100-112.

²³ K. Mika, R. Stocki, A. Bożek, *Total Participation Management: Toward Psychological Determinants of Subjective Well-Being at Work*, (dostęp 03.03.2017), <http://www.jemi.edu.pl/vol-9-issue-4-2013/total-participation-management-toward-psychological-determinants-of-subjective-well-being-at-work>.

się o stwierdzenie, że to właśnie sedno turkusowej rewolucji. Zmiana podejścia do zarządzania uznawana jest przez wielu autorów za rewolucyjną innowację organizacyjną, która wywoła zmianę makroekonomicznej funkcji produkcji, co w efekcie przyniesie rozwój, nie tylko gospodarczy ale i społeczny²⁴.

Bibliografia:

1. Blikle A.J., *Doktryna Jakości – rzecz o turkusowej organizacji*, Wydawnictwo One Press, 2017.
2. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, 1996.
3. Hamel G., *Zarządzanie jutra*, Wydawnictwo Red Horse, 2008.
4. Kisielnicki J., *Zarządzanie – jak zarządzać i być zarządzanym*, PWE, Warszawa 2014.
5. Laloux F., *Pracować inaczej*, Wydawnictwo Studio Emka, 2015.
6. Mika K., Stocki R., Bożek A., *Total Participation Management: Toward Psychological Determinants of Subjective Well-Being at Work*, (dostęp: 03.03.2017), <http://www.jemi.edu.pl/vol-9-issue-4-2013/total-participation-management-toward-psychological-determinants-of-subjective-well-being-at-work>.
7. Nelson R.R., Winter S.G., *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge 1982.
8. Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Źródła internetowe*:

9. www.moznainaczej.pl (dostęp: 03.03.2017).
10. www.zkolmaga.wordpress.com (dostęp: 14.03.2017).
11. www.kamssoftpodlasie.pl (dostęp: 14.03.2017) .
12. www.brewa.pl (dostęp: 09.03.2017).
13. www.morningstar.com (dostęp: 01.04.2017).
14. www.labels.pl (dostęp: 05.04.2017).

²⁴ R.R. Nelson, S.G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, 1982, Cambridge, s. 100-119.

* Autorka część zawartych opisów sporządziła na podstawie wywiadów z przedsiębiorcami i ogólnie dostępnymi informacjami zawartymi na blogach i stornach internetowych firm oraz profesjonalistów zajmujących się problematyką turkusowego zarządzania.

Kinga Taćkiewicz

Business consulting in the self management organization

Summary

Definition of the organization in the meaning of enterprise points to the existence of formal structure – rules and hierarchy. It seems that this model based on the idea of command-and-distribution economy has expired and gave way to a new organizational model that breaks most of the corporate structure rules. Frederic Laloux in his breakthrough publication „Reinventing organization” calls this new management model a teal organization. This article focuses on a deep analyze of the benefits that comes from implementing self management organization and indicates the future direction of business consulting development. All theory is embed in the firm-idea context that assumes generating benefits and long-term development from value-based strategy.

Key words

teal organization, teal management, firm-idea, self management organizations

Maciej Walczak*

REFLECTIVE PRODUCTION ALTERNATYWĄ DLA LINII MONTAŻOWEJ W PRZEMYŚLE MOTORYZACYJNYM**

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono najważniejsze założenia koncepcji reflective production (w tłumaczeniu na język polski – „produkcja z refleksją” lub „produkcja z pomysłu”) opracowanej w Volvo na przełomie lat 80. i 90. XX w. Na wstępie omówiona została geneza oraz założenia koncepcji produkcji z refleksją. Następnie zaprezentowano efekty wdrożenia omawianego rozwiązania w fabryce Volvo w Uddevalli oraz główne przyczyny braku szerszego upowszechnienia się tej koncepcji w świecie, jak również jej porównanie z produkcją odchudzoną i masową. W zakończeniu opracowania dokonano syntetycznej oceny prezentowanej koncepcji.

Słowa kluczowe

produkcja z refleksją, produkcja odchudzona, wzbogacanie pracy, humanizacja pracy

1. Wstęp

Koncepcje i modele organizacji produkcji ulegają systematycznym przemianom, mającym na celu dostosowanie przedsiębiorstw do zmian zachodzących w otoczeniu. Obecnie do najistotniejszych tego typu bodźców zaliczane są: globalizacja działań, rozwój systemów informacyjnych, nacisk na ekologię, wzrastające wymagania klientów czy też coraz krótszy czas użytkowania produktów. Odmienne uwarunkowania występowały na początku lat 90. XX w., kiedy to za kluczowe, z punktu widzenia działania przedsiębiorstwa, były uważane zasoby ludzkie. Zdaniem F.K. Pila i T. Fujimoto przedsiębiorstwa w tym okresie zmagaly się przede wszystkim z niedoborem siły roboczej, naciskami ze strony związków zawodowych, zmianami demograficznymi oraz coraz mniejszym zainteresowaniem młodych ludzi podejmowaniem pracy w przemyśle¹. Część przedsiębiorstw problem ten próbowała rozwiązać poprzez daleko idącą automatyzację procesu produkcyjnego i tym samym ograniczenie zapotrzebowania na siłę roboczą. Jednak w branży motoryzacyjnej, o ile występująca na wydziałach blacharni i lakierni stosunkowo niewielka zmienność operacji i uciążliwe środowisko pracy tworzą warunki dla daleko posuniętej robotyzacji, to już montaż finalny samochodów, nawet obecnie, wciąż stanowi etap produkcji zdominowany przez pracę ludzką.

Celem niniejszej pracy jest prezentacja koncepcji produkcji z refleksją opracowanej i zastosowanej w firmie Volvo na przełomie lat 80. i 90. XX w. W ocenie autora poruszony temat, z punktu widzenia doradztwa organizacyjnego na rzecz rozwoju organizacji, jest istotny z co najmniej dwóch powodów. Po pierwsze coraz bardziej zyskuje na aktu-

* 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.

¹ F.K. Pil, T. Fujimoto, *Lean and reflective production: the dynamic nature of production models*, “International Journal of Production Research” 2007, Vol. 45 No. 16, s. 3742.

alności – bowiem w obliczu podobnych problemów, wobec których stanęło Volvo w analizowanym okresie, polegających na pozyskaniu odpowiedniej liczby pracowników, znalazła się w chwili obecnej znaczna liczba polskich przedsiębiorstw. Niedobory kadry stają się coraz istotniejszą przeszkodą na drodze do ich dalszego rozwoju. Po drugie – konsultant, posiadający bogatą wiedzę na temat wykorzystywanych w przeszłości w różnych przedsiębiorstwach rozwiązań, jest w stanie zrealizować usługę na wyższym poziomie w porównaniu z doradcą, który takiej wiedzy nie posiada. Wdrożone w Volvo rozwiązania stanowiły innowacyjną alternatywę dla szeroko rozpowszechnionej produkcji z wykorzystaniem linii montażowych. W przypadku analizowanej koncepcji szczególnie interesujący jest fakt, iż pomimo uzyskiwania dobrych rezultatów w zakresie efektywności produkcji i poprawy warunków pracy, produkcja z refleksją nie upowszechniła się na szeroką skalę w całym przemyśle motoryzacyjnym, tak jak to miało miejsce m.in. w przypadku *lean production*. Tym samym liczba opracowań na ten temat jest niewielka, szczególnie w piśmiennictwie krajowym.

2. Tło powstania produkcji z refleksją

W przypadku koncepcji i metod zarządzania o zagranicznym rodowodzie, badacze często stają przed problemem wskazania poprawnego odpowiednika nazwy w danym kraju. Nie zawsze udaje się taką nazwę wybrać jednoznacznie, np. *lean management* w Polsce jest określany mianem szczupłego lub odchudzonego zarządzania. W przypadku nazwy *reflective production*, o ile tłumaczenie słowa *production* nie budzi wątpliwości (właściwym w tym przypadku będzie wyraz „produkcja”), to przymiotnik *reflective* można interpretować na kilka sposobów. W kontekście głównych założeń analizowanej koncepcji będą najbardziej pasować określenia: *refleksyjny*, *rozważny* i *myślowy*². Dlatego uzasadnionym wydaje się stosowanie nazwy „produkcja z refleksją”. W literaturze polskojęzycznej wzmianka o *reflective production* pojawia się w wydanej w 2002 r. nakładem Wydawnictwa Naukowego PWN książce pt. „*Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*”, której autorami są P.B. Schary i T. Skjøtt-Larsen. W polskim przekładzie posłużono się nazwą – produkcja „z pomysłunkiem”. Obie przedstawione powyżej nazwy akcentują ludzki wymiar zastosowanych rozwiązań, przejawiający się odejściem od przedmiotowego traktowania pracownika zatrudnionego przy linii montażowej³.

Zgodnie z C. Clackiem, początków koncepcji produkcji z refleksją należy się dopatrywać w eksperymentach prowadzonych w Volvo Truck Operation nad rozwiązaniami zmierzającymi do montażu samochodów ciężarowych z zastosowaniem gniazd produkcyjnych. Wraz z restrukturyzacją całego przedsiębiorstwa, postanowiono dokonać istotnych zmian w zakresie rozwiązań socjotechnicznych w produkcji⁴. Próby ze zmianą organizacji pracy prowadzono również w 1974 r. w nowo otwartym przez Volvo zakładzie w miejscowości Kalmar. Zastosowany wtedy proces montażu stanowił kombinację linii

² Propozycje tłumaczenia zestawiono na podstawie słowników: getionary.pl, ling.pl, dictionary.pl.

³ Silny nacisk na upodmiotowienie szeregowego pracownika oraz związane z nim włączenie go do doskonalenia organizacji pojawiło się również w przypadku *lean production*. J.K. Liker jako jedną z kluczowych zasad stosowanych w Systemie Produkcyjnym Toyoty wymienia „Wykształcić wyjątkowych ludzi i zespoły realizujące ogólną koncepcję firmy” [Liker 2005, s. 83], w myśl której pracowników należy szkolić, powierzać im trudne zadania do rozwiązania, dbać o kulturę organizacyjną tak, aby cele zatrudnionych stały się zbieżne z celami przedsiębiorstwa. Ponadto szacunek do pracowników, który jest cechą kultury japońskiej, jest również podkreślany w modelu „Drogi Toyoty” [Liker 2005, s. 34].

⁴ C. Clarke, *Automotive production systems and standardization. From Ford to the case of Mercedes-Benz*, Phisycyca-Verlag Heidelberg, New York 2005, s. 111.

produkcyjnej z pracą w gniazdach i był realizowany przez około 20 zespołów. Znacznie wydłużeniu uległ czas cyklu pracy i już wtedy wahał się w przedziale od 15 do 40 minut⁵.

W połowie lat 80. szwedzcy wytwórcy samochodów, podobnie jak ich odpowiednicy w pozostałych rejonach świata, napotkali problemy z pozyskiwaniem i utrzymaniem siły roboczej. Początkowo problem ten w Volvo starano się rozwiązać poprzez zastosowanie automatyzacji procesów produkcyjnych na szerszą niż dotychczas skalę, naśladując w ten sposób działania podejmowane przez GM i VW⁶. Jednak w 1985 r., już w czasie projektowania nowego zakładu w miejscowości Uddevalla, do kierownictwa Volvo zaczęło docierać coraz więcej informacji o problemach związanych z automatyzacją procesów produkcyjnych u konkurentów. Ponadto przeprowadzone eksperymenty i analizy wskazywały na bardzo wysokie koszty związane z planowanym zastępowaniem ludzi przez automaty. Czasu na zastanawianie się było coraz mniej. Ostatecznie postanowiono skupić się nie na eliminacji pracy ludzkiej, lecz na takiej poprawie warunków pracy, aby były bardziej akceptowalne dla załogi⁷. Punktem wyjścia dla zaprojektowanych rozwiązań stały się wartości społeczeństwa poprzemysłowego, w tym zadowolenie z pracy czy też wzbogacanie przez pracę⁸. Nowo powstający obiekt miał w założeniu być atrakcyjnym miejscem pracy zarówno dla mężczyzn, jak i kobiet niezależnie od wieku (¼ zatrudnionych miały stanowić osoby powyżej 45 roku życia)⁹. Konieczne stało się zatem wyeliminowanie głównych problemów związanych z pracą w fabryce samochodów przełomu lat 80. i 90. XX w., organizowanej jeszcze w dużej mierze zgodnie z wytycznymi H. Forda. Do wad tych zaliczyć należało przede wszystkim: konieczność dostosowania się pracownika do czasu trwania taktu linii, monotonię wynikającą z częstego powtarzania tych samych czynności, alienację związaną z brakiem możliwości swobodnego komunikowania się podczas pracy i tworzenia więzi towarzyskich w dużych zespołach jak również problemy z ergonomią pracy przy taśmie produkcyjnej.

3. Istota systemów produkcyjnych z refleksją

Podstawowym założeniem przy projektowaniu nowych rozwiązań organizacyjnych było wyeliminowanie pracy przy klasycznej, jednoprzepływowej linii produkcyjnej. Cechą charakterystyczną tego typu produkcji w latach 70. i 80. XX w. stanowiło daleko idące rozdrobnienie operacji roboczych wykonywanych w cyklach 1-2 minutowych, bowiem tyle zazwyczaj trwał takt linii¹⁰. Na przykład w zakładach Forda, w których produkowano w pierwszej połowie XX w. model T, zostało wyróżnionych i poddanych analizie 7882 rodzajów prac. Umożliwiło to zatrudnianie nawet osób niedowidzących i niepełnosprawnych ruchowo¹¹. Zaletą z punktu widzenia zarządzających jest oczywiście ła-

⁵ F.K. Pil, T. Fujimoto, *Lean and reflective production ...*, op. cit., s. 3744.

⁶ C. Berggren, *Advanced Automation or Alternative Production Design? A Reflection on the new Japanese Assembly Plants and the Alternative Approach of Volvo Uddevalla* [in:] *Transforming Automobile Assembly. Experience in Automation and Work Organization*, K. Shimokawa, U. Jürgens, T. Fujimoto (Eds.), Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1997, s. 338.

⁷ C. Berggren, *Advanced Automation or ...*, op. cit., s. 338.

⁸ P.B. Schary, T. Skjøtt-Larsen, *Zarządzanie globalnym łańcuchem ...*, op. cit., s. 134.

⁹ F.K. Pil, T. Fujimoto, *Lean and reflective production ...*, op. cit., s. 3744.

¹⁰ F.K. Pil, T. Fujimoto, *Lean and reflective production ...*, op. cit., s. 3746.

¹¹ J.M. Wilson, *Henry Ford's just-in-time system*, "International Journal of Operations & Production Management" 1995, Vol. 15 No. 12, s. 73.

twość z jaką można opanować tak uproszczoną pracę, co zajmuje pracownikowi zazwyczaj od kilku godzin do kilku dni. Natomiast krótki takt linii wymusza optymalizację wykorzystania czasu na poszczególnych stanowiskach. Dlatego pracownikom przypisywano najczęściej proste, często niepowiązane ze sobą czynności, a podstawowym kryterium podziału stawała się niejednokrotnie zgodność sumy czasu ich wykonywania z taktem linii. Przydział taki sprzyjał eliminowaniu czynności nietworzących wartości, jednak w jego efekcie pracownicy nie wykonywali pracy tworzącej pewnej spójnej całości, jak np. montaż kompletnego układu w samochodzie (hamulcowego, napędowego itp.). W połączeniu z wysokim tempem pracy, koniecznością wykazywania się przy tym dużą zręcznością oraz natężeniem uwagi, nie wszyscy pracownicy są w stanie pracować w ten sposób przed długi okres czasu¹².

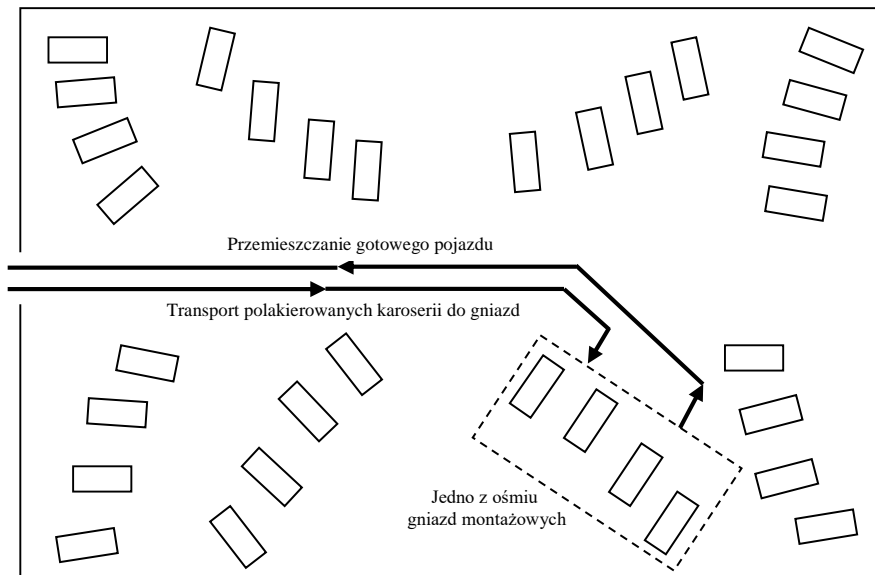
Nowe rozwiązania miały „umożliwić pracownikom pełną kontrolę nad produkcją określonego kompleksowego systemu¹³ lub wykonaniem pewnego spójnego fragmentu montażu samochodu”¹⁴. Stąd też propozycja, aby montaż, zamiast na jednej długiej linii, odbywał się równolegle w wielu gniazdach (*docking stations*). Taka organizacja zapewniłaby przydzielenie poszczególnym zespołom całościowych etapów procesu montażu, a czasy trwania cykli uległyby radykalnemu wydłużeniu. Znacznemu wzrostowi musiała również ulec autonomia pracowników. W przypadku zakładu w Uddevalli, w którym zatrudnionych było około 800 osób, wydzielonych zostało 5 oddzielnych działów montażowych. W każdym z nich pracę realizowało siedem zespołów roboczych składających się z 8-10 osób obsługujących poszczególne gniazda¹⁵. Do realizacji montażu w gniazdach niezbędne stało się skoordynowane dostarczanie części z magazynu. Zadanie to realizowały zespoły obsługujące magazyn z częściami. Zatrudnieni w magazynie pracownicy przygotowywali zestawy części odpowiadające specyfikacji poszczególnych samochodów. Części w zestawach były układane w kolejności instalowania ich w pojeździe, a do transportu pomiędzy magazynem a gniazdami montażowymi wykorzystywano standardowe pojemniki i wózki ze specjalnymi uchwytami. Każdy składany samochód wymagał czterech takich zestawów. Szacuje się, że organizacja dostaw z magazynu do gniazd montażowych pochłaniała aż jedną trzecią wszystkich roboczogodzin przypadających na pracowników fizycznych w zakładzie. Dodatkowe dwa zespoły wykonywały prace polegające na testowaniu i regulacjach wyprodukowanych samochodów. Zespoły te miały do dyspozycji specjalistyczne wyposażenie, niedostępne na stanowiskach montażu. Schemat rozmieszczenia stanowisk w gnieździe montażowym i gniazd na hali produkcyjnej w fabryce w Uddevalli przedstawia rysunek 1.

¹² M. Walczak, *Henry Ford – aktualność rozwiązań produkcji modelu T, konferencja konsultingu*, [w:] *Konsulting. Rodzaje, obszary, instrumentarium*, (red.) M. Ćwiklicki, M. Jabłoński, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010, s. 300.

¹³ W tym przypadku określenie system należy odnieść do istotnych układów znajdujących się w samochodzie, jak np. zawieszenie, układ napędowy, elektryczny itp.

¹⁴ F.K. Pil, T. Fujimoto, *Lean and reflective production ...*, *op. cit.*, s. 3746.

¹⁵ R.W. Schuring, *Operational autonomy explains the value of group work in batch lean and reflective production*, “International Journal of Operations & Production Management” 1996, Vol. 16, No. 2, s. 175.



Rysunek 1. Rozmieszczenie gniazd montażowych w fabryce w Uddevalli

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Ellegård, *The Development of a Reflective Production System Layout at Volvo's Uddevalla Car Assembly Plant*, [in:] *Transforming Automobile Assembly. Experience in Automation and Work Organization*, K. Shimokawa, U. Jürgens, T. Fujimoto (ed.), Springer, Verlag-Berlin-Heidelberg 1997, s. 202.

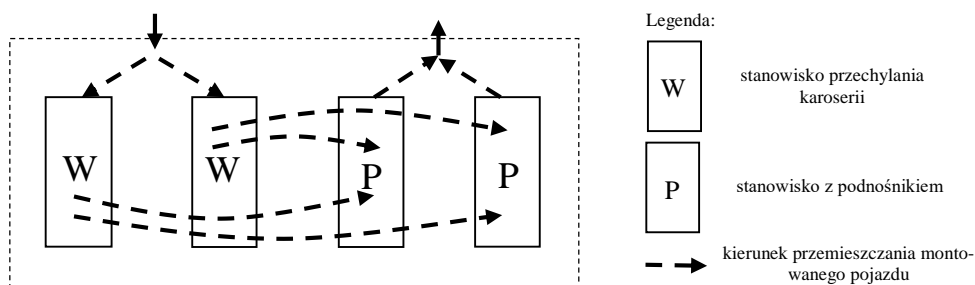
Proces montażu rozpoczynał się w momencie dostarczenia do gniazda polakierowanej karoserii oraz przygotowanych w magazynie zestawów części, niezbędnych do złożenia kompletnego samochodu zgodnego ze specyfikacją uzgodnioną z klientem. W każdym gnieździe znajdowały się cztery stanowiska¹⁶:

- dwa wyposażone w mechanizm przechylania karoserii, tak aby pracownik mógł w pozycji stojącej, wyprostowanej, bez unoszenia rąk ponad głowę i niewygodnego spoglądania w górę dokonać montażu poszczególnych elementów podwozia;
- dwa z podnośnikami umożliwiającymi wejście pracownika pod montowany pojazd.

Układ stanowisk w gnieździe przedstawia rysunek 2.

Karoseria była dostarczana do gniazda najpierw na stanowisko umożliwiające jej przechylenie, na którym przeprowadzano połowę montażu. Następnie przemieszczano ją na podnośnik, gdzie realizowano pozostałą część procesu. Po zdjęciu z podnośnika gotowy samochód opuszczał halę produkcyjną.

¹⁶ K. Ellegård, *The Development of a Reflective ...*, *op. cit.*, s. 201-204; T. Sandberg, *Volvo Kalmar – twice a pioneer*, [in:] *Enriching production. Perspectives on Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production*, (ed.) Å. Sandberg, Swedish Institute for Work Life Research, Stockholm 2007, s. 98.



Rysunek 2. Układ stanowisk w gnieździe montażowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Ellegård, *The Development of a Reflective...*, op. cit., s. 202.

W każdym z gniazd, w zależności od wielkości zespołu, jego doświadczenia i specyfikacji samochodu, montowano od 2 do 4 pojazdów dziennie. W gnieździe odbywał się jednoczesny montaż 3-4 samochodów. Zatem przy każdym pojeździe w tym samym czasie pracowały 2-3 osoby. W procesie montażu wyróżnionych zostało siedem głównych zadań składających się z określonej liczby i rodzaju operacji. Każdy członek zespołu musiał opanować w wysokim stopniu realizację przynajmniej trzech takich zadań. Najbardziej wprawni pracownicy brali udział zarówno w opracowywaniu nowych metod pracy jak i w szkoleniach prowadzonych w specjalnie w tym celu wydzielonych gnieźdach. Następnie przekazywali zdobytą w ten sposób wiedzę pozostałym członkom swoich zespołów. Niedoświadczona osoba od momentu zatrudnienia potrzebowała około trzech miesięcy praktyki, aby osiągnąć satysfakcjonujący poziom wydajności¹⁷.

W zespołach wyłaniano lidera¹⁸. Funkcja ta była pełniona rotacyjnie przez osoby posiadające niezbędne kwalifikacje. Do najważniejszych zadań lidera należało: ustalanie tempa pracy, przydzielanie zadań członkom zespołu, planowanie przebiegu pracy oraz moderowanie spotkań zespołu dotyczących usprawnień procesu pracy.

4. Efekty stosowania produkcji z refleksją w zakładzie w Uddevalli

Zakład w Uddevalli funkcjonował stosunkowo krótko. Rozruch nastąpił w drugiej połowie lat 80. XX w., natomiast produkcję pod szyldem Volvo wstrzymano już w 1993 r. Jednak zanim nastąpiło zamknięcie zakładu, jego załodze udało się uzyskać pod wieloma względami interesujące wyniki. Oceny osiągniętych efektów należy dokonywać przede wszystkim na płaszczyźnie: jakości, produktywności, elastyczności i poziomu zorientowania na klienta (zob. tabela 1).

Podkreślaną kwestią, w odniesieniu do zastosowanych w Uddevalli rozwiązań, są również zmiany w zakresie warunków pracy. W założeniach 40% zatrudnionych miały stanowić kobiety, a w skład zespołów pracowniczych mogły wchodzić osoby w różnym wieku – od młodych, dopiero rozpoczynających pracę zawodową, aż po pracowników w wieku przedemerytalnym¹⁹. Przyjmowano, że członkowie takich zespołów pracując razem będą się wymieniać wiedzą i doświadczeniem. Takie heterogeniczne zespoły miały lepiej radzić sobie w różnych sytuacjach.

¹⁷ R.W. Schuring, *Operational autonomy explains ...*, op. cit., s. 175.

¹⁸ R.W. Schuring stosuje określenie „rzecznik” (ang. *spokesperson*) [1996, s. 176].

¹⁹ K. Ellegård, *The Development of a Reflective ...*, op. cit., s. 206-207.

Tabela 1. Rezultaty osiągnięte w zakładzie w Uddevalli po wdrożeniu nowych rozwiązań

Płaszczyzna oceny	Efekty
Jakość	W 1993 r. Volvo osiągnęło ponadprzeciętny, na tle pozostałych europejskich producentów samochodów marek luksusowych, postęp w poprawie jakości – w czym znaczną zasługę przypisuje się zakładom w Uddevalli i Kalmarze. C. Berggren sugeruje nawet, że jakość ta zbliżała się do poziomu, jaką reprezentowała należąca do Toyoty marka Lexus ²⁰ . Na przykład w odniesieniu do modelu 940 liczba reklamacji zmniejszyła się ze 132 do 87 na 100 wyprodukowanych pojazdów. Niedługo przed zamknięciem, wskaźniki jakości w zakładzie w Uddevalli znacząco przewyższyły cele założone dla całego Volvo.
Produktywność	Pod względem produktywności fabryka w Uddevalli, wraz z doskonaleniem swojego modelu produkcji, poczyniła wyraźny postęp w zakresie czasu niezbędnego na wyprodukowanie pojazdu. W latach 1990-1992 czas montażu skracał się średnio o jedną godzinę na miesiąc. Gdy w 1989 r. w zakładach europejskich producentów samochodów luksusowych (takich jak Mercedes-Benz czy BMW) montaż pojazdu wymagał 30,8 godz. w Uddevalli przeprowadzano go w 1992 r. w czasie 25,9 godz. (prognozy na 1993 r. przewidywały redukcję do 17,1 godz.). W przypadku pojazdów specjalnych, takich jak np. samochody policyjne czas montażu z wyposażeniem był o połowę krótszy niż w fabryce w Gothenburgu. Wynikało to z faktu, że w Uddevalli wyposażenie dodatkowe wkładano podczas składania pojazdu, natomiast w Gothenburgu samochód po zmontowaniu na linii był częściowo rozkładany i doposażany na specjalnym stanowisku poza linią produkcyjną.
Elastyczność	Wprowadzanie nowych modeli w przypadku fabryki w Uddevalli, w porównaniu do zakładu w Gothenburgu, było związane z: <ul style="list-style-type: none"> – niższymi o 25% wydatkami na nowe wyposażenie, – niższym o 60% kosztem szkoleń, – połowę krótszym czasem osiągnięcia pełnej produktywności po zmianie modelu. W zakładzie w Uddevalli możliwe było w tym samym czasie wytwarzanie kilku modeli samochodów w różnych wariantach – zasadniczym ograniczeniem w tym zakresie była jedynie liczba zespołów obsługujących gniazda montażowe. W przypadku spadku sprzedaży, kierownictwo mogło reagować wstrzymaniem pracy wybranej liczby zespołów, a nie wyłączaniem całej linii produkcyjnej. Zespoły posiadały autonomię w zakresie ustalania podziału pracy. Poszczególne prace pomiędzy pracowników były rozdzielane w zależności od ich umiejętności i preferencji.
Orientacja na klienta	Najważniejszymi efektami w zakresie dostosowywania produkcji do wymagań klienta były: <ul style="list-style-type: none"> – skrócenie czasu oczekiwania na samochód z indywidualną konfiguracją wyposażenia z dwóch do jednego miesiąca, – wyeliminowanie potrzeby szeregowania pojazdów ze względu na wyposażenie w głównym planie produkcji, – odejście od dotychczas stosowanej w Volvo produkcji na magazyn na rzecz produkcji na zamówienie (samochód po montażu był natychmiast wysyłany do klienta).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. Berggren, *Advanced Automation or Alternative ...*, op. cit., s. 339-340; K. Ellegård, *The Development of a Reflective ...*, op. cit., s. 206-207.

Wyeliminowanie taśmy produkcyjnej oraz przyznanie autonomii w zakresie organizacji pracy stały się podstawą dla wyznaczania przez zespoły momentów, w których dostarczane będą na stanowisko kolejne pojazdy do montażu. Tym samym w przypadku,

²⁰ C. Berggren, *Advanced Automation or ...*, op. cit., s. 339.

gdy wszystkie prace zostały zakończone wcześniej niż przewidywano, możliwe stało się rozpoczęcie składania kolejnego pojazdu bez konieczności oczekiwania. Natomiast, jeżeli montaż się przedłużał, np. z powodu wystąpienia problemów jakościowych, pracownicy nie musieli działać pod presją czasową (wynikającą z ruchu linii montażowej) i mieli czas na spokojne rozwiązanie problemu. Przekroczenie czasu nie prowadziło bowiem do blokowania pracy kolejnych stanowisk.

Zadania o charakterze pomocniczym, takie jak prowadzenie dokumentacji pracy zespołu, nadzór nad utrzymaniem jakości czy wprowadzanie usprawnień, wykonywali członkowie zespołu zgodnie ze swoimi preferencjami. Jak podkreślano – dodatkowe zajęcia wzbogacały pracę²¹.

Dużą zaletą z punktu widzenia ergonomii okazały się cykle pracy o długim czasie trwania. W przypadku klasycznej linii produkcyjnej o cyklach 1-2 minutowych niezbędne staje się zapewnienie takich warunków wykonywania czynności, aby nie dochodziło do przeciążenia organizmu ludzkiego stale powtarzanymi, takimi samymi ruchami (np. 30 powtórzeń montażu akumulatora w ciągu jednej godziny). Natomiast jeżeli 2-3 członkom zespołu powierzano 25% prac niezbędnych do zmontowania całości samochodu, to przy założeniu dwugodzinnego cyklu maksymalna liczba powtórzeń tej samej operacji nie przekraczała czterech dla jednego pracownika w przeciągu całego dnia. Należy tutaj podkreślić, że zespoły posiadały daleko idącą autonomię w podziale zadań pomiędzy swoimi członkami. Zatem liczba powtórzeń mogła być jeszcze mniejsza.

5. Przyczyny braku upowszechnienia się produkcji z refleksją na szeroką skalę

W maju 1993 r. zakład w Uddevalli został zamknięty. Po 18 miesiącach ogłoszono utworzenie *joint venture*, pod nazwą Autonova, z brytyjską firmą TWR Engineering, która objęła 51% udziałów w przedsięwzięciu. Celem nowego podmiotu było wytwarzanie w niedużych seriach samochodów skierowanych do zamożnych klientów²². Zakład został rozbudowany o wydział karoserii oraz lakiernię²³. Zmiana właściciela, profilu działalności i skali działania zastopowały rozwój koncepcji produkcji z refleksją.

Na decyzję Volvo o zamknięciu fabryki w Uddevalli nałożyło się kilka przyczyn, niepowiązanych bezpośrednio z wynikami osiąganymi przez ten zakład. R.W. Schuring uważa, że zaważyły zmiany w składzie kierownictwa i związany z nimi brak zgodności w odniesieniu do koncepcji funkcjonowania fabryki²⁴ w nowej rzeczywistości, w której znalazło się Volvo na początku lat 90. XX w. Z kolei F.K. Pil i T. Fujimoto wskazują następujące przyczyny wycofania się Volvo z produkcji w zakładzie w Uddevalli²⁵:

1. Wzrost konkurencji w segmencie samochodów premium na początku lat 90. XX w., który spowodował spadek sprzedaży samochodów Volvo. Tym samym kierownictwo podjęło decyzję o zamknięciu niewielkich fabryk w Uddevalli i Kalmarze, koncentrując się na zakładach o dużym wolumenie produkcji, które *de facto* wykorzystywały klasyczne linie produkcyjne.

²¹ K. Ellegård, *The Development of a Reflective ...*, *op. cit.*, s. 207.

²² C. Berggren, *Advanced Automation or Alternative ...*, *op. cit.*, s. 341.

²³ Freyssenet M., *Reflective production: an alternative to mass-production and lean production?*, "Economic and Industrial Democracy" 1998, Vol. 19, No 1, pp 91-117. Digital publication, feyssenet.com, 2008, 280 (dostęp: 10.05.2017), s. 1.

²⁴ R.W. Schuring, *Operational autonomy explains ...*, *op. cit.*, s. 177.

²⁵ F.K. Pil, T. Fujimoto, *Lean and reflective production ...*, *op. cit.*, s. 3744-3745.

2. Zmiany w priorytetach strategicznych – na początku lat 90. XX w. firmy Volvo i Renault planowały połączenie swoich działań operacyjnych (do którego mimo wszystko nie doszło, jednak plany te stały się impulsem do rewizji dotychczasowych rozwiązań organizacyjnych). W 1999 r. Volvo zostało przejęte przez koncern Forda, a w 2010 r. część firmy, związaną z wytwarzaniem samochodów osobowych, nabył chiński Geely Holding²⁶.

Do powyższych przyczyn należy dodać, że zakład w Uddeballi nie posiadał własnego wydziału montażu karoserii, jak również lakierni²⁷. Z tego też względu konieczne było dostarczanie gotowych karoserii z innego zakładu.

Dodatkowo, jedną z istotnych przyczyn zmniejszenia zainteresowania produkcją z refleksją ze strony pracodawców, stały się zmiany w ustawodawstwie szwedzkim, które radykalnie zredukowały liczbę dni zwolnień chorobowych przysługujących pracownikom. Był to jeden z czynników wzrostu poziomu bezrobocia z wyjątkowo niskiego poziomu 2% w latach 1988-1990 do rekordowo wysokiego w 1993 r. (18,2%). Tym samym jeden z kluczowych stymulatorów stosowania silnie pro-pracowniczego podejścia stracił na znaczeniu.

6. Produkcja z refleksją na tle rozwiązań odchudzonych i wytwarzania masowego

Produkcja z refleksją jest przez badaczy często odnoszona do produkcji odchudzonej i masowej. Porównanie wymienionych podejść z punktu widzenia wybranych kryteriów prezentuje tabela 2.

Niewątpliwym wyzwaniem przy wprowadzaniu produkcji z refleksją było odejście od dotychczas stosowanych w branży, a więc i wypróbowanych rozwiązań. Nowa koncepcja realizacji procesu montażu wymagała całkowicie odmiennego spojrzenia nie tylko na zakres niezbędnych kompetencji pracowników, ale również zastosowania radykalnych zmian w organizacji stanowisk pracy w tym systemu zaopatrywania ich w części. Rozwiązania te musiały zostać nie tylko opracowane w ogólnym zarysie, lecz również szczegółowo zaprojektowane i wdrożone do praktyki. Należy pokreślić, że w latach 90. XX w. Volvo musiało zmagać się z konkurencją nie tylko ze strony producentów europejskich czy amerykańskich, stosujących dopracowane systemy produkcji masowej, ale również japońskich – posiadających w tym okresie już bogate doświadczenie w produkcji odchudzonej. Różne poziomy dojrzałości poszczególnych rozwiązań, jak również uwarunkowania otoczenia gospodarczego, w jakich w analizowanym okresie funkcjonowali poszczególni producenci który je stosowali (np. pomiędzy 1988-1989 r. sprzedaż samochodów w Japonii wzrosła o 13,7%, w Europie o 5,7% natomiast w Stanach Zjednoczonych spadła o 7%), uniemożliwiają zdaniem M. Freysseneta dokonanie rzetelnych porównań w zakresie efektywności poszczególnych rozwiązań²⁸.

²⁶ <https://www.media.volvocars.com/global/en-gb/corporate/this-is-volvo> (dostęp: 15.05.2017).

²⁷ K. Ellegård, *The Development of a Reflective ...*, op. cit., s. 207.

²⁸ M. Freyssenet, *Reflective production: an alternative ...*, op. cit., s. 6.

Tabela 2. Porównanie produkcji z refleksją, odchudzonej i masowej na przykładzie montażu finalnego w branży motoryzacyjnej

Kryterium porównania	Produkcja z refleksją	Produkcja odchudzona	Produkcja masowa
Podstawowe założenia	rozwiązania techniczne dostosowane do ludzkich uwarunkowań (połączenie aspektów technicznych z ludzkimi)	dopracowane podejście tradycyjne (całościowe ujęcie techniczne)	rozwiązania z początków społeczeństwa przemysłowego (redukcjonizm techniczny – pracownik jest przedłużeniem maszyny)
Organizacja przepływu przedmiotu pracy	przepływy równoległe w oparciu o indywidualną i kolektywną autonomię	udoskonalona produkcja seryjna, praca zgodna z taktem, praca zespołowa	produkcja seriami (prowadząca do strat w produktywności oraz marnowania czasu)
Elastyczność procesu	wysoka elastyczność w zakresie zróżnicowania jak i wielkości produkcji	możliwość różnicowania produktów, pożądany stabilny poziom zapotrzebowania na produkty	występują znaczne trudności w zakresie różnicowania produkcji, ten typ produkcji opłacalny jedynie przy dużym wolumenie
Aspekty ludzkie	praca w zespołach, indywidualna ocena osiągnięć	ocena pracy poprzez prywatną ocenę osiągnięć grupy	łatwa zastępowalność pracowników, praca i przepływ informacji o znacznym stopniu fragmentacji
Zasady uczenia się i podziału pracy	nauka z naciskiem na poznanie całego procesu montażu, wiele różnych metod pracy bazujących na standardowym systemie dostarczania materiałów	nauka jednej, ujętej w szczegółowe standardy, metody pracy	nauka o charakterze ad-dytywnym, zakres prac na stanowisku zdeterminowany dostępnym czasem (taktem linii)
Wpływ pracowników na doskonalenie procesu pracy	możliwość znacznego wpływu na przebieg montażu, pracownik zna i rozumie znaczną część procesu montażu	znacznym wpływem, od pracownika wymaga się poszukiwania udoskonaleń w obrębie realizowanych operacji	znikoma, pracownik ma opanować do perfekcji wzorcowy sposób wykonania, usprawnienia opracowują wyznaczone do tego osoby
Ergonomia pracy	ergonomia odgrywa zasadniczą rolę przy projektowaniu stanowiska i procesu pracy	ergonomia jest brana pod uwagę, jednak nie odgrywa kluczowej roli	ergonomia rozpatrywana w kontekście wpływu na wydajność pracy
Automatyzacja procesu	kompleksowe, na dużą skalę rozwiązania automatyzujące proces, montaż odbywa się w gniazdach montażowych z wykorzystaniem narzędzi wielofunkcyjnych	kompleksowe, na dużą skalę rozwiązania automatyzujące proces, montaż realizowany wzdłuż zautomatyzowanego przenośnika, pracownik może zatrzymać linię w przypadku stwierdzenia nieprawidłowości (andon)	kompleksowe, na dużą skalę rozwiązania automatyzujące proces, specjalistyczne wyposażenie stanowisk
Czas cyklu	długie czasy cyklu dochodzące do 2 godzin	krótkie czasy cyklu (1-2 minut)	krótkie czasy cyklu (1-2 minut)

źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Engström, D. Jonsson, L. Medbo, *Principles and Promises of Reflective Production*, materiały konferencji: "Teknologi, menneskelige ressurser, kvalitet, orivkrefter", 23-25 September 1992, Lillehammer Hotel; M. Freyssenet, *Reflective production: an alternative ...*, op. cit., s. 2-3; F.K. Pil, T. Fujimoto, *Lean and reflective production ...*, op. cit., s. 3755-3757.

Produkcja z refleksją, stanowiąca pod wieloma względami atrakcyjną alternatywę względem produkcji masowej i to zarówno z punktu widzenia przedsiębiorstw, jak i pracowników, ujawniła również swoje wady. Analizy przeprowadzone przez C. Clarka dają podstawę do wskazania następujących zalet i ograniczeń omawianej koncepcji (tabela 3):

Tabela 3. Zalety i ograniczenia rozwiązań stosowanych w zakładzie w Uddevalli

Zalety	Ograniczenia
<ul style="list-style-type: none"> – równoczesny montaż różnych modeli i wariantów, – selektywne wprowadzanie nowych modeli w różnych zespołach roboczych, – wzbogacenie pracy wzrasta wraz z wydłużeniem cykli roboczych, będąc tym samym bodźcem dla pracowników do zdobywania nowych umiejętności, a tym samym nabywania kolejnych biegłości w zakresie montażu zróżnicowanego zakresu produktów, – zastosowanie narzędzi wielofunkcyjnych, – zwiększenie przejrzystości i poprawa elastyczności procesów montażowych wskutek wypracowania nowych zasad wsparcia pracowników bezpośrednio produkcyjnych przez personel administracyjny (np. przygotowywanie specyfikacji poszczególnych wariantów wytwarzanych pojazdów), 	<ul style="list-style-type: none"> – nierównomierny poziom jakości pomiędzy grupami (odejście od taylorowskich i fordowskich zasad na rzecz zwiększenia znaczenia czynnika ludzkiego z jego zaletami, ale też wadami), – duża swoboda w zakresie organizacji pracy oznacza ograniczenie władzy i kontroli zarządzających nad członkami grup, – niewielka kontrola nad strukturą czasu roboczego w grupach, – problemy z integracją systemu transportu wewnętrznego kompletów części do montażu z autonomiczną strukturą roboczą w halach montażowych, – dla zwiedzających z zewnątrz fabryka przypominała chaotycznie działający zbiór warsztatów samochodowych, a nie montownię samochodów.

Źródło: C. Clarke, *Automotive production systems...*, op. cit., s. 116-118.

W chwili obecnej nie jest możliwe przewidzenie, jak dalej ewoluowałyby wypracowane w zakładzie w Uddevalli rozwiązania. Nadmienić należy, że już po zmianach właścicielskich szereg z nich zostało zaadaptowanych w zakładzie Volvo Trucks w Gothenburgu²⁹. Duża elastyczność produkcji z refleksją okazała się jej dużym atutem w przypadku montażu ciężarówek. Czyli tam, gdzie wytwarzanie na dużą skalę trzeba było połączyć z dużym zróżnicowaniem funkcjonalnym produktu oraz indywidualnymi wymaganiami klientów. Poza Volvo koncepcja produkcji z refleksją została zastosowana w zakładzie Saaba w Trollhättan, jak również miała istotny wpływ na wprowadzenie tzw. jednostek modułowych w fabrykach GM, Volkswagena oraz Mercedes-Benz³⁰. Przejęcie przez inne marki świadczy o trafności części z wypracowanych w Uddevalli rozwiązań.

7. Podsumowanie

Produkcja z refleksją stanowiła na przełomie lat 80. i 90. XX w. nowatorskie i interesujące spojrzenie na metody wytwarzania w przemyśle motoryzacyjnym. Szczególnie w odniesieniu do ugruntowanej produkcji masowej z wykorzystaniem linii produkcyjnej (której autorstwo przypisuje się koncernom amerykańskim) oraz alternatywę dla stosunkowo szybko rozprzestrzeniającego w tym okresie japońskiego wytwarzania odchudzonego.

²⁹ C. Berggren, *Advanced Automation or Alternative ...*, op. cit., s. 341.

³⁰ C. Clarke, *Automotive production systems...*, op. cit., s. 118.

Na zakończenie należy podkreślić, że idea produkcji z refleksją jest bardzo słabo rozpropagowana w literaturze polskiej³¹. Jest to sytuacja niekorzystna, ponieważ wiedza o tej ciekawej koncepcji dotarła jedynie do wąskiej grupy osób, które w taki lub inny sposób zetknęły się ze wzmiankami o niej w literaturze zagranicznej. Tym samym autor ma nadzieję, że niniejsze opracowanie będzie stanowiło dla czytelnika bodziec do zainteresowania się podjętą w nim tematyką, ze szczególnym wskazaniem menadżerów produkcji i doradców organizacyjnych.

Bibliografia:

1. Berggren C., *Advanced Automation or Alternative Production Design? A Reflection on the new Japanese Assembly Plants and the Alternative Approach of Volvo Uddevalla* [in:] *Transforming Automobile Assembly. Experience in Automation and Work Organization*, K. Shimokawa, U. Jürgens, T. Fujimoto (Eds.), Springer-Verlag Berlin Heidelberg 1997.
2. Clarke C., *Automotive production systems and standardization. From Ford to the case of Mercedes-Benz*, Phisycy-Verlag Heidelberg, New York 2005.
3. Ellegård K., *The Development of a Reflective Production System Layout at Volvo's Uddevalla Car Assembly Plant*, [in:] *Transforming Automobile Assembly. Experience in Automation and Work Organization*, K. Shimokawa, U. Jürgens, T. Fujimoto (ed.), Springer, Verlag-Berlin-Heidelberg 1997.
4. Engström T., Jonsson D., Medbo L., *Principles and Promises of Reflective Production*, materiały konferencji: "Teknologi, menneskelige, ressurser, kvalitet, orivkrefter", 23-25 september 1992, Lillehammer Hotel
5. Freyssenet M., *Reflective production: an alternative to mass-production and lean production?*, "Economic and Industrial Democracy" 1998, Vol. 19 No 1, pp 91-117. Digital publication, feyssenet.com, 2008, 280 (dostęp: 10.05.2017).
6. <https://www.media.volvocars.com/global/en-gb/corporate/this-is-volvo> (dostęp: 15.05.2017).
7. Jang J.S., Rim S.C., Park S.C., *Reforming a conventional vehicle assembly plant for job enrichment*, "International Journal of Production Research" 2006, Vol. 44 No. 4, pp. 703-713.
8. Liker J.K., *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, MT Biznes, Warszawa 2005.
9. Pil F.K., Fujimoto T., *Lean and reflective production: the dynamic nature of production models*, "International Journal of Production Research" 2007, Vol. 45 No. 16, pp. 3741-3761.
10. Sandberg T., *Volvo Kalmar – twice a pioneer*, [in:] *Enriching production. Perspectives on Volvo's Uddevalla plant as an alternative to lean production*, (Eds.) Å. Sandberg, Swedish Institute for Work Life Research, Stockholm 2007.
11. Schary P.B., Skjøtt-Larsen T., *Zarządzanie globalnym łańcuchem podaży*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
12. Schuring R.W., *Operational autonomy explains the value of group work in botch lean and reflective production*, "International Journal of Operations & Production Management" 1996, Vol. 16 No. 2, pp. 171-182.
13. Walczak M., *Henry Ford – aktualność rozwiązań produkcji modelu T, konferencja konsultingu*, [w:] *Konsulting. Rodzaje, obszary, instrumentarium*, (red.) M. Ćwiklicki, M. Jabłoński, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2010.
14. Wilson J.M., *Henry Ford's just-in-time system*, "International Journal of Operations & Production Management" 1995, Vol. 15 No. 12, 1995.

³¹ Przygotowując niniejsze opracowanie autor znalazł jedynie jedną wzmiankę o omawianej koncepcji w języku polskim, będącą *de facto* tłumaczeniem zagranicznej monografii autorstwa P.B. Sharego, T. Skjøtt-Larsena.

Maciej Walczak

**Reflective production as an alternative to the assembly line used
in the automotive industry**

Summary

The most important assumptions of the reflective production concept developed at Volvo in the late 1980s and early 1990s are presented in the paper. The genesis and the production assumptions are discussed at the outset. The results of the implementation of the discussed solution at the Volvo plant in Uddevalla and the main reasons for the lack of widespread dissemination of this concept in the world were presented as well as its comparison with lean and mass production. The synthetic evaluation of reflective production was done in the end.

Key words

reflective production, lean production, lean manufacturing, job enrichment, dehumanization of work

REDUKCJA UPRZEDZEŃ I ARCHITEKTURA WYBORU JAKO BEHAVIORALNE NARZĘDZIA DOSKONALENIA PROCESU PODEJMOWANIA DECYZJI GOSPODARCZYCH

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie podstaw psychologicznej koncepcji dokonywania wyborów, omawianej w kontekście funkcjonowania systemu gospodarczego. Na początku skonfrontowano neoklasyczne i behawioralne fundamenty, na których opierają się podejmowane przez ludzi decyzje. Tym samym, podkreślone zostały niedostatki koncepcji „homo oeconomicus”, na rzecz dualizmu natury ludzkiej oraz teorii perspektywy zaprezentowanej przez D. Kahnemana i A. Tversky'ego. Następnie omówiono koncepcję dwóch systemów funkcjonowania umysłu ludzkiego, a także wynikające z niej konsekwencje w postaci inklinacji behawioralnych. Następnie, odwołując się do praktyk menedżerskich i doradczych, wskazano przykładowe sposoby ograniczenia błędnych decyzji. Zaproponowano dwie ścieżki działania, w tym tzw. debiasing, czyli indywidualną redukcję uprzedzeń oraz architekturę wyboru, będącą narzędziem kreacji środowiska decyzyjnego. Celem obu wspomnianych koncepcji jest dokonywanie korzystnych z punktu widzenia organizacji wyborów, co wymaga rewizji zachowań, zarówno menedżerskich, jak i pracowników. Może to stanowić sugestię odpowiedniego dostosowania oferty firm konsultingowych, w celu wyjścia naprzeciw potrzebom swoich klientów.

Słowa kluczowe

podejmowanie decyzji, ekonomia behawioralna, debiasing, architektura wyboru

1. Wstęp

Podstawą neoklasycznej nauki ekonomii było do niedawna założenie o pełnej racjonalności podmiotów decyzyjnych. Znalazło to odzwierciedlenie w koncepcji tzw. *homo oeconomicus*, niemniej jednak, brak jest dowodów na rzeczywiste występowanie jednostek, których zachowanie byłoby zgodne ze wspomnianą ideą. Tym samym, koncepcja zaproponowana przez J.S. Milla zyskała sobie wielu przeciwników, już w momencie jej ogłoszenia¹. Niemniej jednak, uproszczenia, odnoszące się do sposobu funkcjonowania człowieka, stanowią podstawę wielu teorii, dotyczących m.in. organizacji, rynków finansowych czy podejmowania decyzji.

Okresy kryzysowe, m.in. ostatnie załamanie gospodarcze z 2007 r., którego genezy należy szukać w anomaliiach występujących na rynkach finansowych, dowodzi jednak istnienia istotnych braków i niedoskonałości koncepcji *homo oeconomicus*. W sytuacji, gdy stabilność otoczenia ekonomicznego została zaburzona, utworzyło się pole dla rozwoju nowych, alternatywnych dziedzin wobec nauki głównego nurtu, mających wpływ na decyzje podejmowane w organizacjach, chcących powrócić na ścieżkę wzrostu.

* Studentka II roku studiów magisterskich, kierunku Finanse i rachunkowość na wydziale Finansów i Prawa Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

¹ K.E. Wärneryd, *Psychologia i ekonomia*, [w:] *Psychologia ekonomiczna*, (red.) T. Tyszka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 14-15.

Wśród przykładów warto przede wszystkim wspomnieć o ekonomii instytucjonalnej, eksperymentalnej, neuroekonomii, czy wreszcie ekonomii behawioralnej, której idea leży u podstaw niniejszego opracowania.

Ekonomia behawioralna nie odrzuca w pełni postulatów neoklasycznej nauki o gospodarowaniu. Niemniej jednak, podkreśla ona alternatywny sposób postrzegania człowieka jako podmiotu systemu ekonomicznego. Nie jest to już uczestnik w pełni racjonalny, którego zachowanie można dokładnie przewidzieć na podstawie stosowanych modeli bądź algorytmów. Ekonomia behawioralna podkreśla bowiem dualizm ludzkiej natury. Przedstawia człowieka, funkcjonującego w swoistym zawieszeniu między pragnieniem podejmowania racjonalnych, metodologicznie poprawnych decyzji, a własnymi ograniczeniami, które niekiedy pozostają poza jego świadomością. Wspomniane problemy nie są obce także profesjonalistom, w tym właścicielom i menedżerom przedsiębiorstw. Pomimo doświadczenia oraz niezliczonej liczby podejmowanych przez praktyków gospodarczych, decyzji, nie są oni grupą „odporną” na różnego rodzaju zniekształcenia. W literaturze przedmiotu, tego rodzaju odstępstwa i uproszczenia noszą nazwę heurystyk. Paradoksalnie to właśnie menedżerowie jako osoby doświadczone, stanowią pewną grupę ryzyka. Utrwalone w praktyce wzorce, natłok informacji, czy presja czasu mogą sprawić, iż stają się oni często ofiarami nietrafnych i niejednokrotnie kosztownych wyborów. Niemniej zarządzający, dzięki zastosowaniu odpowiednich technik, wypracowanych samodzielnie bądź przy współpracy zewnętrznych doradców, mają szansę wspomóc siebie oraz pracowników całej organizacji, poprzez redefinicję przyjętego, niedoskonałego schematu decyzyjnego. Korzystając z rad zewnętrznych konsultantów, menedżerowie będą mogli przyczynić się do wzrostu wartości przedsiębiorstwa oraz jego dalszego rozwoju.

Celem niniejszego opracowania jest przybliżenie czytelnikowi różnic pomiędzy neoklasycznymi a behawioralnymi podstawami dokonywania wyborów. Ponadto, przedstawiona zostanie, opisana m.in. przez D. Kahnemana koncepcja dwóch systemów. Wskazuje ona, w sposób alternatywny, na percepcyjne i poznawcze aspekty podejmowania decyzji oraz towarzyszące im błędy, których wykrycie w dużej mierze może zależeć od wsparcia ze strony zewnętrznego doradcy. Dodatkowo, zaprezentowane zostaną, opracowane przez środowiska naukowców oraz praktyków konsultingu, metody, dzięki którym menedżer jest zdolny zarówno ograniczyć własne uprzedzenia, jak i stać się swoistym architektem wyborów swoich podwładnych. Obie wspomniane ścieżki zmian, leżą u podstaw tworzenia i rozwoju organizacji, której członkowie podejmują świadome, metodycznie poprawne decyzje.

2. Podejmowanie decyzji – aspekty neoklasyczne i behawioralne

Współczesny paradygmat ekonomii, powstały na skutek połączenia idei leżących u podstaw syntezy neoklasycznej i makroekonomii keynesowskiej, przyjmuje jako oczywiste przeświadczenie o racjonalności decydentów². Tłumacząc wspomniane założenie,

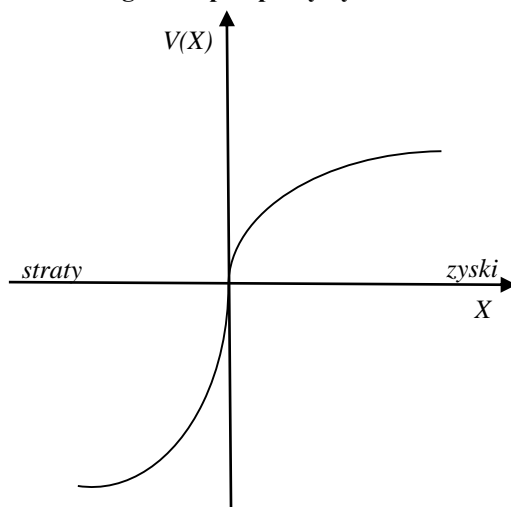
² O.J. Blanchard, *Neoclassical Synthesis*, [w:] *The World of Economics*, The New Palgrave, 1999, s. 504-510.

na gruncie pokrewnej nauki finansów, sprowadza się ono do zastosowania teorii oczekiwanej użyteczności J. von Neumanna i O. Morgensterna³. Bazując na dorobku D. Bernoulliego⁴, badacze zaproponowali rozwiązanie, które obecnie uznaje się za fundamentalne dla określenia racjonalnych preferencji oraz dokonywania wyborów w warunkach ryzyka. Ważona ocena prawdopodobieństwa oraz satysfakcji, płynącej z konkretnego rozwiązania składała się, według wspomnianych uczonych, na tzw. oczekiwaną użyteczność wariantu. Ponadto, badacze stwierdzili, iż decydentów charakteryzuje powszechna awersja do ryzyka, przy czym jej stopień określany jest w sposób indywidualny dla każdego podmiotu⁵. W pracy *Theory of games and economic behavior*, J. von Neumann i O. Morgenstern stworzyli swoisty zbiór przepisów, definiujących racjonalne zachowanie uczestnika rynku. Zbiór zdefiniowanych reguł obejmuje⁶:

- aksjomat porównywalności,
- aksjomat przechodniości,
- aksjomat stałości,
- aksjomat silnej niezależności.

Niestety, zarówno powyższe zasady, jak i przekonanie o regularnej aktualizacji ocen prawdopodobieństwa, są niejednokrotnie pomijane w procesie podejmowania decyzji. Mimo to późniejsi badacze, m.in. H. Markowitz, W. Sharpe, J. Lintner czy J. Mossin, bazowali na dorobku wcześniejszych twórców, tworząc podstawy neoklasycznej teorii rynków kapitałowych, tym samym modelując decyzje, dokonywane przez racjonalnych inwestorów⁷.

Rysunek 1. Funkcja wartości według teorii perspektywy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: B. Dzik, T. Tyszka, *Czy zachowania ludzi są racjonalne?*, [w:] *Psychologia ekonomiczna*, (red.) T. Tyszka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 53.

³ P. Zielonka, *Gielda i psychologia. Behawioralne aspekty inwestowania na rynku papierów wartościowych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2015, s. 32-34.

⁴ M. Czerwonka, B. Gorlewski, *Finanse behawioralne. Zachowania inwestorów i rynku*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2012, s. 18-19.

⁵ *Ibidem*, s. 27.

⁶ J. von Neumann, O. Morgenstern, *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, New Jersey 1953, s. 26.

⁷ P. Zielonka, *op. cit.*, s. 26-27.

Podmiot kierujący się teorią oczekiwanej użyteczności mógłby zostać uznany za wspomnianego *homo oeconomicusa*, wywodzącego się z prac A. Smitha i J.S. Milla⁸. Jego praktyczne występowanie zostało jednak zakwestionowane m.in. za pośrednictwem eksperymentu M. Allaisa, który dowodził, iż niesłuszne jest założenie o przechodniości preferencji decydentów⁹. Niejako odpowiedzią na wskazane niedoskonałości teorii neoklasycznej była publikacja pracy D. Kahnemana i A. Tversky'ego: *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*. Zawarta w niej teoria perspektywy stanowi obecnie podstawę ekonomii i finansów behawioralnych¹⁰. D. Kahneman i A. Tversky zaproponowali rozwiązanie obejmujące dwie składowe: funkcję wartości oraz funkcję wag decyzyjnych. Pierwsza z nich reprezentowana jest przez charakterystyczną s-kształtną krzywą, przyjmującą odpowiednio, dodatnie i ujemne wartości w zależności od tego, czy opcja wyboru rozpatrywana jest w kategoriach zysków lub strat. Wspomniany kształt stanowi ilustrację tzw. efektu odbicia, wynikającego z odpowiedniego przedstawienia problemu decyzyjnego (*framing*)¹¹. Można zatem mówić o dwóch obszarach wyznaczonych przez funkcję ważącą. Znajdującego się na prawo od punktu referencyjnego – obszaru zysków oraz stanowiącego jego niemal symetryczne odbicie względem początku układu współrzędnych – obszaru strat. Konieczne jest, jednakże podkreślenie, iż kształt funkcji wartości jest bardziej stromy w obliczu przewidywanej utraty, co odzwierciedla powszechny stosunek decydentów do zmniejszenia stanu posiadania. Praktyczny wydzźwięk postępowania zgodnie ze ścieżką wyznaczoną przez funkcję wartości, przejawia się w silniejszym odczuwaniu strat wobec zysków o jednakowej wartości.

Druga ze wspomnianych funkcji, składających się na teorię perspektywy, reprezentuje wagi przypisywane prawdopodobieństwom wystąpienia poszczególnych wariantów decyzji. Jej nieciągły kształt odzwierciedla czysto subiektywne przypisywanie wag oraz pewną niekonsekwencję decydentów. W literaturze zjawisko to określa się mianem *efektu subpewności*¹². Praktyczna aplikacja powyższej teorii również zaprzecza koncepcji *homo oeconomicus*. Wskazuje zarazem, na dokonywanie przez decydentów szacunków prawdopodobieństwa, różniących się odpowiednio od wyznaczanych przez linię postępowania, przypisaną racjonalnemu decydentowi (linia przerywana na rysunku 2).

Powyżej zaprezentowane funkcje, stanowią razem podstawę behawioralnej teorii decyzji. Szczególną doniosłość badań przeprowadzonych przez D. Kahnemana i A. Tversky'ego doceniono, przyznając w 2002 r. pierwszemu z nich Nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii (A. Tversky zmarł przed jej otrzymaniem).

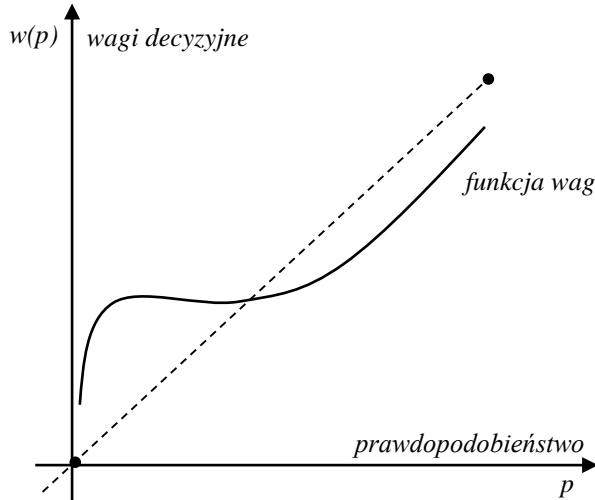
⁸ K.E. Wärneryd, *op. cit.*, s. 12-15.

⁹ B.J. Weber, *The effects of losses and event splitting on the Allais paradox*, "Judgment and Decision Making" 2007, Vol. 2, No. 2, s. 115.

¹⁰ D. Kahneman, A. Tversky, *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, "Econometrica" 1979, Vol. 47, No. 2, s. 263-292.

¹¹ P. Zielonka, *op. cit.*, s. 76.

¹² A. Szyszka, *Finanse behawioralne. Nowe podejście do inwestowania na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009, s. 59-60.

Rysunek 2. Funkcja wag według teorii perspektywy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Zielonka, *Gięda i psychologia. Behawioralne aspekty inwestowania na rynku papierów wartościowych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2015, s. 82.

3. Behawioralna teoria systemów według D. Kahnemana

W poprzednich częściach pracy niejednokrotnie wykorzystano pojęcie heurystyki, wskazując na zniekształcenia, decydujące o sposobie myślenia oraz kształcie procesu decyzyjnego. Etymologia słowa nie wskazuje jednak na negatywne znaczenie samego pojęcia. Termin heurystyka wywodzi się z języka greckiego i określa działanie w poszukiwaniu dowodów oraz związków między poszczególnymi faktami, mające miejsce na różnych etapach procesu badawczego. Zdaniem G. Gigerenzera i W. Gaissmaiera swoje pejoratywne zabarwienie pojęcie zyskało za sprawą twórców teorii perspektywy¹³. Według D. Kahnemana i A. Tversky'ego heurystyka stanowi pewien uproszczony sposób postępowania, zgodnie z którym nieświadomie ogranicza się liczbę informacji oraz metod analitycznych, wykorzystywanych w procesie decyzyjnym. Tym samym cała procedura diametralnie się skraca, umożliwiając zainteresowanym koncentrację swoich wysiłków na innych problemach absorbujących ich sferę poznawczą.

W badaniach przeprowadzonych przez D. Kahnemana i A. Tversky'ego, badacze zwrócili uwagę na szereg inklinacji behawioralnych, którym ulegają podmioty podejmujące decyzje¹⁴. Zgodnie z ich wynikami, a także rezultatami uzyskanymi przez innych badaczy, zainspirowanych wspomnianą koncepcją, skrzywienia heurystyczne nie są obce profesjonalistom formułującym prognozy bądź dokonującym złożonych wycen. Liczne eksperymenty pozwoliły na zbudowanie długiej listy heurystyk wśród których należy wymienić m.in. zjawisko *framingu*, księgowania umysłowego czy też iluzję prawdy. Ponadto, badacze podkreślają powszechność stosowania heurystyki dostępności, reprezentatywności oraz efektu ponadprzeciętności, a także, przejawiany przez ludzi konserwatyzm poznawczy.

¹³ G. Gigerenzer, W. Gaissmaier, *Heuristic decision making*, "Annual Review of Psychology" 2011, Vol. 62, No. 1, s. 454-455.

¹⁴ D. Kahneman, A. Tversky, *Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, "Science" 1974, Vol. 185, No. 4157, s. 1124-1131.

D. Kahneman dokonuje opisu heurystycznych podstaw podejmowania decyzji, prezentując je na gruncie, popularnej wśród psychologów, koncepcji dwóch systemów funkcjonowania ludzkiego umysłu. W swojej pracy *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, psycholog przedstawia dychotomiczną strukturę psychiki człowieka, której aktywacja jest zależna od rodzaju problemu, z jakim decydent musi się zmierzyć¹⁵. Pierwszy z systemów działa na zasadach skojarzeń i intuicji. Dedykowane mu procesy, przebiegają niejednokrotnie niezauważalnie i bezwysiłkowo. Ponadto, system 1 często odwołuje się do ludzkich emocji czy instynktu, nie wymagając zarazem rozbudowanego zaplecza intelektualnego. W przeciwieństwie do pierwszej ze struktur, druga odpowiada za procesy o znacznie większej złożoności, silnie absorbujące uwagę decydenta. System 2 uruchamia metodyczną analizę problemu, odwołującą się do wiedzy i kompetencji podmiotu. Wykorzystanie wspomnianej struktury wiąże się z dużym wysiłkiem, co często prowadzi do przeciążeń, szczególnie w sytuacjach stresujących, wymagających rozproszenia uwagi. Skutkuje to wyłączeniem systemu 2 i przejściem na intuicyjny poziom funkcjonowania¹⁶. Jest to pewnego rodzaju zagrożenie, przejawiające się w podatności na popełnianie poważnych błędów decyzyjnych. Ich źródła należy upatrywać m.in. w niedostatecznej analizie problemów o dużej złożoności.

Menedżerowie i przedsiębiorcy, podejmując błędne decyzje, niejednokrotnie nie są świadomi, ich podłoża psychicznego. Pomyłki te, wynikają nie tylko z nadmiernego zaufania intuicji systemu 1, lecz także ograniczeń poznawczych systemu 2. W kontekście występujących inklinacji behawioralnych, warto zapoznać się ze sposobami ich ograniczania. Dalsza część opracowania wskazuje na dwie możliwe ścieżki postępowania, które stoją przed zarządem. Pierwsza rozumiana jako – tzw. indywidualny *debiasing* – odwołuje się do redukcji osobistych uprzedzeń menedżerów, natomiast druga – architektura wyboru – wskazuje na możliwość kreacji otoczenia, sprzyjającego podejmowaniu trafnych decyzji przez pracowników.

4. Indywidualny *debiasing* – redukcja własnych uprzedzeń

Błędne wybory poszczególnych uczestników życia gospodarczego mogą wynikać, tak jak już wskazano, z przeszkód we współdziałaniu poszczególnych systemów decyzyjnych, także wąskotorowego myślenia i omawianego w jego kontekście – *framingu*. W konsekwencji umysł ludzki skłonny jest do uruchomienia różnorodnych heurystyk, których wydźwięk nie zawsze jest pozytywny. Na przykładowe zniekształcenia oraz wskazówki sprzyjające ograniczaniu ich negatywnych skutków zwracają uwagę m.in. J.B. Soll, K.L. Milkman i J.W. Payne¹⁷.

Wśród sposobów indywidualnego radzenia sobie z błędami poznawczymi wymienia się przede wszystkim odpowiednią edukację. Wyniki badań wskazują jednak na jej krótkotrwały efekt. Świadomość konieczności ignorowania kosztów utopionych, czy unikanie wnioskowania na podstawie zbyt małej liczby informacji, nie przyczynia się do stworzenia trwałej metodyki, zgodnie z którą podejmowane będą decyzje¹⁸. Niemniej jednak,

¹⁵ D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012, s. 23-25.

¹⁶ D. Kahneman, *op. cit.*, s. 36-56.

¹⁷ J.B. Soll, K.L. Milkman, J.W. Payne, *Pokonać własne uprzedzenia*, „Harvard Business Review Polska” 2015, nr 152, s. 62-69.

¹⁸ G.T. Fong, R.E. Nisbett, *Immediate and Delayed Transfer of Training Effects in Statistical Reasoning*, “Journal of Experimental Psychology” 1991, Vol. 120, No. 1, s. 34-45.

w kontekście odpowiedniej edukacji podkreśla się pozytywną korelację między niedostateczną wiedzą matematyczną, a podatnością na klasyczne inklinacje behawioralne¹⁹.

W celu podejmowania trafnych decyzji warto zastanowić się nad zastosowaniem pewnych strategii kognitywnych, aby uniknąć tzw. wąskotorowego myślenia. Analizując problem, korzystne jest jego rozpatrzenie z wielu perspektyw. Badanie przeprowadzone przez R. Keeney'a wskazuje na korzyści wynikające z sekwencyjnego podejścia do stawianych przed sobą celów²⁰. Pozwala ono wygenerować większą liczbę potencjalnych wariantów wyboru i tym samym uniknąć rozpatrywania problemu w ramach jednego kontekstu.

Ponadto, badacze wskazują na istotę eliminacji nadmiernego optymizmu, dotyczącego przyszłych zdarzeń. W tym celu proponuje się dokonanie retrospekcji hipotetycznych wydarzeń (*prospective hindsight*)²¹. Polega ona na zastanowieniu się nad prawdopodobnymi, negatywnymi skutkami decyzji oraz wygenerowaniu możliwych scenariuszy działania. Pozwala to odpowiednio urealnić dotychczasowe oceny powodzenia projektu.

Inna taktyka, służąca poprawie dokonywanych szacunków, została przedstawiona w badaniach S. Herzoga i R. Hertwiga²². Polega ona na dwuetapowym rozważeniu przewidywanej wielkości. Procedura nakazuje oszacowanie badanej kategorii, a następnie powtórzenie wspomnianego działania przy założeniu, iż pierwotnie wskazana opcja jest błędna. Mimo, że każda z prognoz obarczona jest błędem, wyciągnięta z nich średnia może wskazywać na wariant najbardziej optymalny. Posługując się dwoma szacunkami decydent korzysta z tzw. mądrości wewnętrzznego tłumu. Dokonuje zarazem osobistej polemiki z własnym osądem.

Oprócz wspomnianych, przykładowych technik kognitywnych, menedżer może bronić się przed zniekształceniami heurystycznymi, wykorzystując modele ilościowe oraz listy kontrolne²³. Posługując się odpowiednim algorytmem, decydenci mają szansę zachować spójność ocen, gdyż odpowiednio przyporządkowane danym wejściowym wagi przyczyniają się do obiektywizacji wyniku. Tym samym, nawet w przypadku liniowych modeli, możliwe staje się ograniczenie błędu koniunkcji, czy też dyskryminacji płciowej. Przydatność narzędzi ilościowych i ich wyższość nad osądem eksperckim potwierdzają wyniki badań m.in. R.M. Dawesa i B. Corrigan²⁴ oraz C. Camerera²⁵. Biorąc pod uwagę przydatność list kontrolnych, umożliwiają one zmniejszenie liczby błędów wynikających z zaburzeń pamięci czy roztargnienia. Pozytywny wpływ zastosowania wspomnianego

¹⁹ E. Peters et. al., *Numeracy and Decision Making*, "Psychological Science" 2006, Vol. 17, No. 5, s. 407-413.

²⁰ R. Keeney, *Value-Focused Brainstorming*, "Decision Analysis" 2012, Vol. 9, No. 4, s. 303-313.

²¹ D.J. Mitchell, J. Edward Russo, N. Pennington, *Back to the future: Temporal perspective in the explanation of events*, "Journal of Behavioral Decisions Making" 1989, Vol. 2, No. 1, s. 25-38.

²² R.P. Larrick, A.E. Mannes, J.B. Soll, *The social psychology of the wisdom of crowds*, [w:], *Frontiers in Social Psychology: Social Judgment and Decision Making*, (red.) J.I. Krueger, New York: Psychology Press, 2012, s. 227-242.

²³ J.B. Soll, K.L. Milkman, J.W. Payne, *A User's Guide to Debiasing*, [w:] *The Wiley Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*, (red.) G. Keren G. and Wu G., John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, UK 2015, s. 924-951.

²⁴ R.M. Dawes, B. Corrigan, *Linear models in decision making*, "Psychological Bulletin" 1974, Vol. 81, No. 2, s. 95-106.

²⁵ C. Camerer, *General conditions for the success of bootstrapping models*, "Organizational Behavior and Human Performance" 1981, Vol. 27, No. 3, s. 411-422.

narzędzia na przebieg procesów można określić na przykładach z branży medycznej. Potwierdzają to wyniki badań m.in. E.M. Harta i H. Owena²⁶, które wskazują na polepszenie się opieki nad pacjentem podczas zabiegów anestetycznych.

Zaprezentowane techniki stanowią jedynie przykładowe narzędzia redukcji indywidualnych uprzedzeń. Należy przy tym pamiętać, iż każde z narzędzi posiada pewne ograniczenia. Przykładowo, w wypadku modeli, część danych może zostać przeoczona podczas ich wprowadzania, dodatkowo gwałtownie zmieniające się środowisko wymaga od decydenta ciągłej aktualizacji wykorzystywanych procedur. Tym samym, mając do czynienia z sytuacjami nietypowymi, ludzki osąd może okazać się nieoceniony.

5. Architektura wyboru

W literaturze wskazuje się na dwa podejścia, które mają za zadanie odpowiednią kreację środowiska, sprzyjającego podejmowaniu trafnych wyborów. Jednym ze sposobów jest stosowanie tzw. dźwigni ekonomicznych, polegających m.in. na wykorzystaniu zachęt pieniężnych, zwiększenie poczucia odpowiedzialności decydentów, czy też odwołanie się do słusznych praktyk społecznych²⁷. Niniejsza część opracowania zostanie poświęcona drugiej z wymienionych na wstępie ścieżek działania, mianowicie architekturze wyboru. Odwołuje się ona do psychologicznych podstaw podejmowania decyzji. Architektura wyboru wskazuje na istotną rolę kreatora otoczenia, który wysyłając odpowiednie impulsy, jest w stanie wpływać na zachowanie podmiotów, działając w ich interesie i nie ograniczając zarazem wolności wyboru²⁸. W tej sytuacji menedżer jako lider organizacji, po zdiagnozowaniu problemu i wykryciu jego przyczyn, ma szansę odpowiednio przeprojektować środowisko wewnętrzne firmy, tak aby jego pracownicy stali się mniej podatni na błędy wynikające z inklinacji behawioralnych. Przeglądu wartościowych, z punktu widzenia lidera, technik kreacji, dokonują m.in. J. Beshears i F. Gino²⁹.

Jedną z możliwości przebudowy otoczenia jest wypracowanie domyślnych rozwiązań, które będą stanowiły punkt wyjścia do ewentualnej weryfikacji. Ze względu na powszechnie wykazywaną awersję wobec zmian i chęć zachowania statusu quo, pracownicy mogą nie wyrazić chęci wprowadzania jakichkolwiek korekt. Tym samym zaaplikowane, pożądane z punktu widzenia firmy rozwiązanie, pozostanie w mocy. Przykładem powodzenia opcji domyślnych jest wprowadzenie w przedsiębiorstwach automatycznego programu oszczędności emerytalnych. Ze względu na niechęć do porzucenia aktualnego statusu quo, część pracowników, która nie podjęłaby się płacenia składek z własnej inicjatywy, otrzymała pozytywny impuls polegający na domyślnej alokacji posiadanych środków³⁰.

W celu ograniczenia potencjalnie błędnych decyzji, menedżerowie mogą również stworzyć pracownikom lepsze warunki do aktywowania myślenia zgodnie z systemem

²⁶ E.M. Hart, H. Owen, *Errors and Omissions in anesthesia: A pilot study using pilot's checklist*, "Anesthesia & Analgesia" 2005, Vol. 101, No. 1, s. 246-250.

²⁷ J.B. Soll, K.L. Milkman, J.W. Payne, *op. cit.*, s. 924-951.

²⁸ R. Thaler, C.R. Sustein, *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia dobrobytu i szczęścia*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2012, s. 15-17.

²⁹ J. Beshears, F. Gino, *Przywódcy jako architekci decyzji*, „Harvard Business Review Polska” 2015, nr 152, s. 50-61.

³⁰ B.C. Madrian, F.S. Dennis, *The Power of Suggestion: Inertia In 401(k) Participation and Savings Behavior*, "Quarterly Journal of Economics" 2001, Vol. 116, No. 4, s. 1149-1187.

2. Jest to związane z przeznaczeniem większej ilości czasu na decyzję, czy też refleksji nad możliwymi wariantami postępowania³¹.

Wśród prostych technik, odwołujących się do analitycznego dokonywania wyboru, wymieniane jest odpowiednie planowanie³². Dzięki stworzeniu harmonogramu możliwe staje się rozłożenie pewnych czynności w czasie, zmniejszenie opóźnień oraz ryzyka wiążącego się z pominięciem któregoś z etapów. Ponadto, deklaracja podążania według konkretnych wytycznych wiąże się zaangażowaniem i jak wskazują wyniki badania K. Milkman, J. Beshersa, J. Choiego, D. Laibsona i B. Madrian, dotyczącego programu szczepień profilaktycznych³³, gwarantują większe powodzenie.

Innym sposobem wymagających zaangażowania systemu 2 jest tworzenie sytuacji, w których podmiot musi dokonać aktywnego wyboru. Brak możliwości, pozwalającej na zachowanie bieżącego stanu, wymaga zastanowienia, która z dostępnych opcji jest najlepsza i stwarza okazję do refleksji. Dzięki temu możliwe staje się ograniczenie wyborów dokonywanych pod wpływem emocji, czy bezmyślnej obrony statusu quo. Co prawda, otwarty wybór stwarza również zagrożenia. Nie gwarantuje bowiem, że podjęta przez podmioty decyzja okaże się trafna³⁴.

W celu lepszej koncentracji decydenta i unikania instynktownych wyborów oraz większej świadomości skutków działania, menedżerowie – architekci mogą stworzyć pewne sztuczne warunki do refleksji³⁵. Pozytywnym przykładem, utrwalającym korzystne wzorce zachowań jest samouświadczenie wiedzy nabytej w wyniku szkolenia. Zgodnie z wynikami badania F. Gino, G. Di Stefano, B. Staatsa i G. Pisano, pracownicy, którzy zapisywali uwagi lub dzielili się doświadczeniami po warsztatach, osiągnęli lepsze rezultaty podczas testów końcowych³⁶.

Architekci wyboru mogą również korzystać ze skłonności do wyłączenia systemu 2 na rzecz impulsywnej i emocjonalnej struktury ludzkiego umysłu. Aby sprzyjać korzystnym wyborom, można wykorzystać odpowiednie techniki wizualizacji³⁷ bądź odwołać się do emocji, by wzmocnić przywiązanie do organizacji³⁸.

Powyższe strategie stanowią jedynie przykładowe możliwości odpowiedniej kreacji środowiska decyzyjnego. Stwarza to zarazem nieograniczone pole do działania dla menedżerów jako architektów decyzji. Zaprezentowane kreatywne podejście pozwala na osiąganie zamierzonych celów organizacji przy jednoczesnym przyzwoleniu i partycypacji pracowników, którzy również stają się beneficjentami zastosowanej strategii.

³¹ J. Beshears, F. Gino, *op. cit.*, s. 57.

³² J.B. Soll, K.L. Milkman, J.W. Payne, *op. cit.*, s. 924-951.

³³ K.L. Milkman, J. Beshears, J.J. Choi, D. Laibson, B.C. Madrian, *Using Implementation Intentions Prompts to Enhance Influenza Vaccination Rates*, "Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America" 2011, Vol. 108, No. 26, s. 10415–10420.

³⁴ J.B. Soll, K.L. Milkman, J.W. Payne, *op. cit.*, s. 924-951.

³⁵ J. Beshears, F. Gino, *op. cit.*, s. 57-58.

³⁶ G. Di Stefano, F. Gino, G.P. Pisano, B.R. Staats, *Making Experience Count: The Role of Reflection in Individual Learning*, "Harvard Business School Working Paper" 2014, No. 14-093, s. 1-29.

³⁷ A.N. Thorndike, L. Sonnenberg, J. Riis, S. Barraclough, D.E. Levy, *A 2-Phase Labeling and Choice Architecture Intervention to Improve Healthy Food and Beverage Choices*, "American Journal of Public Health" 2012, Vol. 102, No. 3, s. 527-533.

³⁸ D.M. Cable, F. Gino, B.R. Staats, *Breaking Them in or Eliciting Their Best? Reframing Socialization around Newcomers' Authentic Self-expression*, "Administrative Science Quarterly" 2013, Vol. 58, No. 1, s. 1-36.

7. Zakończenie

Koncepcja *homo oeconomicus*, głoszona przez zwolenników neoklasycznego paradygmatu ekonomii, pomimo wielu zalet, wynikających m.in. z ograniczenia danych potrzebnych do konstrukcji modeli ekonomicznych, nie stanowi doskonałego odzwierciedlenia rzeczywistości. W warunkach podejmowania decyzji, człowiek narażony jest na popełnianie szeregu błędów, których lista podlega nieustannej aktualizacji dzięki pracy psychologów i badaczy inklinacji behawioralnych. Zaproponowana przez D. Kahnemana i A. Tversky'ego teoria perspektywy jest swoistym kompromisem, pomiędzy występującą w literaturze koncepcją tzw. *homo oeconomicus*, a ideą człowieka emocjonalnego, impulsywnego. Zgodnie z wynikami badań, ludzkie zachowanie, choć nie w pełni racjonalne, można do pewnego stopnia przewidzieć oraz określić jego potencjalne skutki. Tym samym, stosowane heurystyki i błędy poznawcze, towarzyszące również ekspertom, niezależnie od dziedziny, mogą być odpowiednio niwelowane.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono indywidualne środki, które można podjąć, aby ograniczyć własne uprzedzenia. Wśród nich wyodrębniono dwie ścieżki działania, opierające się na technikach kognitywnych oraz tworzeniu odpowiednich modeli ilościowych. Ponadto, poruszono kwestię reorganizacji otoczenia, dzięki której możliwe staje się odpowiednie oddziaływanie na wybory innych osób. Podkreślono zarazem pozytywny wydźwięk działania tzw. architektów decyzji. Nie ma ono bowiem znamion manipulacji, gdyż jego celem jest polepszenie sytuacji wszystkich zaangażowanych stron, w przypadku przedsiębiorstw – zarówno zarządu, jak i pracowników. Warto również zauważyć, potencjał konsultantów, którzy w początkowych stadiach rozwoju organizacji, mogą odpowiednio ukierunkować działania na rzecz tzw. libertariańskiego paternalizmu³⁹. Stosując odpowiednie impulsy, doradcy mają szansę na owocną współpracę z klientem, by ten był w stanie osiągnąć zamierzone cele. W następstwie udanej implementacji programu, menedżerowie będą sami wykorzystywać odpowiednie bodźce i zdobyte ekonomii behawioralnej. Dzięki wiedzy oraz świadomości mechanizmów, kierujących ludzkim zachowaniem, możliwe stanie się dla nich osiąganie optymalnych efektów, mimo że wśród decydentów trudno będzie znaleźć przedstawicieli rasy *homo oeconomicus*.

Bibliografia

1. Beshears J., Gino F., *Przywódcy jako architekci decyzji*, „Harvard Business Review Polska” 2015, nr 152, s. 50-61.
2. Blanchard O.J., *Neoclassical Synthesis*, [w:] *The World of Economics*, The New Palgrave, 1991.
3. Cable D.M., Gino F., Staats B.R., *Breaking Them in or Eliciting Their Best? Reframing Socialization around Newcomers' Authentic Self-expression*, “Administrative Science Quarterly” 2013, Vol. 58, No. 1.
4. Camerer C., *General conditions for the success of bootstrapping models*, “Organizational Behavior and Human Performance” 1981, Vol. 27, No. 3.
5. Czerwonka M., Gorlewski B., *Finanse behawioralne. Zachowania inwestorów i rynku*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2012.
6. Dawes R.M., Corrigan B., *Linear models in decision making*, “Psychological Bulletin” 1974, Vol. 81, No. 2.

³⁹ R. Thaler, C.R. Sustain, *op. cit.*, s. 15-23.

7. Di Stefano G., Gino F., Pisano G.P., Staats B.R., *Making Experience Count: The Role of Reflection in Individual Learning*, "Harvard Business School Working Paper" 2014, No. 14-093.
8. Fong G.T., Nisbett R.E., *Immediate and Delayed Transfer of Training Effects in Statistical Reasoning*, "Journal of Experimental Psychology" 1991, Vol. 120, No. 1.
9. Gigerenzer G., Gaissmaier W., *Heuristic decision making*, "Annual Review of Psychology" 2011, Vol. 62, No. 1.
10. Hart E.M., Owen H., *Errors and Omissions in anesthesia: A pilot study using pilot's checklist*, "Anesthesia & Analgesia" 2005, Vol. 101, No. 1.
11. Kahneman D., *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań 2012.
12. Kahneman D., Tversky A., *Judgement Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, "Science" 1974, Vol. 185, No. 4157.
13. Kahneman D., Tversky A., *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, "Econometrica" 1979, Vol. 47, No. 2.
14. Keeney R., *Value-Focused Brainstorming*, "Decision Analysis" 2012, Vol. 9, No. 4.
15. Larrick R.P., Mannes A.E., Soll J.B., *The social psychology of the wisdom of crowds*, [w:], *Frontiers in Social Psychology: Social Judgment and Decision Making*, (red.) J.I. Krueger, New York: Psychology Press, 2012.
16. Madrian B.C., Dennis F.S., *The Power of Suggestion: Inertia In 401(k) Participation and Savings Behavior*, "Quarterly Journal of Economics" 2001, Vol. 116, No. 4.
17. Milkman K.L., Beshears J., Choi J.J., Laibson D., Madrian B.C., *Using Implementation Intentions Prompts to Enhance Influenza Vaccination Rates*, "Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America" 2011, Vol. 108, No. 26.
18. Mitchell D.J., Edward Russo J., Pennington N., *Back to the future: Temporal perspective in the explanation of events*, "Journal of Behavioral Decisions Making" 1989, Vol. 2, No. 1.
19. Neumann J. von, Morgenstern O., *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press, New Jersey 1953.
20. Peters E. et. al., *Numeracy and Decision Making*, "Psychological Science" 2006, Vol. 17, No. 5.
21. Soll J.B., Milkman K.L., Payne J.W., *A User's Guide to Debiasing*, [w:] *The Wiley Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*, (red.) G. Keren G. and Wu G., John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, UK 2015.
22. Soll J.B., Milkman K.L., Payne J.W., *Pokonać własne uprzedzenia*, „Harvard Business Review Polska” 2015, nr 152.
23. Szyszka A., *Finanse behawioralne. Nowe podejście do inwestowania na rynku kapitałowym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2009.
24. Thaler R., Sustain C.R., *Impuls. Jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia dobrobytu i szczęścia*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2012.
25. Thorndike A.N., Sonnenberg L., Riis J., Barraclough S., Levy D.E., *A 2-Phase Labeling and Choice Architecture Intervention to Improve Healthy Food and Beverage Choices*, "American Journal of Public Health" 2012, Vol. 102, No. 3.
26. Wärneryd K.E., *Psychologia i ekonomia*, [w:] *Psychologia ekonomiczna*, (red.) T. Tyszka, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
27. Weber B.J., *The effects of losses and event splitting on the Allais paradox*, "Judgment and Decision Making" 2007, Vol. 2, No. 2.
28. Zielonka P., *Gięda i psychologia. Behawioralne aspekty inwestowania na rynku papierów wartościowych*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2015.

Patrycja Szymecka

Bias reduction and choice architecture as behavioral tools for economic decision-making process improvement

Summary

The purpose of the article is to present basics of psychological concept of decision making in the context of economic system performance. The study includes the confrontation of neoclassical and behavioral fundamentals that influence decision processes. It allows to emphasize the shortcomings of *homo oeconomicus* concept in favor of prospect theory proposed by D. Kahneman and A. Tversky. The next part of the paper, concentrates on dual-system theory and its consequences, including behavioral biases. Subsequently, a few managerial and consulting practices, allowing decision failures reduction, are proposed. The study suggests two paths of decision improvements: debiasing and choice architecture. The purpose of the mentioned practices is to positively enhance organizational decisions, concerning the review of both, executives', and employees' choices. It may suggest an appropriate customization of consulting companies' services in order to meet their clients' specific needs.

Key words

decision making, behavioral economics, debiasing, choice architecture

Grzegorz Śmialek*

ROLA DORADZTWA BIZNESOWEGO W TRANSAKCJACH VENTURE CAPITAL

Streszczenie

Smart Money, czyli sposób doradztwa biznesowego, określany w polskiej literaturze jako inteligentne pieniądze, odgrywa kluczową rolę w procesie inwestycyjnym funduszy wysokiego ryzyka (*Venture Capital/Private Equity*). W opracowaniu dokonano charakterystyki aktywnego zaangażowania inwestorów w zarządzanie ich spółkami portfelowymi. Zakres doradztwa po zakupie udziałów obejmuje kluczowe obszary działalności przedsiębiorcy, dlatego ramy interwencji inwestora w zarządzanie strategiczne i operacyjne powinny zostać określone już w umowie inwestycyjnej. Zaangażowanie VC/PE, czyli przedmiotowy konsulting jest uzależniony od charakterystyki przedsięwzięcia, ale również od etapu danej inwestycji i składa się z kilku odrębnych elementów. Po pierwsze, inwestorzy (*Partner/Investment Manager*) wspierają firmy w zakresie wypracowania nowych strategii korporacyjnych, a następnie tworzenia i wykonania planów finansowych. Drugi aspekt to wykorzystanie efektu synergii pomiędzy firmą a spółkami portfelowymi funduszu. Uzupełnieniem powyższego jest doradztwo w zakresie ekspansji międzynarodowej, czy zapewnienie kontaktów z potencjalnymi klientami. Celem opracowania jest analiza znaczenia konsultingu w procesie inwestycyjnym jako jednej z determinant sukcesu każdej transakcji.

Słowa kluczowe

Smart Money, Venture Capital, Private Equity, inwestycje alternatywne, doradztwo biznesowe, konsulting

1. Wstęp

Transakcje realizowane przez fundusze wysokiego ryzyka (*Private Equity/Venture Capital*) ze względu na swoją specyfikę, odgrywają niezwykle istotną rolę w cyklu życia przedsiębiorstwa. Jednocześnie zaangażowanie profesjonalnych inwestorów przyczynia się do osiągnięcia wysokiego poziomu konkurencyjności, a także innowacyjności przemianowanych firm. Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie oraz analiza doradztwa biznesowego w transakcjach kapitałowych PE/VC.

Finansowanie typu *Private Equity/Venture Capital* ma bardzo długą historię. Już pod koniec XVIII w. w Wielkiej Brytanii pojawiły się pierwsze inwestycje noszące znamiona *Private Equity*. Ówczesni przedsiębiorcy sami poszukiwali zamożnych osób skłonnych zainwestować w nowe, ryzykowne projekty. Podobne transakcje pojawiły się na rynku amerykańskim, który charakteryzował się z kolei dużo większą dynamiką. Rozwinęły się tam dwa segmenty – transakcje wykupów (*buyouts*), czyli odpowiednik europejskich *private equity* oraz inwestycje w młode i wysoko innowacyjne przedsięwzięcia, czyli *venture capital*¹. Podobnie jak w Europie prekursorami byli bogaci inwestorzy indywidualni, którzy na przełomie lat 20 i 30. XX w. lokowali swój kapitał w nowopowstające przedsięwzięcia. Przedstawiciele rodzin: Vanderbilts, Rockefelleri, Bessemers czy Mel-

* Mgr, dyrektor zarządzający, Codete GmbH/Codete sp. z o.o. Sp.K., grzegorz.smialek@gmail.com.

¹ I. Fałat-Kilijańska, *Private Equity więcej niż kapitał*, Cedewu, Warszawa 2014, s. 14, por. H. Cendrowski, L. Petro, J. Martin, A. Wadecki, *Private Equity: History, Governance, and Operations*, John Wiley & Sons, New Jersey 2012, s. 4.

lons poszukiwali atrakcyjnych możliwości inwestycyjnych. Natomiast jedną z pierwszych firm *Venture Capital* założoną przez John Hay Whitney oraz Benno Schmidt w 1946 r. była J.H. Whitney & Company².

Początek rozwoju funduszy wysokiego ryzyka w Polsce to lata 90. XX w. Ważną rolę w zaktywizowaniu polskiego rynku odegrał Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju oraz *International Financial Corporation*. Natomiast pierwszym funduszem *Private Equity* działającym w Polsce był powołany w 1990 r. przez Kongres USA *Polish-American Enterprise Fund* zarządzany przez spółkę *Enterprise Investors*. Fundusz był elementem szerszego programu pomocowego Stanów Zjednoczonych dla postkomunistycznej Europy Wschodniej³. Na przestrzeni ostatnich lat obserwowaliśmy dynamiczny rozwój funduszy wysokiego ryzyka, które stały się obok finansowania dłużnego oraz giełd istotnym źródłem kapitału dla firm prywatnych.

Pojęcia *Private Equity (PE)* i *Venture Capital (VC)* są różnie definiowane w literaturze. Zazwyczaj wyróżnikiem jest kraj pochodzenia, wielkość funduszu czy specjalizacja branżowa. Europa kontynentalna, Wielka Brytania i Stany Zjednoczone prezentują często odmienne podejścia do inwestycji *PE/VC*. Inwestycje *Private Equity* są pojęciem szerszym niż *Venture Capital*, chociaż często oba pojęcia używane są zamiennie, pomimo, że mogą oznaczać inwestycje o zupełnie różnych cechach⁴. *Venture Capital* definiuje się jako inwestycje kapitałowe dokonywane we wczesnych etapach rozwoju organizacji lub jej ekspansji. Przedmiotem takiej inwestycji są przedsięwzięcia, które charakteryzują się znaczącym potencjałem wzrostu i innowacji. W zamian za udziały w przedsiębiorstwie, firma inwestująca zapewnia środki finansowe oraz *smart money*, dzięki którym przedsiębiorcy mogą dynamicznie rozwijać swoje produkty czy usługi⁵. Pojęcie *Private Equity* oznacza najczęściej nabywanie udziałów w spółkach nienotowanych na rynkach publicznych, z zamiarem odsprzedaży tych udziałów z zyskiem w przyszłości. Ponadto w przypadku funduszy *Private Equity* przedmiotem wykupów są także zorganizowane części przedsiębiorstw oraz podmioty wymagające restrukturyzacji.

Działania funduszy wysokiego ryzyka są ukierunkowane na osiągnięcie zysku wynikającego ze zwiększenia wartości przedsiębiorstwa przez odsprzedaż jego akcji lub udziałów po upływie określonego okresu. Charakterystyczny dla tej klasy aktywów jest długi horyzont czasowy, który wynosi od 3 do 6 lat. W związku z powyższym największym wyzwaniem zarządzających staje się tworzenie wartości dla nowych właścicieli, z uwzględnieniem odpowiedniego horyzontu czasowego oraz planowanych strategii wyjścia z inwestycji. Koncepcja zarządzania wartością (*Value Based Management*) lub zarządzanie wartością dla właścicieli (*Shareholders Value Management*) ukierunkowana jest na wypracowanie odpowiedniej strategii działania, wobec czego traktować ją można jako element współczesnego zarządzania strategicznego. Implikacją tej koncepcji jest podporządkowanie funkcji przedsiębiorstwa procesom tworzenia wartości (wewnętrznym, zewnętrznym i ich relacjom)⁶.

² E. Talmor, F. Vasvari, *International Private Equity*, John Wiley & Sons, West Sussex 2011, s. 5.

³ A. Kornasiewicz, *Venture Capital w krajach rozwiniętych i w Polsce*, Cedewu, Warszawa 2004, s. 190.

⁴ I. Fałat-Kilijańska, *Private Equity więcej niż kapitał*, Cedewu, Warszawa 2014, s. 9.

⁵ E. Talmor, F. Vasvari, *International Private Equity*, John Wiley & Sons, West Sussex 2011, s. 359.

⁶ K. Szczepańska, *Teoria zarządzania wartością w ujęciu praktyki zarządzania jakością*, „Współczesna Ekonomia” 2010, Nr 1 (13), s. 164.

Punktem wyjścia do dalszych rozważań jest relacja, która powstaje pomiędzy stronami transakcji. Jest ona realizowana poprzez narzędzia i procedury podejmowania strategicznych i operacyjnych decyzji, mających na celu długoterminowy wzrost wartości firmy i pomnażanie bogactwa jej właścicieli⁷. Ten aspekt transakcji jest często pomijany przez przedsiębiorców, którzy są zdeterminowani do zdobycia dodatkowych źródeł finansowania. Nie doceniają roli *smart money*, przez co nie angażują się wystarczająco w budowanie odpowiedniej relacji z funduszem, a korzyści wynikające z doradztwa na początkowym etapie nie są przez nich odpowiednio wykorzystane.

Transfer wiedzy i dobrych praktyk do organizacji odbywa się za pomocą doradztwa (konsultingu). Rozumie się przez nie szeroką gamę usług doradczych świadczonych przez ekspertów funduszu, w zakresie poprawy lub zmiany obszarów zarządczych (strategicznym), operacyjnych czy ekonomiczno-finansowych danej organizacji⁸. Zakres przedmiotowy może obejmować działania od definiowania strategii firmy poprzez reorganizację (restrukturyzację) przedsiębiorstwa i zarządzanie finansami, aż po zarządzanie kapitałem ludzkim oraz projektowanie i wdrażanie rozwiązań specjalistycznych.

W niniejszym opracowaniu podjęto próbę ustalenia roli konsultingu z perspektywy transakcji *Venture Capital*. Jest to niezwykle interesujące ujęcie, ponieważ poza wyzwaniem stojącymi za doradztwem pojawia się wiele czynników charakterystycznych dla specyfiki działania funduszy wysokiego ryzyka. Zakres analizy obejmował liczne transakcje, które miały miejsce zarówno w Polsce, jak i w Europie. Ze względu na ewolucje modelu *VC/PE* oraz zakres analizowanego materiału w pracy przyjęto międzynarodową perspektywę. Jako główne determinanty takiego stanu należy wskazać korzystanie ze źródeł anglojęzycznych, publikacji naukowych, raportów, jak również międzynarodowych konferencji poświęconych badanej tematyce⁹.

2. Model zaangażowania funduszy i rodzaje funduszy

Silna pozycja funduszy i charakter ich działania sprawia, że to one są podmiotami dominującymi, co oznacza, że z chwilą zaangażowania kapitałowego chcą w istotny sposób wpływać na budowanie i monitorowanie ścieżki wzrostu wartości spółki¹⁰. Najprostsze rozróżnienie to aktywne, reagujące lub pasywne zaangażowanie funduszy w zarządzanie spółką. Zaangażowanie aktywne polega na współtworzeniu strategii rozwoju firmy, oferowaniu wielu dodatkowych korzyści spółce i monitorowaniu przebiegu inwestycji. Im bardziej innowacyjna firma oraz im wcześniejszy etap rozwoju firmy, tym większa jest aktywność partnerów inwestycyjnych. Zaangażowanie reagujące polega na monitorowaniu pracy zarządu i ingerowaniu w zależności od potrzeby. Dalej, zaangażowanie pasywne sprowadza się do monitoringu spółki, wynikającego z podpisanej umowy inwestycyjnej¹¹.

⁷ A. Szablewski, *Strategie wzrostu wartości firmy. Studium przypadków*, Poltext, Warszawa 2000, s. 15.

⁸ M. Kipping, T. Clark, *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford University Press, New York 2012, s. 2.

⁹ *10th Private Equity Symposium 29-30.06.2017*, London Business School.

¹⁰ *Venture capital* można pozyskać na każdym etapie rozwoju przedsiębiorstwa, jednakże to wczesna faza rozwoju jest ich podstawowym obiektem zainteresowania [EVCA, *European Private Equity and venture capital Association*, Yearbook 2004, s. 293].

¹¹ M. Panfil, *Fundusze Private Equity*, Difin, Warszawa 2005, s. 131.

Fundusze realizujące poszczególne działania wspierające dokonują ich w zróżnicowany sposób. H. Landstrom wyróżnił dwa wymiary, w ramach których występują zróżnicowanie: zaangażowanie w operacyjną pracę w firmie oraz rodzaje interakcji. Bazując na tych cechach wyróżnił on cztery typy funduszy¹²:

- fundusze zorientowane na działanie (*operations-oriented companies*) – współpracują aktywnie ze swoimi firmami i biorą udział w ich działaniach rynkowych. Ten model funkcjonowania cechuje wysoka częstotliwość kontaktów z firmami;
- fundusze zorientowane na doradzanie (*consultancy-oriented companies*) – koncentrują się na zapewnieniu usług doradczych, udostępnianych w czasie, gdy są one potrzebne. Częstotliwość kontaktów zależy od bieżących potrzeb firmy;
- fundusze zorientowane na strukturę portfela (*structure-oriented companies*) – koncentrują się na budowaniu i optymalizacji odpowiedniej struktury portfela inwestycyjnego. Wybór firmy, w którą fundusz inwestuje w danej chwili zależy od tego, czy pasuje ona do zakładanej koncepcji. Przeważa współpraca sformalizowana, zawierająca istotny poziom kontroli poczynań firmy;
- fundusze zorientowane na opiekę (*mentor-oriented companies*) – ich uwaga ogniskuje się na osobie przedsiębiorcy, a współpraca jest prowadzona na zasadach nieformalnych kontaktów, współdziałanie na zasadzie ciągłości, zaś fundusz spełnia rolę mentora, z którym przedsiębiorca omawia i konsultuje swoje pomysły i plany¹³.

Oczywiście wyróżnia się wiele kryteriów podziału funduszy wysokiego ryzyka. Mogą one przyjmować różną formę prawną (fundusze inwestycyjne otwarte, zamknięte czy podmioty działające w formie spółek kapitałowych), ze względu na cel działalności, zakres terytorium działania (lokalne, międzynarodowe, rynków rozwijających czy globalne), źródło pochodzenia kapitału i sposobu jego gromadzenia (np.: *Corporate Venture Funds*). Aspekt przedmiotowy dokonuje istotnego podziału na: fundusze uniwersalne, działające na bardzo szerokim rynku oraz fundusze specjalistyczne, ukierunkowane na określoną branżę. Ostatnim niezwykle ważnym kryterium jest rozróżnienie ze względu na etap finansowania:

- finansowanie fazy „zasiewu” (*seed stage*),
- finansowanie fazy startu (*start-up*),
- finansowanie fazy pierwszej (*scale-up*, wczesnego rozwoju),
- finansowanie fazy drugiej, ekspansji (*expansion capital*)¹⁴.

3. Aspekt podmiotowy

Pochodną wskazanych interakcji jest aspekt podmiotowy, który będzie odpowiadał za zabezpieczenie interesów funduszu. Mimo, pewnych ograniczeń jakie nakłada prawo, w Polsce te kwestie regulują Kodeks Spółek Handlowych, istnieje szerokie spectrum dostępnych wariantów. Punktem wyjścia są oczywiście ustalenia pomiędzy stronami, które mają swoje odzwierciedlenie w umowie inwestycyjnej. Należy pamiętać, że podobnie jak w przypadku interakcji, aspekt podmiotowy może ulec zmianie w trakcie trwania

¹² M. Piertaszewski, *Proces inwestycyjny realizowany przez fundusze Private Equity*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek 2007, s. 146.

¹³ H. Landstrom, *Venture Capital Investment process in a Decision Theory Framework*, [w:] *SMEs: Internationalization, Networks and Strategy*, (red.) J. Veciana, Avebury 1994, s. 216.

¹⁴ A. Rosa, *Venture Capital w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania” 2016, nr 2, s. 133-143.

inwestycji. Głównym powodem takiego stanu będzie zakres realizacji wdrożonej strategii. Najczęściej wybieraną funkcją jest ustanowienie reprezentanta funduszu przewodniczącym Rady Nadzorczej lub członkiem Rady Nadzorczej. Rada Nadzorcza jest organem kontrolnym i sprawuje stały nadzór we wszystkich dziedzinach działalności spółki kapitałowej. Do najważniejszych uprawnień Rady należy ocena sprawozdania zarządu z działalności spółki, ale również analiza sprawozdania finansowego. Rada może badać wszystkie dokumenty spółki, może żądać od zarządu i pracowników sprawozdań i wyjaśnień oraz może dokonywać rewizji stanu majątku spółki. Ponadto umowa spółki może jeszcze rozszerzyć wymienione uprawnienia Rady Nadzorczej, na przykład zobowiązać zarząd do uzyskania jej zgody przed dokonaniem oznaczonych w umowie spółki czynności¹⁵.

Pozostałe funkcje sprawowane przez reprezentantów funduszy to: doradca biznesowy lub finansowy, tymczasowy manager/dyrektor wykonawczy (*interim manager/director*), dyrektor bez kompetencji wykonawczych (*NED – non-executive director*). Rzadziej wybierane są niewątpliwie stanowiska w zarządzie spółki (członek zarządu, prezes zarządu). Inne spotykane funkcje to pełnienie ról eksperckich (*Subject Matter Expert*), czy realizowanie celów funduszu poprzez coaching i mentoring.

4. Zakres doradztwa

Przy tak sformułowanej strukturze fundusz od momentu podjęcia decyzji o zaangażowaniu doradza przedsiębiorstwu w bardzo szerokim zakresie. Przedmiotowy konsulting ma na celu realizację głównych celów funduszu, czyli zwiększania wartości przedsiębiorstwa oraz doprowadzenia do zakładanego wyjścia z inwestycji. Ten drugi cel wpisuje się w naturę działania podmiotów inwestycyjnych, ale dla przedsiębiorców będących biorcami kapitału, nie musi on być celem ostatecznym. Transfer dobrych praktyk z funduszu do organizacji zaczyna się na etapie tworzenia nowej strategii firmy. Składają się na nie m.in. doradztwo i planowanie strategiczne, które przejawia się jako pomoc w przygotowaniu biznes planów, długoterminowych strategii finansowych. W konsekwencji powstaje dokument wykonawczy, w którym zdefiniowana jest wizja, czyli kierunek, w którym będzie zmierzać organizacja. Następnie opracowana zostaje misja, czyli nadrzędny cel organizacji. To ona ma za zadanie wyznaczać kierunki wszystkich działań. Krystalizują się wartości firmy (*unique value proposition*). Całość staje się fundamentem dla nowopowstałej kultury organizacyjnej i ma za zadanie wyróżniać firmę na tle konkurencji. W kolejnych etapach zostaje sformułowana strategia ogólna, która określa sposoby rozwoju całej organizacji. Na koniec w przedsiębiorstwie powstają strategiczne plany funkcjonalne, wskazujące cele dla poszczególnych obszarów biznesowych – finansów, marketingu, personelu czy produkcji¹⁶.

Opracowanie i wdrożenie nowej strategii w spółce wiąże się z optymalizacją jej struktury organizacyjnej i korporacyjnej, a także implementacją zasad zarządzania ciągłością działania (*Business Continuity Planning – BCP*). Planowanie strategiczne to również doradztwo w zakresie ekspansji na rynki zagraniczne. Wiele rynków, na których operują fundusze *Venture Capital* jest za mała na firmy, usługi czy produkty wyłącznie lokalne. Dobry przykład stanowią kraje skandynawskie, Estonia, ale także Austria czy

¹⁵ E. Talmor, F. Vasvari, *International Private Equity*, John Wiley & Sons, West Sussex 2011, s. 372.

¹⁶ A. Kornasiewicz, *Venture Capital w krajach rozwiniętych i w Polsce*, Cedewu, Warszawa 2004, s. 55.

Izrael. Kraje te charakteryzują się wysokim wskaźnikiem innowacji, a jednocześnie lokalne przedsiębiorstwa mają międzynarodowe operacje wpisane w swoje DNA¹⁷.

Jedną z najważniejszych dziedzin, w którą ingerują fundusze są finanse. Młodym przedsiębiorcom często brakuje doświadczenia w profesjonalnym planowaniu i zarządzaniu finansami, a jednocześnie inwestorzy mają wysokie kompetencje w tym obszarze. W tym przypadku doradztwo nie ogranicza się do planowania strategicznego, ale obejmuje swoim zakresem budowę systemów kontroli finansowej i budżetowania¹⁸. Do tej grupy czynności zalicza się także określanie i monitoring wskaźników realizacji budżetu (*KPI – Key Performance Indicators*), systematyczne raportowanie finansowe, zatwierdzanie i monitoring corocznych planów firmy. Pomoc w obszarze finansów obejmuje także zarządzanie płynnością oraz ryzykiem walutowym, określenie polityki zadłużenia oraz zasad wypłacania dywidendy.

Pozyskanie kapitału i współpraca z profesjonalnym inwestorem niewątpliwie przyczyniają się do poprawy wizerunku firmy. Przekłada się to bezpośrednio na większe zaufanie do spółki, ale również większą rozpoznawalność jej produktów czy usług, zmniejsza się jej ryzyko handlowe i kredytowe, a w praktyce skutkuje to wzrostem zaufania do zarządu. W konsekwencji, współpraca z kolejnymi inwestorami, dostawcami czy klientami odbywa się na korzystniejszych warunkach. Ponadto fundusz dba o pozyskanie dodatkowych źródeł finansowania spółki i przejmuje wiodącą rolę w negocjacjach z nimi¹⁹.

Istotnym elementem współpracy jest wzrost motywacji pracowników. Wsparcie ze strony inwestora powoduje przeważnie wzrost motywacji pracowników do głębszego zaangażowania się w politykę rozwojową przedsiębiorstwa. Pracownicy dostrzegają perspektywy rozwoju spółki i wiążą z nią swoją przyszłość. Ponadto regułą jest, że zarządy i kadra kierownicza spółek, które podjęły współpracę z inwestorem, otrzymują opcje menedżerskie. W wyniku rozwoju spółki zarząd małej organizacji staje się częścią dużej firmy, a dzięki opcji menedżerskiej lub wykupowi menedżerskiemu pracownik spółki może stać się jej współwłaścicielem. W niektórych przypadkach dyrektor małej firmy może stać się prezesem spółki giełdowej. Jeżeli spółka odniesie sukces – wyższa kadra kierownicza dołącza do grona uznanych menedżerów²⁰. W tym obszarze zakres doradztwa ze strony funduszu obejmuje najczęściej opracowanie i wdrożenie systemów motywacyjnych w oparciu o długoterminowe planowanie z wykorzystaniem instrumentów finansowych. Takie programy motywacyjne dla kluczowych pracowników to cykliczne premie, opcje czy akcje spółki.

Obok ogólnej strategii i planowania finansowego, nieodzownym elementem doradztwa ze strony funduszu jest marketing i Public Relations. Jest to trzeci filar, na którym opiera się dynamiczny rozwój spółki i jednocześnie jedna z głównych pozycji, na które są przeznaczone środki finansowe. Za opracowanie strategii marketingowej często odpowiada podmiot zewnętrzny, nie mniej jednak fundusz odgrywa wiodącą rolę w jej tworzeniu, a następnie monitoruje realizację jej założeń.

Niewątpliwie elementy strategii marketingowej będą zależały w dużej mierze od specyfiki prowadzonego biznesu (rynek, produkt, usługa, branża), ale kompleksowe opracowanie powinno zawierać między innymi²¹:

¹⁷ Zob. Raport KPMG – *Rynek Private Equity w Polsce 2016*.

¹⁸ M. Panfil. *Fundusze Private Equity*, Difin, Warszawa 2005, s. 128.

¹⁹ E. Talmor, F. Vasvari, *International Private Equity*, John Wiley & Sons, West Sussex 2011, s. 377.

²⁰ K. Sobańska, P. Sieradzian, *Inwestycje Private Equity / Venture Capital*, Key Text, Warszawa 2004, s. 19.

²¹ Opracowanie własne.

- zestawienie szans, zagrożeń, mocnych oraz słabych stron – określenie czynników ryzyka związanych z makro-otoczeniem (analiza *SWOT*),
- charakterystykę profilu klienta,
- analizę konkurencji, rynku oraz branży – określenie, które spośród firm konkurencyjnych stanowią dla firmy największe zagrożenie na danym rynku,
- cele odnoszące się do zysku – między innymi cele sprzedażowe i jakościowe,
- działania z zakresu *Employer Branding* – budowanie marki pracodawcy,
- odpowiednie narzędzia marketingowe – zestawienie pomagające kontrolować i optymalizować strategię przedsiębiorstwa (kanały komunikacji z rynkiem),
- ewaluację – plan systematycznego badania wartości poszczególnych działań.

Inwestor dba również o właściwą pomoc prawną, ukierunkowaną na ochronę interesów spółki. Obejmuje ona identyfikację ryzyka prawnego i podatkowego, ochronę produktów i usług na rynkach zagranicznych, znaków towarowych oraz praw autorskich i patentów²².

Obok opisanego doradztwa inwestor dostarcza sieć kontaktów biznesowych. Jest to jeden z kluczowych benefitów dla młodych przedsiębiorców, dzięki któremu otrzymują oni dostęp do krajowych i zagranicznych kontaktów handlowych. Inwestorzy udostępniają swoje relacje rynkowe, kontakty oraz budują wiarygodność spółki i zarządu. Stają się *de facto* gwarantem spółki na arenie międzynarodowej²³.

Na koniec warto zwrócić uwagę na dbałość firmy o środowisko i ludzi. Fundusz pomaga we wdrożeniu zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (*CSR – Corporate Social Responsibility*). Jest to koncepcja, według której przedsiębiorstwa na etapie budowania strategii uwzględniają interesy społeczne i ochronę środowiska, a także relacje z różnymi grupami interesariuszy. Kształtowanie wiarygodności oraz dobrej reputacji przedsiębiorstwa staje się, obok kwestii *stricte* finansowych, kluczowym elementem umożliwiającym zdobycie przewagi konkurencyjnej we współczesnej gospodarce²⁴.

5. Zakres wykorzystania funduszy *PE/VC* w Polsce

Polski rynek funduszy wysokiego ryzyka znajduje się w fazie dynamicznego wzrostu, natomiast nadal istnieją liczne bariery o charakterze prawnym, instytucjonalnym oraz organizacyjnym. Mimo, że rynek ten odbiega poziomem, zakresem i wysokością zaangażowanych kapitałów od rynku amerykańskiego czy rynków europejskich to jednak pozytywny jest ciągły wzrost liczby nowych funduszy, a także wartości zainwestowanego kapitału.

Najbardziej dostępnymi źródłami finansowania dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw pozostają: środki własne, kredyty bankowe, środki unijne, dotacje budżetowe oraz pożyczki od rodziny i znajomych. Natomiast wykorzystanie funduszy wysokiego ryzyka czy pozyskanie środków bezpośrednio na giełdach jest popularne wśród dużych przedsiębiorstw. Niewątpliwie powstanie w Polsce rynku *New Connect* poprawiło sytuację małych i średnich firm, ale popularyzacja finansowania *venture capital* powinna przyczynić się do jeszcze szerszego korzystania ze źródeł alternatywnych. Przyczyna

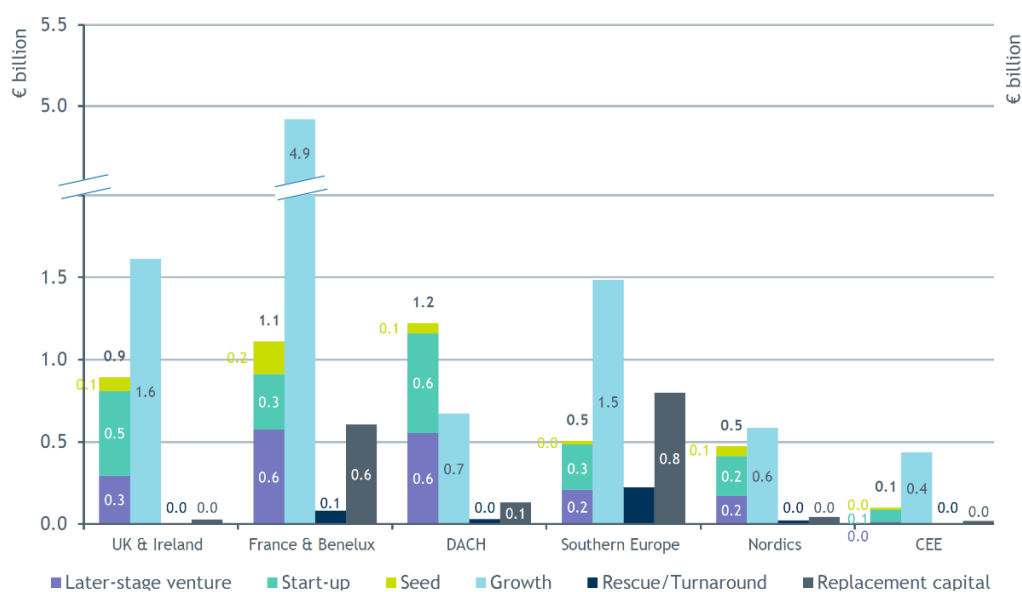
²² M. Panfil. *Fundusze Private Equity*, Difin, Warszawa 2005, s. 128.

²³ K. Sobańska, P. Sieradzan, *Inwestycje Private Equity / Venture Capital*, Key Text, Warszawa 2004, s. 19.

²⁴ A. Drews, *Corporate Social Responsibility w sektorze MŚP*, "Acta Universitatis Nicolai Copernici", Zarządzanie XLII, 2015, nr 1, s. 32.

nieznacznego udziału funduszy VC/PE w finansowaniu rozwoju mikro, małych i średnich spółek nie jest spowodowana wyłącznie brakiem wiedzy rodzimych przedsiębiorców. Okazuje się, że działające w Polsce fundusze, inaczej niż w teorii czy praktyce państw zachodnich, chętniej inwestują w większe i bezpieczne projekty. Finansowanie innowacji czy firm będących w fazie zasiewu (*seed stage*) obarczone jest dużym ryzykiem, ale to z kolei jest skorelowane z szansą na ponadprzeciętne zyski, które powinny być wystarczającą zachętą dla lokalnych funduszy *Venture Capital*²⁵. Wyniki badań Invest Europe (rysunek 1, rysunek 2) wskazują na duże różnice w rozwoju rynku PE/VC w poszczególnych państwach europejskich. Natomiast realia rynkowe pokazują, że atrakcyjne transakcje *venture capital* mają miejsce również w Polsce. Firmy: ZnanyLekarz.pl, Archdesk, Hotailors, Estimote, Brainly są jednymi z wielu pozytywnych przykładów ostatnich lat na dobrze przeprowadzoną transakcję.

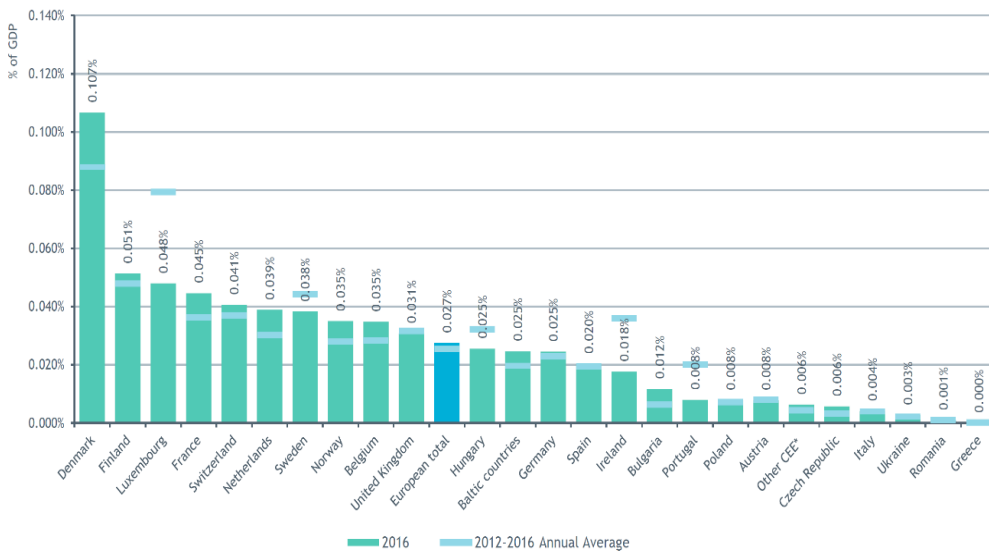
Rysunek 1. Wartość inwestycji *Venture Capital* w Europie (2016)²⁶



Źródło: Raport Invest Europe 2016

²⁵ D. Kordela, *Venture Capital w finansowaniu rozwoju polskich mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2010, nr 588, s. 98.

²⁶ <https://www.investeurope.eu/media/651727/invest-europe-2016-european-private-equity-activity-final.pdf>

Rysunek 2. Wartość inwestycji *Venture Capital* wyrażona jako procent PKB²⁷

Źródło: Raport Invest Europe 2016

7. Podsumowanie

W wyniku przeprowadzonej analizy zauważa się, iż pozyskanie profesjonalnego inwestora ma olbrzymi wpływ na rozwój zarówno samej organizacji, jak i osób zarządzających. Fundusze wysokiego ryzyka dają także możliwość realizacji przedsięwzięć, które nie mogłyby być sfinansowane w żaden inny sposób oraz odgrywają kluczową rolę w tworzeniu innowacji. Forma, w jakiej wnoszony jest kapitał kreuje korzystniejszą strukturę bilansu spółki, co jest niezwykle istotne w momencie planowania kolejnych rund finansowania, organizacji oferty publicznej czy zwiększenia zdolności kredytowej spółki²⁸. Natomiast *Smart Money* sprawia, że rozwój firmy charakteryzuje się wyjątkową dynamiką. Transfer dobrych praktyk jest realizowany przez szereg narzędzi i mechanizmów wykorzystywanych przez firmy konsultingowe i obejmuje swoim zakresem znaczną część organizacji.

Należy podkreślić, że zakres świadczonych usług doradczych ma charakter terminowy i jest skorelowany z horyzontem inwestycyjnym funduszu. Według danych podawanych przez Invest Europe średni czas zaangażowania funduszy wynosi 3-6 lat²⁹. Natomiast na uwagę zasługuje fakt, że bardzo często zbudowane w trakcie inwestycji relacje na linii zarząd – partner funduszu sprawiają, że taka współpraca wykracza poza ramy

²⁷<https://www.investeurope.eu/media/651727/invest-europe-2016-european-private-equity-activity-fiscal.pdf>.

²⁸ K. Sobańska, P. Sieradzan, *Inwestycje Private equity / Venture Capital*, Key Text, Warszawa 2004, s. 19.

²⁹ Zgodnie z raportami publikowanymi przez Invest Europe: <https://www.investeurope.eu/research/>. Invest Europe jest stowarzyszeniem reprezentującym europejskie fundusze *private equity*, *venture capital*, a także ich inwestorów (Dawniej EVCA – European Private Equity and Venture Capital Association), <https://www.investeurope.eu/about-private-equity/private-equity-explained/> (2017).

transakcji. Praktyka zna także wiele przypadków transferów osobowych, które odbywają się w obu kierunkach.

Mimo, że z perspektywy przedsiębiorcy najważniejszy jest szybki dostęp do kapitału finansowego, to w perspektywie długoterminowej, to właśnie doradztwo odgrywa wiodącą rolę w transakcjach *Venture Capital/Private Equity*. Dokonana w przedmiotowym opracowaniu analiza zakresu ingerencji funduszu w zarządzanie strategiczne, ale również operacyjne jednoznacznie wskazuje na istotność tego wpływu oraz późniejszy sukces transakcji.

Bibliografia

1. Cendrowski H., Petro L., Martin J., Wadecki A., *Private Equity: History, Governance, and Operations*, John Wiley & Sons, New Jersey 2012.
2. Drews A., *Corporate Social Responsibility w sektorze MŚP*, „Acta Universitatis Nicolai Copernici” Zarządzanie XLII, 2015, nr 1.
3. EVCA, *European Private Equity and venture capital Association*, Yearbook 2004
4. Fałat-Kilijańska I., *Private Equity więcej niż kapitał*, Cedewu, Warszawa 2014.
5. Kipping M., Clark T., *The Oxford Handbook of Management Consulting*, Oxford University Press, New York 2012.
6. Kornasiewicz A., *Venture Capital w krajach rozwiniętych i w Polsce*, Cedewu, Warszawa 2004.
7. Landstrom H., *Venture Capital Investment process in a Decision Theory Framework*, [w:] *SMEs: Internationalization*, (red.) J. Veciana, Networks and Strategy, Avebury 1994.
8. Leleux B., Swaay H., Megally E., *Private Equity 4.0 Reinventing value creation*, John Wiley & Sons, West Sussex 2015.
9. Panfil M., *Fundusze Private Equity*, Difin, Warszawa 2005.
10. Pietraszewski M., *Proces inwestycyjny realizowany przez fundusze Private Equity*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna we Włocławku, Włocławek 2007.
11. Raport Invest Europe 2016, <https://www.investeurope.eu/media/651727/invest-europe-2016-european-private-equity-activity-final.pdf>. (dostęp: 06.05.2017)
12. Rosa A., *Venture Capital w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Ekonomii i Zarządzania” 2016, Koszalin, nr 2.
13. Sobańska K., Sieradzan P., *Inwestycje Private Equity/Venture Capital*, Key Text, Warszawa 2004.
14. Szablewski A., *Strategie wzrostu wartości firmy. Studium przypadków*, Poltext, Warszawa 2000.
15. Szczepańska K., *Teoria zarządzania wartością w ujęciu praktyki zarządzania jakością*, „Współczesna Ekonomia” 2010, nr 1/(13).
16. Talmor E., Vasvari F., *International Private Equity*, John Wiley & Sons, West Sussex 2011.

Grzegorz Śmiałek

The role of business consulting in Venture Capital transactions

Summary

Smart Money plays a significant role in the investment process of Venture Capital / Private Equity Funds. The main subject of this work was to analyze investor's engagement in their portfolio companies.

The scope of post-acquisition advisory covers the key areas of entrepreneurial activity. For that reason, the framework for investor's intervention in strategic and operational management should be defined in the investment agreement. The VC / PE involvement depends on the characteristics of the project but also on the stage of the investment and consists of several distinct elements. First, investors (Partner / Investment Manager) support companies in developing new corporate strategies and then developing and implementing financial plans. Other elements of cooperation can be found in the synergies between the company and the portfolio companies. All above is complemented by advisory on international expansion and networking (e.g. contact with prospective clients). The purpose of the paper was to analyze the importance of advisory in the investment process as one of the key determinants of the success of each transaction.

Keywords

Smart Money, Venture Capital, Private Equity, alternative investments, advisory, consulting

Wioleta Gawel*

MODELE ZARZĄDZANIA UCZELNIAMI**

Streszczenie

W obliczu postępujących zmian cywilizacyjnych, a także w wyniku rosnących oczekiwań względem uczelni coraz częściej pod dyskusję poddawana jest problematyka skutecznego zarządzania uczelnią wyższą. W niniejszym opracowaniu dokonano syntetycznego przeglądu najważniejszych zagadnień związanych z pojawiającymi się trendami w szkolnictwie wyższym, który to pozwoli na lepsze zrozumie trwającej debaty o przyszłości uczelni wyższych, a także upatrywanych kierunków zmian w kontekście pojawiających się nowych modeli zarządzania uczelniami wyższymi. W opracowaniu rozważaniom została poddana problematyka tradycyjnych modeli uniwersytetów oraz nowych modeli zarządzania uniwersytetem. Celem opracowania jest próba odnalezienia najbardziej adekwatnego modelu zarządzania uniwersytetem, który będzie odpowiadał założeniom tej instytucji.

Słowa kluczowe

uniwersytet, zarządzanie, modele, uniwersytet inteligentny, uniwersytet odpowiedzialny społecznie

1. Wstęp

Poszukiwania uniwersytetu idealnego pojawiają się na kartach historii nie od dzisiaj. Rozpoczynając rozważania od średniowiecznego uniwersytetu, poprzez koncepcje uniwersytetu bolońskiego, paryskiego, neapolitańskiego, po uniwersytet Humboldta można stwierdzić, że od tego momentu pojawiło się szereg nowych koncepcji¹. Współczesne koncepcje, próbują ulepszyć działanie tej instytucji. Jedne chcą tego dokonać poprzez powracanie do tradycji, wnosząc do nich obecne uwarunkowania. Inne natomiast próbują podejść do zarządzania uczelnią, tak jak w przypadku przedsiębiorstwa. Na szczególną uwagę zasługują dwa współczesne modele zarządzania uniwersytetami, wnoszące do rozważań nową refleksję, która wydaje się być spójna z kluczowymi celami uniwersytetów. Należą do nich uniwersytet inteligentny oraz uniwersytet społecznie odpowiedzialny. Istotą ich jest, że nie posiadają charakteru alternatywnego, a więc w ramach uniwersytetu możliwe jest zarządzanie w oparciu o oba analizowane modele. W niniejszym opracowaniu, wychodząc od tradycyjnych podejść do zarządzania uniwersytetami po współczesne ujęcia, podjęta zostanie próba odnalezienia modelu, który w sposób najbardziej trafny odpowiada współczesnemu uniwersytetowi. Poczyniona analiza zostanie oparta o zasady zarządzania uczelniami wynikające z wcześniejszych doświadczeń w tym zakresie, jak i cele, jakie stoją przed tą instytucją.

* Magister, III rok, studia doktoranckie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, wioleta.joanna.gawel@gmail.com.

** Publikacja została sfinansowana ze środków MNSiW przyznanych Wydziałowi Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie na badania dla młodych naukowców oraz uczestników studiów doktoranckich.

¹ K. Leja. *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Politechnika Gdańska, Gdańsk, 2011, s. 14.

2. Zarządzanie uczelnią

2.1. Modele uniwersytetów w ujęciu historycznym

Świat, w którym powstały uniwersytety, przez wieki zmieniał się bezpowrotnie. W ujęciu historycznym wyróżnić można trzy kluczowe modele uniwersytetów: boloński, paryski oraz neapolitański.

Kwintesencją uniwersytetu bolońskiego jest wyłonienie dwóch społeczności: studentów i profesorów. To studenci opłacali profesorów, a ich przywilejem był wybór rektora. Profesorowie natomiast w swojej kompetencji mieli przygotowywanie programów oraz wybór dziekanów. Na takich zasadach funkcjonowania swoją działalność rozpoczynał pierwszy w Polsce, Uniwersytet Jagielloński w Krakowie².

Kolejny model historyczny podporządkowany był Kościołowi, mianowicie mowa tu o modelu paryskim. Jego geneza sięga szkół przy katedrze Notre Dame, które kształciły duchownych i nauczycieli. W tym modelu dominowali profesorowie, natomiast Kościół za pośrednictwem kanclerza sprawował kontrolę nad realizacją zadań i programami.

Natomiast trzeci model historyczny, a więc neapolitański, stanowi przykład uniwersytetu państwowego. Zakładany był przez cesarza, który wybierał rektora i profesorów. Środki państwa pokrywały większość wydatków, dzięki temu czesne płacone przez studentów kształtowało się na niskim poziomie³.

Rozpatrując problematykę ujednoczenia funkcjonowania uniwersytetów w Europie, już w XIV w. można odnaleźć wspólnotę programową pomiędzy uniwersytetami europejskimi. Na każdej uczelni praktykowane było nauczanie, które współcześnie określilibyśmy mianem dwustopniowego. Pierwszym etapem były studia na wydziale *artes liberales*, a więc na wydziale, gdzie przekazywana była studentowi podstawowa wiedza. Dopiero po ich ukończeniu możliwa była nauka na jednym z wydziałów: prawa, teologii lub medycyny. Z kolei obowiązujący obecnie model boloński w założeniu wzorował się na średniowiecznej tradycji tworzenia wspólnoty edukacyjnej⁴. Funkcjonujące do dziś założenia „procesu bolońskiego” wprowadzone w 1999 r.⁵ i podpisane przez 29 ministrów krajów europejskich w postaci Deklaracji Bolońskiej przedstawiają się następująco:

- wspólny język – jako nośnik międzynarodowego porozumiewania się,
- jednolity program nauczania na uniwersytetach
- mobilność zarówno studentów, jak i nauczycieli⁶,
- uznawalność stopni oraz tytułów naukowych⁷.

² Uniwersytet Jagielloński to pierwszy uniwersytet w Polsce.

³ *Raport końcowy, modele zarządzania uczelniami w Polsce*, Uniwersytet Jagielloński, Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym, Kraków 2011, http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/bdfa51cb239812bbeac12dfa59be461c.pdf, (dostęp: 10.06.2017).

⁴ S. Bobowski, M. Haberla, *Polskie szkolnictwo wyższe – kierunki zmian w świetle członkostwa w Unii Europejskiej*, [w:] *Regionalizacja a globalizacja we współczesnym świecie*, (red.) R. Rymarczyk, B. Drelich-Skulska, W. Michalczyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, t. 1, s. 116-124.

⁵ Od 1999 r. zalecenia sformułowane w deklaracji bolońskiej uległy niewielkiej modyfikacji.

⁶ Ważnym aspektem działalności szkół wyższych w Polsce są wspólne projekty i programy studiów realizowane przez kilka uczelni z różnych krajów np. program Erasmus. Poprzez udział w projektach czy programach szkoły wyższe zdobywają cenne doświadczenie w ramach międzynarodowej współpracy oraz stają się bardziej atrakcyjne dla studentów i pracowników a także pozwalają podnieść poziom mobilności studentów i pracowników w tych krajach.

⁷ A. Wolaniuk, *Uniwersytety i ich rola w organizacji przestrzeni*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s.38.

Na początku XIX w. narodziła się koncepcja Wilhelma von Humboldta. Zakładała ona wolność zarówno nauki, jak i nauczania. Duży nacisk kładziony był na to, by profesorowie poświęcali się własnym badaniom i ich wyniki przekazywali studentom. Kształcenie natomiast było wszechstronne z odrzuceniem wąskiego nauczania specjalistycznego na rzecz wszechstronnej wiedzy i pobudzenia rozwoju intelektualnego. Wprowadzony został odpowiednik dzisiejszej habilitacji – *veniam legendi*, a uniwersytet stanowił jeden z elementów państwowego systemu edukacji. W tym samym czasie, kiedy powstała idea uniwersytetu humboldtowskiego, Henry Newman przedstawił ideę uniwersytetu dydaktycznego. Badania naukowe w tym założeniu zostały „wypchnięte” do akademii i towarzystw. Jednak ten model nie spotkał się z aprobatą ze strony środowiska, ze względu na obawę obniżenia jakości kształcenia⁸.

W rozwoju modeli uczelni w Polsce, znaczenie ma ustawa z 1920 r. Jej twórcą jest Stanisław Estreicher, będący wówczas rektorem Uniwersytetu Jagiellońskiego. Z modelu humboldtowskiego zaczerpnięto założenia dotyczące badań naukowych i dydaktyki. Natomiast kwestia nadzoru państwowego i finansowania ze strony państwa została zainspirowana ze strony ustawodawstwa austriackiego. Ponadto, ustawa ta regulowała działalność zarówno uniwersytetów, jak i szkół akademickich. Następnie w latach pięćdziesiątych nastąpił szereg ograniczeń wobec działalności uczelni i dopiero w 1982 r. nastąpiło przywrócenie bardziej demokratycznego modelu. Następnie ustawa z 1990 r. wprowadziła szkoły niepaństwowe, a w 1997 r. wyższe szkoły zawodowe. Konstytucja RP z 1997 r. wprowadziła autonomię uczelni, a kolejne ustawy zbliżyły polskie szkolnictwo do Europejskiego Obszaru Szkolnictwa Wyższego⁹.

2.1. Opinia zarządzającego uczelnią

Rozważania nad zarządzaniem uczelnią można rozpocząć od opinii samego zarządzającego, a więc od rektora. Wszelkie systematyzacje teoretyczne mają tutaj swoją weryfikację, poprzez zderzenie z rzeczywistością, którą niełatwo tak prosto wymodelować. Na koniec drugiej kadencji na stanowisku rektora Politechniki Śląskiej w Gliwicach, prof. Andrzeja Karbownika – została przygotowana publikacja stanowiąca uporządkowany wywiad z rektorem na temat zarządzania uczelnią. Powstała książka to nie tylko ciekawa forma zebrania doświadczeń i osiągnięć, ale przede wszystkim cenne źródło wskazówek do tworzenia koncepcji zarządzania uczelnią. Opinia zarządzającego uczelnią pozwala spojrzeć na tę instytucję z innej perspektywy. Mianowicie, samo stworzenie czy też dobranie odpowiedniego modelu zarządzania to tylko połowa drogi w procesie zarządzania. Sporo uwarunkowań wynika z działań zarządzających uczelnią, stąd też świadomość ta, pozwala na bardziej krytyczne podejście do każdego z modeli, a przede wszystkim na realność wdrożenia zaplanowanych działań.

Na wstępie rektor podkreśla, że dla niego tematyka zarządzania uczelnią jest z jednej strony bardzo trudna w kontekście rozmowy, a z drugiej strony bardzo ważna. Samo znalezienie się na stanowisku kierowniczym nie powoduje, że potrafimy zarządzać. Podstawowe zadanie zarządzania w opinii rektora sprowadza się przede wszystkim do umie-

⁸ M. Haberla, S. Bobowski, *Od uniwersytetu średniowiecznego do uniwersytetu trzeciej generacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2013, nr 315, s. 277-297.

⁹ *Raport końcowy, modele zarządzania uczelniami w Polsce*, Uniwersytet Jagielloński, Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym, Kraków 2011, Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. 2005, nr. 164, poz. 1365).

jętności podejmowania decyzji. W takim ujęciu zadanie to mogłoby się wydawać możliwe do zrealizowania za biurką, niemniej do tego potrzebny jest szereg informacji oraz umiejętność oceny konsekwencji podejmowanego wyboru. Stąd też istotną rolę odgrywają doradcy oraz otoczenie. Ryzyko jednak zawsze pozostaje, dlatego odgrywają istotne są również indywidualne cechy, doświadczenie i naturalna charyzma oraz wizja rozwojowa danej organizacji. Jak to zostało już nadmienione, istotną rolę odgrywa proces przygotowywania decyzji, gdzie swoje zadanie ma więcej osób, a dopiero akceptacja jest jednoosobowym aktem.

Systematyzując zatem taką klasyfikację, osoba pełniąca funkcję kierowniczą powinna spełniać pięć warunków: posiadać wiedzę w zakresie, podejmowanych decyzji, posiadać doświadczenie w zarządzaniu, angażować swoje zasoby w postaci wiedzy i doświadczenia, podchodzić demokratycznie do zarządzania, powinna być również liderem zmian w momencie, gdy jest potrzeba ich wdrożenia. Przy czym ostatni z warunków odgrywa istotne znaczenie w dzisiejszej, turbulentnej rzeczywistości¹⁰.

3. Współczesne modele zarządzania uczelnia

3.1. Model akademicki i menedżerski

Podjmując tematykę modeli zarządzania uniwersytetami należy spojrzeć na fundamenty, na których się opierają. Mianowicie wyróżniamy akademickie modele zarządzania oraz menedżerskie modele zarządzania. W przypadku tych pierwszych, opierają się one na etosie akademickim. Nadrzędną ich wartością jest poszukiwanie prawdy, kształcenie studentów w oparciu o wyniki swoich badań oraz zaangażowanie społeczne. Ponadto w ramach etosu akademickiego fundamentalna jest autonomia uniwersytetu oraz samorządność wspólnoty akademickiej. W modelu menedżerskim natomiast, fundamentem jest proces urynkowania działalności szkół wyższych. W modelu tym uczelnia traktowana jest jako podmiot świadczący usługi edukacyjne. W jego założeniu, zarządzającym uczelnia powinien być menedżer, a zadania wypełniane przez uczelnie, związane z prowadzeniem badań i dydaktyką powinny spełniać oczekiwania rynkowe¹¹.

W niniejszym opracowaniu rozważaniom zostały poddane dwa modele, których fundamentem jest model akademicki: model uczelni inteligentnej oraz społecznie odpowiedzialnej. W przypadku obu modeli rozwój oparty jest na wartościach wynikających z etosu akademickiego. Uczelnia inteligentna koncentruje się na należywym wypełnianiu misji uniwersytetu związanej z prowadzeniem badań i misji odpowiadającej za dydaktykę. W modelu uczelni społecznie odpowiedzialnej największa koncentracja skupiona jest natomiast na misji społecznej uczelni. Modele te mogą być zatem realizowane przez uczelnię jednocześnie, co również będzie stanowić wzmocnienie efektywności zadań realizowanych przez uczelnię.

3.2. Uczelnia inteligentna

Mówiąc o organizacji inteligentnej, należy rozumieć, że jest to podmiot, w którym poprzez szereg procesów jest tworzona i przekazywana wiedza, co ułatwia również uczenie się wszystkich jej członków. Ponadto w takiej organizacji, wiedza jest aktualizowana w wyniku poznania, jak i zmian zachodzących w jej otoczeniu. Organizacja ucząca się,

¹⁰ P. Doś, *Białe gronostaje, Rozmowy o zarządzaniu uczelnia z profesorem Andrzejem Karbownikiem rektorem Politechniki Śląskiej w latach 200-2016*, Wydawnictwo Górnicze, Katowice-Gliwice 2016, s. 185-200.

¹¹ M. Seweryński, *Model akademicki czy menedżerski?*, Źródło: <https://prenumeruj.forumakademickie.pl/fa/2015/11/model-akademicki-czy-menedzerski/> (dostęp: 22.03.2017).

jest również w literaturze określana jako organizacja inteligentna. Posiada pięć podstawowych komponentów, warunkujących jej charakter. Należą do nich:

- 1) strategia, która swój kształt zawdzięcza ciągłym ulepszeniom,
- 2) orientacja wewnętrzna – obejmująca bieżące przekazywanie informacji oraz wspieranie procesów uczenia się,
- 3) orientacja zewnętrzna – uwzględniająca interakcję z interesariuszami zewnętrznymi,
- 4) struktura – dopuszczająca elastyczność,
- 5) możliwość uczenia się – zwracanie uwagi na atmosferę ciągłego doskonalenia się, możliwość samorozwoju.

Należy również wymienić fakt, że organizacje uczące wykorzystują cztery procesy: specjalizację, kombinację, werbalizację i internalizację. Najważniejszą jednak cechą organizacji uczącej jest to, że nigdy nie dotrze do "stanu końcowego", wiedza wymaga ciągłej aktualizacji i rozwoju¹².

Z punktu widzenia idei, jakie przyświecają uniwersytetom, zarządzanie w myśl organizacji opartej na wiedzy wydaje się być adekwatnym rozwiązaniem. Sama gospodarka oparta na wiedzy zmienia oblicze rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Stąd też pojawia się potrzeba, by jednostki akademickie również nadały za postępującymi zmianami. Oczekuje się, że nowoczesny uniwersytet w swoim modelu obejmuje takie elementy jak: zdolność przystosowawczą w obliczu globalnego rynku, kompetencje w zakresie komercjalizacji swojego know-how, oczekiwania interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, zawarcie w ocenie pracowniczej pracowników naukowych: osiągnięć o charakterze przedsiębiorczym, a także tworzonej wartości dodanej dla studentów, w postaci dodatkowo poświęconego czasu lub zaangażowaniu w inicjatywy poza zajęciami¹³.

Praca nad kształtowaniem uczelni inteligentnej, może się odbywać poprzez wskazanie kierunków wprowadzanych zmian wpływających na strukturę, kulturę, a także strategię. Pierwszym z nich jest celowość, która ma być stawiana ponad strategię i stanowi przyczynę funkcjonowania każdej organizacji. Kolejnym wskazaniem jest zdolność do reakcji na zmiany. Pozwala ona przede wszystkim na utrzymanie autonomicznej egzystencji. Zawiera w sobie również umiejętność przystosowania się, uczenia się i wreszcie transformacji. W tym wskazaniu przejawia się pięć obszarów na które należy nakierunkować zmiany: wiedza strategiczna, zarządzanie normatywne, kontroling, koordynacja i wdrożenie. Kolejna wskazówka powiązana również z poprzednią to autonomia. Jednostki wobec niej posiadają możliwość do samodzielnego optymalizowania zasobów własnych. Wskazanie dotyczące "ciągłego powracania" przedstawia strukturę organizacji, na którą składają się autonomiczne jednostki. W ramach wskazówek wymieniana jest również redukcja, jako warunek skutecznego uczenia się. Następnie mowa o fluktuacjach i twórczym chaosie, których zadaniem jest stymulowanie interakcji pomiędzy uczelniami, a ich otoczeniem. Ostatnią wymienianą wskazówką jest różnorodność jako niezbędny element adaptacji do otoczenia¹⁴.

¹² B. Nogalski, M. Wójcik-Augustyniak, *Uczelnia inteligentna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2014, s. 12.

¹³ K.B. Matusiak, *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, SGH, Warszawa 2010, s. 210-212.

¹⁴ I. Hejduk, W.M. Grudzewski, M. Hopej, *Organizacja inteligentna – ucząca się i samorealizująca*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, (red.) W.M. Grudzewski, J. Hejduk, Difin, Warszawa 2001, s. 75.

3.3. Uczelnia społecznie odpowiedzialna

Uczelnie stanowią instytucje, które poprzez swoją działalność służą społeczeństwu. Wypełnianie zadania uczelni, związanego z przechowywaniem i przekazywaniem wiedzy wpływa na wzrost kompetencji społeczeństwa¹⁵. Przy tym uczelnia stanowi pewien byt odosobniony z własną autonomią i w takiej to postaci stanowi podmiot w społeczeństwie¹⁶. C. Kerr twierdzi natomiast, że uczelnia jako instytucja pełna wewnętrznych nieśpójności, rozdarta pomiędzy chęcią autonomii, a koniecznością współdziałania z otoczeniem, istnieje dzięki swojej tradycji historycznej i otoczeniu społecznemu¹⁷. Uczelnia posiada szereg połączeń z otoczeniem, do tego rosnące oczekiwania społeczne powodują, że inicjowane są kolejne. Natomiast w opinii społecznej uczelnia stanowi centrum wiedzy, która ma służyć w interesie całego społeczeństwa. Oprócz oczywistego celu związanego z kształceniem, mowa tu o inspirowaniu, wyznaczaniu nowych kierunków rozwoju, wychowaniu przyszłych obywateli, a także podejmowaniu i popularyzowaniu działań prospołecznych¹⁸.

Według B. Wawrzyniaka uczelnia, przejawia swoją społeczną odpowiedzialność przez wypełnianie oczekiwań społeczeństwa i innych podmiotów, które ją tworzą. Zagadnienie to odnosi się zarówno do interesariuszy wewnętrznych, jak i zewnętrznych oraz nie ma tutaj mowy o bezkrytycznym wypełnianiu tych oczekiwań. Stąd też autor wymienia trzy elementy, które składają się na odpowiedzialność społeczną uczelni: wypełnianie oczekiwań interesariuszy; regulatory, które można określić mianem zasad i wymagań oraz zdolności adaptacyjne, stanowiące rezultat spełnienia oczekiwań przy funkcjonowaniu regulatorów¹⁹.

Wprowadzenie zasad odpowiedzialności społecznej na uczelni jest procesem żmudnym i pełnym trudności. Przede wszystkim wymaga pełnego zaangażowania zarówno władz, jak i wszystkich zatrudnionych. Sama problematyka obszaru pracowniczego w organizacji jest przedmiotem wielu rozważań, ponieważ to w tym miejscu pojawia się bardzo często społeczna odpowiedzialność, co z punktu widzenia strategicznego podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi jest racjonalnym podejściem wzmocnienia potencjału organizacji²⁰.

4. Pozycja uczelni przesłanką do rozwoju konsultingu

Uczelnia to szczególne miejsce, gdzie apoteoza rozumu wyznacza kierunki rozwoju. Odróżnia się ona od innych podmiotów wyjątkowością, wznoszeniem się ponad cele istotne dla przedsiębiorstw i innych organizacji, stawiając na pierwszym miejscu dążenie

¹⁵ M. Wójcicka, *Wartości akademickie a konkurencyjność działania*, [w:] *Konkurencja na rynku usług edukacji wyższej*, (red.) J. Dietl, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2006, s. 35-43.

¹⁶ R. Tadeusiewicz, J. Woźnicki, *Związki uczelni z partnerami zewnętrznymi*, [w:] *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, (red.) J. Woźnicki, ISP, Warszawa 1999, s. 187-194.

¹⁷ C. Kerr, *The uses of the university*, Harvard University Press, Cambridge 2001, s. 123.

¹⁸ M. Geryk, *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, „Współczesne zarządzanie” 2008, nr 3, s. 85-92.

¹⁹ K. Leja, *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Politechnika Gdańska, Gdańsk, 2011, s. 171.

²⁰ J. Guthrie, L.D. Parker, *Corporate Social Disclosure Practice: A comparative International Analysis*, „Advances in Public Interest Accounting” 1990, vol. 3, s. 159-175.

do prawdy i poznania. Od samego powstania uniwersytetu, a więc od średniowiecza, odznaczał się on jako instytucja szczególna, posiadająca renomę i ciesząca się szacunkiem w społeczeństwie²¹.

Zasadniczo elitarność i koncentracja na gromadzeniu i poszerzaniu zasobów wiedzy, stawia uczelnię w roli eksperta, a więc podmiotu, który stanowi wzór oraz mógłby świadczyć wsparcie dla innych podmiotów. Postrzeganie w ten sposób uniwersytetu jest zgodne z założeniami modelu akademickiego. Uniwersytet stanowi zatem autorytet, stąd podejmowanie zadań związanych z konsultingiem jest w pełni uzasadnione. W przypadku modelu menedżerskiego uczelnia stanowi podmiot funkcjonujący na podobnych zasadach jak przedsiębiorstwa, zatem konsulting w tym wypadku nie ma już tak mocnego uzasadnienia.

Konsulting w przypadku uczelni prowadzi do aspektu związanego ze współpracą uczelni z biznesem. To na tym polu pojawia się konsulting i wszelkie usługi doradcze. Jednak kwestia ta obciążona jest szeregiem barier pojawiających się na drodze do takiej współpracy. Fundamentalnym problemem, jaki tu się pojawia, stanowi trudność sporządzenia oferty przez uczelnię i jej właściwe promowanie, co w konsekwencji powoduje niewiedzę po stronie biznesu, jakie możliwości z punktu widzenia merytorycznego są osiągalne dzięki zawieraniu współpracy. Uwydatnia to drugi istotny problem, a mianowicie zaniedbanie działań promocyjnych i marketingowych w kontekście komercjalizacji nauki. Przyczyny takiego stanu rzeczy mogą wynikać z przeświadczenia uczelni o stanowisku eksperta, nie mniej okazuje się, że w rzeczywistości wolnorynkowej takie podejście nie przynosi skutków²².

Dążenie do strategicznej kooperacji uczelni z jej otoczeniem, stwarza również szansę na zmianę wizerunku uczelni, która jest bliżej społeczeństwa i można ją wówczas określić mianem uczelni obywatelskiej. Z jednej strony taka uczelnia może inspirować, a z drugiej strony ma ogromny wpływ na kształtowanie przyszłego społeczeństwa. Aby utrzymać takie stosunki potrzebny jest ciągły dialog. Jednym z narzędzi wspomagających ten proces jest *community relations*, często połączone z działaniami w zakresie *public relations*²³.

Przy budowaniu relacji z otoczeniem należy pamiętać o jeszcze jednej ważnej kwestii, mianowicie aby otwartość nie przerodziła się w zaniechanie wypełniania własnych celów na rzecz innych. Dotyczy to chociażby współpracy z biznesem. Oczywistym jest fakt, że taka kooperacja niesie za sobą wiele korzyści, zarówno pod kątem inicjowania nowych kierunków badań, jak i dostarczania na rynek pracy wykwalifikowanych specjalistów. Jednakże nauka posiada o wiele szersze spektrum rozwoju, a niżeli jest to prezentowane we współczesnym świecie. W swojej działalności uczelnia musi również uwzględniać przewidywania, co do przyszłych zdarzeń, jak i rozwijać dyscypliny, które nie mają wymiernego przełożenia na rzeczywistość społeczno-gospodarczą.

7. Zakończenie

Dyskusja o kształcie uniwersytetu, a także poszukiwania modelu zarządzania najbliższego ideałowi nie skończą się tak długo, jak długo będzie funkcjonował uniwersytet.

²¹ P. Sztompka, *Uniwersytet w przestrzeni społecznej*, „Zarządzanie Publiczne” 2016, Nr 2 (36), s. 54.

²² P. Gajewska, J. Kurowska-Pysz, *Relacje nauka – biznes: wybrane czynniki kształtujące współpracę uczelni wyższych i przedsiębiorstw*, „Logistyka” 2012, Nr 5, s. 56-62.

²³ R. Barnett, *Recovering the Civic University*, [in:] *Higher Education and Civic Engagement: International Perspectives*, (ed.) L. McIlrath, I. Mac Labhrainn, Ashgate Publishing Limited, Aldershot 2007, s. 32.

Uczelnie od zawsze podlegały zmianom warunkowanym przez otoczenie. Przy czym należy zaznaczyć, że nigdy to nie były to zmiany skokowe, a powolna ewolucja. Jednak rozważania nad zmianami w obrębie uniwersytetu są uzasadnione z punktu widzenia wyznaczania kierunków owej ewolucji. Z drugiej strony pozwalają również na bieżącą diagnozę uniwersytetów i ocenę ich stopnia dopasowania do otaczającej rzeczywistości społeczno-gospodarczej.

Pośród nowoczesnych modeli zarządzania uniwersytetami pojawił się uniwersytet inteligentny oraz uniwersytet społecznie odpowiedzialny. Pierwszy z nich wydaje się być właściwym kierunkiem ewolucji z punktu widzenia gloryfikacji najważniejszej wartości uniwersytetu, jaką jest apoteoza rozumu. Natomiast uniwersytet społecznie odpowiedzialny, wyróżnia się strategicznym podejściem do budowania relacji z interesariuszami. Każda z tych wartości jest równie ważna w dzisiejszym uniwersytecie, to też wybór jednego modelu zarządzania nie jest łatwy. Jednak zaznaczyć należy, że wartości te wzajemnie się nie wykluczają, co sugeruje, że można implementować hybrydę tych dwóch modeli w przestrzeni uniwersytetu, a rozważania nad poszukiwaniem modelu idealnego pozostawić nadal otwarte.

Bibliografia

1. Barnett R., *Recovering the Civic University*, [in:] *Higher Education and Civic Engagement: International Perspectives*, (ed.) L. McIlrath, I. Mac Labhrainn, Ashgate Publishing Limited, Aldershot 2007.
2. Bobowski, S. Haberla, M., *Polskie szkolnictwo wyższe – kierunki zmian w świetle członkostwa w Unii Europejskiej*, [w:] *Regionalizacja a globalizacja we współczesnym świecie*, (red.) R. Rymarczyk, B. Drelich-Skulska, W. Michalczyk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, t. 1.
3. Doś P., *Białe gronostaje, Rozmowy o zarządzaniu uczelniami z profesorem Andrzejem Karbownikiem rektorem Politechniki Śląskiej w latach 200-2016*, Wydawnictwo Górnicze, Katowice-Gliwice 2016.
4. Gajewska P., Kurowska-Pysz J., *Relacje nauka – biznes: wybrane czynniki kształtujące współpracę uczelni wyższych i przedsiębiorstw*, „Logistyka” 2012, nr 5.
5. Geryk M., *Spółeczna odpowiedzialność uczelni*, „Współczesne Zarządzanie” 2008, nr 3.
6. Guthrie J., Parker L.D., *Corporate Social Disclosure Practice: A comparative International Analysis*, „Advances in Public Interest Accounting” 1990, vol. 3.
7. Haberla M., Bobowski S., *Od uniwersytetu średniowiecznego do uniwersytetu trzeciej generacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” Wrocław, 2013, nr 315.
8. Hejduk I., Grudzewski W.M., Hopej M., *Organizacja inteligentna – ucząca się i samorealizująca*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości*, (red.) W.M. Grudzewski, J. Hejduk, Difin, Warszawa 2001.
9. Kerr C., *The uses of the university*, Harvard University Press, Cambridge 2001.
10. Leja K., *Koncepcje zarządzania współczesnym uniwersytetem*, Politechnika Gdańska, Gdańsk 2011.
11. Matusiak K.B., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, SGH, Warszawa 2010.
12. Nogalski B., Wójcik-Augustyniak M., *Uczelnia inteligentna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Siedlce 2014.
13. *Raport końcowy, modele zarządzania uczelniami w Polsce*, Uniwersytet Jagielloński, Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym, Kraków 2011, http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/bdfa51cb239812bbeac12dfa59be461c.pdf, (dostęp: 10.06.2017).

14. Seweryński M., *Model akademicki czy menedżerski?*, Źródło: <https://prenumeruj.forumakademickie.pl/fa/2015/11/model-akademicki-czy-menedzerski/>, (dostęp: 22.03.2017).
15. Sztompka P., *Uniwersytet w przestrzeni społecznej*, „Zarządzanie Publiczne” 2016, nr 2(36).
16. Tadeusiewicz R., Woźnicki J., *Związki uczelni z partnerami zewnętrznymi*, [w:] *Model zarządzania publiczną instytucją akademicką*, (red.) J. Woźnicki, ISP, Warszawa 1999.
17. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz. U. 2005, nr. 164, poz. 1365).
18. Wójcicka M., *Wartości akademickie a konkurencyjność działania*, [w:] *Konkurencja na rynku usług edukacji wyższej*, (red.) J. Dietl, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź 2006.

Wioleta Gawel

University management models

Summary

The issue of university management is discussed in the face of progressive civilization changes and growing expectations for the university. This article will review the issue in this overview. The presented models will help to better understand the ongoing debate about the future of universities as well as the direction of changes in the context of the proposals. The problems of traditional university models will be solved, as well as new solutions.

Key words

University, management, models, university intelligent, socially responsible university.

CZEŚĆ II

METODY WSPOMAGAJĄCE DORADZTWO BIZNESOWE W ORGANIZACJI

Angelika Wodecka-Hyjek*

METODA STUDIUM PRZYPADKU W KONSULTINGU Z ZAKRESU ZARZĄDZANIA**

Streszczenie

Opracowanie ukazuje problematykę wykorzystania metody studium przypadku w konsultingu z zakresu zarządzania. Na wstępie wyartykułowano zasadność podjętego problemu. Następnie przedstawiono istotę zagadnienia, dokonano przeglądu aktualnych definicji studium przypadku, wskazano cele stosowania metody w naukach o zarządzaniu, scharakteryzowano szczegółowo procedurę badawczą oraz wyartykułowano kontekst użyteczności studium przypadku w pracach konsultanta z perspektywy rozwoju organizacji. W podsumowaniu zaznaczono też istotne ograniczenia i atuty metody.

Słowa kluczowe

metoda studium przypadku, nauki o zarządzaniu, konsulting, organizacja

1. Wstęp

Wyartykułowanie znaczenia metody studium przypadku w badaniach z zakresu zarządzania stanowi odzwierciedlenie istoty nauk o zarządzaniu, które są naukami empirycznymi, bazującymi na rozwiązywaniu problemów i stanowieniu wzorców, ugruntowanych w praktyce funkcjonowania organizacji.

Zasadniczym sygnałem coraz większej popularności studium przypadku jest częste używanie tego pojęcia w pracach naukowych z różnych dziedzin, jak również publikowanie obszernych prac przeglądowych, dokumentujących daną metodę w sposób sformalizowany¹.

Metoda studium przypadku przeżywa obecnie w naukach o zarządzaniu prawdziwy renesans pomimo, iż w dyskursie metodologicznym bywa ona postrzegana jako łatwiejsza niż badania ilościowe, a zarzuca się jej przede wszystkim niski stopień naukowego rygoru². Debata o ocenie rygoru metodologicznego w opinii W. Czakona jest potrzebna dlatego, że warunkuje on wiarygodność wyników badań, który dotyczy oceny sposobu, w jaki badanie jest przeprowadzane, nie odnosi się natomiast do trafności wyboru metod badawczych, pomija także dobór ram teoretycznych, w których badanie zostało przeprowadzone. Skupia się wyłącznie na tym, czy badacz ściśle, systematycznie według założonej procedury przeprowadził swoje badanie. Tam, gdzie badania wykorzystują pomiar, ocena rygoru uzupełniona będzie oceną jakości pomiaru oraz rozpoznania związków

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

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

¹ R.K. Yin, *Studium przypadku w badaniach naukowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 23-24.

² W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu [w:] Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wydawnictwo NIEOCZYWISTE, Warszawa 2016, s. 189-190.

między zmiennymi. W sytuacji gdy badania sięgają do zrozumienia społecznej konstrukcji rzeczywistości, istotne znaczenie będzie miała ocena stopnia wierności, z którą badacz odzwierciedlił to, co zastał³.

Dlatego, prowadząc badania, które są warunkiem niezbędnym rozwoju każdej dyscypliny naukowej, należy z jednej strony dowartościować znaczenie twórczości i kreatywności, z drugiej zaś uporządkować prowadzone rozważania i wtłoczyć je w ramy określonych rygorów metodologicznych⁴.

W kontekście nauk o zarządzaniu, metoda studium przypadku może być wykorzystana w trojakim celu: tworzenia teorii, testowania teorii oraz na potrzeby szkolenia i doradztwa⁵.

Cel niniejszego opracowania stanowi próba ukazania metody studium przypadku jako narzędzia wykorzystywanego w konsultingu z zakresu zarządzania. Kontekst prowadzonej analizy dotyczy definicji studium przypadku, celów jej stosowania w naukach o zarządzaniu, procedury badawczej, oceny przydatności w pracach z zakresu konsultingu, a także wskazania istotnych atutów i ograniczeń metody.

2. Istota, pojęcie i cele studium przypadku

Podstawę rozwiązywania coraz bardziej złożonych problemów w obszarze nauk o zarządzaniu stanowi właściwy dobór metody badawczej. Według T. Kotarbińskiego metoda, czyli system postępowania, jest to sposób wykonywania czynu złożonego, polegający na określonym doborze i układzie jego działań składowych, a przy tym zaplanowany i nadający się do wielokrotnego stosowania⁶. J. Sztumski przez pojęcie metody rozumie system założeń i reguł pozwalających na takie uporządkowanie praktycznej lub teoretycznej działalności, aby można było osiągnąć cel, do jakiego świadomie się zmierza⁷. W tym względzie metoda to sprawdzony, stosowany świadomie, wzorcowy i powtarzalny sposób rozwiązywania problemu, natomiast działanie metodyczne, to działanie zgodne z regułami racjonalności. Tak więc można przyjąć, iż metoda to sposób rozpoznania i rozwiązania zdefiniowanego problemu, dokonywany w ustalonym porządku, ze wskazaniem odpowiednich narzędzi pomocniczych (zasad, metod, technik badawczych), niezbędnych do realizacji zamierzonego celu.

Dobór metod badawczych w obszarze nauk o zarządzaniu determinowany jest złożonością problemów zarządzania organizacjami oraz specyfiką nauk o zarządzaniu, wyrażająca się stosunkowo niskim poziomem uniwersalizmu i trwałości praw naukowych, przy jednoczesnej konieczności uwzględniania czynników niemierzalnych oraz przeważającej funkcji projekcyjnej i zapewniania użyteczności praktycznej⁸. W opinii M. Lisiń-

³ W. Czakon, *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1, s. 59-60.

⁴ S. Cyfert, *Od redaktora naczelnego*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1, s. 7.

⁵ W. Czakon, *Zastosowanie studium przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu* [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 45-63.

⁶ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982, s. 79.

⁷ J. Sztumski, *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2010, s. 78.

⁸ S. Sudoł, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2007, s. 10-13.

skiego podstawowym źródłem zmian w metodologii nauk o zarządzaniu jest rozwój otoczenia⁹. Wyrazem wspomnianej specyfiki jest dobór metod badawczych, ilościowych i jakościowych, w praktyce organizacyjnej, gdzie w warunkach dynamicznych zmian i złożoności problemów postulowany jest eklektyzm metodologiczny, odzwierciedlający potrzebę stosowania wielu metod poznania organizacji. W ramach eklektyzmu metodologicznego klasyczne metody indukcyjne i dedukcyjne wspierane są metodami praktycznymi i metaforycznymi¹⁰. Eklektyzm metodologiczny postuluje¹¹:

- potrzebę stosowania wielu metod i technik naukowych w jednej dyscyplinie,
- możliwość łączenia metod z różnych dyscyplin, paradygmatów i podejść,
- rozwój metod w nauce, których jest wiele i mogą być sprzeczne, a kwestia ich konwergencji jest nierozstrzygnięta,
- ocena skuteczności metody dokonywana jest przez pryzmat jej efektywności poznawczej i pragmatycznej.

Próba sprostania wyróżnionym wymogom uzasadnia wzrost zainteresowania metodami jakościowymi do rozwiązywania problemów w obszarze nauk o zarządzaniu, w którym przedmiotem badań jest funkcjonowanie organizacji, postrzegane przez pryzmat jej cech, struktury, realizowanych procesów czy zachowań pracowników.

W konsekwencji użytecznym i coraz częściej stosowanym podejściem staje się metoda studium przypadku, w literaturze i praktyce z zakresu zarządzania nazywana zamiennie analizą przypadku lub studium przypadku.

Eksploatacja studium pojedynczego przypadku sięgają badań Z. Freuda, twórcy psychoanalizy i B.F. Skinnera, prekursora eksperymentalnej analizy zachowania, jednych z najśłynniejszych psychologów XX stulecia¹². Powrót do ich praktycznego wykorzystania nastąpił w połowie lat 60., w rezultacie szybkiego rozwoju metodologii badań jakościowych¹³. Metodę analizy przypadku ponownie wykorzystano do analizy ekonomicznej w Harvard Business School, gdzie została zaadoptowana jako metoda praktycznego nauczania. W szkolnictwie wyższym USA zamiast oddzielnych kursów przedmiotów z zakresu zarządzania, finansów, marketingu i innych, studenci wybierają jeden zintegrowany kurs (np. Uniwersytet Harvarda, Uniwersytet w Fairfield), w ramach którego postrzegają problemy z zakresu poszczególnych przedmiotów całościowo, badając je z wykorzystaniem studium przypadku¹⁴. Ponadto aktualność i znaczenie studium przypadku w rozwoju nauk o zarządzaniu podkreśla wzrost liczby prac doktorskich, projektów badawczych czy publikacji opracowanych z wykorzystaniem tej metody, jak również stanowi ona czołowe narzędzie w edukacji menedżerskiej. Pojęcie „przypadku” stwarza pozory jednoznaczności, której w istocie nie ma. Przez przypadek należy rozumieć pojedynczy obiekt badawczy, rozpoznawany ze względu na określony cel, usytuowany

⁹ M. Lisiński, *Współczesne problemy rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, vol. 4/1, s. 164.

¹⁰ Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005, s. 106-108.

¹¹ Ł. Sułkowski, *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu [w:] Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wydawnictwo NIEOCZYWISTE, Warszawa 2016, s. 35.

¹² S. Juszczak, *Badania jakościowe w naukach społecznych. Szkice metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013, s. 119.

¹³ A. Kozuch, I. Marzec, *Studium przypadku jako strategia badawcza w naukach społecznych*, „Zeszyty Naukowe WSOWL” 2014, nr 2 (172), s. 32.

¹⁴ W. Pizlo, *Studium przypadku jako metoda badawcza w naukach ekonomicznych*, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, „Roczniki Naukowe” 2009, tom XI, zeszyt 5, s. 246-247.

w konkretnym czasie i miejscu, z uwzględnieniem właściwych mu okoliczności, badany z wykorzystaniem wielu technik gromadzenia i analizy danych. Kontekstowość studium przypadku niesie ze sobą implikacje¹⁵:

- narzędziowe – poza badanym obiektem należy uwzględnić zarówno jego otoczenie, jak i wpływ tego otoczenia na badany obiekt (konieczność zastosowania zróżnicowanego i licznego zestawu technik gromadzenia danych);
- proceduralne – wpływ okoliczności nieznanymi badaczowi w momencie przystępowania do badań może spowodować zaburzenie następstwa etapów postępowania, a wręcz konieczność iteracji w celu uzupełnienia brakujących danych;
- poznawcze – wynikające z sytuacyjnego charakteru uzyskanej wiedzy.

Problem jednoznacznego definiowania pojęcia studium przypadku nie został dotychczas rozstrzygnięty przez badaczy przedmiotu. W literaturze polskojęzycznej jedną z pierwszych definicji metody analizy przypadku podaje J. Pieter¹⁶ odnosząc jej zastosowanie do psychologii społecznej, etnopsychologii, psychologii humanistycznej, socjologii i ekonomii. Z kolei T. Pilch¹⁷ ugruntowuje metodę indywidualnych przypadków w metodologii badań pedagogicznych. Z. Ptak-Kostecka¹⁸, podobnie jak S. Juszczyk¹⁹, przenosi pojęcie studium przypadku na grunt badań społecznych, natomiast ogólną definicję studium przypadku formułuje J. Apanowicz²⁰. Na gruncie literatury obcojęzycznej najbardziej znane prace w tym zakresie proponują K.M. Einsenhardt²¹, R.K. Yin²² oraz T. Vissak²³.

Zakres definiowania pojęcia studium przypadku prezentuje tabela 1.

¹⁵ W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu* [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, op. cit., s. 190-191.

¹⁶ J. Pieter, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 1967, s. 136-137.

¹⁷ T. Pilch, *Zasady badań pedagogicznych*, ŻAK, Warszawa 1995, s. 48.

¹⁸ Z. Ptak-Kostecka, *Studium przypadku case study*, Biuletyn Badawczy CKE 2005, nr 4, s. 115-122.

¹⁹ S. Juszczyk, *Badania jakościowe w naukach społecznych. Szkice metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013, s. 119-129.

²⁰ J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Bernardinum, Gdynia 2002, s. 70.

²¹ K.M. Einsenhardt, *Building theories from Case Study Research*, "Academy of Management Review" 1989, vol. 14, No 4, s. 532-550.

²² R.K. Yin, *Studium przypadku w badaniach naukowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.

²³ T. Vissak, *Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research*, „The Qualitative Report” 2010, No. 2, Vol. 15, s. 370-388.

Tabela 1. Przegląd definicji studium przypadku

Autor	Definicja
J. Pieter (1967), s. 136-137.	Badanie przypadków (indywidualnych) stanowi możliwie dokładny i wielostronny obraz nielicznych przypadków danego zjawiska w celu uzyskania wniosków empirycznych, w gruncie rzeczy na kruchej podstawie z punktu widzenia zasad rozumowania indukcyjnego. Pogłębiona, wnikliwa i wielostronna analiza ma zastąpić masę danych do opracowania statystycznego.
T. Pilch (1995), s. 48.	Analiza przypadku (zamiennie: studium indywidualnych przypadków, metoda kliniczna) jest sposobem badań polegającym na analizie jednostkowych losów ludzkich uwikłanych w określone sytuacje wychowawcze, lub na analizie konkretnych zjawisk natury wychowawczej poprzez pryzmat jednostkowych biografii ludzkich z nastawieniem na opracowanie diagnozy przypadku lub zjawiska w celu podjęcia działań terapeutycznych.
K.M. Einsenhard (1989), s. 534.	Studium przypadku jest strategią badawczą, która polega na zrozumieniu dynamiki i układu pojedynczego przypadku; studium przypadku może obejmować jeden lub wiele przypadków, które różni sposób prowadzenia badań.
J. Apanowicz (2002), s. 70.	Studium przypadku to metoda, która służy do analizy konkretnych zdarzeń, osób czy zjawisk.
Z. Ptak-Kostecka (2005), s. 115-122.	Case study odnosi się do trzech aspektów metodycznych: <ul style="list-style-type: none"> – przypadku (case) analizowanego zjawiska metody przyjętej niezależnie od dyscypliny naukowej, – analizy przypadku (case study) odnoszącej się do analizy zjawisk, opisu zjawiska bądź analizy opisu, – metody analizy przypadku (case study method) wykorzystywanej do metodycznego sposobu analizowania przypadku.
H. Ridder, Ch. Hoon, A. McCandless (2009) (cyt. za M. Matejun 2011, s. 94).	Jako studia przypadków określa się szczegółowe, holistyczne prace empiryczne prowadzone na założonych obiektach, w ramach których kładzie się szczególny nacisk na pogłębione analizy jednostkowe prowadzone bez stosowania kontroli manipulacyjnej, w określonym kontekście sytuacyjnym, w ramach których wykorzystuje się różnorodne źródła danych i szczegółowe metody badawcze.
S. Juszczyk (2013), s. 118-119.	Studium przypadku skupia się na jednym lub kilku przykładach pewnego zjawiska społecznego, które są dostępne jedynie dla prowadzącego badanie, czyli trudno dostępne dla innych badaczy, dlatego takie badania nazywane są eksploracyjnymi. W studium przypadku badacz opisuje i wyjaśnia przebieg oraz znaczenie zjawiska ogólnego, w którym uczestniczy jednostka, grupa lub cała instytucja. Zatem badacz nie zajmuje się opisem konkretnej jednostki, lecz interesuje się, jak ogólne zjawisko wpływa na los i funkcjonowanie badanego przypadku. Metoda pojedynczych przypadków ma na celu odkrywanie słabych punktów, a następnie modyfikowanie (przebudowa, udoskonalenie) istniejących teorii społecznych.
R.K. Yin (2015), s. 48-49.	Studium przypadku jest badaniem empirycznym, które zgłębia współczesne zjawisko („przypadek”) w kontekście rzeczywistości, zwłaszcza gdy granice między zjawiskiem a kontekstem nie są zupełnie oczywiste. Studium przypadku dotyczy technicznie rozpoznawalnej sytuacji, w której interesujących badacza zmiennych jest znacznie więcej niż punktów danych i dlatego czerpie dowody z wielu źródeł oraz potwierdza zbieżność danych metodą triangulacji, a podczas gromadzenia i analizy danych odwołuje się do sformułowanych wcześniej założeń teoretycznych.

Zródło: opracowanie własne na podstawie powołanej literatury przedmiotu.

W literaturze przedmiotu identyfikuje się trzy cele wykorzystania studium przypadku²⁴:

²⁴ W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu* [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, op. cit., s. 195-199.

1. Cel teoriiotwórczy – przypadki bada się dlatego, że pozwalają rozwinąć istniejącą teorię, dostarczyć wyjaśnień zjawisk dotychczas nierozpoznanych i zrozumieć przebieg procesów w czasie.
2. Testowanie teorii – polega głównie na jej falsyfikacji, gdyż nie można metodami empirycznymi dowieść teorii. Zasadne jest jednak dociekanie, wykazywanie lub ilustrowanie okoliczności, w jakich sprawdza się dana teoria. Dostarczenie studium przypadku, który zaprzecza obowiązującym wyjaśnieniom, pozwala osiągnąć ten cel.
3. Orientacja praktyczna (aplikacyjne studia przypadku) – mają charakter ilustrujący, szkoleniowy i inspirujący. Służą zrozumieniu okoliczności i ścieżek decyzyjnych konkretnych decydentów w określonych okolicznościach.

Celem studium przypadku może być także eksploracja, opis i wyjaśnienie²⁵. Studia przypadku niekoniecznie muszą opierać się na już istniejących opisach potwierdzonych badaniami empirycznymi. Mogą być wykorzystane do budowania nowej teorii, ponadto pozwalają zrozumieć stosowane rozwiązania w organizacji, nawet jeśli te są sprzeczne z aktualnymi badaniami w tym zakresie²⁶. Niezależnie od dziedziny zainteresowań szczególna potrzeba studium przypadku implikowana jest chęcią zrozumienia złożonych zjawisk społecznych. Skupiając się na przypadku można zachować jednocześnie perspektywę holistyczną i kontekst rzeczywistości, co jest pożądane w badaniach cyklu życia jednostek, zachowań małych grup, procesów organizacji i zarządzania oraz innych²⁷.

3. Postępowanie badawcze w studium przypadku

Procedura badawcza w studium przypadku zaczyna się od postawienia pytania badawczego. Problemy badawcze mogą wyłaniać się zarówno w rezultacie analizy literatury przedmiotu, jak też w praktyce funkcjonowania danej organizacji. Inaczej niż w badaniach ilościowych początkiem nie jest przewidywanie dotyczące rzeczywistości zawarte w hipotezie, ale stan niewiedzy, stanowiący lukę poznawczą wynikającą z rozpoznania literatury i/lub z obserwacji rzeczywistości.

Pytania badawcze mogą mieć charakter opisowy, eksploracyjny lub wyjaśniający. Opis stanowi odpowiedź na pytanie: „co?”, eksploracja – odpowiedź na pytanie: „co?” lub „jak?”, wyjaśnienie – odpowiedź na pytanie: „jak?”.

Najbardziej rozpowszechnione, ze względu na wkład w rozwój nauki, są pytania badawcze wyjaśniające. Prowadzą one zwykle do rozpoznania i zaproponowania zależności dotyczących procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Właściwie sformułowane pytanie badawcze powinno zatem spełniać dwa rodzaje wymagań²⁸:

- pierwszy – dotyczący jego osadzenia w istniejącym stanie wiedzy,
- drugi – dotyczący oczekiwanych rezultatów.

W procedurze studium przypadku dobór próby ma zazwyczaj charakter celowy co oznacza, że przypadki są celowo dobierane według określonych kryteriów teoretycznych,

²⁵ R.K. Yin, *Studium przypadku w badaniach naukowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.

²⁶ K.M. Eisenhard, *Building theories from Case Study Research*, “Academy of Management Review” 1989, vol. 14, No 4, s. 532-550.

²⁷ R.K. Yin, *Studium przypadku w badaniach naukowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 36.

²⁸ W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu [w:] Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, op. cit., s. 200.*

a nie statystycznych. Dobór celowy wymaga w każdym wypadku uzasadnienia, co stanowi zasadniczy warunek rygoru metodologicznego, niezbędnego w tego typu badaniach.

Cechą charakterystyczną studium przypadku jest także zróżnicowanie metod i technik badawczych, takich jak: wywiady, badania ankietowe, obserwacje, badania dokumentów itp., a porządek stosowania poszczególnych narzędzi musi być uporządkowany. Co istotne, dopuszcza się również możliwość łączenia i wykorzystywania zarówno danych jakościowych, jak i ilościowych, a triangulacja metod badawczych zapewnia silniejsze wsparcie empiryczne rozwijanej teorii.

Ponadto cechą studiów przypadku jest różnorodność źródeł danych. Wynika ona przede wszystkim z potrzeby zapewnienia wiarygodności badań, co uzyskuje się również poprzez triangulację danych pochodzących z różnych źródeł.

Dane w studium przypadku mogą pochodzić z sześciu źródeł: dokumentów, zapisów archiwalnych, wywiadów, obserwacji bezpośredniej, obserwacji uczestniczącej i artefaktów fizycznych. Zaleca się: posługiwanie się wieloma źródłami dowodów, tworzenie bazy danych (zapisów, dokumentów, zestawień tabelarycznych itp.). Postulowana jest ostrożność w posługiwaniu się danymi ze źródeł elektronicznych²⁹.

Studium przypadku opiera się na dostępie do szczegółowych danych opisujących określony przypadek. Rzadko się zdarza, aby było możliwe uzyskanie odpowiedniego nasycenia informacyjnego wyłącznie ze źródeł wtórnych dostępnych w bazach danych. Dlatego niezbędne jest prowadzenie badań terenowych, których celem jest zgromadzenie danych pierwotnych³⁰.

Rygor metodologiczny studium przypadku wymaga stosowania celowo opracowanego protokołu gromadzenia danych, a analiza danych w studium przypadku obejmuje dane zarówno ilościowe, jak i jakościowe. Ponieważ z reguły dane zgromadzone, z reguły są dość liczne, ale rozproszone, postuluje się ich analizowanie pod kątem dopasowania do konkretnych kategorii, jak również poszukiwanie podobieństw i różnic.

Kolejnym etapem postępowania jest analiza wzorca uzyskanego w badaniu. Według K. Eisenhardt³¹ studium przypadku dotyczy oceny konstruktów i relacji, ale procesy te, w odróżnieniu od badań ilościowych, opierają się raczej na osądzie, niż na twardych miarach statystycznych, a istnienie i siła związków jest indywidualnie oceniana w każdym przypadku. Dlatego w celu weryfikacji otrzymanych rezultatów zaleca się wielokrotne studium przypadku. Walorem wielokrotnych studiów przypadku jest możliwość ich porównywania ze sobą, dlatego część badaczy uważa, że powinny one obejmować parzystą liczbę przypadków. Sformułowanie uogólnień wynikających z analizy danych i istniejącego stanu wiedzy nie jest ostatnim etapem studium przypadku. Niezbędne jest porównanie wyjaśnień czy modeli dostępnych w literaturze z uogólnieniami wynikającymi z analizy danych empirycznych.

Ostatni etap procedury badawczej polega na sformułowaniu zdań orzekających o cechach (w wypadku badań opisowych), relacjach (w wypadku badań eksploracyjnych) lub

²⁹ Yin R.K., *Studium przypadku w badaniach naukowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.

³⁰ Czakon W., j.w., s. 200 i nast.

³¹ Eisenhardt K.M., *Building theories from Case Study Research*, "Academy of Management Review" 1989 Vol. 14, No 4, s. 554.

wzorcach dynamiki zdarzeń (w wypadku badań wyjaśniających). Zazwyczaj przyjmują one formę tzw. propozycji³².

Szczegółową charakterystykę procedury studium przypadku zawiera tabela 2.

Tabela 2. Procedura studium przypadku

Etap działania	Założenia	Wytyczne szczegółowe
1. Podjęcie badania/Plan	<ul style="list-style-type: none"> – rozpoznanie sytuacji uzasadniającej wybór studium przypadku spośród innych metod badawczych, – ogólne i całościowe sformułowanie problemu, – zdefiniowanie pytań badawczych, skupiających się na odpowiedzi na pytania jak? i dlaczego? 	<ul style="list-style-type: none"> – problemy badawcze mogą mieć swoje źródło zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w osobistych doświadczeniach uczestników badania,
2. Dobór przypadków/Projekt	<ul style="list-style-type: none"> – definiowanie jednostki analizy oraz przypadku lub przypadków jako przedmiotu badania, – dobór próby ma zazwyczaj charakter celowy, – jakość tworzonego projektu powinna odpowiadać czterem kryteriom: trafności konstrukcyjnej, trafności wewnętrznej, trafności zewnętrznej i rzetelności badania, 	<ul style="list-style-type: none"> – zdefiniowanie kryteriów teoretycznych doboru przypadków, – preferowany jest celowy dobór próby, ważne jest określenie cech poszukiwanego przypadku, – optymalnie liczba badanych przypadków powinna się wahać w granicach od 4 do 10 przypadków,
3. Ustalenie instrumentów i protokołu badania/Przygotowanie	<ul style="list-style-type: none"> – ustalenie protokołu badania, – gromadzenie danych, – dopuszcza się możliwość łączenia i wykorzystywania zarówno danych jakościowych, jak i ilościowych, – triangulacja metod badawczych zapewnia silniejsze wsparcie empiryczne rozwijanej teorii, 	<ul style="list-style-type: none"> – protokół badania powinien obejmować takie kwestie jak: określenie okresu prowadzenia badania, wskazanie technik badawczych, metod zbierania danych. w trakcie badania protokół może być elastycznie modyfikowany, – postulowane jest wykorzystywanie różnorodnych metod i technik badawczych takich jak: wywiady, badania ankietowe, obserwacje, badania dokumentów itp., – porządek stosowania poszczególnych narzędzi musi być uporządkowany,
4. „Wejście” w pole badawcze/Gromadzenie danych	<ul style="list-style-type: none"> – wykorzystanie zaplanowanych narzędzi gromadzenia danych, – rozpoznanie źródeł danych, – triangulacja danych z różnych źródeł, 	<ul style="list-style-type: none"> – dane w studium przypadku w opinii Yin (2015) mogą pochodzić z sześciu źródeł: dokumentów, zapisów archiwalnych, wywiadów, obserwacji bezpośredniej, obserwacji uczestniczącej i artefaktów fizycznych, – zaleca się: posługiwanie się wieloma źródłami dowodów, tworzenie bazy danych (zapisków, dokumentów, zestawień tabelarycznych itp.), – postulowana jest ostrożność w posługiwaniu się danymi ze źródeł elektronicznych,

³² Czakon W., j.w., s. 200 i nast.

Tabela 2. Procedura studium przypadku (c.d.)

5. Analiza danych	<ul style="list-style-type: none"> – zestawienie i prezentowanie danych w wieloraki sposób, – tworzenie szczegółowych opisów pomocnych w formułowaniu kategorii, według których będą klasyfikowane badane zjawiska, 	<ul style="list-style-type: none"> – analiza danych pod kątem dopasowania do konkretnych kategorii, – łączenie przypadków w pary i ich analizowanie (poszukiwanie podobieństw i różnic), – podział danych według źródła i próba ich łączenia w raporcie syntetycznym,
6. Modelowanie hipotez/Replikacja	według K. Eisenhardt (1989, s. 544) studium przypadku dotyczy oceny konstruktyw i relacji, ale procesy te, w odróżnieniu od badań ilościowych, opierają się raczej na osądzie, niż na twardych miarach statystycznych, a istnienie i siła związków jest indywidualnie oceniana w każdym przypadku,	aby hipoteza budziła zaufanie, wyłaniające się z związku w jednym przypadku należy poddać testowaniu także w innych przypadkach, stąd wyłania się idea replikacji, czyli traktowania serii przypadków jak serii eksperymentów, w których każdy przypadek jest traktowany analogicznie do eksperymentu i służy potwierdzeniu lub odrzuceniu hipotezy (Yin 2015, s. 32).
7. Studia literatury/konfrontacja	porównanie powstającej teorii ze stanem istniejącej wiedzy,	łączenie nowo powstającej teorii z dotychczasową wiedzą wzmacnia jej trafność, zwiększa możliwość generalizacji i poziom ogólności budowanej teorii.
8. Zakończenie badania/udostępnianie wyników	<ul style="list-style-type: none"> – definiowanie odbiorców raportu pisemnego lub ustnego, – prezentacja materiałów tekstowych i wizualnych, 	ostateczne wyniki powinny być dokładną interpretacją faktów empirycznych, a wysnute wnioski powinny opierać się na wyjaśnieniach, które w pełni do nich przystają.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: K.M. Eisenhardt, *Building theories from Case Study Research*, "Academy of Management Review" 1989, vol. 14, No 4; W. Czakon, *Łabędzie Poppera – Case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 9; A. Kożuch, I. Marzec, *Studium przypadku jako strategia badawcza w naukach społecznych*, „Zeszyty Naukowe WSOWL” 2014, nr 2 (172); R.K. Yin, *Studium przypadku w badaniach naukowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.

4. Studium przypadku w pracy konsultanta

Wykorzystanie metody studium przypadku na gruncie nauk o zarządzaniu oprócz roli teorii twórczej ma również ugruntowane zastosowanie praktyczne.

W tym względzie szczególnie interesujące z perspektywy pracy konsultanta wydają się aplikacyjne studia przypadków wykorzystujące symulację procesów decyzyjnych w organizacji, składające się z dwóch elementów: opisu przypadku i technik przeprowadzania dyskusji³³.

Studium przypadku jako metoda badawcza znajduje zastosowanie w sytuacjach, kiedy to badacz identyfikuje potrzebę dogłębnego rozpoznania sytuacji problemowej, dotyczącej określonego kontekstu i specyfiki przedmiotu badania. Przebieg procesu badawczego studium przypadku jest złożony i zróżnicowany, a zarazem uporządkowany, co stanowi o istotnym atucie metody ze względu na innowatorski i kreatywny charakter rozwiązań, uzyskanych w rezultacie działań poprawnych metodycznie. Szeroki wachlarz metod i technik badawczych, ilościowych i jakościowych, pozwala w sposób wieloaspektowy rozpoznać rzeczywistość, co w przypadku pracy konsultanta jest zadaniem trudnym, ale i też priorytetowym. Istotną kwestię stanowi również możliwość przeprowadzenia badań na różnych poziomach analizy, dotyczących zarówno organizacji jako

³³ W. Czakon, *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu* [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, op. cit., s. 198.

całości, jak i grupy bądź jednostki. Ponadto zakres badań dotyczący pojedynczych lub wielokrotnych przypadków pozwala na rozpoznanie sytuacji trudnych, warunkowanych nieznanymi dotychczas czynnikami. Natomiast rezultat badania, czyli opis przypadku powinien być szeroko dyskutowany.

Z uwagi na dynamikę i zróżnicowanie warunków pracy konsultanta należy zauważyć, iż metoda studium przypadku pozwala wykorzystać szeroki potencjał narzędziowy przy jednoczesnej determinacji i ciekawości badacza, popartej wysokim stopniem fachowości prowadzenia badań oraz przestrzeganiem zasad rygoru metodologicznego. Poszukiwanie nowych i oryginalnych rozwiązań stanowi zadanie dla konsultanta, dlatego prowadzeni prac doradczych z wykorzystaniem tej metody daje duży potencjał w skutecznym i efektywnym procesie uczenia się i rozwoju organizacji.

5. Zakończenie

Dotychczasowe wykorzystanie metody studium przypadku w naukach społecznych oraz w obszarze zarządzania, pozwala zauważyć szereg atutów, jak również ograniczeń tej metody (tabela 3).

Tabela 3. Zalety i wady metody studium przypadku

Zalety		Wady	
Badania światowe	Badania polskie	Badania światowe	Badania polskie
<ul style="list-style-type: none"> – popularność w wielu dyscyplinach naukowych, – wyższy <i>response rate</i> niż w przypadku ankiet, – przydatne do tworzenia nowej teorii oraz krytyki lub uszczegółowienia istniejącej teorii, – umożliwia wyjaśnienie nowych, kompleksowych i dynamicznych aspektów działania organizacji, – umożliwia holistyczne spojrzenie na przedmiot badania, – dopuszcza jednoczesne prowadzenie badań ilościowych i jakościowych, – duża elastyczność procesu dla badacza. 	<ul style="list-style-type: none"> – umożliwia dokładne przedstawienie badanej rzeczywistości, – umożliwia wyjaśnienie źródeł, przyczyn oraz uwarunkowań przebiegu określonych zjawisk w organizacji, – opiera się na głębokiej relacji pomiędzy badaczem a badanym obiektem, – umożliwia bardziej precyzyjne sformułowanie pytań i ewentualnych hipotez badawczych, – umożliwia wykorzystanie różnych narzędzi badawczych w ramach jednego projektu. 	<ul style="list-style-type: none"> – niedoceniona i rzadko wykorzystywana metoda badań naukowych, – zarzut „niskiego” stopnia naukowości, – trudności w interpretowaniu wyników, – wysoka czas-i pracochłonność badań, – nieadekwatne do badania dużych zbiorowości, – trudności w definiowaniu uogólnień, – trudności w pozyskaniu poufnych danych, – zarzut stronniczości i subiektywnej oceny badacza, – zagrożenie uzyskania mało istotnych wyników. 	<ul style="list-style-type: none"> – mała reprezentatywność wyników i niewielka możliwość ich weryfikacji, – duża czasochłonność i wysokie koszty analizy, – intuicyjność i duży wpływ projekcji badacza na wyniki opisu, – niewielki zakres danych mierzalnych i „twardych”, – nadmiar danych nieprzydatnych, często peryferyjnych dla badanego problemu, – zbyt duża prostota uzyskanych wyników.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Vissak, *Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research*, „The Qualitative Report” 2010, No. 2, Vol. 15; M. Matejun, *Metoda badania przypadków w naukach o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2011, nr 10.

Niewątpliwie studium przypadku zaliczane do metod jakościowych obarczone jest ryzykiem wysokiego stopnia uogólnienia wniosków, czego konsekwencją jest zarzut ni-

skiego stopnia naukowości. Istotnym mankamentem wydaje się także trudność w pozyskiwaniu danych, które często są niechętnie przekazywane przez respondenta, a poza tym obciążone są zarzutem stronniczości i subiektywnej oceny badacza. W rezultacie pozyskania dużej ilości danych niemierzalnych proces analizy i porządkowania jest wydłużony, co wpływa na wysokie koszty badania, których rezultat może okazać się mało przydatny w praktyce, z uwagi na uzyskanie małoistotnych wyników.

Pomimo krytyki, zwłaszcza ze strony zwolenników metod ilościowych, studium przypadku ma także swoje zalety. Wśród najistotniejszych należy wymienić przede wszystkim szeroki i wieloaspektowy proces badawczy, który umożliwia wyjaśnienie źródeł, przyczyn oraz uwarunkowań przebiegu określonych zjawisk w organizacji, co w przypadku prac doradczych stanowi istotne zagadnienie. Przy tym holistyczne spojrzenie na przedmiot badania dopuszcza także jednoczesne prowadzenie badań jakościowych i ilościowych, z szerokim pakietem narzędzi, co znacznie pogłębia diagnozę i analizę zjawiska, ułatwia zrozumienie zależności przyczynowo-skutkowych oraz zwiększa elastyczność prac badawczych, często uzależnionych od specyfiki danej organizacji.

Bibliografia:

1. Apanowicz J., *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Bernardinum, Gdynia 2002.
2. Cyfert S., *Od redaktora naczelnego*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1.
3. Czakon W., *Łabędzie Poppera – Case studies w badaniach nauk o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 9.
4. Czakon W., *Zastosowanie studium przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu* [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
5. Czakon W., *Kryteria oceny rygoru metodologicznego badań w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1.
6. Czakon W., *Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu* [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wydawnictwo NIEOCZYWISTE, Warszawa 2016.
7. Einsenhard K.M., *Building theories from Case Study Research*, “Academy of Management Review” 1989, vol. 14, No 4.
8. Juszczyk S., *Badania jakościowe w naukach społecznych. Szkice metodologiczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2013.
9. Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław 1982.
10. Kożuch A., Marzec I., *Studium przypadku jako strategia badawcza w naukach społecznych*, „Zeszyty Naukowe WSOWL” 2014, nr 2 (172).
11. Lisiński M., *Współczesne problemy rozwoju metodologii nauk o zarządzaniu*, „Zarządzanie i Finanse” 2013, vol. 4/1.
12. Matejun, M., *Metoda badania przypadków w naukach o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2011, nr 10.
13. Pieter J., *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław-Warszawa-Kraków 1967.
14. Pilch T., *Zasady badań pedagogicznych*, ŻAK, Warszawa 1995.
15. Pizlo W., *Studium przypadku jako metoda badawcza w naukach ekonomicznych*, Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, „Roczniki Naukowe” 2009, tom XI, zeszyt 5.
16. Ptak-Kostecka Z., *Studium przypadku case study*, Biuletyn Badawczy CKE 2005, nr 4.
17. Sudoł S., *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2007.
18. Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.

19. Sułkowski Ł., *Metodologia zarządzania – od fundamentalizmu do pluralizmu* [w:] *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, (red.) W. Czakon, Wydawnictwo NIEOCZYWISTE, Warszawa 2016.
20. Sztumski J., *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, „Śląsk” Wydawnictwo Naukowe, Katowice 2010.
21. Vissak T., *Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research*, „The Qualitative Report” 2010, No. 2, Vol. 15.
22. Yin R.K., *Studium przypadku w badaniach naukowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.

Angelika Wodecka-Hyjek

THE CASE STUDY METHOD IN CONSULTING IN TERMS OF MANAGEMENT

Summary

The study presents the problem of using the case study method in consulting in the field of management. At the beginning, the validity of the problem was presented, then the essence of the problem was presented. Subsequently, the current definitions of the case study were reviewed, the goals of using the method in management sciences were outlined, the research procedure was characterized in detail, and the context of the case study's usefulness in the consultant's work from the organizational development perspective was articulated. The summary also highlights the important limitations and advantages of the method.

Keywords

case study method, management science, consulting, organization

Hubert Obora*

METODA FMEA W DOSKONALENIU USŁUG PUBLICZNYCH**

Streszczenie

Celem niniejszego opracowania jest próba zastosowania metody FMEA w obszarze doskonalenia usług publicznych. Na wstępie ukazano znaczenie doskonalenia usług publicznych z punktu widzenia klienta oraz realizujących je instytucji. W dalszej kolejności przedstawiono istotę FMEA i tok postępowania badawczego przystosowany do wykorzystania tej metody w nowym obszarze. Opracowanie kończy się prezentacją przykładu zastosowania metody FMEA w doskonaleniu wybranej usługi publicznej.

Słowa kluczowe

usługi publiczne, doskonalenie, FMEA, administracja, jakość

1. Wstęp

Coraz większa dynamika rozwoju i wzrastająca konkurencja we wszystkich obszarach gospodarki powodują, że szczególnego znaczenia w dzisiejszym świecie nabiera szybkość i skuteczność załatwiania spraw, również tych w relacji obywatel – państwo. Uproszczenie i poprawa jakości oraz wzrost efektywności obsługi klienta staje się współcześnie jednym z priorytetów zarządzania w obszarze administracji publicznej. Czynniki te w połączeniu ze zmianami, jakie towarzyszą tworzeniu się społeczeństwa informacyjnego wymagają opracowania nowych standardów świadczenia usług przez administrację publiczną. Zmianie ulega przede wszystkim tradycyjny sposób zarządzania informacją publiczną. Oprócz daleko idącej informatyzacji tej sfery działania nieodzownym staje się wypracowanie standardów obsługi klientów w procesie świadczenia usług przez instytucje administracji publicznej. Rolą zarządzających takimi instytucjami staje się wypracowanie standardów działania pozwalających na jak najpełniejsze zaspokojenie potrzeb obywateli w sytuacji ograniczoności zasobów i środków przeznaczonych na ich obsługę. Zapewnienie przez instytucje publiczne efektywności i sprawności realizowania usług dla obywateli wymaga nie tylko zastosowania odpowiednich narzędzi i mierników ich pomiaru, ale również skutecznych metod doskonalenia. Odpowiedzią na te potrzeby mogą być metody doskonalenia wykorzystywane powszechnie w obszarze zarządzania jakością. Ich adaptacja do obszaru zarządzania administracją publiczną może pomóc w zaprojektowaniu standardów obsługi klienta w ramach realizacji usług publicznych¹. Standardy te powinny bazować z jednej strony na analizie wymagań klienta, a z drugiej

* Dr, adiunkt, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, obo-rah@uek.krakow.pl.

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

¹ Ze względu na ramy niniejszego opracowania autor nie podejmuje analizy pojęcia usług publicznych. Tematyka ta została wyjaśniona m.in. w publikacji: B. Kożuch, A. Kożuch, *Istota współczesnych usług publicznych*, [w:] *Usługi Publiczne. Organizacja i zarządzanie*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2001, s. 32-54.

na przewidywaniu i eliminacji wszelkich zakłóceń i błędów w procesie jego obsługi. Odpowiedzią na pierwszy z tych postulatów jest metoda QFD (*Quality Function Deployment* – rozwinięcie funkcji jakości), na drugi natomiast – FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis* – analiza przyczyn i skutków wad)². Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie możliwości zastosowania metody FMEA w procesie doskonalenia jakości usług publicznych.

2. Metoda FMEA w procesie doskonalenia usług publicznych

Metoda FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*), czyli analiza przyczyn i skutków wad w ramach zarządzania usługami publicznymi, służyć może do wykrywania i eliminowania potencjalnych wad tych usług (procesu ich realizacji), poprzez rozpoznanie rzeczywistych przyczyn ich powstawania i stosowanie odpowiednich środków prewencyjnych³. Metoda ta ma pomóc w zapobieganiu wadom i umożliwić weryfikację projektu usługi z punktu widzenia jego niezawodności, co w efekcie może obniżyć koszty świadczenia usługi i zwiększyć satysfakcję klienta. FMEA może być stosowana w administracji do analizy procesu i powinna docelowo prowadzić do wykrycia potencjalnych czynników, które mogłyby utrudniać świadczenie usługi⁴. Jej zastosowanie wymaga sprawnego podjęcia działań korygujących, musi więc być wsparte innymi narzędziami zarządzania. Metodę zastosować można nie tylko w celu analizy procesu realizacji usługi ale również w celu analizy nośników informacji wykorzystywanych w tym procesie (analogia do FMEA procesu i konstrukcji).

Zastosowanie FMEA w doskonaleniu usług publicznych wymaga pewnej modyfikacji jej wersji klasycznej co do toku postępowania i możliwych do wykorzystania narzędzi pomocniczych. W ramach zmodyfikowanej wersji metody zastosowanej do doskonalenia procesu realizacji usług publicznych wyróżnić należy następujące etapy działania⁵:

1. Identyfikacja procesu do analizy.
2. Utworzenie zespołu FMEA.
3. Rozpoznanie struktury procesu (podział procesu realizacji usługi na etapy).
4. Identyfikacja dla każdego z etapów potencjalnych błędów (zdarzeń mających złe skutki dla klienta).
5. Określenie skutków błędów.
6. Określenie znaczenia skutków błędów dla klienta.
7. Wskazanie potencjalnych przyczyn błędów.
8. Oszacowanie prawdopodobieństwa powstania błędów.
9. Określenie stopnia wykrywalności błędów.
10. Obliczenie dla każdego błędu wskaźnika poziomu ryzyka i jego analiza.
11. Projektowanie działań zapobiegawczych (naprawczych).
12. Realizacja i kontrola efektów podjętych działań zapobiegawczych.

² B. Pawłowska, I. Serdocha, *Wybrane metody doskonalenia usług publicznych*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata tes Oikonomias” 2012, nr 6, s. 42-43.

³ A. Hamrol, D. Kowalik, *FMEA w doskonaleniu procesów z dominującym udziałem człowieka*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2002, 12.

⁴ B. Pawłowska, I. Serdocha, *Wybrane metody...*, *op. cit.*, s. 42.

⁵ Modyfikacji toku postępowania FMEA do zastosowania w obszarze doskonalenia usług publicznych autor dokonał wykorzystując w tym celu opracowanie: *Potential Failure Mode and Effect Analysis (FMEA). Reference Manual Fourth Edition*. <http://www.engmatl.com/home/finish/20-engineering-standards/160-fmea-manual> (dostęp: 22.08.2015).

Identyfikacja procesu do analizy

W opisywanym obszarze metoda FMEA zostanie wykorzystana w celu wykluczenia z procesu realizacji usługi publicznej wszelkich zdarzeń mogących nieść ze sobą złe skutki dla klienta. Zatem celem tego etapu postępowania jest wybór konkretnej usługi publicznej, której proces realizacji poddany zostanie weryfikacji. Jak już wspomniano wcześniej przedmiotem analizy mogą być też np. nośniki danych wykorzystywane w procesie realizacji usług publicznych (np. formularze).

Utworzenie zespołu FMEA

Analiza FMEA jest metodą wymagającą podejścia zespołowego. Po wyborze przedmiotu analizy należy odpowiednio dobrać skład zespołu. Celem tego etapu jest zgromadzenie wokół analizowanego procesu osób mających wiedzę i doświadczenie pozwalające na wskazanie i eliminację błędów mogących powstać w ramach jego realizacji⁶. Zespół ten powinien być w miarę możliwości multidyscyplinarny, co oznacza, iż w jego skład powinni wchodzić specjaliści reprezentujący różne punkty widzenia wybranego do analizy procesu. W skład zespołu projektowego wchodzić powinni zatem: projektujący badany proces, realizujący badany proces oraz pracownicy urzędu, jak i osoby spoza niego – zaangażowani w procesy z nim powiązane (np. pracownicy innych urzędów) i jeśli jest taka możliwość – reprezentanci klientów. W zespole wybiera się moderatora i sekretarza. Zadaniem tego pierwszego jest zorganizowanie pracy zespołu, drugiego natomiast – dokumentowanie realizowanych analiz.

Rozpoznanie struktury procesu

Celem tego etapu jest przede wszystkim zrozumienie istoty analizowanego problemu przez członków zespołu. Jeżeli w składzie zespołu znajdują się specjaliści różnych dziedzin związani z realizacją określonej usługi publicznej, a często również jej klienci, wyjaśnienie procesu stanowiącego przedmiot analizy jest warunkiem koniecznym do realizacji dalszych jej etapów. W ramach rozpoznania proces dzielony jest na części składowe (etapy) a każda z nich jest osobno omawiana. Uczestnicy mogą zadawać pytania odnoszące się do celowości niektórych etapów, kolejności czy sposobów ich realizacji. Wśród narzędzi pomocniczych wykorzystywanych w tym etapie analizy wymienić można narzędzia graficznej rejestracji procesu, takie jak np. *process flow*, *flow chart*, karty przebiegu czynności, obiegu dokumentu. Wskazane narzędzia pomocnicze nie tylko stanowią formę prezentacji danych, ale też są podstawą do strukturalizowanej dyskusji na temat przebiegu procesu, warunków, w których się on odbywa, barier w jego realizacji itp.

Identyfikacja błędów

Eliminacja błędów popełnianych w procesie realizacji usług publicznych jest głównym założeniem zmodyfikowanej metody FMEA, zatem etap ten jest szczególnie istotny z punktu widzenia powodzenia dalszej analizy. Aby identyfikacja błędów mogła być sku-

⁶ *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, (red.) J. Łańcucki, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995, s. 65.

teczna, przed rozpoczęciem jej zasadniczej fazy należy zebrać dane opisujące analizowany proces. Zebrane dane powinny pomóc w udzieleniu odpowiedzi na następujące pytania⁷:

1. Co może pójść nie tak na każdym z etapów procesu?
2. Jaki będzie tego skutek?
3. Co może być przyczyną?
4. A jeśli tak, to jakie aktualnie działania podejmowane są w celu wykrycia błędu lub jego przyczyn?

Efektom działań podejmowanych w tym etapie FMEA powinna być lista potencjalnych błędów, które mogą zostać popełnione na każdym etapie badanego procesu.

Określenie skutków błędów

Dla każdego z potencjalnych błędów wskazanych w etapie wcześniejszym zidentyfikować należy możliwe efekty jego oddziaływania na klienta. W niektórych przypadkach efekty te uzależnione są od zaistniałej, konkretnej sytuacji⁸.

Określenie znaczenia skutków błędów dla klienta

Skutki błędów popełnianych w procesie realizacji usług publicznych mogą być bardzo różne, od drobnych niedogodności związanych z koniecznością oczekiwania przez klienta na załatwienie sprawy, do bardzo poważnych strat finansowych czy sankcji prawnych. Rozpoznanie znaczenia skutków błędów jest zatem bardzo istotną częścią analizy FMEA. Skutki każdego błędu (po opisaniu w etapie wcześniejszym) powinny być „wycenione”. Wycena ta jest realizowana z wykorzystaniem tzw. wskaźnika S (*Severity* – dotkliwość) przyjmującego w zależności od stopnia dotkliwości skutków błędu dla klienta wartości z przedziału od 1 do 10. Propozycję klucza analitycznego do ustalania wartości tego wskaźnika przy zastosowaniach FMEA w analizie procesów realizacji usług publicznych zawiera tabela 1.

Zaprezentowany klucz jest jedynie ogólną propozycją kierunku działania. Ze względu na różnorodność usług publicznych oraz zróżnicowane skutki błędów, do których dochodzi w trakcie ich realizacji (nawet w ramach jednego urzędu) klucz musi być ogólny. Zdefiniowanie pojęć „ograniczone skutki finansowe”, „poważne skutki prawne” powinno nastąpić podczas prac zespołu realizującego FMEA w konkretnym urzędzie.

⁷ A. Folejewska, *Analiza FMEA. Zasady, komentarze, arkusze*, Verlag Dashofer Sp. z o.o., Warszawa 2010, s. 98.

⁸ H. Wyrębek, *Znaczenie metody FMEA w zarządzaniu jakością w przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2012, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 92, s. 156.

Tabela 1. Klucz analityczny do oceny znaczenia skutków błędu dla klienta (*Severity*)

Znaczenie	Charakterystyka	Efekt dla klienta	Punktacja
Bardzo małe	Klient nie zauważa skutków błędu.	Drobne niejasności w dokumentach, które wyjaśnić może urzędnik bez konieczności angażowania klienta.	1
Małe	Skutek minimalny, odczuwalny słabo przez klienta i powodujący niewielkie utrudnienia.	Wydłużenie czasu oczekiwania klienta powodujące jedynie dyskomfort związany ze stratą czasu.	2-3
Przeciętne	Błąd powoduje ograniczone zadowolenie klienta oraz średnie utrudnienia.	Wydłużenie czasu realizacji usługi powodujące dyskomfort związany ze stratą czasu i koniecznością kolejnej wizyty w urzędzie.	4-5
Duże	Pojawia się niezadowolenie klienta oraz duże utrudnienia.	Klient nie może w wymaganym prawie terminie załatwić innych, istotnych dla siebie spraw. Brak znaczących tego skutków prawnych lub finansowych dla klienta.	6-7
Bardzo duże	Oprócz niezadowolenia klienta pojawiają się u niego koszty związane z brakiem lub nieodpowiednią realizacją usługi publicznej.	Klient nie może w wymaganym prawie terminie załatwić istotnych dla siebie spraw. Ograniczone skutki finansowe lub prawne tego zdarzenia.	8-9
Krytyczne	Mogące skutkować nie tylko efektami finansowymi ale również poważnymi konsekwencjami prawnymi.	Klient nie może w wymaganym prawie terminie załatwić istotnych dla siebie spraw. Poważne skutki finansowe lub prawne wynikające z tego zdarzenia.	10

Zródło: opracowanie własne na podstawie: M. Morris, *Failure Mode and Effects Analysis based on FMEA 4th Edition*. ASQ, 2011, www.asq-auto.org/s/FMEA-Webinar-core-tools.pdf (dostęp: 22.08.2015).

Wskazanie potencjalnych przyczyn (mechanizmów) błędów

Eliminacja błędu poprzez zaprojektowanie dla niego działania naprawczego jest niczym innym tylko działaniem ukierunkowanym na jego przyczynę/przyczyny. Ten etap FMEA rozpoczyna się od ustalenia listy potencjalnych przyczyn każdego problemu. Do tego celu zespół wykorzystać może jedną z odmian burzy mózgów lub technikę FTA (*Fault Tree Analysis* – analiza drzewa błędów). W dalszej kolejności lista potencjalnych przyczyn dla każdego problemu powinna być zredukowana. Z potencjalnych (możliwych) przyczyn zespół wybiera te najważniejsze, o największym oddziaływaniu na problem. W niektórych przypadkach do wyboru przyczyn o szczególnym znaczeniu wykorzystać można diagram Pareto. Ten etap działania kończy się weryfikacją potencjalnych przyczyn problemu, po której mówimy już o faktycznych jego przyczynach.

Oszacowanie prawdopodobieństwa pojawienia się błędów

Konieczność dokonania zmian w procesie realizacji usługi publicznej może wynikać nie tylko ze skutków, jakie powoduje konkretny błąd ale również z prawdopodobieństwa jego powstania. Nawet niewielkie skutki ekonomiczne powstałe w wyniku błędnej realizacji usługi publicznej przemnożone przez setki czy tysiące takich przypadków mogą powodować wysokie koszty zarówno dla klientów, jak i urzędu. Prawdopodobieństwo popełnienia błędu jest szacowane dla każdej potencjalnej przyczyn, która może go spowodować. W metodzie FMEA prawdopodobieństwo jest reprezentowane przez tzw. wskaźnik O (*Occurrence* – występowanie). Prawdopodobieństwo powstania błędu oceniane jest w skali od 1 do 10 punktów. Propozycję klucza do oceny ryzyka pojawienia się błędu dostosowanego do specyfiki realizacji usług publicznych zawiera tabela 2.

Tabela 2. Klucz analityczny do oceny ryzyka pojawiania się błędu (Occurrence)

Prawdopodobieństwo wystąpienia	Charakterystyka	Częstotliwość występowania	Punk-tacja
Krytyczne	Pewność lub prawie pewność powstania błędu	1 na 2	10
Bardzo wysokie	Błąd pojawiający się co najmniej raz dziennie	1 na 5	9
		1 na 10	8
Wysokie	Błąd pojawiający się przynajmniej raz w tygodniu	1 na 20	7
		1 na 50	6
Umiarkowane	Błąd pojawiający się przynajmniej raz w miesiącu	1 na 100	5
		1 na 200	4
Niskie	Błąd pojawiający się co najmniej raz na kwartał	1 na 500	3
		1 na 1000	2
Bardzo niskie	Błąd pojawiający się raz w roku lub rzadziej	1 na 2000 i mniej	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Morris, *Failure Mode and Effects Analysis based on FMEA 4th Edition*. ASQ, 2011, www.asq-auto.org/s/FMEA-Webinar-core-tools.pdf (dostęp: 22.08.2015).

Określenie stopnia wykrywalności błędów powstających w trakcie realizacji usługi publicznej

Bardzo istotną kwestią rozważaną w trakcie analizy FMEA jest odpowiedź na pytanie o to, czy stosowane w procesie realizacji usługi środki kontroli i weryfikacji pozwolą na szybkie i skuteczne wykrycie błędu a co za tym idzie – ustrzeżenie się od jego skutków lub przynajmniej ich redukcję. Nawet w przypadku, kiedy potencjalny błąd ma znaczące oddziaływanie na klienta i występuje on stosunkowo często – można dzięki odpowiednim środkom detekcji ustrzec się przed jego złymi skutkami. Stopień wykrywalności błędów z wykorzystaniem stosowanych środków detekcji reprezentowany jest w FMEA za pomocą tzw. wskaźnika D (*Detection* – wykrywalność) przyjmującego jak dwa poprzednie wartości z przedziału od 1 do 10 (patrz tabela 3). Do środków kontroli, o których mowa zalicza się samokontrolę przez urzędnika polegającą na uważnym przestudiowaniu dokumentacji związanej z realizacją usługi, wykorzystywanie listy pytań kontrolnych, sprawdzanie procesu realizacji na zgodność z funkcjonującą procedurą, potwierdzenie informacji zawartych w dokumentacji bezpośrednio w rozmowie z klientem lub w oparciu o inne źródła, zbiory danych itp. Celem analizy stopnia wykrywalności błędów jest nie tylko wskazanie zalet i wad obecnych środków kontroli w procesie realizacji usługi, ale też wskazanie lepszych rozwiązań, pozwalających na szybkie i skuteczne ich wykrywanie.

Tabela 3. Klucz analityczny do oceny stopnia wykrywalności błędu (Detection)

Wykrywalność błędu	Charakterystyka	Punktacja
Praktycznie niemożliwa	Stosowane środki kontroli nie dają szans na wykrycie błędu, błąd odkrywany już po zakończeniu procesu realizacji usługi	10
Bardzo niska	Jest wysoce prawdopodobne, iż stosowane środki kontroli nie pozwolą na wykrycie błędu	8-9
Niska	Jest prawdopodobne, że stosowane środki kontroli nie pozwolą na wykrycie błędu	6-7
Przeciętna	Stosowane środki kontrolne powinny pozwolić na wykrycie błędu	4-5
Wysoka	Stosowane środki kontrolne z wysokim prawdopodobieństwem pozwolą na wykrycie błędu	2-3
Bardzo wysoka	Stosowane środki kontroli są w pełni wystarczające aby wykryć pojawiający się błąd	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Morris, *Failure Mode and Effects Analysis based on FMEA 4th Edition*. ASQ, 2011, www.asq-auto.org/s/FMEA-Webinar-core-tools.pdf, (dostęp: 22.08.2015).

Obliczenie dla każdego z błędów wskaźnika poziomu ryzyka

Wnioski dotyczące podjęcia stosownych działań korygujących w procesie realizacji usługi powinny być podejmowane na podstawie analizy wskaźnika poziomu ryzyka. Najczęściej stosowanym jest tutaj tzw. wskaźnik RPN (*Risk Priority Number* – liczba priorytetu ryzyka), który oblicza się ze wzoru⁹:

$$RPN = S \times O \times D \quad (1)$$

gdzie: S – *Severity*, O – *Occurrence*, D – *Detection*

Najniższy RPN może wynieść 1 (1x1x1) a najwyższy 1000 (10x10x10)¹⁰. W metodzie przyjmuje się założenie, iż wyższe wartości wskaźnika wskazują na wyższy priorytet błędu. W praktyce spotyka się też podejście, według którego w każdym przypadku, gdy RPN jest wyższy niż 100 dla opisanego tym wskaźnikiem zdarzenia należy zaproponować i zrealizować odpowiednie działania korygujące¹¹.

W organizacjach mających wdrożoną 4 (ostatnią) edycję FMEA coraz częściej odchodzi się od stosowania RPN, ze względu na jego wysoki poziom ogólności. W takim przypadku zastosować można wskaźnik SOD będący niearytmetyczną kombinacją wartości *Severity*, *Occurrence* i *Detection*. Tworząc ten wskaźnik nie mnoży się przez siebie jego składowych a zestawia z nich trzycyfrową liczbę, której cyfrę setek stanowi *Severity*, dziesiątek – *Occurance*, a jedności – *Detection*. W przypadku zastosowania tego wskaźnika priorytetowo traktuje się jego najwyższe wartości¹².

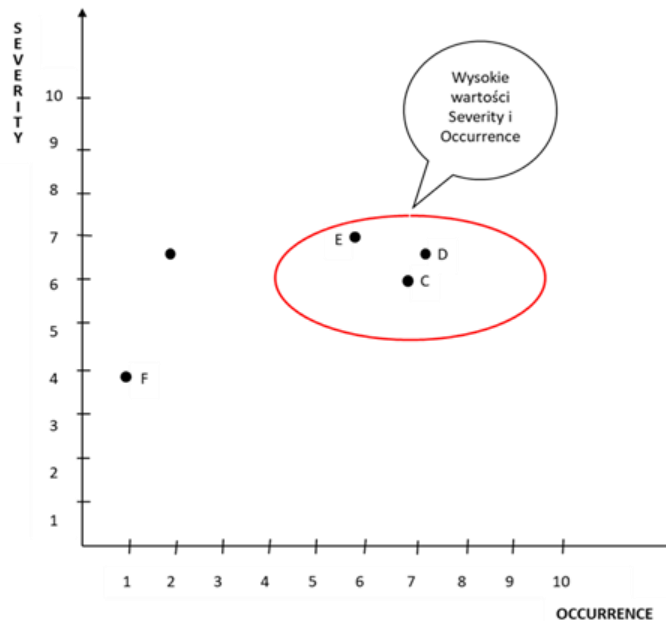
Jeszcze inną metodą obliczania wyników FMEA jest ocena parami. Jej podstawą jest wybór dwóch najważniejszych spośród trzech ocenianych czynników i ocena tej pary. Wartości dla takiej pary, np. S i O można przedstawić jako punkty na układzie współrzędnych (zob. rysunek 1), z którego następnie należy dokonać wyboru, tych dla których należy podjąć działania korygujące.

⁹ *Potential Failure Mode and Effect Analysis (FMEA). Reference Manual Fourth Edition*. <http://www.engmatl.com/home/finish/20-engineering-standards/160-fmea-manual>, (dostęp: 25.08.2015).

¹⁰ A. Hamrol, *Zarządzanie jakością z przykładami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 382.

¹¹ *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, (red.) J. Łańcucki, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995, s. 66.

¹² E. Krzemień, R. Wolniak., *Wpływ zastosowania metody FMEA na koszty jakości w przedsiębiorstwie*, „Problemy jakości” 2002, nr 5, s. 38.



Rysunek 1. Macierz oceny SO

Źródło: opracowanie własne

Projektowanie działań zapobiegawczych

Na tym etapie pojawiają się propozycje wprowadzenia działań zapobiegawczych. Propozycje te powstają na podstawie wyników przeprowadzonych wcześniej analiz i powinny doprowadzać do:

1. Zmniejszenia odczuwalności negatywnych skutków błędu przez klienta. Nie jest to rzeczą prostą a czasami bywa wręcz niemożliwe.
2. Zmniejszenia ryzyka występowania błędu poprzez odpowiednią prewencję. Analiza przyczyn problemu powinna doprowadzić do opracowania działań je eliminujących bądź zmniejszających ryzyko oddziaływania.
3. Poprawienia wykrywalności (*Detection*) przyczyny lub ostatecznie – błędu. W niektórych przypadkach dąży się do poprawy wykrywalności i przyczyny oraz wady, ze wskazaniem jednak na tę pierwszą.

Projektowanie działań zapobiegawczych może być realizowane z wykorzystaniem technik heurystycznego myślenia takich jak: burza mózgów, metoda kruszenia, metoda 6 myślowych kapeluszy oraz graficznych metod wariantowania takich jak np. wykres programowania procesu decyzyjnego (PDPC). Działaniem kończącym ten etap jest przygotowanie planów wdrożenia każdego z zaproponowanych działań zapobiegawczych. Do tego celu wykorzystać można technikę action planu.

Realizacja i kontrola efektów podjętych działań zapobiegawczych

Ostatnim etapem w zmodyfikowanej wersji metody FMEA do doskonalenia usług publicznych jest realizacja przyjętych wcześniej działań zapobiegawczych oraz kontrola uzyskanych efektów. Wdrożenie wykonywane jest na zgodność z założeniami zapisanymi w action planie. Po wdrożeniu działań zapobiegawczych następuje ich kontrola. W tym celu jeszcze raz szacuje się wskaźniki S, O i D dla procesu realizacji usługi po

proponowanych zmianach. W przypadku, kiedy są one satysfakcjonujące usługa może być realizowana, jeśli nie – proponuje się kolejne działania aż do osiągnięcia zadowalającego ich poziomu.

3. Przykład zastosowania FMEA

W tabeli 4 przedstawiono uproszczony przykład analizy FMEA dla procesu realizacji usługi „Wydanie pozwolenia na budowę” realizowanego przez Wydział Architektury i Budownictwa jednego z urzędów miasta.

Tabela 4. Uproszczony arkusz FMEA dla usługi „Wydanie pozwolenia na budowę”

Etap realizacji	Błąd	Skutki błędu	Przyczyny błędu	S	O	D	RPN	Działanie naprawcze
Kompletacja załączników	Za mało kopii projektu budowlanego	Wezwanie klienta do uzupełnienia dokumentacji. Wydłużenie czasu załatwienia sprawy	Brak w karcie usługi dokładnej informacji na temat załączników do wniosku	5	5	3	75	Uzupełnienie karty usługi na stronie BIP urzędu o dokładną informację na temat potrzebnej ilości kopii każdego z załączników do wniosku
Złożenie wniosku	Brak możliwości złożenia wniosku drogą elektroniczną	Konieczność udania się klienta do urzędu	Uwarunkowania prawne związane z realizacją usługi	5	10	3	150	Umieszczenie w karcie usługi wyraźnej informacji w kolorze czerwonym, iż sprawy nie da się załatwić drogą elektroniczną
	Pomyłona kwota opłaty skarbowej	Konieczność dopłacenia różnicy. Strata czasu.	Niezrozumienie przez klienta zasad obliczania opłaty skarbowej od tej usługi	3	7	2	42	Wyliczenie wysokości opłaty skarbowej przez przyjmującego wniosek
Odbiór decyzji	Brak możliwości odbioru decyzji drogą elektroniczną i za pomocą faxu	Konieczność udania się klienta do urzędu	Uwarunkowania prawne związane z realizacją usługi	5	10	4	200	Umieszczenie w karcie usługi wyraźnej informacji w kolorze czerwonym, iż sprawy nie da się załatwić drogą elektroniczną

Oznaczenia: S – Severity, O – Occurrence, D – Detection, RPN – Risk Priority Number.

Źródło: opracowanie własne

Procedura opisująca realizację niniejszej usługi obejmuje przygotowanie wniosku wraz z załącznikami, uiszczenie opłaty skarbowej i złożenie wniosku z załącznikami w urzędzie oraz odbiór decyzji (pozwolenia lub odmowy wydania pozwolenia). Jest ona przedstawiona w skrótowej formie na stronie BIP urzędu. Klient może złożyć wniosek o wydanie pozwolenia na budowę wraz z wymaganymi załącznikami osobiście, pocztą lub za pomocą faxu. Pełną listę załączników wymaganych w zależności od rodzaju sprawy zawiera odpowiednia zakładka w karcie usługi na stronie BIP urzędu. Niestety – brakuje informacji o ilości egzemplarzy każdego z załączników wymaganych przez

urząd. Powodować to może problemy, zwłaszcza w sytuacji, kiedy wniosek jest składany pocztą lub faxem. Klient chcący doprowadzić sprawę do końca jest zobligowany do uzupełnienia brakujących egzemplarzy załączników, co skutkuje wydłużeniem czasu realizacji procedury. Problemem w procesie realizacji tej usługi jest również brak możliwości złożenia wniosku drogą elektroniczną. Wynika to z uwarunkowań prawnych realizacji tej usługi a nie z możliwości technicznych czy organizacyjnych. Niestety, w karcie usługi nie ma informacji na ten temat i klient może próbować wysłać wniosek drogą elektroniczną – bez powodzenia. Źródłem pomyłek w procesie ubiegania się o pozwolenie na budowę może także być mechanizm obliczania opłaty skarbowej od tej czynności. Jest on co prawda wskazany w karcie usługi, ale ilość zmiennych wykorzystywanych do wyliczenia tej opłaty jest stosunkowo duża, co może powodować błędy. Rozwiązaniem tego problemu może być niezależne obliczenie opłaty przez przyjmującego wniosek i ewentualne natychmiastowe dokonanie jej korekty przez klienta.

Odbiór decyzji w tej sprawie jest możliwy osobiście lub za pośrednictwem poczty (brak jest możliwości przesłania jej faxem, czy też drogą elektroniczną). Przyczyną jest obowiązujące prawo więc problemu nie da się rozwiązać bez jego zmiany. Można natomiast uprzedzić wcześniej klienta o tym fakcie zamieszczając stosowną uwagę czcionką w kolorze czerwonym na podstronie BIP zawierającej kartę usługi.

4. Zakończenie

Przedstawiony przykład stanowi jedynie uproszczoną analizę opracowaną przez autora tekstu dla zilustrowania rozważań teoretycznych. FMEA jest metodą, którą powinni posługiwać się specjaliści znający specyfikę analizowanego obiektu (w tym przypadku urzędnicy) i to nie w momencie, kiedy jest on już wykorzystywany a w trakcie jego tworzenia/projektowania. Analiza FMEA obok takich narzędzi jak AWPI, QFD czy FTA powinna stać się jednym z podstawowych instrumentów stosowanych w projektowaniu i doskonaleniu usług publicznych, w tym świadczonych przez urzędy administracji samorządowej.

Bibliografia:

1. Folejewska A., *Analiza FMEA. Zasady, komentarze, arkusze*, Verlag Dashofer Sp. z o.o., Warszawa 2010.
2. Hamrol A., *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
3. Hamrol A., Kowalik D., *FMEA w doskonaleniu procesów z dominującym udziałem człowieka*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2002, nr 12.
4. Kożuch B., Kożuch A., *Istota współczesnych usług publicznych*, [w:] *Usługi Publiczne. Organizacja i zarządzanie*, Instytut Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
5. Krzemień E., Wolniak R., *Wpływ zastosowania metody FMEA na koszty jakości w przedsiębiorstwie*, „Problemy Jakości” 2002, nr 5.
6. Pawłowska B., Serdocha I., *Wybrane metody doskonalenia usług publicznych*, „Prace Naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie. Pragmata tes Oikonomias” 2012, nr 6.
7. Morris M., *Failure Mode and Effects Analysis based on FMEA 4th Edition. ASQ*, 2011, www.asq-auto.org/s/FMEA-Webinar-core-tools.pdf (dostęp: 22.08.2015).

8. *Potential Failure Mode and Effect Analysis (FMEA). Reference Manual Fourth Edition.* <http://www.engmatl.com/home/finish/20-engineering-standards/160-fmea-manual> (dostęp: 22.08.2015).
9. Wyrębek H., *Znaczenie metody FMEA w zarządzaniu jakością w przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach” 2012, Seria: Administracja i Zarządzanie, nr 92.
10. *Zarządzanie jakością w przedsiębiorstwie*, (red.) J. Łańcucki, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1995.

Hubert Obora

FMEA method in public services improvement

Summary

The purpose of this article is an attempt to apply FMEA method in the area of public services improvement. At the beginning the importance of improving public services from the point of view of the customer and the institutions implementing them was presented. The further part presents principles of the application FMEA and a course of proceedings adapted to using the method in the new area. The article concludes with a presentation of example of applying FMEA method to improve a specific public service.

Keywords

public services, improvement, FMEA, administration, quality.

RAPORTOWANIE ZINTEGROWANE W BUDOWANIU STRATEGII CSR W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

Z początkiem 2017 r. zaczęła obowiązywać dyrektywa 2014/95/UE ws. ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności. Według danych Ministerstwa Rozwoju obowiązkiem raportowania danych pozafinansowych zostało objętych w Polsce od 250 do 300 podmiotów. Wejście w życie unijnej dyrektywy wskazują na rosnący nacisk na społeczną wrażliwość firm w obszarze instytucjonalnym. Społeczna wrażliwość przedsiębiorstwa jest również wymagana poprzez grono jego interesariuszy. Stąd w obszarze doradztwa biznesowego potrzeba większego zainteresowania (1) tematyką społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) rozumianej jako strategii konkurencyjnej oraz (2) raportowaniem zintegrowanym (IR), służącym do rewizji praktyk biznesowych i restrukturyzacji wewnętrznych procesów budowania wartości. Celem opracowania jest wskazanie kluczowych dla strategii CSR elementów składających się na proces raportowania zintegrowanego. Przedstawiono w nim wnioski wynikające z analizy treści raportów zintegrowanych ocenionych w skali GRI w standardzie A i A+ oraz wytycznych „G4 Sustainability Reporting Guidelines”.

Słowa kluczowe

CSR, raportowanie zintegrowane, strategia przedsiębiorstwa, audyt

1. Wstęp

Pomimo wskazywania przez zagraniczne przedsiębiorstwa przykładów włączania z sukcesem wartości wynikających ze społecznej odpowiedzialności do strategii zarządzania przedsiębiorstwem, w Polsce rozwój takich idei traktowany jest w dalszym ciągu jako „nawracanie ludożerców biznesu na wegetarianizm gospodarczy”¹. Corporate social responsibility (CSR) jest nie tylko traktowana jako zamach na podstawowy cel istnienia biznesu, jakim jest *doing bussines*, ale również sama idea w praktyce została wypaczona i wykorzystywana jako jeden z elementów marketingu przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo jest podmiotem działającym zarówno w sferze gospodarczej, jak i społecznej, stąd naturalnym jest potrzeba uzupełnienia komunikatów z działalności podmiotu o informacje społeczne, do czego przekonują międzynarodowe inicjatywy oraz unijny ustawodawca. Społeczna tożsamość przedsiębiorstwa jest przedstawiona w pełni dopiero wówczas, gdy jednostka jest zdolna do wykazania zależności pomiędzy aspektami finansowymi i pozafinansowymi swojej działalności oraz w obrębie tych obu kategorii, w sposób, dzięki któremu działania te tworzą realny obraz funkcjonowania przedsiębiorstwa. Taką formę komunikacji nazywać będziemy raportowaniem zintegrowanym (IR).

* Uczestniczka studiów doktoranckich na Wydziale Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, absolwentka studiów I i II stopnia kierunków Gospodarka i administracja publiczna oraz Ekonomia, amirzynska@gmail.com.

¹ B. Rok, *Czy małe firmy są odpowiedzialne społecznie?*, Dobroczynca Roku 2015, Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności, Warszawa 2015, <http://dobroczyncaroku.pl/files/framework/wysiwyg/do%20artyku%C5%82%C3%B3w/raport%20Dobroczy%C5%84ca%20Roku%202015.pdf>, (dostęp: 20.05.2017).

Praca ma na celu zaprezentowanie metody raportowania zintegrowanego jako odpowiedniej do wsparcia budowania strategii CSR w przedsiębiorstwie. Część pierwsza ma charakter teoretyczny, pozwalający na zapoznanie czytelnika z pojęciami raportowania zintegrowanego oraz CSR-u. W drugiej części została przedstawiona zależność pomiędzy strategią społecznej odpowiedzialności a metodą raportowania zintegrowanego. W części trzeciej przedstawiono wnioski z możliwości rozwoju metody IR jako wsparcia we wdrażaniu strategii CSR wśród polskich przedsiębiorców.

2. CSR i IR – ujęcie teoretyczne

Postrzeganie pojęcia CSR-u jako polityki filantropijnej jest całkowitym zaprzeczeniem ewolucji definicji tego pojęcia. Od R. Bowena, który określił CSR jako takie działania przedsiębiorstwa, które nie są sprzeczne z wartościami wyrażanymi przez społeczeństwo oraz służą realizacji jego celów²; poprzez zdefiniowanie CSR jako strategii mającej na celu zapobieganie powstawania niekorzystnych dla długotrwałego rozwoju sankcji społecznych, a wypracowującej rodzaj specyficznej symbiozy na linii przedsiębiorstwo – interesariusze³; do przedstawienia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jako reaktywacji, lub nawiązania nowej umowy społecznej⁴; w żadnej z definicji nie znajduję się zrównanie CSR-u z polityką filantropijną. Filantropia korporacyjna bywa elementem definiowania społecznie odpowiedzialnych przedsiębiorstw lub w sposób pośredni, tak jak u N.C. Smitha i C. Cohona, ma mieć wpływ na kształtowanie wizerunku będącego narzędziem łagodzącym społeczny odbiór przedsiębiorstwa w momencie kryzysu⁵.

Społecznie odpowiedzialny biznes jest strategią zarządzania przedsiębiorstwem. Odwołując się do najbardziej klasycznej definicji, CSR jest stopniowym dojrzewaniem przedsiębiorstwa do pełnego funkcjonowania w sferze społeczno-gospodarczej. Dojrzewanie to opiera się na czterech krokach: odpowiedzialności ekonomicznej, odpowiedzialności prawnej, odpowiedzialności etycznej i odpowiedzialności filantropijnej w znaczeniu dzielenia się wartością wypracowaną z otoczeniem, niekoniecznie finansową⁶. Polemika z tym podejściem przeprowadzona przez J. Elkingtona opiera się na przekonaniu o braku możliwości stopniowego budowania odpowiedzialności. Teoria *triple bottom line* wskazuje na konieczność stosowania zasady odpowiedzialności we wszystkich obszarach aktywności firmy w sposób ciągły i uzupełniający się⁷. Polemika wobec sposobu

² H.R. Bowen, *Social Responsibilities of the Bussinesman*, Harper and Row, New York 1953, s. 6 [za:] S. Rahman, *Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility*, "World Review of Business Research" 2011, Vol. 1 No. 1, March, s. 167.

³ K. Basu, G. Palazzo, *Corporate Social Responsibility: A process Model of Sense making*, "Academy of Management Review" 2008 Vol. 33 No. 1, s. 124.

⁴ J. Filek, *Społeczna Odpowiedzialność Biznesu jako nowa wersja umowy społecznej*, Księgarnia Akademicka, Kraków 2013, s. 307-309.

⁵ N.C. Smith, C. Cohon, *Good works in a corporate ghetto*. "Financial Times" 2004, nr 8, December, s. 21.

⁶ A.B. Caroll, *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, "Bussines Horizons" 1991, Vol. 34, No. 4, <http://raptor1.bizlab.mtsu.edu/s-drive/lbuckner/ga/School/Business%20Ethics/Class%20Material/Pyramid+of+Social+Responsibility.pdf>, (dostęp: 13.30.3015), s. 39-48.

⁷ J. Elkington, *Towards the Sustainable Corporation: Win-win-Win Bussines Strategies for Sustainable Development*, "California Management Review" 1994, Vol. 36 No. 2.

implementacji odpowiedzialności w przedsiębiorstwie przełożyła się na powstanie trendów raportowania zintegrowanego jako naturalnej formy ewolucji praktyk sprawozdawczych.

Global Reporting Initiative (GRI) wyróżnia trzy formy raportowania danych pozafinansowych. Zwraca uwagę na konieczność ewolucji procesu poprzez dojrzałość organizacyjną przedsiębiorstwa od raportu społecznego (*sustainability*) niezwiązanego w żaden sposób z raportem finansowym, poprzez łączenie w jednej publikacji raportu społecznego i finansowego, a więc integrację w czasie (*one cover*), do raportu zintegrowanych danych społecznych z finansowymi (*embedded*), którego celem jest przedstawienie sieci wzajemnych powiązań pomiędzy aktywnościami przedsiębiorstwa, dzięki czemu możliwe jest wykazanie, że podejmowane działania o charakterze społecznym mają przełożenie na ekonomiczną sytuację podmiotu, a w szczególności na długotrwałą strategię konkurencji i rozwoju podmiotu na rynku⁸.

Raportowanie zintegrowane jest więc formą połączenia zintegrowanego myślenia nad zarządzaniem zasobami niematerialnymi i materialnym w przedsiębiorstwie⁹. Poprzez proces raportowania i układu danych, możliwe jest wskazanie i zdefiniowanie długookresowych szans i zagrożeń w aktywności firmy, a co za tym idzie skuteczne zarządzanie nimi¹⁰. To co istotnie łączy strategię CSR z IR to definiowanie ich obu jako formę mapy relacji pomiędzy różnymi aspektami przedsiębiorstwa oraz nowej metody komunikacji w biznesie włączającej w proces zarządzania interesariuszy, dzięki czemu IR staje się efektywną metodą kontroli strategii zarządzania¹¹. Definicja ta wpływa na możliwość postawienia tezy, że IR może być wykorzystywany jako narzędzie do budowy strategii CSR w firmie.

3. IR jako audytowa metoda ewolucji strategii CSR

Przedstawiona charakterystyka wskazuje na to, że raportowanie zintegrowane nie jest więc tożsame z raportowaniem danych pozafinansowych, obejmując szerszy obszar działalności przedsiębiorstwa. Co warto podkreślić, nie istnieją jednoznaczne, globalne wytyczne dotyczące standardów raportowania zintegrowanego. Przedsiębiorstwa chcące skorzystać na strategii CSR poprzez zastosowanie IR, mogą odwołać się do podręczników raportowania wedle takich standardów jak m.in. GRI 4, Un Global Compact, Międzynarodowa norma ISO 26000, Międzynarodowy Standard SA 8000AA. Wielość definicji, norm, wytycznych i organizacji wprowadza największą trudność w popularyzacji raportowania zintegrowanego.

Zawarte w publikacji sformułowania, w odniesieniu do typu raportu *embedded*, obligują przedsiębiorstwo do odniesienia wszystkich opisywanych aspektów w nawiązaniu do strategii przedsiębiorstwa. Włączenie w ten proces aspektów społecznych i środowiskowych (kontynuując myśl J. Elkingtona) rozszerza się tym samym obszar zaintereso-

⁸ *The Sustainability content of integrated reports- a survey of pioneers*, Global Reporting Initiative 2013, s. 10-25, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-IR.pdf>, (dostęp: 21.05.2017).

⁹ J. Farrar, *Integrated Reporting: can it solve the sustainability information gap?*, On Sustainability Blog, s. 299, <http://www.zdnet.com/blog/sustainability/integrated-reporting-can-it-solve-the-sustainability-information-gap/1635>, (dostęp: 16.05.2017).

¹⁰ W. Stubbs, C. Higgins, *Sustainability and Integrated Reporting: A Study of the Inhibitors and Enablers of Integrated Reporting*, Monash University 2012 s. 4.

¹¹ M.P. Krzus, *Integrated reporting: if not now, when?*, IRZ, Heft 6, Juni 2011 s. 271.

wania podejmowanymi czynnościami na działania, na które przedsiębiorstwo ma pośredni wpływ, tj. na łańcuch dostawców oraz proces utylizacji produktu¹². Potrzeba uwzględnienia łańcucha dostawców w kształtowaniu strategii firm jest stałym wątkiem opracowań zarządzania przedsiębiorstwem, niemniej zwrócenie uwagi na spójność odpowiedzialności pomiędzy tymi etapami jest nowym elementem, budującym również spójny wizerunek firmy oraz amortyzującym sankcje społeczne i mającym wpływ na eliminację barier w pętli rozwoju gospodarczego.

Co ważne, w przewodniku dla raportujących, *The AA1000 Standards*, podkreśla się wpływ sektora, modelu biznesowego i dobranych czynników rozwoju na narzędzia używane do opracowania raportu¹³. Również z tej przyczyny opisywany audyt wewnętrzny odbywa się na etapie procesu przygotowywania danych do raportu. W zrozumieniu znaczenia procesu pomocne będzie przybliżenie kroków, wskazywanych przez GRI jako niezbędne do przeprowadzenia raportowania. Odpowiedni dobór danych do przedstawienia i powiązania w raporcie musi być poprzedzony: (1) zdefiniowaniem interesariuszy, (2) odnalezieniem obszarów w firmie ukierunkowanych na realizowanie zasady zrównoważonego rozwoju, (3) refleksją nad wpływem działań przedsiębiorstwa lub jego interesariuszy na obszar ekonomiczny, społeczny i środowiskowy, (4) dbałością o kompletność podawanych informacji, czyli zebranie takiej grupy, która w sposób wystarczający przedstawiłaby faktyczną rolę firmy wobec jej otoczenia¹⁴. Raportowaniu towarzyszy przegląd praktyk finansowych i społecznych w przedsiębiorstwie. IR charakteryzuje się dobrovolnością w wyborze i przedstawianiu obszarów swojej działalności, tj. analogicznie do strategii społecznej odpowiedzialności może być realizowany tylko przy założeniu, że jest to świadoma i niczym nie wymuszona decyzja przedsiębiorstwa. Świadomość jest ważnym elementem, ze względu na potrzebę opracowania danych w sposób: (1) wyważony – tak, aby przedstawiały zarówno pozytywne, jak i negatywne aspekty działalności organizacji, (2) konsekwentny – z zachowaniem dyscypliny czasowej i ciągłości, (3) dokładny i szczegółowy, (4) przejrzysty i odpowiednio opisany – zrozumiałe zarówno same w sobie, jak i celowość ich zamieszczenia w raporcie, (5) poparty analizami, badaniami i opisami procesów, (6) aktualny i weryfikowalny, dzięki czemu staje się on narzędziem do budowania zaufania w biznesie¹⁵. Przedstawione dane powinny zostać poddane weryfikacji przez firmy audytorskie, jednak najlepszymi audytorami IR są pracownicy firmy. Opisuując każdy aspekt działalności przedsiębiorstwa w naturalny sposób proces ten łączy i wymusza zaangażowanie wielu osób wyspecjalizowanych w swoich obszarach¹⁶.

Z uwagi na przytoczone zasady można uznać proces raportowania zintegrowanego za narzędzie wspomagające wyszukiwanie i uzupełnianie luk w strategiach i procesach zarządzania, na pierwszym etapie dojrzałości do odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. Dzięki temu stanowi on również formę kontroli nad realizacją strategii CSR

¹² Accountability, *The AA1000 Standards*, www.accountability.org, (dostęp: 16.05.2020).

¹³ Ibidem.

¹⁴ *G4 Sustainability Reporting Guidelines*, Global Reporting Initiative 2013, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>, (dostęp: 04.05.2015), s. 16-18.

¹⁵ *G4 Sustainability Reporting Guidelines*, Global Reporting Initiative 2013, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>, (dostęp: 04.05.2015), s. 16-18.

¹⁶ W. Ocieczek, B. Gajdzik, *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 124.

w oparciu o cztery filary odpowiedzialności według A.B. Carolla. Wraz z rozwojem organizacji IR staje się narzędziem z o wiele większym i szerszym znaczeniem, a służącym: (1) zwiększeniu efektywności zarządzania, poprzez minimalizację luki informacyjnej, dzięki weryfikacji i porządkowaniu w strukturze firmy informacji o charakterze niefinansowym, (2) budowaniu strategii opartej na spójnym zarządzaniu i definiowaniu zagrożeń o charakterze zarówno gospodarczym, jak i społecznym, (3) tworzeniu przestrzeni do dialogu, poprzez potrzebę włączenia w proces różnych grup interesariuszy¹⁷.

4. Ocena zależności IR i CSR

Rozszerzeniem teoretycznych rozważań możliwości użycia IR, jako narzędzia audytu i wsparcia rozwoju strategii CSR, jest samodzielna ocena kluczowych elementów raportu zintegrowanego, mających wpływ na kształt strategii odpowiedzialności społecznej. Jest to o tyle ważne, że unijne zobligowanie do przedstawiania raportów o charakterze społecznym, poprzez kryterium udziału w rynku przedsiębiorstw, na ten moment jest jedynie kolejną próbą przymusu przedsiębiorstw do zachowań pseudoodpowiedzialnych. Istnieje jednak narzędzie, które spełniając wymogi unijne wspomaga rozwój strategii i pozycję przedsiębiorstwa na rynku.

Poprawnie opracowany IR jest więc kompletną i niepowtarzalną wizytówką raportującego. IR wspomaga indywidualne określenie i identyfikację marki, otoczenia działalności firmy, specyfiki działań operacyjnych. Nie ma dwóch takich samych raportów zintegrowanych, a co za tym idzie IR stwarza możliwość autodefiniowania się przedsiębiorstwa poprzez opracowanie i prezentację danych. Raport zintegrowany musi przedstawiać kompletny obraz aktywności przedsiębiorstwa, uwzględniając połączenia pomiędzy tymi aktywnościami, definiując tym samym wąskie gardła w procesie. Proces definiowania połączeń pomiędzy komórkami organizacyjnymi firmy, jej zadaniami i przepływem zasobów jest najważniejszą zaletą tworzenia raportu zintegrowanego. To element wpływający na integrację pracowników, zaangażowanie ich w poznanie przedsiębiorstwa, przekazanie wartości, którymi kieruje się dana jednostka, wskazanie nieefektywnych obszarów działalności, błędów w komunikacji i luk informacyjnych. Ten element najlepiej wskazuje jak przydatny do weryfikacji wzajemnych powiązań etapów odpowiedzialności jest IR. Wyniki zachowań, postaw i potrzeb są weryfikowane w procesie rozpoznawania i opisywania procesów, a dzięki temu możliwa jest reakcja i wzmocnienie działań na rzecz odpowiedzialności społecznej^{18 19}.

Kolejnym kluczowym elementem jest perspektywa czasowa. Podczas, gdy raporty finansowe i raporty społeczne charakteryzują się podejściem *ex post*, raport zintegrowany łączy trzy perspektywy czasowe: przeszłość, przyszłość i teraźniejszą. Z uwagi na to jako jedyny może w pełni czerpiąc z doświadczeń i na podstawie sytuacji bieżącej weryfikować przyszłe plany i ich zgodność ze strategią przedsiębiorstwa. To wpływa na umiejętność formułowania przez raportującego szans i ryzyka, a przez to układanie strategii długookresowych, uwzględniających zmiany gospodarcze i społeczne.

¹⁷ I. Pichola *Raportowanie i ocena społecznej odpowiedzialności* [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, (red.) W. Gasparski, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2012, 400-404.

¹⁸ K. Basu, G. Palazzo, *Corporate Social Responsibility: Aprocess Model of Sensemaking*, *Academy of Management Review* 2008, Vol. 33 No. 1.

Ostatnim elementem, na który warto jest zwrócić uwagę jest to pojawienie się i nadanie kluczowej roli interesariuszom. Nie wszystkie firmy są w stanie zrozumieć znaczenie otoczenia, społeczności lokalnej, pracowników, dostawców itd. Proces raportowania zintegrowanego pozwala na określenie i scharakteryzowanie interesariuszy dla danego przedsiębiorstwa, nawiązanie z interesariuszami kontaktu i dialogu oraz na proces, który nazywamy „dzieleniem się odpowiedzialnością”, tj. przedstawienie rozwoju przedsiębiorstwa jako wspólnej wartości, ale rozwoju w poszanowaniu i służącego wsparciu wartości i celów społecznych, o których wiedza pochodzi od zdefiniowanych interesariuszy.

5. Zakończenie

Powyższe rozważania, dotyczące wzajemnego powiązania procesu IR ze strategią CSR, mogą stać się pomocne przy opracowywaniu narzędzia wsparcia dla polskich przedsiębiorstw, początkujących firm w zakresie odkrywania zalet procesu raportowania zintegrowanego. Stosując opisaną zasadę piramidy odpowiedzialności A.B. Carolla obserwujemy zarówno możliwość potraktowania CSR jako strategii zarządzania przedsiębiorstwem, jak i szanse na wykorzystanie procesu raportowania w wewnętrznym przeglądzie praktyk firmy. Wykorzystując tę teorię kierujemy się zasadą, że odpowiedzialność jest wartością nadrzędną i autonomiczną oraz nie może zależeć od sytuacji gospodarczej i pozycji na rynku raportującego. Stosowanie zasad odpowiedzialności oznacza konieczność opracowania przez przedsiębiorstwo długookresowego planu funkcjonowania wśród społeczeństwa i przy jego wsparciu. Wymaganie to może być jednak spełnione tylko poprzez możliwość weryfikacji stosowanej strategii, niemożliwej do realizacji z zastosowaniem tradycyjnych wskaźników odnoszących się do zasobów materialnych. Stąd pomocne są zasady wprowadzone przez GRI, a odnoszące się do procesu IR. Stosowanie ich wspiera rozwój polityki odpowiedzialności ekonomicznej, prawnej, etycznej oraz filantropijnej.

Bibliografia:

1. Accountability, *The AA1000 Standards*, www.accountability.org, (dostęp: 16.05.2017).
2. Basu K., Palazzo G., *Corporate Social Responsibility: A process Model of Sensemaking*, *Academy of Management Review* 2008, Vol. 33 No. 1.
3. Bowen H.R., *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Row, New York 1953, [za:] Rahman S., *Evaluation of Definitions: Ten Dimensions of Corporate Social Responsibility*, “World Review of Business Research” 2011, Vol. 1 No. 1, March.
4. Carroll A.B., *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*, “Business Horizons” 1991, Vol. 34 No. 4, <http://raportor1.bizlab.mtsu.edu/s-drive/lbuckner/ga/School/Business%20Ethics/Class%20Material/Pyramid+of+Social+Responsibility.pdf>.
5. Elkington J., *Towards the Sustainable Corporation: Win-win-Win Business Strategies for Sustainable Development*, “California Management Review” 1994, Vol. 36 No. 2.
6. Farrar J., *Integrated Reporting: can it solve the sustainability information gap?*, On Sustainability Blog, <http://www.zdnet.com/blog/sustainability/integrated-reporting-can-it-solve-the-sustainability-information-gap/1635>, (dostęp: 16.05.2017).
7. Filek J., *Spoleczna Odpowiedzialność Biznesu jako nowa wersja umowy społecznej*, Księgarnia Akademicka, Kraków 2013.
8. *G4 Sustainability Reporting Guidelines*, Global Reporting Initiative 2013, <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>.

9. Krzus M.P., *Integrated reporting: if not now, when?*, IRZ, 2011, Heft 6, Juni.
10. Ociecek W., Gajdzik B., *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
11. Pichola I., *Raportowanie i ocena społecznej odpowiedzialności* [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, (red.) W. Gasparski, Wydawnictwo Profesjonalne PWN, Warszawa 2012.
12. *Realizing the benefits: The impact of Integrated Reporting*, Integrated Reporting <IR> Bluck Sun 2014, http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2014/09/IIRC.Black_Sun_Research.IR_Impact.Single.pages.18.9.14.pdf.
13. Rok B., *Czy male firmy są odpowiedzialne społecznie?*, Dobroczyńca Roku 2015, Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności, Warszawa 2015, <http://dobroczyncaroku.pl/files/frame-work/wysiwyg/do%20artyku%C5%82%C3%B3w/raport%20Dobroczy%C5%84ca%20Roku%202015.pdf>.
14. Smith N.C., Cohon C., *Good works in a corporate ghetto*, "Financial Times" 2004, nr 8, December.
15. Stubbs W., Higgins C., *Sustainability and Integrated Reporting: A Study of the Inhibitors and Enablers of Integrated Reporting*, Monash University 2012.
16. *The Sustainability content of integrated reports – a survey of pioneers*, Global Reporting Initiative 2013, <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-IR.pdf>.

Anna Mirzyńska

Integrated Reporting – support for CSR strategy building in an entrepreneurship

Summary

In the beginning of year 2017 UE's regulation number 2014/95/UE about enclosure of non-financial and diversity information came to life. According to Ministry of Development between 250 and 300 entities were obligated to report their non-financial data in Poland. The fact that those regulations were introduced shows us uprising demand on social sensitivity of businesses in institutional area. Corporate social sensitivity is also required through the circle of its stakeholders. Hence, in the field of business consulting and, there is a need for greater interest in (I) CSR as a competitive strategy and (II) integrated reporting (IR) being use for revising business practices and restructuring internal value-building processes The purpose of this article is to show key elements for CSR strategy which are components of the integrated reporting process. It presents the conclusions of the analysis of the content of integrated reports rated GRI in A and A + and the leads from "G4 Sustainability Reporting Guidelines".

Key worlds

CSR, integrated reporting, entrepreneurship strategy, audit

MODEL 7S JAKO NARZĘDZIE ANALIZY POTENCJAŁU ORGANIZACJI W PERSPEKTYWIE ZARZĄDZANIA ZMIANĄ

Streszczenie

Nieodłącznym i oczywistym elementem istnienia każdej firmy i organizacji jest zmiana. Zgodnie z A. Einsteinem „szaleństwem jest robić wszystko tak samo jak zawsze, lecz oczekiwać zupełnie innych rezultatów”, którą to myśl można przełożyć na każdą dziedzinę życia i działalności człowieka. W przedsiębiorstwach, jak i organizacjach niekomercyjnych, wielokrotnie wdrażane są nowe technologie, standardy, modele, decyzje i rozwiązania, a odpowiednie ich koordynowanie oraz zarządzanie nimi ma kluczowy wpływ na poprawne funkcjonowanie tych podmiotów. Do badania potencjału organizacji zorientowanej na zmianę posłużyć może model 7S, zwany także modelem McKinseya, który pozwala określić skuteczność działania przedsiębiorstwa i jego gotowość na wprowadzanie zmian. Obejmuje on niematerialne czynniki służące do charakterystyki, a mianowicie elementy twarde i miękkie. Głównym zadaniem omawianego modelu jest pomoc w analizie podmiotu gospodarczego na siedmiu płaszczyznach, jednakże nie daje gotowego przepisu na wzorowe i bezkonkurencyjne zarządzanie, a jedynie skłania do refleksji dotyczącej przyszłego wzrostu i rozwoju organizacji.

Słowa kluczowe

zarządzanie zmianą, model 7S, model organizacji, konsulting

1. Wstęp

Otoczenie, w którym żyjemy staje się coraz bardziej zmienne i dynamiczne. Przejęcia, fuzje, restrukturyzacje firm – niezależnie od tego czy są pożądane, czy nie – nadchodzą. We współczesnej gospodarce zmiany są nieuniknione. Systemy, struktury, modele, idee, schematy, które jeszcze wczoraj były optymalne, efektywne i skuteczne dziś już mogą nie wystarczyć aby osiągnąć wytyczone cele. Wraz z postępem technologicznym coraz bardziej powszechne staje się doradztwo biznesowe w rozwoju organizacji. Przedsiębiorcy są świadomi, że aby sprostać wyzwaniom rynku i konkurencji muszą w pełni wykorzystywać potencjał jaki posiada ich firma. Istotne jest zwalczanie wszelkich zagrożeń wpływających negatywnie na działalność organizacji, ale także wykorzystywanie szans rozwojowych, które daje otoczenie. Nie zawsze jednak wewnątrz organizacji zatrudniona jest osoba posiadająca odpowiednie kompetencje w tym zakresie, dlatego coraz częściej korzysta się z usług doradcy biznesowego. Jednym z narzędzi konsultanta służącym do analizy rozwoju firmy i jej orientacji na zmianę może być kwestionariusz zawierający treści powstałe na podstawie modelu 7S, dotyczące cech niematerialnych organizacji, a mianowicie: strategii (*strategy*), struktury (*structure*), stylu zarządzania (*style*), nastawienia wobec pracowników (*staff*), umiejętności (*skills*), systemów (*systems*) oraz wspólnych wartości (*shared values*). Głównym celem niniejszego opracowania jest przedstawienie i charakterystyka jednego z modeli konsultingu jakim jest model

* Studentka I roku studiów magisterskich kierunku Ekonomia, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, t_justyna@op.pl.

7S, służący do analizy potencjału organizacji w perspektywie zarządzania zmianą. Opracowanie składa się z trzech części. Pierwsza z nich przedstawia istotę i problemy zarządzania zmianą. W drugiej części scharakteryzowany został model 7S oraz jego poszczególne elementy składowe. Metodą badawczą wykorzystaną w opracowaniu były studia literaturowe.

2. Istota oraz problem zarządzania zmianą

Pojęcie „zmiany” jest powszechnie znane oraz obecne w większości dziedzin naszego życia. Oznacza ono wszelkie przeobrażenia oraz zachodzące zjawiska i procesy na świecie. Zmiany mogą być niespodziewane lub przewidywalne, można je planować lub się ich w ogóle nie spodziewać, mogą następować z różnymi siłą i zasięgiem, mogą przychodzić z zewnątrz lub być samodzielnie wprowadzane wewnątrz organizacji – jednak niezależnie od ich charakteru, jedno jest pewne – zmiany są nieuniknione.

Początkowo dla przedsiębiorców wszelkie przeobrażenia mogą być niepokojące i niepożądane, jednak są one niezbędne, aby firma mogła poprawnie funkcjonować i konkurować z najlepszymi. Żadna koncepcja, strategia czy wybór w organizacji nie jest czymś idealnym i zamkniętym. Wraz z postępem technologicznym pojawiają się nowe, możliwe do zastosowania rozwiązania w danej branży, a ich wykorzystanie jest konieczne, aby stawać się coraz atrakcyjniejszym na rynku dla stałych oraz potencjalnych klientów. Niejednokrotnie zmian nie da się zaplanować, jednak w kwestii kadry zarządzającej leży potraktowanie ich jako szansy lub zagrożenia, a następnie przekucie w sukces. Każde przedsiębiorstwo powinno otwierać się na zmiany oraz tych zmian samemu poszukiwać, a czasem je przewidywać i wyprzedzać, co sprawi, że zyskają przewagę konkurencyjną¹.

Wszelkie wdrażane zmiany w organizacjach w ostatecznym rozrachunku dotyczą ludzi, stąd podstawowym i niezbędnym działaniem jest odpowiednie, świadome i racjonalne zarządzanie zespołem personelu co jest kluczowym problemem w zarządzaniu zmianami. Człowiek z natury nie lubi wykraczać poza swoją strefę komfortu oraz nie lubi zmian i traktuje je jako zagrożenie. Ponadto, w różny sposób reaguje na niezaplanowane zjawiska, które mogłyby się okazać dla niego niekorzystne. Dlatego istotnym zadaniem dla procesu kierowniczego jest uświadomienie personelu o konieczności i potrzebie wprowadzania i akceptacji przemian. Co więcej, pracowników należy dostosowywać do nowych warunków poprzez różnego rodzaju szkolenia merytoryczne, rozwojowe czy strategiczne. Podczas wprowadzania zmian w działalności organizacji sukces możliwy jest wówczas, gdy zespół będzie widział w nich korzyści i perspektywy na przyszłość, a nie obawy (np. utratę stanowiska). Zmiany muszą być opracowywane i wdrażane wieloetapowo, co pozwala na pełną ich koordynację i monitoring. Istnieje wiele przykładowych schematów wprowadzania i zarządzania przeobrażeniami w przedsiębiorstwie. Autorem jednego z nich jest K. Lewin. Model ten powstał jako jeden z pierwszych i zawiera trzy niezbędne części występujące w większości pozostałych schematów, a mianowicie etapy uświadamiania potrzeby zmiany, jej wdrażania oraz stabilizacji (tabela 1)².

¹ J. Jasińska, *Zmiany w organizacjach, sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe i warunki osiągnięcia sukcesu*, Frel, Warszawa 2015, s. 16.

² A. Krakowska, A. Krawczyk, *Współczesne problemy zarządzania organizacjami*, Mfiles.pl, Kraków 2014, s. 36-38.

Tabela 1. Model wprowadzania zmian K. Lewina

Etap	Rozwinięcie etapu
Rozmrożenie	dotyczy uświadamiania i przygotowania personelu do zmiany w taki sposób, aby sam zaczął jej pożądać,
Transformacja (zmiana)	etap przejścia od obecnej sytuacji do stanu nowego, pożądanego,
Zamrożenie	etap stabilizacji nowych przeobrażeń w organizacji, ocena efektywności procesu.

Zródło: opracowanie własne na podstawie: T. Gospodarek, *Biała Księga Zarządzania*, WSB, Kamieniec Wrocławski 2017, s. 203-204.

Zarządzanie procesem wprowadzania zmian nie jest łatwym zadaniem dla małych i średnich przedsiębiorstw, ponieważ ze względów na niewystarczające zasoby finansowe zazwyczaj nie zatrudniają one własnego doradcy biznesowego, lub nie mają takiej potrzeby w długookresowej perspektywie. Jednakże współcześnie nie jest problemem skorzystanie z usług firm konsultingowych oraz wprowadzenie osoby z zewnątrz w działalność danej branży, tak aby pomogła ona rozpoznać potencjał personelu i organizacji w perspektywie różnorodnych zmian, a także wskazała narzędzia oraz sposoby zarządzania nimi.

3. Charakterystyka Modelu 7S

Każda organizacja składa się wielu elementów, których suma decyduje o indywidualnych cechach całości. Sposób zarządzania wszystkimi jej elementami jest niełatwy, jednak jego skuteczność będzie miała wpływ na odnoszone zyski lub straty w perspektywie przyszłości. Dobór odpowiednich metod służących kierowaniu całą organizacją dotyczy nie tylko dużych przedsiębiorstw, ale także małych i średnich. Należy mieć świadomość, iż każda firma czy organizacja ma inną specyfikę, dlatego trzeba zwrócić uwagę na szereg elementów charakteryzujących je a następnie dobrać odpowiednie środki.

Jednym z popularnych narzędzi do zarządzania organizacją jest model McKinseya, znany także pod pojęciem Model 7S. Jest on narzędziem, które zostało opracowane przez R.H. Watermana, J.R. Philippsa i T.J. Petersa – konsultantów firmy McKinsey, zaprezentowanym w 1980 r. Model ten zakłada, iż składowymi każdej organizacji jest nie tylko personel, ale także inne czynniki, które nie są objęte hierarchią, ponieważ każdy z nich ma takie samo znaczenie w danym przedsiębiorstwie. Z reguły, w analizowanym okresie, któryś z czynników jest istotniejszy od pozostałych, jednakże w perspektywie długofalowej każdy jest tak samo użyteczny oraz niezbędny do poprawnego funkcjonowania organizacji³.

Model McKinseya jest narzędziem mogącym posłużyć do analizy potencjału organizacji w perspektywie zarządzania zmianą na podstawie wszystkich siedmiu elementów współtworzących omawiany model. Składają się na nie:

1. Struktura (*structure*) – obejmuje schemat stanowisk i działań wewnątrz organizacji oraz zależności i więzi organizacyjne (hierarchiczne, funkcjonalne, techniczne, informacyjne). Dotyczy także przepływów informacji pomiędzy wszystkimi komórkami wewnętrznymi⁴.

³ P. Cabała, M. Sołtysik, *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu w kontekście dokonań naukowych Profesora Adama Stabryły*, Mfiles.pl, Kraków 2014, s. 153.

⁴ D. Jemielniak, D. Latusek, *Zarządzanie. Teoria i praktyka od podstaw*, WSPiZ, Warszawa 2005, s. 89-90.

2. Systemy (*systems*) – dotyczą procedur ułatwiających działanie i funkcjonowanie organizacji (np. system finansowy, budżetowy, szkoleniowy, zatrudnienia, komunikacji, zarządzania środowiskowego).
3. Style działania (*style*) – inaczej styl zarządzania. Sposób działania charakteryzujący postępowanie oraz kulturę kadry kierowniczej (np. styl autokratyczny, demokratyczny, liberalny), wszelkie relacje pomiędzy personelem, a także zasady współpracy pomiędzy działami i poszczególnymi komórkami organizacji⁵.
4. Personel (*staff*) – zasady wprowadzania oraz wdrażania nowych pracowników do organizacji, praktyki związane z ich rozwojem indywidualnym oraz wsparciem ich kariery zawodowej.
5. Umiejętności (*skills*) – wszelkie zdolności nabyte w przeszłości lub w trakcie pracy. Sposobami na ich zdobywanie i pogłębianie mogą być coaching, mentoring, networking, formalne i nieformalne uczenie się⁶.
6. Strategia (*strategy*) – proces, którego celem jest rozwój oraz zwiększenie konkurencyjności firmy poprzez monitorowanie zarówno otoczenia jak i zasobów organizacji w długim okresie. Polega na wykonywaniu określonego programu działania poprzez realizację wyznaczonych celów w wyznaczony sposób⁷.
7. Wartości nadrzędne (*shared values*) – misja i idea organizacji wytyczająca kierunek postępowania wszystkich jej członków oraz hierarchię wartości w danej działalności. Wartości nadrzędne odwzorowują mentalność organizacji.

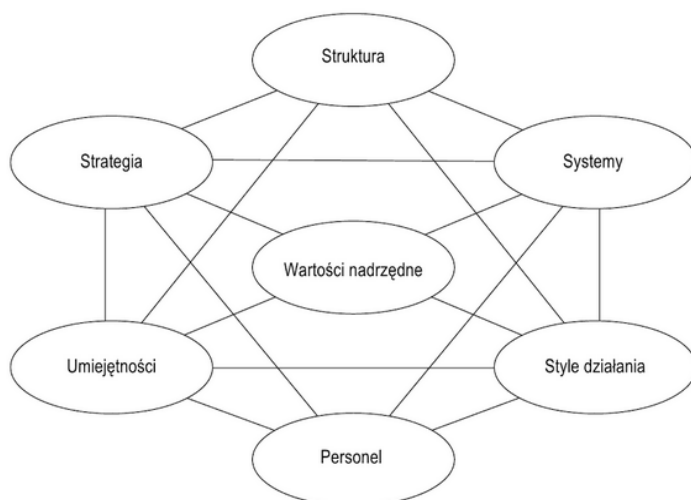
Wszystkie wymienione elementy modelu 7S są od siebie współzależne, co oznacza, że zmiana jednego z nich przyczynia się do zmiany kolejnych (rysunek 1). Na tej podstawie należy także zauważyć złożoność wszelkich zmian zachodzących w organizacjach. Spośród siedmiu elementów omawianej koncepcji można wyróżnić dwie grupy: czynniki twarde, obejmujące strukturę, strategię oraz systemy, a także czynniki miękkie, do których zaliczamy wszystkie pozostałe. Model McKinseya jest przeznaczony dla wszystkich organizacji niezależnie od ich branż. Niejednokrotnie przedsiębiorstwa skupiają się wyłącznie na pierwszej grupie czynników, przez co są skazane na niepowodzenie. Aby możliwym było odniesienie sukcesu należy bazować zarówno na elementach twardych jak i miękkich⁸. Model 7S może posłużyć do analizy potencjału organizacji w perspektywie zarządzania zmianą. Dobrze działającą organizacją jest ta, która nieustająco wdraża dynamiczne innowacje, jako odpowiedź na zachodzące w otoczeniu zmiany. Doradca zawodowy lub odpowiedzialna osoba z personelu może sama przeanalizować sytuację i ją ocenić na podstawie sporządzonego kwestionariusza pytań. Może także udostępnić ankiety pozostałym pracownikom w celu zebrania informacji na konkretne zagadnienia dotyczące wszystkich czynników.

⁵ M. Jasińska, *Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej” 2009, Siedlce, s. 73-74.

⁶ A. Jednoralska, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacja, konteksty, procesy zarządzania*, Oficyna, Warszawa 2012, s. 473.

⁷ I. Penc-Pietrzak, *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Oficyna, Warszawa 2010, s. 289.

⁸ A.K. Koźmiński, D. Latuszek-Jurczak, *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*. Oficyna, Warszawa, 2011, s. 60.

Rysunek 1. Model 7S McKinseya

Źródło: J. Jasińska, *Zmiany w organizacjach, sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe i warunki osiągnięcia sukcesu*, Frel, Warszawa 2015, s. 60.

Zgromadzenie odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie dotyczącej siedmiu elementów modelu oraz ich analiza, pozwalają określić, czy pomiędzy wszystkimi elementami zachodzą zależności, czy nie następują wahania w hierarchii oraz czy żaden nie jest pominięty. Pytania można zadać w formie pytań zamkniętych lub otwartych⁹. W tabeli 2 przedstawiono przykładowy zestaw pytań.

Tabela 2. Kwestionariusz ankiety powstały na podstawie modelu 7S

Czynniki	Pytania
Struktura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Czy wydajność personelu jest optymalna i efektywna? 2. Czy, Twoim zdaniem, w organizacji jest ustalony i odczuwalny minimalny poziom zarządzania i kontroli? 3. W jakim stopniu, według Ciebie, struktura organizacji jest zintegrowana (czy dobrze współpracują ze sobą wszystkie działy)? 4. Czy, Twoim zdaniem, komunikacja wewnątrz organizacji jest skuteczna?
Systemy	<ol style="list-style-type: none"> 1. Czy systemy wewnątrz firmy odpowiednio funkcjonują? 2. Czy potrzebujesz jakichś informacji spoza organizacji, do których nie masz dostępu? 3. W jakim stopniu systemy są ze sobą zintegrowane i powiązane? 4. Który z systemów jest priorytetem organizacji?
Style działania	<ol style="list-style-type: none"> 1. W jaki sposób, Twoim zdaniem, jest zarządzana organizacja? 2. Co jest częściej stosowane, wydawanie poleceń czy coaching? 3. W jakim stopniu zarząd promuje innowacyjne rozwiązania? 4. W jaki sposób rozwiązuje się problemy i konflikty w przedsiębiorstwie?

⁹ M. Thomas, *Umiejętności Doradcze, Skuteczny konsulting wewnątrz organizacji*, Oficyna, Warszawa 2012 s. 304-305.

Personel	<ol style="list-style-type: none"> 1. W jakim stopniu organizacja wykazuje szacunek i docenia personel? 2. Kim są najważniejsze osoby wewnątrz organizacji? 3. Czy uważasz, iż organizacja daje ci szanse rozwoju? 4. Czy uważasz, że słabe strony pracowników są karane, a mocne wykorzystywane?
Umiejętności	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jakie są najważniejsze umiejętności całej organizacji? 2. Czy w przedsiębiorstwie obecne jest zarządzanie wiedzą? 3. W jakim stopniu organizacja zapewnia pracownikom uzupełnianie potrzebnych kompetencji? 4. Jakie, twoim zdaniem, szkolenia dla pracowników powinny mieć miejsce w najbliższym czasie?
Strategia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Czy cały personel ma świadomość jaka jest misja oraz wizja organizacji? 2. Czy zgadzasz się z tym, iż strategia oraz plany działalności są przedstawione, określone i dopracowane w sposób klarowny i zrozumiały dla wszystkich? 3. Jakie, twoim zdaniem, organizacja może wprowadzić zmiany odnawiające jej oblicze w najbliższej przyszłości? 4. Co może utrudnić wprowadzanie zmian przez przedsiębiorstwo?
Wartości nadrzędne	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jakimi wartościami kieruje się organizacja? 2. Czy utożsamiasz się z misją i wartościami firmy? 3. W jakim stopniu odczuwasz lojalność wobec organizacji? 4. Które wartości muszą ulec zmianie, aby organizacja odniosła sukces w przyszłości?

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Thomas, *Umiejętności Doradcze. Skuteczny consulting wewnątrz organizacji*, Oficyna, Warszawa 2012 s. 306-312.

Odpowiedzi uzyskane na pytania dotyczące struktury, systemów, stylu działania, personelu, umiejętności, strategii czy wartości nadrzędnych umożliwiają dokonanie oceny gotowości organizacji na zmianę. Jeżeli każdy z etapów oddziałuje na inny, nie powstają żadne zakłócenia wewnątrz, oznacza to, iż przedsiębiorstwo może zacząć wdrażać zmiany. Natomiast jeżeli w trakcie prowadzonego badania wyniknie, iż jeden lub kilka z czynników nie funkcjonuje według założonych wzorców, należy zwrócić na nie uwagę i przyczynić się do ich poprawy.

4. Zakończenie

Na podstawie powyższych rozważań można stwierdzić, iż zarządzanie zmianą w przedsiębiorstwie nie jest rzeczą łatwą, jest jednak istotne i niezbędne dla jego prawidłowego funkcjonowania. Niezależnie od tego czy organizacja jest mała, średnia czy duża, należy pamiętać, iż na jej całość składa się wiele czynników, m.in. struktura, systemy, style działania, personel, umiejętności, strategia oraz wartości nadrzędne, których odpowiednie współdziałanie i harmonizacja może doprowadzić do sukcesów, zysków i przewagi konkurencyjnej. Model 7S może posłużyć jako narzędzie badania potencjału i gotowości organizacji na zmiany zachodzące wewnątrz i na zewnątrz jej. Często po narzędzie to sięgają konsultanci, gdyż posiada ono jasny i przystępny podział na czynniki, przez co jest względnie proste i zrozumiałe dla kadry zarządzającej¹⁰. Wykorzystując schemat pytań stworzony na podstawie wszystkich elementów modelu McKinseya, odpowiedzi kadry i personelu mogą dać rzeczywisty obraz stanu sytuacji oraz wskazówki

¹⁰ M. Ścigała, K. Tworek, J. Martan, *Technologie informacyjne determinantą innowacyjności – aktualny model organizacji*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Wrocław, 2014, s. 417.

na czym powinno się skupić uwagę w prowadzeniu przedsiębiorstwa do celu. Warto pamiętać, iż model 7S nie daje gotowych rozwiązań dotyczących zarządzania firmą, jednakże skłania do zastanowienia i refleksji na temat życia, wzrostu i rozwoju organizacji. W sytuacji, gdy na podstawie analizy, potencjał przedsiębiorstwa zostanie oceniony pozytywnie, wówczas można przejść do wprowadzania i zarządzania zmianami według obranego planu.

Bibliografia

1. Cabała P., Sołtysik M., *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu w kontekście dokonania naukowych Profesora Adama Stabryły*, Mfiles.pl, Kraków 2014.
2. Jasińska J., *Zmiany w organizacjach, sprawne zarządzanie, sytuacje kryzysowe i warunki osiągnięcia sukcesu*, Frel, Warszawa 2015.
3. Jasińska M., *Styl kierowania jako istotny element kształtowania zachowań w procesie zmian w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej” 2009.
4. Jednoralska A., *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu. Organizacja, konteksty, procesy zarządzania*, Oficyna, Warszawa 2012.
5. Jemielniak D., Latusek D., *Zarządzanie. Teoria i praktyka od podstaw*, WSPiZ, Warszawa 2005.
6. Koźmiński A.K., Latuszek-Jurczak D., *Rozwój teorii organizacji. Od systemu do sieci*, Oficyna, Warszawa 2011.
7. Krakowska A., Krawczyk A., *Współczesne problemy zarządzania organizacjami*, Mfiles.pl, Kraków 2014.
8. Penc-Pietrzak I., *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Oficyna, Warszawa 2010.
9. Ścigała M., Tworek K., Martan J., *Technologie informacyjne determinantą innowacyjności – aktualny model organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2014.
10. Thomas M., *Umiejętności Doradcze. Skuteczny konsulting wewnątrz organizacji*, Oficyna, Warszawa 2012.

Justyna Tokarz

Model 7S as a tool for analysis of organization potential in perspective change management

Summary

The inherent and obvious element of any business and organization is change. Albert Einstein said that “the madness is to do all the same as always, but to expect completely different results”, which translates into every aspect of human life and activity. In matters of organization and internationality, there are new technologies, standards, models, decisions and solutions, and their coordination and management has a key influence on. The 7S model, also known as the McKinsey model, can be used to study the potential of a change-oriented organization. It includes intangible factors for characterization, namely hard and soft elements. The task is to help with the analysis of the economic entity on seven levels, but this is not a standard solution, and it also makes a reflection on future development and organization.

Key words

change management, model 7S, organization model, consulting

WYKORZYSTANIE KONSULTINGU MARKETINGOWEGO JAKO ŹRÓDŁA POZYSKIWANIA INFORMACJI O RYNKU MODOWYM

Streszczenie

W wyniku przemian technologicznych i technicznych, jakie nastąpiły na rynku mody w ciągu ostatnich kilkunastu lat zauważa się wykorzystanie specyficznych narzędzi mających za zadanie zwrócenie uwagi potencjalnego klienta. Marketing przestał przybierać jedynie formę promocyjną, ale stał się również jednym z obszarów zainteresowania przedsiębiorstw konsultingowych. Trudność, jaką można zauważyć w interpretacji działań firm modowych, w działaniach promocyjnych, spowodowała świadomy rozwój nowej dziedziny konsultingowej jaką jest konsulting marketingowy. Niniejsza praca odwołuje się bezpośrednio do oddziaływań instrumentów marketingu mix, jako źródła pozyskania informacji o rynku mody w Polsce. Wnioski zaprezentowane w niniejszym opracowaniu zostały wyciągnięte na podstawie badania ankietowego przeprowadzonego pośród 365 respondentów z terenu całego kraju.

Słowa kluczowe

moda, marketing mix, konsulting

1. Wstęp

Dynamiczny rozwój rynku mody w Polsce sprawił, że zaczęły interesować się nim firmy konsultingowe. Przedsiębiorstwa doradcze, aby zrozumieć klientów i ich sposób myślenia, wykorzystują instrumenty marketingu mix. Segment modowy na stałe zagościł w życiu codziennym. Niezależnie od preferencji, wszyscy są jego częścią. Ludzie stale przechodzą obok reklam i sklepów, które oferują ubrania i obuwie, później dokonując ich zakupu. Celem opracowania jest ukazanie relacji między marketingiem i jego narzędziami, a modą, jako instrumentów badania rynku przez przedsiębiorstwa konsultingowe. By określić wpływ omawianych narzędzi mieszanki marketingowej na klientów, przeprowadzono badanie ankietowe.

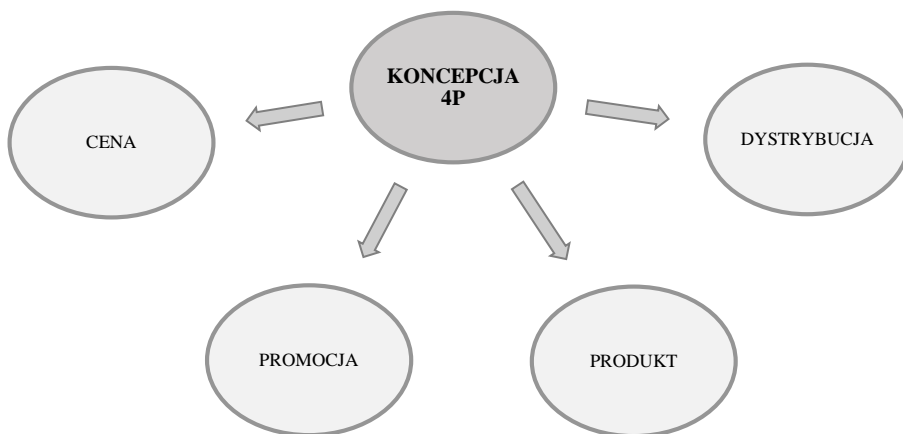
2. Konsulting marketingowy

Chęć rozwoju działań marketingowych, jaką wykazywały przedsiębiorstwa na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat, pobudziła dodatkową gałąź sektora doradczego – doradztwo marketingowe. Jest to innymi słowy wykorzystanie instrumentów marketingu mix, jako źródła pozyskiwania informacji przez firmy doradcze. Konsulting marketingowy, w zależności od preferencji klientów, może przybierać różne formy. Podstawowymi narzędziami obserwacji i analizy rynku, wykorzystywanymi przez doradców, są instrumenty marketingu mix oraz ich interpretacja na potrzeby klienta.

Instrumentami marketingu mix nazywane są współzależne elementy, ściśle ze sobą powiązane, służące do pozyskiwania informacji o klientach i kształtowaniu się rynku.

* Studentka pierwszego roku studiów II stopnia, kierunek Rachunkowość i controlling, Koło Naukowe Konsultingu, Uniwersytet Ekonomiczny, sylwia.rembiesa@gmail.com.

Istnieje kilka koncepcji opisujących marketing mix. Jedną z najpopularniejszych – koncepcję 4P, przedstawiono na rysunku 1. W skład wspomnianej mieszanki marketingowej wchodzi: cena, promocja, produkt oraz dystrybucja. Koncepcja ta stała się bazą do dalszych rozważań na temat marketingu mix. Wraz z upływem czasu powstały kolejne formuły, m.in. 7P. Model 7P zawiera wszystkie składniki formuły 4P rozszerzone o trzy elementy, takie jak: ludzie, proces, świadectwo materialne. Prawidłowo dobrane działania, zasoby oraz umiejętne wykorzystanie powyżej wymienionych instrumentów, ma za zadanie ograniczyć różnice pomiędzy wynikami pożądanymi, a oczekiwaniami przedsiębiorstwa¹.



Rysunek 1. Koncepcja 4P

Źródło: opracowanie własne na podstawie: P. Kotler, *Marketing Management. 11th Edition*, REBIS, Poznań 2005, s. 17.

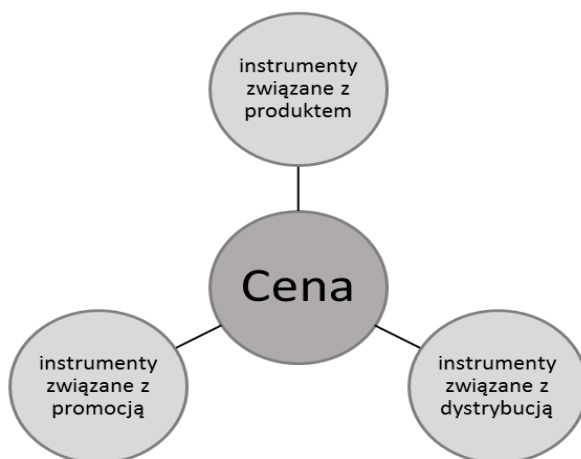
Elementarnym składnikiem marketingu mix jest produkt. Produkt zależnie od branży przedsiębiorstwa jest podmiotem oferowanym nabywcom. Organizacje specjalizujące się w gałęzi usługowej za produkt będą uważały świadczone usługi. W innej firmie produktem może być asortyment przeznaczony do sprzedaży. Za produkt uważa się również własności intelektualne, takie jak pomysł, czy patent².

Następnym instrumentem marketingu mix jest cena. Zależności między ceną, a innymi narzędziami mieszanki marketingowej są wyraźne. W celu zaspokojenia wymagań klientów popularne jest manipulowanie ceną, jako elementem towarzyszącym budowaniu strategii. Manipulowanie ceną pozwala niwelować straty pojawiając się w czasie promocji, dystrybucji, a często nawet produkcji³.

¹ P. Kotler, *Marketing Management. 11th Edition*, REBIS, Poznań 2005, s. 17.

² L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 231-234.

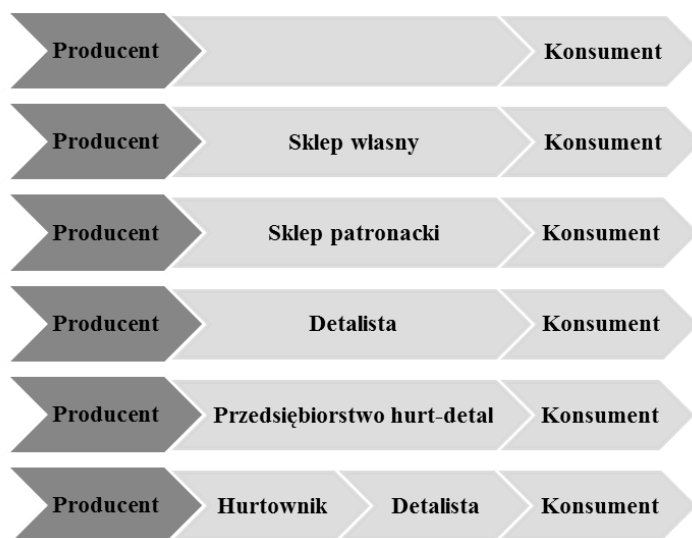
³ L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 350.



Rysunek 2. Zależność pomiędzy ceną a innymi instrumentami Marketingu Mix

Źródło: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 350.

Kolejnym narzędziem marketingu mix jest dystrybucja towarów. Wykorzystywana jest ona przez przedsiębiorstwa chcące wprowadzić swój produkt na rynek. Ma być ona odpowiedzią na pytanie, czego klienci w danym czasie i miejscu potrzebują. Wyróżnia się dwa różne sposoby dystrybucji towarów. Najczęściej są one powiązane z układami organizacyjnymi. Relacje te zostały przedstawione na rysunku 3⁴.



Rysunek 3. Szczegółowe kanały dystrybucji

Źródło: L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 413.

⁴ B. Zagożdżon, *Dystrybucja jako istotny element systemu logistycznego przedsiębiorstwa*, <http://www.czasopismologistyka.pl/artykuly-naukowe/send/-/435> (dostęp: 20.05.2016), s. 3026-3027.

Aby komunikować się z otoczeniem, mieć wpływ na sprzedaż oraz oddziaływać na odbiorców produktu, przedsiębiorstwo wykorzystuje kolejny instrument marketingu mix, jakim jest promocja. Promocja jest głównym źródłem dostarczania informacji o panujących na rynku trendach. Takie dane są wykorzystywane przez firmy konsultingowe w celach doradczych dla swoich klientów. Kreowanie świadomości konsumenckiej przyciąga klientów do danej marki. Ważną rolą promocji jest „wprawianie sprzedaży w ruch”⁵.

Wśród narzędzi promocji najbardziej powszechnym oraz mającym największy wpływ na otoczenie jest reklama. Reklamą nazywana jest świadoma interakcja skierowana do klientów, której celem jest informowanie, lub też zachęcanie i przekonywanie do określonych zachowań. Najpopularniejszymi środkami przekazu są Internet, prasa, telewizja i radio⁶ (tabela 1).

Tabela 1. Środki reklamy, ich zalety i wady

Środki reklamy	Wady	Zalety
Telewizja	<ul style="list-style-type: none"> – kosztowna produkcja, – krótki czas oddziaływania, – niewielki wachlarz informowania, – mała selektywność odbiorców, 	<ul style="list-style-type: none"> – szybkie zwracanie uwagi, – duża siła perswazji, – wysoka częstotliwość emisji reklam, – masowość widzów, – wizualizacje, – wyrazistość przekazu,
Sprzedaż katalogowa	<ul style="list-style-type: none"> – duże koszty druku, – nadprodukcja, 	<ul style="list-style-type: none"> – selekcja odbiorców, – łatwy dobór potencjalnych nabywców, – terminowość i rzetelność dostaw,
Prasa	<ul style="list-style-type: none"> – czas realizacji reklamy, – długość życia magazynu, – wysoki koszt druku, 	<ul style="list-style-type: none"> – szerokie grono odbiorców, – selektywność geograficzna, – prestiż,
Internet	<ul style="list-style-type: none"> – brak ochrony danych, – zbyt duża liczba informacji, – brak możliwości weryfikacji ofert, 	<ul style="list-style-type: none"> – dotarcie do konkretnej grupy odbiorców, – niski koszt dotarcia do potencjalnych klientów, – dostępność całodobowa, – atrakcyjność przekazu, – łatwy sposób realizacji płatności przy sprzedaży,
Radio	<ul style="list-style-type: none"> – krótki okres emitowania, – brak wpływów wizualnych na potencjalnych klientów, – trudne oddziaływanie na arenie krajowej, – kłopotliwe dostarczanie wielowarstwowych treści, 	<ul style="list-style-type: none"> – niewielki koszt, – szerokie grono odbiorców, – łatwość przystosowania sloganów, – powtarzalność emitowanych haseł,

⁵ P. Bickerton, M. Bickerton, U. Pardesi, *Marketing w Internecie. Jak najszybciej wykorzystać sieć w sprzedaży produktów i usług*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 239-240.

⁶ A. Smalec, *Rola komunikacji internetowej w warunkach niepewności*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, (red.) L. Garbarski, J. Tkaczyk, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 571-572.

Przesyłki pocztowe	<ul style="list-style-type: none"> – nadprodukcja, – wysokie koszty, – brak selekcji odbiorców, 	<ul style="list-style-type: none"> – elastyczność, – pełna kontrola, – duże grono odbiorców,
Telemarketing	<ul style="list-style-type: none"> – brak możliwości prezentacji produktu w sposób wizualny, – wybranie niewłaściwego momentu do rozmowy telefonicznej, – konieczność szkoleń dla personelu, 	<ul style="list-style-type: none"> – szeroka grupa odbiorców, – niewielki koszt dotarcia do klientów, – możliwość dostosowania, komunikatu do rozmówcy na bieżąco.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: L. Grabowki, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Państwowe Wydawnictwo ekonomiczne, Warszawa 2000; P. Kotler, *Marketing Management. 11th Edition*, REBIS, Poznań 2005.

Rozwój gospodarki światowej, mentalności konsumentów oraz zmiany życia społecznego wywarły znaczący wpływ na aktualizację teorii marketingu mix.

Pierwszym z trzech dodanych do modelu 4P elementów są ludzie. W świecie ciągłych przemian zauważeni zostali pracownicy, czyli osoby budujące przedsiębiorstwo. Nowa formuła kładzie nacisk na system zachowań człowieka i jego zainteresowania. Przedsiębiorstwa kładą olbrzymi nacisk na długotrwałe relacje z klientami oraz zadowalającą współpracę.

Kolejnym składnikiem rozszerzonej mieszanki marketingowej są procesy. Przedsiębiorstwa dokonują wszelkich starań aby klient był zadowolony. W skład wspomnianego procesu wchodzi wszystkie komponenty, które współtowarzyszą kontrahentowi od momentu zainteresowania danym produktem, lub usługą, aż do momentu ich kupna.

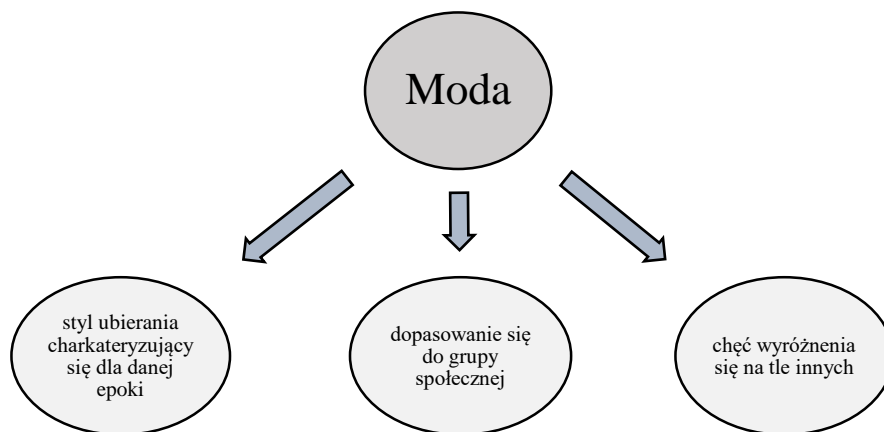
Ostatnim rozszerzeniem formuły 4P są świadectwa materialne. Świadectwo materialne to „wizytówka firmy”. Składają się na nie: siedziba firmy, jej lokalizacja i sposób urządzenia wnętrza sklepu. Wspomniane warunki można zauważyć dopiero będąc osobiście w placówce firmy. Jednak obecnie w „dobie Internetu” świadectwem materialnym będzie strona internetowa przedsiębiorstwa, dlatego należy zadbać o jej przejrzystość i estetyczność.

3. Mody w Polsce

3.1. Istota zjawiska mody

Modę można zidentyfikować w wieloraki sposób. Najczęściej kojarzona jest ona z odzieżą, obuwiem oraz galanterią. Wymienione elementy tworzą niejako jednolitą całość. Moda może być utożsamia z trendami ubierania się w podobny sposób w danym okresie, chęcią demonstrowania własnych poglądów oraz pokazania swojej indywidualności. Potrzeba przynależności do społeczeństwa, poprzez wspólną estetykę, stylizację oraz podobny styl sprawia, iż ludzie bezproblemowo budują wspólnoty i tworzą grupy⁷ (rysunek 4).

⁷ *Moda*, [w:] *Encyklopedia powszechna PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/moda;3942498.html/>, (dostęp: 11.05.2016).



Rysunek 4. Elementy zjawiska mody

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Moda*, [w:] *Encyklopedia powszechna PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/moda;3942498.html/>, (dostęp: 11.05. 2016).

3.2. Rynek mody w Polsce

Rynek mody jest rynkiem, który w dalszym ciągu się rozwija. Najbardziej trafną charakterystyką owego rynku jest połączenie dwóch sektorów: odzieżowego i obuwniczego, z uwzględnieniem jego szczegółowej segmentacji. W porównaniu do lat 80. XX w. rynek ten uległ całkowitej zmianie. Nowe technologie oraz ułatwiony do nich dostęp sprawiły, iż jakość materiałów oraz precyzja wykończenia stale wzrastają. Ilość marek odzieżowych (wyselekcjonowanych części biznesu modowego, skierowanych do wyznaczonej przez przedsiębiorstwo grupy odbiorców) z dnia na dzień się zwiększa, a liczba wydarzeń modowych rośnie. Co więcej, dzisiejsze „brandzy” w Polsce, śmiało mogą konkurować z zagranicznymi markami znanymi na całym świecie⁸.

Należy również zwrócić uwagę na wielowymiarowość, jaką charakteryzuje się rynek mody:

- zmiany jakie zachodzą w danym otoczeniu mocno oddziałują na obecne trendy,
- zróżnicowanie odbiorców i ich oczekiwania w stosunku do ubioru,
- predyspozycje przedsiębiorstw do innowacyjności,
- zestawienie produktów, oferowanych przez daną markę.

Ponadto, zauważyć można swego rodzaju dualizm, jakim jest łączenie cech sektora wrażliwego oraz sektora kreatywnego, czyli przeplatania się aspektów społecznych, kulturowych z ekonomicznymi i stałego rozwoju⁹.

⁸ S. Lachiewicz, M. Matejun, *Wpływ zmian w sektorze tekstylny-odzieżowym na proces zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Przedsiębiorstwa sektora tekstylnego – terażniejszość i przyszłość*, (red.) S. Lachiewicz, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006, s. 55-68.

⁹ R.E. Caves, *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, „International Journal of Arts Management” 2002, Vol. 4 Issue 2, s. 81-82.

3.3. Elementy wykorzystywane w marketingu mix na rynku mody w Polsce

Rynek mody zmienia się, ewoluje. Nie mógł by się on jednak obejść bez istnienia produktu. Ubrania i obuwie tworzą jego podstawę, co oznacza, że jest to główne narzędzie mieszanki marketingowej w segmencie mody. Odzież stała się elementem pokazywania statusu społecznego i przynależności. Zależność tą można zaobserwować już od pokoleń. Niemniej jednak, należy zwrócić również uwagę na rozumowanie danego ubioru – to co kiedyś było zakazane, bądź nieskromne, dzisiaj stanowi codzienność¹⁰.

Cena jaką klienci są w stanie zapłacić za dany produkt na rynku mody bywa różna. Wynika to z cyklu życia produktu, co często związane jest z porą roku. Cena ubrania oraz obuwia kształtowana jest na podstawie jakości materiałów, wykonania, a także związana jest z marką wypracowaną przez przedsiębiorstwa na rynku. Produkty sprzedawane w tzw. „sieciówkach” będą tańsze niż asortyment sprzedawany w sklepach o wysokiej rozpoznawalności marki. Najdroższym typem sprzedaży produktów odzieżowych i obuwia będą projekty „haute couture” przygotowywane przez projektantów w domach mody¹¹.

Dzięki rozpowszechnieniu Internetu, przedsiębiorstwa modowe znalazły dodatkową drogę dotarcia do swoich odbiorców. Sposobność komunikacji i przesyłania informacji sprawił, iż projektanci z łatwością mogą przenosić swoje pomysły do szwalni, gdzie powstają kolekcje. Hurtownicy i sprzedawcy mogą wykorzystywać platformy internetowe i social media w dotarciu do potencjalnych klientów. Dzięki rozwojowi tej metody dotarcia do klientów, organizacje doradcze znacznie łatwiej przyglądać się mogą rynkowi w dziedzinie marketingu. Sposób zakupów online nie zmniejszył jednak klasycznego sposobu sprzedaży odzieży i obuwia. Klienci w dalszym ciągu mogą zakupić dany towar w sklepach stacjonarnych¹².

Ostatnim, ale nie mniej ważnym instrumentem marketingu mix, jaki jest wykorzystywany na rynku mody, jest promocja. Narzędzie to wzmacnia rozpoznawalność marki oraz trendów u potencjalnych konsumentów. Kluczową formą promowania odzieży i obuwia są targi oraz pokazy mody. Są to pierwsze prezentacje nowych fasonów i krojów, na które zapraszane są gwiazdy, celebryci oraz znane osobistości ze świata sportu, mody i polityki. Kreacje od projektantów są później sprzedawane, bądź wypożyczane na kolejne wydarzenia wyżej wymienionym gościom. W efekcie dom mody zyskuje rozgłos oraz sprzedaż na rynku wzrasta.

Kolejnym przykładem promocji dóbr luksusowych marek, są kooperacje z „sieciówkami”. Taki rodzaj współpracy ma na celu obopólną korzyść, jaką jest wspólna reklama domu mody i sklepu sieciowego.

Marketing na rynku mody jest wszechobecny. Reklamy obuwia i odzieży widnieją na billboardach, ulotkach, czy środkach transportu. Reklamowane produkty promowane są w prasie, telewizji czy Internecie. Coraz częściej możemy także zauważyć lokowanie produktu podczas oglądania filmu, czy serialu. W Internecie promocja stosowana przez

¹⁰ I. Krucińska, *Diagnoza potencjału jednostek badawczo-rozwojowych i procesu komercjalizacji badań*, Łódź 2007, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź, s. 6.

¹¹ S. Jenkyn Jones, *op. cit.*, s. 75.

¹² S. Jenkyn Jones, *Moda – Projektowanie*, ARKADY, Warszawa 2012, s. 61.

przemysł modowy to artykuły sponsorowane, materiały wideo, animacje, a także wyskakujące okna w przeglądarkach¹³. Internet stał się mocnym elementem wpływającym na środowisko modowe. W ciągu ostatnich lat siła „blogosfery” na rynku mody znacząco wzrosła. Dzisiaj to blogerzy przyciągają na swoje strony fanów, ucząc jak się ubierać i co dobrać do strojów. Dlatego też, idealną formą promocji dla marek jest współpraca z „bloggerami”¹⁴.

4. Oddziaływanie instrumentów marketingu mix na klienta

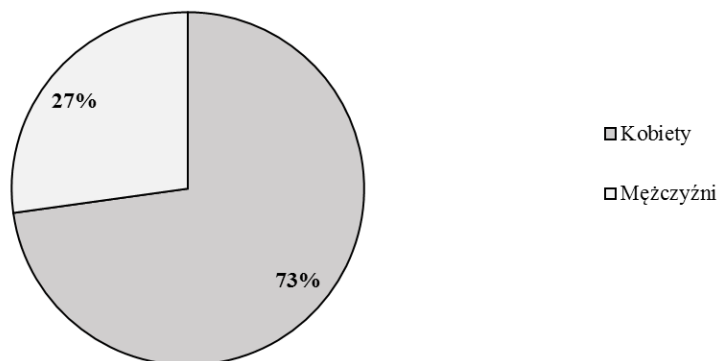
4.1. Metodyka badania

W celu pozyskania informacji dotyczących dalszych rozważań na temat sektora modowego pod kątem marketingowym, przeprowadzona została ankieta badawcza. Ankieta ma charakter krajowy i rozpowszechniona została za pomocą takich kanałów, jak poczta elektroniczna, portale społecznościowe, czy wreszcie spotkania indywidualne. Badanie zostało przeprowadzone w 2017 r. Wnioski zostały opracowane w oparciu o przygotowane wcześniej pytania oraz udzielone na nie odpowiedzi przez ankietowanych. Badanie miało charakter rozpoznawczy. Odpowiedzi na pytania były sformułowane w sposób elastyczny, co oznacza, iż konsultant był w stanie uzyskać więcej niż jedną informację z jednego zapytania. Dodatkowo, otwarty charakter pytań pozwolił badanym udzielać własne odpowiedzi.

Formularze zostały udostępnione za pomocą stron internetowych, portali społecznościowych oraz za pomocą osobistych doręczeń. Ankiety wypełniane były anonimowo.

4.2. Charakterystyka grupy badawczej

W badaniu, dotyczącym wpływu oddziaływania instrumentów marketingu mix na klienta w Polsce na rynku mody udział wzięło 365 osób w różnym wieku, poczynając od 15 roku życia. Pod względem płci grupa respondentów składała się z 27% mężczyzn oraz 73% kobiety. Taka struktura sugeruje, iż modą w znaczeniu wyższym stopniu interesuje się „płeć piękna”, do której też w większości skierowany jest segment modowy (rysunek 5).



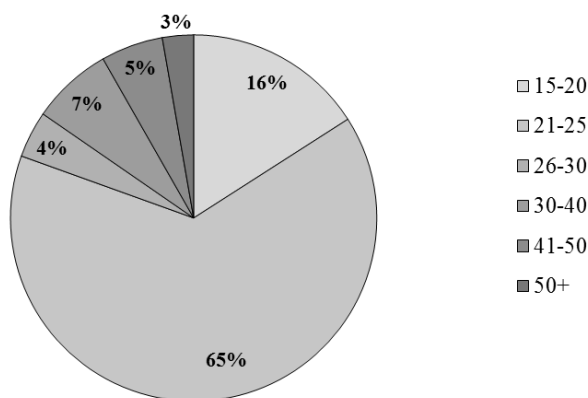
Rysunek 5. Podział respondentów ze względu na płeć

Źródło: opracowanie własne.

¹³ R. Maciąg, *Reklama w Internecie*, [w:] *Zarządzanie reklamą*, (red.) B. Nierenberg, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 131-132.

¹⁴ K. Kaczmarczyk, *Blogosfera jako nośnik reklamy*, [w:] *Zarządzanie reklamą*, (red.) B. Nierenberg, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 2015, s. 159.

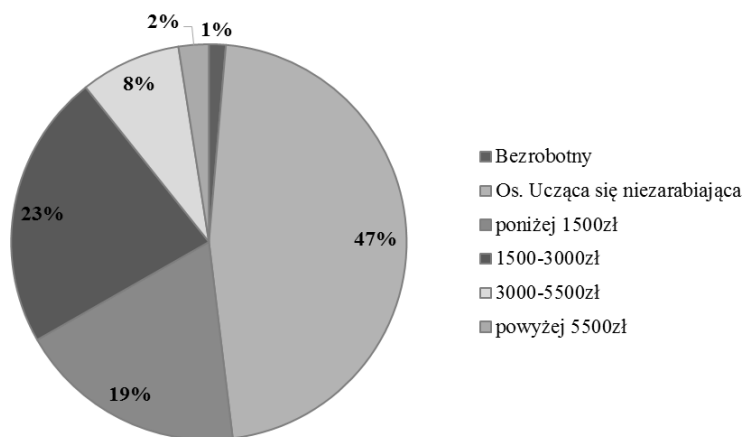
Jeżeli chodzi o strukturę wiekową, z poniższego rysunku wynika, że więcej niż połowa ankietowanych to osoby poniżej 30 roku życia. Tak liczne grono młodych odbiorców ankiety świadczy o sile zasięgu Internetu, który był głównym środkiem komunikacji wykorzystanym w badaniu. Najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku 21-25 lat (65%) oraz 15-20 lat (16%). Pozostali badani to osoby w przedziale od 30-40 lat – było to 7% ankietowanych. Badani od 26-30 roku życia stanowili 4%, 41-50 lat stanowili 5%, powyżej 50 roku życia 3% (rysunek 6).



Rysunek 6. Struktura wiekowa ankietowanych

Źródło: opracowanie własne.

Wśród osób biorących udział w badaniu, najczęściej odpowiedzi udzielili studenci oraz uczniowie szkół średnich (47%). Ankietowani, którzy skończyli swój okres nauki, na pytanie odnośnie do dochodów wskazali następujące wielkości: poniżej 1500 zł zarabia 19% badanych, nieco więcej (23% respondentów) wskazało zarobki pomiędzy 1500 a 3000 zł. Między 3000 a 5500 zł zarabia 8%. Najrzadziej wybieranymi opcjami były zarobki powyżej 5500 zł (2%), oraz osoby bezrobotne (1%). Z pytania zadanego respondentom, wynika, iż największą grupą docelową, wypowiadającą się na temat mody, stanowi pokolenie Y (osoby urodzone po 1989 r.). Przedsiębiorstwa doradcze od razu powinny nakłaniać swoich klientów, aby ci zwrócili swoje działania marketingowe w szczególności do ludzi młodych, których zainteresowanie tym segmentem jest największe (rysunek 7).



Rysunek 7. Dochód na 1 osobę/miesiąc (netto)

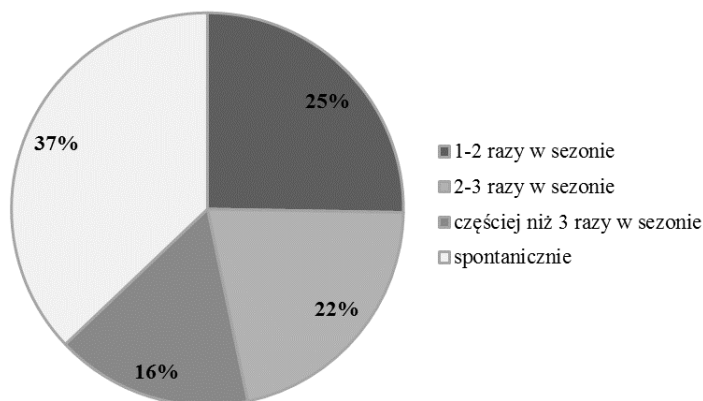
Źródło: opracowanie własne.

4.3. Wpływ instrumentów marketingowych na konsumenta

Z modą stykamy się każdego dnia. Rynek ten przenika do życia codziennego na każdym kroku. Na pytanie „Jak często Pan/Pani kupuje ubrania i obuwie?” ankietowani odpowiedzieli (rysunek 8):

1. Nieco ponad jedna trzecia respondentów (37%) wypowiedziała się za opcją spontaniczną. Oznacza to, iż zakupy ubrań lub obuwia kupowane są pod wpływem impulsu, sugestii promocyjnych.
2. Jedna czwarta ankietowanych (25%), przyznaje się do rzadkich zakupów, do 2 razy w sezonie,
3. Nieco mniej respondentów (22%), opowiedziało się za opcją kupowania obuwia i odzieży od 2 do 3 razy w sezonie.
4. Częściej niż 3 razy w sezonie kupuje natomiast prawie jedna piąta respondentów (16%).

Celem usług konsultingowych, jest przede wszystkim wskazanie częstotliwości z jakimi klienti robią swoje zakupy. Biorąc pod uwagę wynik badania, jakim jest spontaniczność zakupów dokonywanych przez ankietowanych, przedsiębiorstwa powinny świadomie zarządzać promocją swoich produktów, aby wyróżnić je na tle konkurentów. Uwagę zwraca fakt, iż niezależnie od wysokości zarobków, badani odpowiedzieli w podobny sposób odnośnie do częstotliwości kupowania obuwia i odzieży. Nie zmienia to jednak faktu, że kwoty wydawane na produkty modowe są znacząco zróżnicowane w zależności od zarobków.



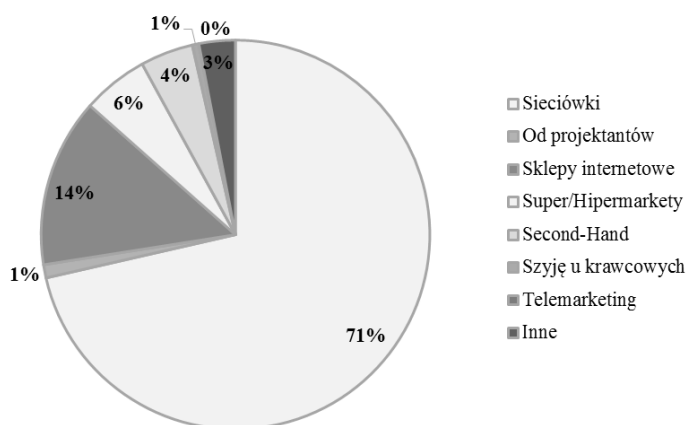
Rysunek 8. Częstotliwość zakupu odzieży i obuwia przez Polaków

Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi ankietowanych na pytanie gdzie najczęściej kupują odzież i obuwiu prezentowały się następująco (rysunek 9):

1. Ponad trzy czwarte badanych (71%) zadeklarowało, że są to sklepy sieciowe.
2. Kolejne były zakupy przez Internet (15%). Szybki styl życia, wygoda, jak również stałe dopasowywanie stron internetowych do wirtualnych zakupów sprawia, iż Polacy coraz częściej kupują on-line.

Organizacje konsultingowe powinny przedstawić swoim zleceniodawcom czego oczekują od nich klienci. Z odpowiedzi na powyższe pytanie można wnioskować, iż w dalszym ciągu głównym źródłem zakupów ubrań oraz obuwia są sklepy stacjonarne – sieciowe. Niemniej jednak, wzrost usług sprzedaży internetowej rozwija się również w tym segmencie. Należy pamiętać, że pomimo, iż zakupy w sieciach sklepowych stale dominują, to wspomniane sklepy umożliwiają także zakup swoich towarów dostępnych stacjonarnie również poprzez Internet.

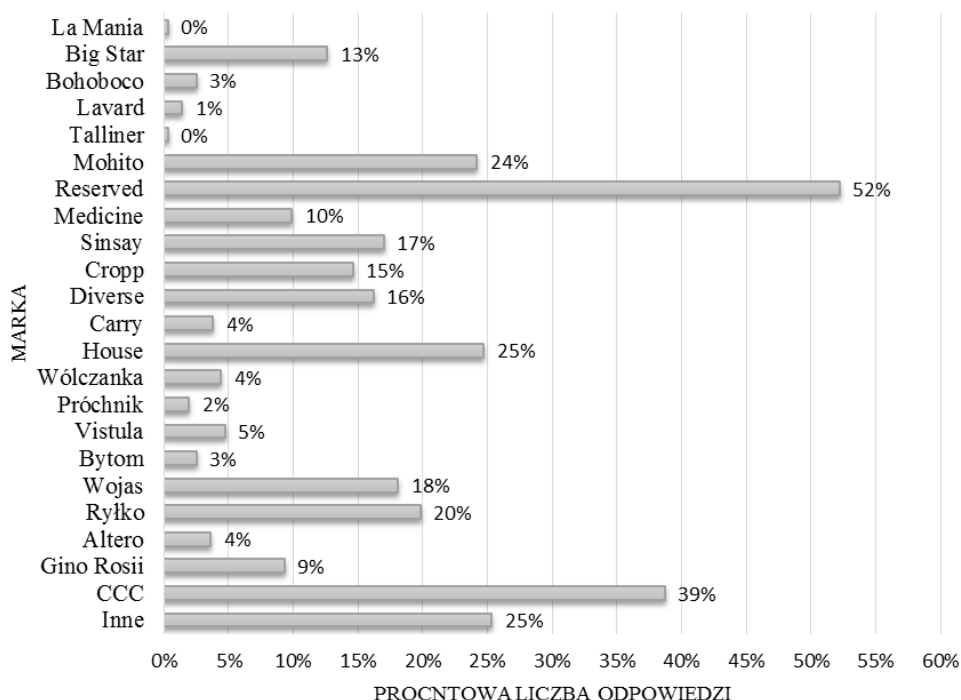


Rysunek 9. Gdzie najczęściej Polacy kupują ubrania i obuwiu?

Źródło: opracowanie własne.

Zważywszy na fakt, iż jeżeli chodzi o zakupy ubrań i obuwia większość respondentów opowiedziała się za „sieciówkami”, zostali oni zapytani o to, które polskie marki odzieżowe przeważają w ich szafach. Ankieta dawała możliwość udzielenia kilku odpowiedzi na jedno pytanie. Wśród najczęstszych odpowiedzi dotyczących ubrań typowana była marka Reserved, z kolei wśród obuwia marka CCC (39%). Kolejnymi „brandami”, które przeważają w polskich domach są: House (25%), Mohito (24%), Ryłko (20%), Wojas (18%), Sinsay (17%), Diverse (16%), Cropp (15%), Big Star (13%). Reszta odpowiedzi respondentów plasowała się poniżej 10% wskazań (rysunek 10).

Zaskakującym wynikiem był jednak wynik odpowiedzi „Inne”, na który głosowało 25% badanych. Pośród odpowiedzi znajdowały się jednak marki niekrajowe, a zagraniczne. Największą konkurencją dla rynku polskiego okazały się: Orsay, Zara, Stradivarius, Pull&Bear, H&M, New Yorker, C&A. Wniosek jaki płynie z powyższego badania pokazuje, iż znaczna część Polaków nie rozróżnia marek jak i producentów od których towar kupuje. Przeplatanie się w galeriach handlowych sklepów, reklam, a także zagraniczne nazewnictwo polskich brandów może być mylące dla potencjalnych odbiorców.



Rysunek 10. Najczęściej kupowane polskie marki modowe

Źródło: opracowanie własne.

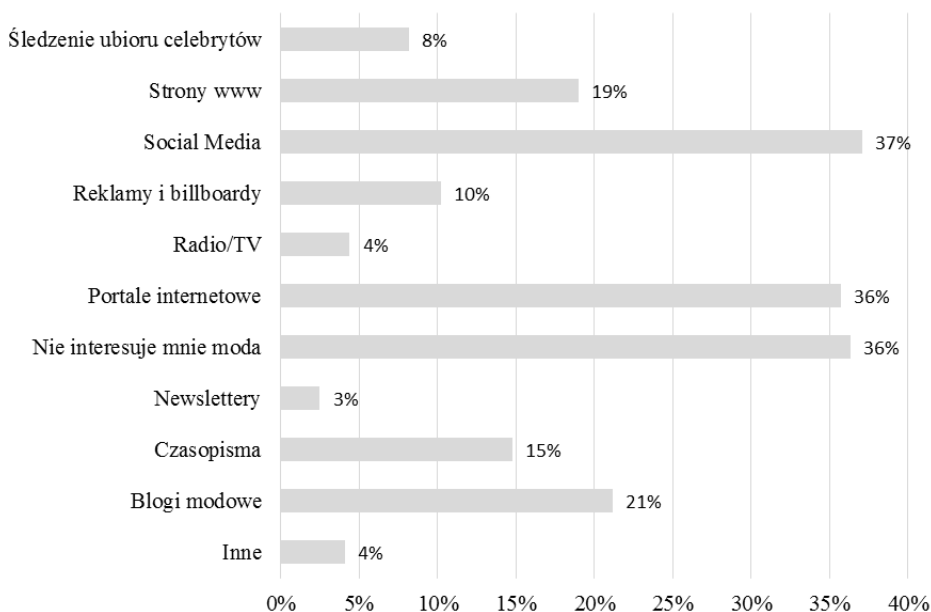
Dokonując analizy sektora mody w Polsce, można zauważyć, iż ma ona duży wpływ na otoczenie. Pomimo, że około jedna trzecia ankietowanych (132 osoby) nie interesuje się modą, są oni częścią segmentu modowego. Ankietowani, mimo braku zainteresowania modą, kupują produkty. Znacząca większość badanych przyznała, iż zwraca uwagę

na to „co obecnie się nosi”, w celu dopasowania się do społeczeństwa. Na pytanie skąd Polacy czerpią wiedzę na temat tego co aktualnie jest modne odpowiedzieli:

- z mediów społecznościowych (37%),
- z portali internetowych (36%),
- ze stron www (19%).

Pokazuje to, jak duży wpływ na środowisko mają środki przekazu w Internecie. Może to być związane z dominującym przedziałem wiekowym, osób biorących udział w ankiecie. Stanowią one tzw. pokolenie Y, które charakteryzuje się zróżnicowanymi zainteresowaniami, wysokim wykształceniem i znajomością nowoczesnego sprzętu oraz technologii.

„Blogosfera”, która stała się nieodpartym elementem świata mody i marketingu, stanowi źródło informacji, które firmy konsultingowe mogą wykorzystywać w swoich analizach. Świadczy o tym fakt, iż 21% ankietowanych lubi korzystać z ogólnodostępnych porad odnośnie stylu i ubioru. Tradycyjną formę przekazu, jaką są magazyny modowe wybiera w dalszym ciągu 15% respondentów. Po inne formy zdobywania wiedzy o trendach sięga mniej niż 10% ankietowanych (rysunek 11).



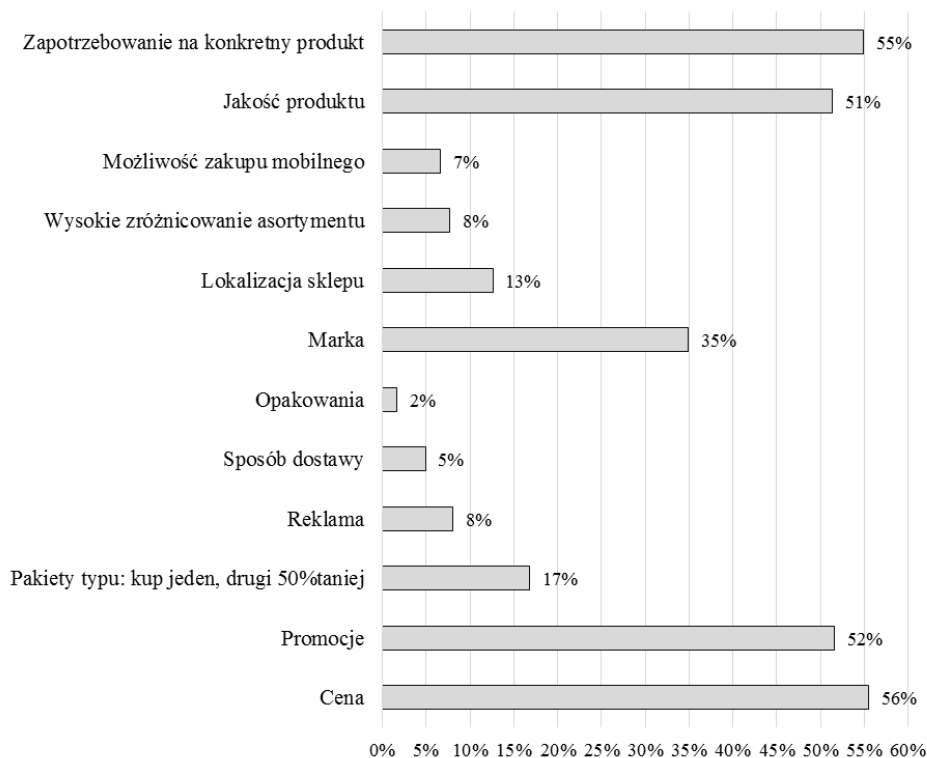
Rysunek 11. Skąd Polacy dowiadują się o panujących w modzie trendach

Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani zostali poproszeni o wskazanie narzędzi marketingowych, które skłaniają ich do zakupu produktów modowych. Najczęściej wskazywano cenę danego towaru (56%), lub jego bezpośrednie zapotrzebowanie (55%). Niewiele niżej lokowała się promocja asortymentu, która wyjaśnia spontaniczność zakupów ankietowanych na rynku odzieży i obuwia (52%). Połowa respondentów (51%) kupując produkty modowe zwraca również uwagę na ich wykonanie. Cena i jakość przeplatają się ze sobą. Gatunek materiału i wykończenie ubrań są dla konsumentów bardzo istotne. Wybór opcji: pakiety pro-

mocyjne typu „kup jedną rzecz, za drugą zapłacić tylko połowę” świadczy, iż 17% ankietowanych wykazuje skłonności do zakupów poprzez akcje narzędzi promocji. Sama świadomość tańszych zakupów wpływa korzystnie na polskich klientów (rysunek 12).

Innym ważnym narzędziem marketingowym, na który zwracają uwagę konsumenci mody (35%), jest marka produktu. Aż jedna trzecia klientów zwraca uwagę na to, z jakiego sklepu kupują oni ubrania czy obuwie. Dlatego też przedsiębiorstwa tak bardzo dbają o wizerunek swoich „brandów”.



Rysunek 12. Co zachęca Polaków do zakupów ubrań i obuwia

Źródło: opracowanie własne.

5. Zakończenie

Podsumowując, obecnie firmy modowe zmuszone są zwracać szczególną uwagę na trendy panujące w ich sektorze. Aby śledzić poczynania klientów, jak również zachęcić ich do kupowania produktów, przedsiębiorstwa korzystają z firm konsultingowych aby te pomogły im w wyborze najodpowiedniejszych rozwiązań. Przedsiębiorstwa doradcze uważnie śledzą rynek, dokonują odpowiednich badań w danym segmencie. Kolejnym krokiem jest ich analiza i przedstawienie oferty dla klienta. Działania marketingowe są doskonałą drogą komunikacji, jak również pozyskiwania informacji o rynku. Z tego powodu ważne są instrumenty mieszanki marketingowej dające wiele możliwości. Aby nabywcy ubrań i obuwia z łatwością rozpoznawali polską markę i mogli się z nią identyfikować przedsiębiorstwa posiadające przewagę na rynku powinny zabiegać o bliższe relację z klientami.

Bibliografia

1. Bickerton P., Bickerton M., Pardesi U., *Marketing w Internecie. Jak najszybciej wykorzystać sieć w sprzedaży produktów i usług*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
2. Caves R.E., *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*, „International Journal of Arts Management” 2002, Vol. 4 Issue. 2.
3. *Encyklopedia powszechna PWN*, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/moda;3942498.html>.
4. Garbarski L., Rutkowski I., Wrzosek W., *MARKETING. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
5. Garbarski L., Rutkowski I., *MARKETING. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
6. Jenkyn Jones S., *Moda – Projektowanie*, ARKADY, Warszawa 2012.
7. Kotler P., *Marketing Management*. 11th Edition, REBIS, Poznań 2005.
8. Krucińska I., *Diagnoza potencjału jednostek badawczo-rozwojowych i procesu komercjalizacji badań*, Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź 2007.
9. Lachiewicz S., Matejun M., *Wpływ zmian w sektorze tekstylno-odzieżowym na proces zarządzania przedsiębiorstwem*, [w:] *Przedsiębiorstwa sektora tekstylnego – teraźniejszość i przyszłość*, (red.) S. Lachiewicz, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2006.
10. Smalec A., *Rola komunikacji internetowej w warunkach niepewności*, [w:] *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce. Niepewność i zaufanie a zachowania nabywców*, (red.) L. Garbarski, J. Tkaczyk, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
11. Zagożdżon B., *Dystrybucja jako istotny element systemu logistycznego przedsiębiorstwa*, <http://www.czasopismologistyka.pl/artykuly-naukowe/send/-/435>, (dostęp: 20.05.2016).

Sylvia Rembiesa

Use of marketing consulting as a source of information about the fashion market in Poland

Summary

Nowadays it is more and more difficult to interpret today's processes around the world. As a result of the technical and technological changes that have taken place in the fashion market over the last dozen years, the use of specific tools designed to attract the attention of potential customers is being noted. Marketing ceased to take on only promotional form, but it also became one of the areas of interest for consulting firms. This work refers directly to the impact of marketing mix instruments as a source of information about the fashion market in Poland. The collection of data contained in the article has used numerous sources such as: literature of the subject; opinions of the authors of scientific articles and information provided on the websites. On the other hand, the conclusions were based on a survey of 365 respondents from all over the country.

Key words

fashion, marketing mix, consulting

