

# JOURNAL OF MMP

**MODERN MANAGEMENT PROCESS**

ISSN: 2481-3490

Nr. 2(1)/2016, Vol. 1, No. 2

## Perspektywy doskonalenia instrumentów wspomagających proces zarządzania

Pod redakcją / Edited By

**Tomasz Małkus  
Krzysztof Woźniak**



# JOURNAL OF MMP

**MODERN MANAGEMENT PROCESS**

---

ISSN: 2481-3490

Nr. 2(1)/2016, Vol. 1, No. 2

---

## **Perspektywy doskonalenia instrumentów wspomagających proces zarządzania**

Pod redakcją / Edited By

**Tomasz Małkus  
Krzysztof Woźniak**



## KOMITET REDAKCYJNY / EDITORIAL BOARD

---

**Redaktor naczelny / Editor In-Chief:** Krzysztof WOŹNIAK

**Redaktorzy tematyczni / Associate Editors:** Tomasz MAŁKUS, Mariusz SOŁTYSIK, Sławomir WAWAK

**Redaktor statystyczny / Statistical Editor:** Michał WOŹNIAK

**Redaktorzy techniczni / Layout Editors:** Michał GOLARZ, Magdalena TYRAŃSKA

**Sekretarze redakcji / Secretaries:** Michał GOLARZ, Karolina ORZEŁ, Magdalena TYRAŃSKA

## REDAKCJA / EDITORIAL TEAM

---

**Redaktorzy wydania / Issue Editor:** Krzysztof WOŹNIAK, Tomasz MAŁKUS

**Korekta językowa / Proofreading:** Karolina ORZEŁ, Magdalena TYRAŃSKA

**Projekt okładki i skład / Cover and DTP:** Michał GOLARZ, Magdalena TYRAŃSKA

Wszystkie artykuły są poddane podwójnie ślepej recenzji a streszczenia są indeksowane w międzynarodowych bazach danych, m.in. BazEkon, CEJSH.

All articles are double-blind peer-reviewed and their summaries are abstracted in international databases, including BazEkon, CEJSH.

## WERSJA ORYGINALNA / ORIGINAL VERSION

---

Wersja online jest wersją oryginalną / Online journal is the primary and reference version.

**ISSN:** 2481-3490

**ISBN:** 978-83-65173-78-2 (książka / ebook)

**Strona internetowa / WWW:** [www.journalmmp.com](http://www.journalmmp.com)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons

Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0

Publication licensed under Creative Commons

Attribution-NonCommercial-NoDerivs 3.0

(CC BY-NC-ND 3.0)



## WYDAWCA / PUBLISHER

---

Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

ul. Rakowicka 27

31-510 Kraków

[www.fundacjauek.krakow.pl](http://www.fundacjauek.krakow.pl)

## **RADA PROGRAMOWA / ADVISORY BOARD**

---

Szymon CYFERT (Poznań University of Economics)  
Paweł CABAŁA (Cracow University of Economics)  
Jarosław KARPACZ (The Jan Kochanowski University in Kielce)  
Andrzej KOZINA (Cracow University of Economics)  
Tomasz MAŁKUS (Cracow University of Economics)  
Czesław MESJASZ (Cracow University of Economics)  
Mark Michalski (Catholic University of America, Washington, D.C.)  
Anna NAGYOVÁ (Technical University in Kosice)  
Jarosław PLICHTA (Cracow University of Economics)  
Adam STABRYŁA (Cracow University of Economics)  
Martin STRAKA (Technical University in Kosice)  
Małgorzata TYRAŃSKA (Cracow University of Economics)  
Jolanta WALAS-TREBACZ (Cracow University of Economics)  
Sławomir WAWAK (Cracow University of Economics)

## **RECENZENCI / REVIEWERS**

---

Ewa GŁUSZEK (Wroclaw University of Economics), Joanna KACAŁA (Wroclaw University of Economics), Marek KRASIŃSKI (Wroclaw University of Economics), Marek MATEJUN (Lodz University of Technology), Piotr ROGALA (Wroclaw University of Economics), Witold SZUMOWSKI (Wroclaw University of Economics), Katarzyna SZYMAŃSKA (Lodz University of Technology), Wiesław URBAN (Białystok University of Technology), Sławomir WAWAK (Cracow University of Economics), Łukasz WAWRZYNEK (Wroclaw University of Economics),

6	Tomasz MAŁKUS, Krzysztof WOŹNIAK Słowo wstępu <i>Editorial</i>
8	Kinga NOSEWICZ Japońskie metody i techniki zarządzania oraz ich zastosowanie w polskim przedsiębiorstwie <i>Methods and techniques of Japanese management and its use in a polish company</i>
24	Magdalena TYRAŃSKA Zastosowanie koncepcji Total Quality Management w organizacji <i>The application of Total Quality Management in organization</i>
34	Michał GOLARZ Zastosowanie metody Just In Time w zarządzaniu organizacją <i>The application of Just In Time method in an organization</i>
44	Michał JANOCHA Zarządzanie procesem produkcyjnym zgodne z koncepcją Lean Management w branży motoryzacyjnej <i>The production process management according to the Lean Management concept in automotive industry</i>
54	Sylwia SZCZEŚNIAK Proces ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa <i>Continuous improvement in enterprise</i>
64	Agnieszka ZNISZCZOŁ Business Intelligence we współczesnym przedsiębiorstwie <i>Business Intelligence in contemporary enterprise</i>
76	Weronika MACHNIK, Daria SIKORA Problemy wewnętrzne w outsourcingu <i>Internal problems in outsourcing</i>
84	Anna KRÓLIK Proces zarządzania w warunkach umiędzynaradawiania rynku pracy <i>Management process under conditions of labour market internationalization</i>
92	Weronika GOLIŃSKA Wykorzystanie content marketingu w biznesie <i>The usage of content marketing in business</i>
102	Grzegorz TRĄBKA Strategia Inbound Marketing w marketingu Internetowym <i>Inbound Marketing strategy in Internet marketing</i>

## SŁOWO WSTĘPU

Drodzy Czytelnicy,

Z ogromną przyjemnością chcielibyśmy przedstawić drugi numer czasopisma „Journal of Modern Management Process” (JMMP) poświęconego problematyce związanej z doskonaleniem procesu zarządzania organizacjami. Naszym celem jest prezentacja współczesnych metod i technik wykorzystywanych do usprawniania procesu zarządzania organizacjami oraz kierunki ich zastosowań.

Numer składa się z 10 artykułów obejmujących zagadnienia zarządzania jakością i procesami w przedsiębiorstwie oraz podkreślających rolę ciągłego doskonalenia metod i technik stosowanych przez kierowników współczesnych przedsiębiorstw. Zaprezentowano w nich współczesne metody i techniki, które mogą być do tego wykorzystywane przez kierowników przedsiębiorstw działających nie tylko w branżach związanych z produkcją, ale także w usługach i handlu.

Kinga Nosewicz w artykule *Japońskie metody i techniki zarządzania oraz ich zastosowanie w polskim przedsiębiorstwie* charakteryzuje osiągnięcia japońskich przedsiębiorstw w zakresie doskonalenia procesów zarządzania oraz specyfikę stosowanego przez nich podejścia do ciągłego doskonalenia procesów. Tematyka ta jest rozwijana w kolejnych tekstach tj. *Zastosowanie koncepcji Total Quality Management* autorstwa Magdaleny Tyrańskiej oraz *Zastosowanie metody Just In Time* autorstwa Michała Golarza. Artykuły te prezentują konkretne metody stosowane w zarządzaniu jakością oraz zarządzaniu produkcją, których źródeł można doszukiwać się w sukcesie przedsiębiorstw japońskich. Autorzy opisują podstawowe założenia tych metod, warunki ich wdrażania oraz efekty stosowania.

W artykule *Zarządzanie procesem produkcyjnym zgodne z koncepcją Lean Management w branży motoryzacyjnej* Michał Janocha ilustruje wykorzystanie kolejnej metody w doskonaleniu procesów zarządzania w przedsiębiorstwie branży motoryzacyjnej. Warto tutaj zauważyć, że to japońska branża motoryzacyjna, a w szczególności firma Toyota, jest uznawana od lat za wiodące źródła innowacji w dziedzinie procesów zarządzania. Niewątpliwie istotną rolę odgrywa tu *Proces ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa*, który w swoim artykule opisuje Sylwia Szczęśniak przedstawiając przykład wdrożenia działań zmierzających do poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa w oparciu o metodę *kaizen*.

W drugiej części numeru prezentowane są metody i techniki szczegółowe procesów zarządzania w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Agnieszka Zniszczoł podejmuje tematykę zaspokajania potrzeb informacyjnych kierownictwa w artykule *Business Intelligence we współczesnym przedsiębiorstwie*, a Weronika Machnik i Daria Sikora charakteryzują przegląd *Problemów wewnętrznych w outsourcingu* oraz sposobów poprawiania efektywności tego rozwiązania i możliwości ograniczania ryzyka z nim związanego. Zagadnienia zarządzania personelem we współczesnych przedsiębiorstwach podejmuje Anna Królik w tekście *Proces zarządzania w warunkach umiędzynarodawiania rynku pracy*. Wskazuje w nim na rolę zdolności komunikacji oraz umiejętności rozpoznawania różnic kulturowych w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym.

Ostatnie dwa artykuły niniejszego numeru podejmują zagadnienia dotyczące procesów, metod i technik wykorzystywanych w zarządzaniu działaniami marketingowymi w przedsiębiorstwie. Weronika Golińska opisuje *Wykorzystanie content marketingu w biznesie* a Grzegorz Trąbka *Strategię Inbound Marketing w marketingu Internetowym*. Główną tezę, stawianą w tych artykułach jest fakt, iż narzędzia stosowane w tradycyjnym marketingu stały się niewystarczające, a przedsiębiorstwa powinny bardziej aktywnie wykorzystywać możliwości technologii komunikacyjnej oraz reagować na wyzwania związane z coraz powszechniejszym wykorzystaniem Internetu przez swoich klientów.

Liczymy na to, że tematyka czasopisma spotka się z Państwem zainteresowaniem. Chcielibyśmy także prosić o przekazanie informacji o czasopiśmie studentom, doktorantom i znajomym poszukującym platformy do prezentacji wyników swoich naukowych dociekań. Zapraszamy wszystkich zainteresowanych do nadsyłania tekstów wpisujących się w problematykę czasopisma lub stanowiących polemikę względem opublikowanych treści.

Tomasz Małkus, Krzysztof Woźniak

---

## EDITORIAL

Dear Readers,

With great pleasure we would like to introduce the second issue of "Journal of Modern Management Process" (JMMP) devoted to problems related to the improvement of management processes in organizations. Our goal is to describe contemporary methods and techniques used in the management of organizations and the directions of their application in practice.

This issue consists of 10 articles covering broad range of subjects from: quality management, role of continuous improvement of the methods and techniques used by managers of modern companies in production, controlling and marketing. Japanese management methods and techniques and their application in a Polish enterprise are characterized i.e. Total Quality Management, Just In Time, Lean Management and Continuous improvement. The second part of the issue presents specific methods and management techniques ie. Business Intelligence, outsourcing and personnel management in international and culturally diversified companies. Last two articles in this issue deal with the processes, methods and techniques used to manage marketing activities within an enterprise. Authors describe the use of content marketing and Inbound Marketing. The main thesis in these articles is that the tools used in traditional marketing have become insufficient, and businesses need to be more proactive in using communication technology and respond to the challenges of ever-increasing use of the Internet by their customers.

We hope, that the subject matter of the magazine meets your interest. We would also like to ask you to provide information about the journal to students, postgraduates and colleagues looking for a platform to present the results of their scientific investigations. We invite everyone interested in submitting texts that fit the problem area of the magazine or are polemics to published content.

Tomasz Małkus, Krzysztof Woźniak

# Japońskie metody i techniki zarządzania oraz ich zastosowanie w polskim przedsiębiorstwie

---

Kinga Nosewicz

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

*Niebywały sukces Japonii w odbudowie gospodarki już w niecałe 30 lat po drugiej wojnie światowej, a także zaskakujące osiągnięcia japońskich firm, zwróciły uwagę Zachodu i zainspirowały kraje europejskie do wdrożenia metod i technik zarządzania, opracowanych w tym przez wiele lat odizolowanym kraju. Skutkiem owej izolacji było wykształcenie się charakterystycznej kultury narodowej, która dzisiaj przekłada się na kultury organizacyjne funkcjonujące w tamtejszych organizacjach. Celem artykułu jest poznanie specyfiki japońskiego podejścia do zarządzania oraz wzbogacenie wiedzy na temat wykorzystania japońskich metod w firmie na terenie Polski. Podczas badania dotyczącego zastosowania japońskich metod w polskiej firmie użyto trzech metod badawczych: obserwacji, ankiety oraz wywiadu szczegółowego.*

**Słowa kluczowe:** kultura organizacyjna, kultura zarządzania, japońskie metody zarządzania, lean management, pro jakościowe zarządzanie, doskonalenie.

**Kody JEL:** L23, M11

## 1. Wprowadzenie

Niebywały sukces Japonii w odbudowie gospodarki już w niecałe 30 lat po drugiej wojnie światowej, a także zaskakujące osiągnięcia japońskich firm, zwróciły uwagę Zachodu i zainspirowały kraje europejskie do wdrożenia metod i technik zarządzania, opracowanych w tym przez wiele lat odizolowanym kraju. Skutkiem owej izolacji było narodzenie się charakterystycznej kultury narodowej, która dzisiaj przekłada się na kultury organizacyjne funkcjonujące w tamtejszych organizacjach.

Celem artykułu jest poznanie specyfiki japońskiego podejścia do zarządzania oraz wzbogacenie wiedzy na temat wykorzystania japońskich metod w firmie na terenie Polski.

## 2. Pojęcie i istota kultury organizacyjnej

Na przestrzeni lat powstało wiele definicji kultury organizacyjnej. Wykształciły się też odmienne poglądy na temat tego, czy kultura istnieje w organizacji, czy może organizacja jest kulturą samą w sobie (Zbiegień-Maciąg, 2002). Spośród licznych definicji występujących w literaturze przedmiotu warto zwrócić uwagę na definicję Nizarda (1998), według którego kultura organizacyjna jest spoiwem łączącym wszystkie elementy składające się na przedsię-

biorstwo, podstawowym źródłem interpretacji dokonujących się w nim procesów, produktem jego historii, dziedzictwem umiejętności zawodowych, sposobem działania i myślenia.

Mimo częstego braku świadomości jej istnienia, kultura jest istotnym elementem firmy, gdyż kształtuje zachowania i oczekiwania pracowników oraz oddziałuje na całą organizację. Dlatego tak ważne dla funkcjonujących na rynku firm jest zbudowanie silnej, proefektywnościowej kultury (Zbiegień-Maciąg, 2002).

Niekiedy w wyniku gwałtownych zmian zachodzących w gospodarce, firmy zmuszone są do modyfikacji sposobów funkcjonowania, w tym zmian kultury organizacyjnej. Brak reakcji na problemy mogłyby doprowadzić do upadku. W zakresie kultury zmianie mogą ulec: system wartości, sposób myślenia, nastawienie, cele, style zarządzania, paradygmaty i podejście do rozwiązywania problemów. Tylko wraz ze zmianą kultury organizacji możliwe będzie wprowadzenie innych programów, które mają na celu wzrost efektywności (Cameron i Quinn, 2003). Jest to zadanie trudne, ponieważ kultura składa się z trwałych i stabilnych cech. W przypadku podjęcia się takiej zmiany, należy zachować ostrożność i wystrzegać się typowych błędów: manipulowania



przy sferze podstawowych wartości i tradycji, wprowadzania obcych wzorców kulturowych, nie pasujących do specyfiki kultury oraz dostarczania uniwersalnych schematów zmian, tracąc niepowtarzalność firmy (Zbiegień-Maciąg, 2002).

To, jakie cechy będzie mieć kultura organizacyjna, jest uzależnione od szeregu czynników wewnętrznych i zewnętrznych (Kopczewski, Pączek i Tobolski, 2012). Podstawowymi czynnikami są:

- typ otoczenia: kultura narodowa, system wartości społeczeństwa, system wartości społeczności regionu, lokalny system wartości,
- typ organizacji: sytuacja rynkowa, produkty i technologia, branża,
- cechy organizacji: historia, wielkość, przywództwo, system administracji, struktura,
- cechy uczestników: wartości, postawy, wykształcenie, płeć, wiek, doświadczenie życiowe, więzi emocjonalne.

Schein dzieli funkcje kultury organizacyjnej na dwie główne grupy – funkcje wewnętrzne i zewnętrzne (Zbiegień-Maciąg, 2002). W zakresie funkcji wewnętrznych można wyróżnić: funkcję integrującą, funkcję poznawczo-informacyjną i funkcję adaptacyjną, zaś w zakresie funkcji zewnętrznych: wpływ uzgodnień wewnętrznych na kontakty zewnętrzne oraz wpływ czynników wywodzących się z otoczenia.

### 3. Różnice kulturowe między Polską i Japonią

Hofstede (2000) w badaniach z lat 60. i 70. XX wieku miał na celu określenie wpływu kultury narodowej na kształtowanie elementów warunkujących funkcjonowanie organizacji. Zdefiniował on cztery wymiary kultur narodowych, które pozwalają różnicować jedną kulturę względem innych: indywidualizm, unikanie niepewności, dystans władzy oraz wymiar męskości i kobiecości.

Dodatkowy wymiar, zwany „dynamizmem konfucjańskim”, nie jest związany z badaniami zachodnimi. Został wyodrębniony dopiero dzięki badaniom międzykulturowym nazwanym Ankieta Chińskich Wartości. Przedstawia różnicę między długo- a krótkookresowym nastawieniem do życia.

Dokładna definicja oraz analiza wszystkich wymiarów znajduje się w książce Hofstede *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu* (Tab. 1).

**Tab. 1. Wartości wskaźników wymiarów kultury narodowej dla Polski i Japonii**

Kraj/wymiar	Polska	Japonia
Dystans władzy (PDI)	68	54
Indywidualizm (IDV)	60	46
Męskość (MAS)	64	95
Unikanie niepewności (UAI)	93	92
Orientacja długoterminowa (LTO)	32	80

Zródło: (Hofstede, 2000).

Wymiarem kultury, w którym Polska i Japonia są do siebie najbardziej podobne, jest unikanie niepewności. W obu przypadkach wskaźnik jest bardzo wysoki, oznaczając tym samym: życie i pracę w stresie, stosunkowo rzadką zmianę pracodawcy, potrzebę ciężkiej pracy oraz większą ilość wdrożeń niż inwencji (Kraśniński, 2012).

Wskaźnik, który różni się najbardziej między Polską a Japonią, to orientacja długoterminowa. W Polsce wyraźne jest nastawienie na szybkie, łatwo zauważalne wyniki. W Japonii cenna jest wytrwałość i systematyczny wysiłek, prowadzące do stopniowego osiągnięcia rezultatów.

Duża różnica widoczna jest także w wymiarze męskości. Japonia charakteryzuje się bardzo wysoką wartością tego wskaźnika. Praca jest postrzegana jako pierwszorzędny obowiązek wynikający z funkcjonowania w społeczeństwie. Karierą zajmują się niemal wyłącznie mężczyźni, zaś konflikty rozwiązywane są poprzez konfrontację siły. Polska to kraj ze zdecydowanie niższą wartością wskaźnika MAS – konflikty są rozwiązywane za pomocą negocjacji, a kobiety mają znaczny udział w rynku pracy. Czas wolny jest bardziej wartościowy niż dodatkowe wynagrodzenie.

Indywidualizm jest większy w Polsce, typowo dla krajów europejskich. Japonia to kraj kolektywistyczny – ma to swoje źródło u podstaw, a więc tradycji filozoficznej kraju. Konfucjanizm, który wywierał duży wpływ na Japonię już od końca III wieku. Według tej filozofii, każdy jest przede wszystkim członkiem rodziny, a więc częścią grupy, dopiero w drugiej kolejności indywidualną jednostką Hofstede (2000). Aby zachować harmonię, człowiek nie powinien okazywać swojej indywidualności na zewnątrz oraz dbać o zachowanie twarzy, czyli godności, szacunku i prestiżu.

Dystans władzy jest nieznacznie mniejszy w Japonii niż w Polsce. Niższy wskaźnik PDI ułatwia współpracę kierownictwa z pracownikami na innych szczeblach organizacyjnych, na przykład w ramach kół jakości oraz pozytywnie wpływa na udział kierowników w życiu przedsiębiorstwa na różnych szczeblach.

#### 4. Specyfika japońskiej kultury zarządzania

Japońska kultura zarządzania jest wysoce specyficzna dzięki takim czynnikom jak między innymi: odmienne postawy i sposoby myślenia pracowników japońskich, odmienna teoria motywacji stosowana w firmach oraz występujące na rynku sieci powiązań przedsiębiorstw zwane *keiretsu*.

Ze względu na znaczne różnice kulturowe pracownicy z różnych części świata charakteryzują się odmiennymi postawami i sposobami myślenia. Czynniki, które różnicują pracowników europejskich i japońskich to: sposób nagradzania, symbole statusu życiowego, sposób stawiania celów, sposób prowadzenia polityki firmy, współzawodnictwo, sposób szkolenia pracowników, system awansów, mobilność pracowników oraz myślenie przyszłościowe (Wolniak, 2012).

W Japonii nagrodą jest przeważnie samozadowolenie z dobrze wykonanego zadania, a pracownicy nie są przyzwyczajeni do specjalnych przywilejów związanych ze stanowiskiem. Cele są stawiane grupowo. Polityka firmy jest ustalana już na najniższych szczeblach, dzięki czemu pracownicy są bardzo aktywni. Występuje silna rywalizacja, która rozwijana jest wśród społeczeństwa już od dzieciństwa. Szkolenie pracowników jest dokładne i praktyczne. System awansów na wyższe stanowiska odbywa się wewnątrz jednej firmy. Pracownicy wykazują się niską mobilnością. Rozpowszechnione jest planowanie długookresowe.

W Europie ważne jest połączenie nagród i awansów z samozadowoleniem pracownika. Istotne dla społeczeństwa są symbole sukcesu życiowego, uznanie, wysoka pozycja oraz szacunek. Przewyższają cele indywidualne, niż te stawiane grupowo. Polityka firmy planowana jest na najwyższych szczeblach. Pracownicy wykazują stosunkowo niską chęć współzawodnictwa z innymi. Szkolenia są wyraźnie teoretyczne, a menadżerowie rzadko mają doświadczenie praktyczne. Awansuje się przeważnie z zewnątrz, ale występują także awanse wewnątrz

firmy. Mobilność pracowników jest nieco większa od pracowników japońskich, zaś planowanie można określić jako średniookresowe.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi powszechnie znana jest Teoria X i Y, stworzona przez McGregora, która jest teorią motywacji. Teoria ta opisuje zupełnie odmienne podejścia pracowników wobec motywacji (Ścibisz i Ścibisz, 2013).

Teoria X ukazuje zatrudnionych w dość negatywnym świetle. Oznacza również skłonność postaw autokratycznych u kierownika i zakłada, że:

- ludzie nie lubią pracy i w razie możliwości unikają jej, są z natury leniwi,
- ludzie nie lubią odpowiedzialności, wolą być kierowani przez innych,
- kierownicy muszą stale kontrolować swoich podwładnych i stosować kary w przypadku nieposłuszeństwa.

Teoria Y jest bardziej optymistyczna. Charakteryzuje się partnerskim stylem zarządzania oraz funkcjonowaniem demokratycznych zasad w organizacji. Jej zwolennicy zakładają, że (Olesińska, 2009):

- ludzie lubią pracę, gdyż jest naturalną częścią ich życia,
- ludzie posiadają wewnętrzną motywację do osiągnięcia celów, jeśli się z nimi utożsamiają,
- ludzie są naturalnie skłonni do kreatywności i innowacyjności, przy zaangażowaniu są zdolni do samokontroli,
- umiejętność podejmowania prawidłowych decyzji jest powszechna nie tylko w kadrze zarządzającej,
- ludzie przywiązują się do celów proporcjonalnie do osobistych nagród, jakie otrzymają w wyniku ich realizacji,
- ludzie ze względu na brak warunków wykazują tylko część swoich talentów.

Ouchi poszedł o krok dalej i sformułował Teorię Z, która zawiera główne cechy japońskiej filozofii zarządzania, a więc odpowiada odmiennym potrzebom kierowników japońskich, w których narodowość wykształciła odmienną kulturę i mentalność. Jej fundamenty to (Zbiegień-Maciąg, 2002):

- długoterminowe zatrudnianie pracownika w jednej firmie,
- decyzje podejmowane na zasadzie konsensusu,
- indywidualna odpowiedzialność za wypełnione zadania,

- możliwości awansu nie są określone w jednolity sposób, ścieżki kariery nie są z góry wytyczone,
- zainteresowanie firmy rodziną pracownika, przez co zostaje wytworzona więź między zatrudnioną osobą a zakładem pracy.

Dzięki tak specyficznej teorii Z, pracownicy odczuwają bezpieczeństwo zatrudnienia, mają większą elastyczność w obrębie wykonywanego zawodu, posiadają możliwość podejmowania decyzji bez względu na swoje miejsce w hierarchii oraz wykazują większą tożsamość z firmą. Są to charakterystyczne cechy funkcjonowania japońskich przedsiębiorstw oraz wykazywanych postaw pracowniczych.

*Keiretsu* to specyficzne dla Japonii sieci wzajemnych powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami. Jest przykładem organizacji sieciowej, którą cechuje wysoki stopień obustronnych więzi (formalnych i nieformalnych) w aspekcie własnościowym i funkcjonalnym, poczucie wzajemnych zobowiązań i podległość jednemu centrum decyzyjnemu (najczęściej bankowi) pomiędzy partnerami: firmami produkcyjnymi, dystrybucyjnymi, bankami i innymi instytucjami (Bembenek, 2008). Przedsiębiorstwa współpracują ze sobą, utrzymując powiązania kapitałowe, prowadząc wspólne przedsięwzięcia oraz pomagając sobie w trudnych sytuacjach.

Biorąc pod uwagę stopień powiązań, jakie łączą partnerów, *keiretsu* można zróżnicować na poziome oraz pionowe (Bembenek, 2008). *Keiretsu* wywodzi się od *zaibatsu*, przedwojennych konglomeratów rodzinnych lub holdingów, które były podstawą japońskiej armii dzięki przestawieniu się na produkcję wojenną (Socik, 2016). Okupujący Japonię Amerykanie rozumieli *zaibatsu* w kategoriach monopolu, uważając je za przestępstwo wobec wolnego rynku. Zdecydowali się je zlikwidować i podzielić na niezależne firmy. Mimo rozbicia *zaibatsu*, te same osoby dalej zarządzały poszczególnymi firmami, a więc w latach powojennych dawne struktury szybko się odnowiły. Już za czasów okupacji zaczęły funkcjonować nieoficjalne powiązania pomiędzy firmami, tym razem obierając za centrum banki posiadające wystarczająco dużo kapitału i tworząc pierwsze grupy *keiretsu*.

*Keiretsu* poziome (horyzontalne, jap. *kinyu*) złożone jest z wielu przedsiębiorstw o podobnej wielkości, powiązanych ze sobą przede wszystkim finansowo, dzięki posiadaniu wspólnych akcji. Członkowie takiej struktury współpracują ze sobą motywując się osiągnięciem celów strategicznych. Rozgłębiają oraz urozmaicają produkcję, rozszerzają ją na odmienne, odległe dziedziny. W literaturze ten typ *keiretsu* określany jest również jako finansowo-bankowy, ponieważ grupy przedsiębiorstw tworzą się wokół banku lokując swój kapitał w najbardziej atrakcyjne lub strategiczne gałęzie przemysłu, a przy tym wspólnie planując i dzieląc się niewątpliwym ryzykiem.

*Keiretsu* pionowe (wertikalne, jap. *shihon*) zazwyczaj ma postać łańcucha produkcyjnego, najczęściej opierając się na długookresowych, bliskich relacjach pomiędzy dostawcą a odbiorcą. Ten rodzaj *keiretsu* można spotkać również pod nazwą „*keiretsu* dostaw”, gdyż powiązane ze sobą firmy współpracują wokół jednego, silnego producenta. Częściej niż w *keiretsu* poziomym występuje specjalizacja branżowa, ścisła hierarchiczna struktura, rotacja pracowników między firmami partnerów, natomiast rzadziej spotyka się wspólne posiadanie akcji.

*Keiretsu* pionowe (wertikalne, jap. *shihon*) zazwyczaj ma postać łańcucha produkcyjnego, najczęściej opierając się na długookresowych, bliskich relacjach pomiędzy dostawcą a odbiorcą. Ten rodzaj *keiretsu* można spotkać również pod nazwą „*keiretsu* dostaw”, gdyż powiązane ze sobą firmy współpracują wokół jednego, silnego producenta. Częściej niż w *keiretsu* poziomym występuje specjalizacja branżowa, ścisła hierarchiczna struktura, rotacja pracowników między firmami partnerów, natomiast rzadziej spotyka się wspólne posiadanie akcji.

## 5. Przegląd wybranych metod zarządzania wywodzących się z Japonii

Japończycy opracowali system sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem, integrujący wiele pojedynczych narzędzi i wykorzystujący efekt synergii pomiędzy nimi. *Lean management* wywodzi się z koncepcji *lean manufacturing*, która została zastosowana po raz pierwszy w koncernie Toyota, gdzie nazywana jest *Toyota Production System* (TPS). Problem braku zasobów rozwiązano tam poprzez znaczne ograniczenie zapotrzebowania na ludzi, powierzchnię, czas i nakłady inwestycyjne. Powszechne zastosowanie *lean management* w japońskim przemyśle motoryzacyjnym sprawiło, że producenci japońscy potrzebowali o połowę mniej zasobów w porównaniu do konkurencji z Europy i Stanów Zjednoczonych, a produkt finalny znacznie zyskał na jakości (Zimniewicz, 1999).

*Toyota Production System* (TPS) to „system zarządzania, który ma na celu redukcję strat podczas każdego procesu, aktywności i na każdym stanowisku pracy. Redukcja ta umożliwiła znaczne zmniejszenie kosztów jakości i zwiększenie wartości produktu, zwiększając w efekcie zysk przedsiębiorstwa. Najważniejszą częścią TPS jest kultura organizacyjna bazująca na filozofii ciągłego doskonalenia *kai-zen* (Wawak, 2016). System ten opracował właściciel Toyoty, Kiichirō Toyoda, wraz ze swoimi pra-

ownikami. Na początku XX wieku system znacznie się rozwinął. W latach 80. i 90. został rozpowszechniony pod nazwą *Total Quality Management* (TQM), jednak kojarzony był bardziej z filozofią projakościową, a nie zbiorem narzędzi wykorzystywanych w procesie zarządzania.

TQM wymaga zaangażowania wszystkich pracowników poprzez pracę grupową i ciągłe doskonalenie ich umiejętności (Wawak, 2016). Celem jest osiągnięcie długoterminowych korzyści dzięki satysfakcji klienta i wynikających z tego korzyści dla organizacji. TQM bazuje na czterech głównych założeniach (Wawak, 2016):

1. Niezbędna jest partycypacja każdego pracownika organizacji w drobne działania doskonalące.
2. Należy optymalizować proces produkcyjny poprzez używanie prostych i uniwersalnych narzędzi oraz maszyn łatwych w przebrojeniu.
3. Konieczne jest doskonalenie kadry zarządczej w celu poprawy organizacji pracy i systemów motywacyjnych, a dopiero później udoskonalanie pracowników produkcyjnych.
4. Należy przestawić się na orientację długoterminową pod względem osiąganych rezultatów oraz podjąć się społecznej odpowiedzialności (np. podejmując działania związane z ochroną środowiska).

System *Lean manufacturing* rozwinął się do szerszego obszaru, *Lean management*, które jest podejściem wobec zarządzania organizacją poprzez kreowanie wartości dla konsumenta (Wawak, 2016). Podejście to jest z zasady długoterminowe i bazuje na ciągłym doskonaleniu wszystkich obszarów organizacji.

Do praktycznego zastosowania *lean management* niezbędne jest korzystanie z narzędzi tego systemu, które zapewniają wzrost produktywności, zmniejszenie marnotrawstwa oraz usprawnienie procesów. Za najważniejsze narzędzia *lean* uważa się (Piotrowska, 2011):

1. 5S.
2. Kaizen.
3. Just in Time.
4. Kanban.
5. SMED (ang. *Single Minute Exchange of Die*).
6. TPM (ang. *Total Productive Maintenance*).
7. Mapowanie strumienia wartości.

5S jest jedną z podstawowych technik *lean manufacturing*, której stosowanie zaleca się w środowiskach produkcyjnych oraz biurowych (Miętusiewicz,

2014). Jest podstawą przy wdrażaniu koncepcji *kaizen*. Ma na celu ukształtowanie dobrze zorganizowanego stanowiska pracy i utrzymanie wysokiej jego jakości, dzięki czemu efektywność procesów znacznie wzrasta.

*Kaizen* ma duże znaczenie w procesie zarządzania organizacją w podejściu *lean*. Opiera się na ciągłym doskonaleniu poprzez małe kroki mające znaczenie długoterminowe oraz pracy grupowej wraz z zaangażowaniem każdego indywidualnego pracownika (Mleczyńska i Wawak, 2016). *Kaizen* ma za zadanie eliminację strat, zmniejszenie kosztów jakościowych oraz znalezienie przyczyny pojawiających się błędów.

*Just In Time* można przetłumaczyć jako „dokładnie na czas” (Piotrowska, 2011). Jest to metoda produkcyjna, która pozwala na zsynchronizowanie przepływów między zaopatrzeniem a produkcją. Zgodnie z nią, surowce oraz półfabrykaty dostarcza się na czas bezpośrednio na taśmę produkcyjną, w momencie gdy pojawia się na nie zapotrzebowanie. Dzięki takiemu rozwiązaniu ilość zapasów zostaje zminimalizowana, unika się także problemu zbędnego magazynowania, przetrzymywania wyrobów gotowych oraz posiadania dużych powierzchni magazynowych. Podczas stosowania JIT stosuje się również grupowanie stanowisk pracy biorąc pod uwagę podobieństwo wykonywanych zadań. Pracownicy mogą wzajemnie się zastępować, gdyż są wyszkoleni do pracy na różnych stanowiskach, dzięki czemu proces produkcji staje się elastyczniejszy, płynniejszy oraz bardziej efektywny. Unika się marnotrawstwa nie tylko przez zmniejszenie zapasów, ale także przez minimalizację czasów oczekiwania, ruchów, nadprodukcji, oraz przestojów maszyn. Metoda ta prowadzi więc do znacznego zmniejszenia kosztów, poprawy terminowości produkcji oraz zwiększenia zysków.

*Kanban* to japońska metoda zarządzania ściśle powiązana z *Just In Time* (Piotrowska, 2011). Jej zadaniem jest redukcja zapasów w toku produkcji, co skutkuje eliminacją magazynowania. Podstawowym jej elementem są karty *kanban*, pełniące rolę zlecenia produkcyjnego oraz będące dokumentem określającym zawartość pojemników z półproduktami. Dzięki swojej specyfice, metoda ta powoduje płynne i zsynchronizowane przepływy materiałów pomiędzy poszczególnymi stanowiskami.

SMED (ang. *Single Minute Exchange of Die*) jest metodyką zawierającą techniki i narzędzia pozwalające

jące na wykonywanie szybkich przebrojeń maszyn i procesów produkcyjnych (Miętusiewicz, 2014). Stosuje się ją w przedsiębiorstwach, w których konieczna jest wysoka elastyczność asortymentu podczas produkcji, lub gdy przebrojenia są zbyt skomplikowane i zabierają mnóstwo czasu. SMED ma na celu redukcję czasu każdego przebrojenia maszyny, które zgodnie z metodą powinno zająć jednocyfrową liczbę minut (czyli do 10 minut). Według zasad SMED, czynności dotyczące przebrojenia dzieli się na wewnętrzne (takie, które można wykonać tylko w trakcie postoju maszyny) oraz zewnętrzne (takie, które można wykonać podczas jej pracy) (Wolniak, 2013). Redukcja czasu przebrojenia staje się możliwa dzięki uproszczeniu procesu: zmniejszeniu ilości narzędzi, zamianę elementów wewnętrznych na elementy zewnętrzne oraz postępową redukcję długości elementów wewnętrznych.

*Total Productive Maintenance* to metoda, w której duże znaczenie ma praca zespołowa wszystkich zatrudnionych osób oraz przełamanie sztywnego szablonu dzielącego pracę na działy zajmujące się produkcją, naprawą maszyn lub przebrojeniem (Piotrowska, 2011). Każdy z pracowników w takim samym stopniu odpowiedzialny jest za zachowanie parku maszynowego w doskonałym stanie. Ważna jest zmiana nastawienia pracowników, którzy powinni sami posiadać przekonanie o konieczności reagowania na usterki i ich eliminacji. W TPM dąży się do uzyskania tzw. trzech zer: zera usterek maszyn, zera wad produkcji i zera wypadków przy pracy. Niezwykle ważne jest więc utrzymanie parków maszynowego w dobrej kondycji oraz zredukowanie przestojów. Wszyscy pracownicy – zarówno kierownicy, inżynierowie jak i mechanicy, zaangażowani są w utrzymanie maszyn. Za cel obiera się przeciwdziałanie awariom, a także dbanie konserwację i regularne przeglądy posiadanych urządzeń.

Istotnym etapem we wdrażaniu TPM jest usprawnienie wydajności w administracji, gdzie często mają miejsca zaniedbania oraz marnotrawstwo. Dzieje się to za sprawą biurokracji, długiego transferu informacji i ich niedokładności, braku kompetencji, lub też niewykorzystanej kreatywności pracowników działu.

Efekty, jakie można zauważyć po pewnym czasie od wdrożenia TPM, to wzrost produktywności poprzez skrócenie czasu przerw w pracy spowodowanych awariami i konserwacjami urządzeń, zaangażowanie

pracowników, nabycie przez nich nowych umiejętności oraz tendencji do kreatywnego myślenia, oraz większe utożsamianie się z przedsiębiorstwem.

Mapowanie strumienia wartości jest narzędziem pozwalającym na poprawę ciągłości procesów przepływu materiałów i informacji poprzez analizę systemu produkcyjnego (Michłowicz i Świątoniowski, 2011). Polega na „ukazaniu strumienia wartości”, czyli zidentyfikowaniu każdej z czynności wykonywanych podczas procesu wytwarzania wyrobu. Dzięki temu łatwo dostrzegalne stają się ewentualne marnotrawstwo, które następnie można wyeliminować za pomocą kolejnych metod *lean*. Mapowanie strumienia wartości składa się z trzech etapów (Michłowicz i Świątoniowski, 2011):

1. Diagnozy stanu istniejącego.
2. Stworzenia wizji stanu przyszłego.
3. Stworzenia planu doskonalenia.

Do uzyskania celu jaki zakłada TQM, czyli zaangażowania i doskonalenia wszystkich pracowników poprzez pracę grupową, niezbędne jest również korzystanie z charakterystycznych form organizacji pracy, odpowiednich sposobów podejmowania decyzji oraz wdrażanie szczególnych metod pracy. Przykładem są koła jakości, metoda *QC-Story* i *ringi* oraz *genchi genbutsu*.

Koła jakości to forma organizacji pracy, która skupia małą grupę (5-10) odpowiednio przeszkolonych pracowników w jednym miejscu, celem rozwiązywania wspólnych im problemów pojawiających się w produkcji lub obsłudze (Obora, 2012, s. 393). Idea takiej formy zakłada, że każdy uczestnik procesu produkcji posiada znaczący wpływ na jakość produkowanych wyrobów. Uczestnictwo w kołach jakości jest dobrowolne, tak więc znajdują się w nich tylko te osoby, które zauważają problem wymagający zmiany i wyrażają chęć działania w zespole osób o podobnych przekonaniach.

Działalność kół jakości powinna mieć częstotliwość 2-8 spotkań w skali miesiąca (Obora, 2012). Zazwyczaj ustala się godziny spotkań, które nie kolidują z harmonogramem pracy (Hutchins, 2014). Każdy z uczestników powinien mieć możliwość zgłoszenia swoich indywidualnych wniosków oraz pomysłów bez zagrożenia zbędnymi dyskusjami, które mogłyby doprowadzić do konfliktu w zespole. Uwagi zgłaszane przez uczestników podczas dyskusji są zapisywane na piśmie, które otrzymuje każdy

uczestnik. Taka lista powinna być również wywieszona na tablicy ogłoszeń w wyznaczonym do tego celu miejscu.

Metoda *QC-Story* oparta na cyklu PDCA jest jedną z najbardziej skutecznych i efektywnych narzędzi wykorzystywanych w kołach jakości. Została ona opracowana w Japonii na początku lat 60. i okazała się bardzo przydatna przy rozwiązywaniu problemów dotyczących jakości. W ramach *QC-Story* realizuje się tzw. siedem kroków realizacji usprawnień (Obora, 2012):

1. Wybór tematu prac/problemu.
2. Zrozumienie problemu i wybór celu.
3. Ustalenie harmonogramu działań.
4. Analiza źródłowych przyczyn problemu i opracowanie dla nich rozwiązań.
5. Wdrożenie rozwiązań i kontrola ich przebiegu.
6. Ocena efektywności wprowadzonych działań.
7. Utrwalenie i standaryzacja wyniku.

W ramach *QC-Story* korzysta się z różnych narzędzi pomocniczych należących do technik TQM, takich jak: wykresy (np. wykres Ishikawy, wykres Gantta), histogramy, diagramy macierzowe, strzałkowe i podobieństwa (np. diagram Pareto, diagram PDPC) arkusze i karty kontrolne, SMART, burza mózgów, analiza 5xWhy (Obora, 2012).

Metoda *hoshin kanri* jest jedną z metod zarządzania strategicznego, która pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej dzięki wyprzedzającemu rozpoznaniu otoczenia przedsiębiorstwa, a następnie określeniu jego strategii rozwojowej (Martyniak, 2002).

*Hoshin Kanri* może występować w wielu odmianach. Mardsen opisuje cztery ogólne cechy tej metody, które wskazują na tok postępowania wzorowany na cyklu PDCA (Czekaj, 2008):

- skoncentrowanie uwagi organizacji na realizacji kilku ważnych celów, przy jednoczesnej bieżącej kontroli podstawowych procesów biznesowych,
- dopasowanie celów do planów i programów organizacji,
- szczegółowe, częste, regularne i systematyczne przeglądy celów i sposobów ich realizacji,
- przekazywanie informacji zwrotnej umożliwiającej doskonalenie procesu planowania i uczenie się organizacji.

Charakterystyczne dla *hoshin* jest stosowanie pracy zespołowej nie tylko do rozwiązywania problemów, ale także do ustalania celów. Łączy się to

ze stosowaniem wywodzącej się z Japonii metody *ringi* (Czekaj, 2008).

Japońska metoda *ringi* jest tradycyjnym sposobem kierowniczego podejmowania decyzji. Zgodnie z nią, propozycje krążą między wszystkimi menadżerami firmy, których dotyczyć będzie przyszły werdykt wyboru rozwiązania. Składa się z czterech etapów: propozycji, cyrkulacji, zatwierdzenia i zarejestrowania. Zazwyczaj propozycje są inicjowane przez średnich lub najwyższych menadżerów.

Pomysły i plany są omawiane, rozwijane i dopracowywane podczas nieformalnych spotkań pracowników, pełnych dyskusji na temat firmy. Etap ten nazywany jest *nemawashi*. Jego głównym celem jest wyjaśnienie detali proponowanego pomysłu i przekonanie pracowników do poparcia decyzji. Dzięki metodzie *ringi* jak najwięcej członków firmy ma wpływ na rzeczywisty proces podejmowania decyzji, co sprzyja aprobacie następujących zmian, gdyż sami byli jej współtwórcami. Dopuszczenie menadżerów niższego szczebla do podejmowania decyzji przynosi wiele korzyści, gdyż często to oni są bliżej problemu i posiadają wiele cennych informacji (Sagi, 2015).

*Genchi genbutsu* to element filozofii budującej kulturę organizacyjną w japońskich firmach (Rutana, 2016). Po raz pierwszy zostało wdrożone przez Toyotę, a obecnie jest wykorzystywane przez jednostki na całym świecie. Oznacza próbę zrozumienia występujących problemów poprzez obecność na faktycznym miejscu ich powstania. Do rozpoznania i rozwiązania problemu konieczne jest empiryczne doświadczenie i sprawdzenie wybranego sposobu przez pracowników linii produkcyjnej.

## 6. Metodyka badań

Odpowiednia kultura organizacyjna jest głównym źródłem sukcesu stosowania metod. Badanie służy rozpoznaniu elementów kultury organizacyjnej firmy X i określeniu jej wpływu na stosowanie tych metod.

W toku badania dokonano analizy literatury dotyczącej:

- kultury organizacyjnej, jej wymiarów, modeli i koncepcji,
- kultury narodowej i kultury zarządzania w Japonii, w tym japońskich metod zarządzania.

Na bazie literatury przygotowano dalsze etapy badania, tj.: obserwację, wywiad oraz kwestionariusz ankiety. Obserwację przeprowadzono w od-

dziale firmy w Łodzi, który zajmuje się produkcją uszchelek dla przemysłu lotniczego. Oprócz samej obserwacji, dzięki współpracy z Kierownikiem ds. Ciągłego Doskonalenia oraz Kierownikiem Wydziału przeprowadzono dwa wywiady szczegółowe oraz ankietę dotyczącą wymiarów kultury organizacyjnej. Wywiad oraz obserwacja zostały wybrane spośród wszystkich metod badawczych, gdyż pozwalają nawiązać bliski kontakt z przedmiotem badania oraz pozwalają łatwo upewnić się co do szczegółów i ewentualnych wątpliwości. Metody te dają także dużą swobodę działania dla badającego. Ankieta została wybrana ze względu na chęć znalezienia zależności pomiędzy kulturą organizacyjną firmy a efektywnością używanych metod zarządzania.

W ramach przeprowadzonych badań wykorzystane zostały następujące metody badawcze: obserwacja, wywiad szczegółowy oraz ankieta.

Obserwacja przeprowadzona w warunkach naturalnych, obejmowała teren zakładu jednego z oddziałów firmy, w tym halę produkcyjną. Pozwoliła zwrócić uwagę na takie aspekty jej działalności jak otoczenie zewnętrzne, tablice wydziałowe, środki bezpieczeństwa zakładu pracy oraz dokumentacja. Widoczne były również relacje pomiędzy pracownikami, a także pomiędzy kierownikami i ich podwładnymi.

Zalety obserwacji jako metody badawczej to przede wszystkim niskie koszty, duża swoboda w działaniu oraz mała pracochłonność (Tyburcy, 2015). Do wad zaliczyć można subiektywność obserwatora, możliwość oddziaływania na siebie badacza i obiektu badania oraz niedoskonałość ludzkich zmysłów.

W wywiadzie szczegółowym wzięło udział dwóch przedstawicieli firmy: Kierownik ds. Ciągłego Doskonalenia oraz Kierownik Wydziału. Odpowiedzieli na pytania dotyczące japońskich metod zarządzania, które funkcjonują w organizacji, oraz wyjaśnili ich przebieg i sposób dostosowania do potrzeb owej organizacji. Udzielili informacji odnoszących się do zalet tych metod, aspektów organizacyjnych, na jakie mają korzystny wpływ oraz związanego z tym nastawienia pracowników do pracy. Oprócz tego, kierownicy wypowiedzieli się na temat trudności wdrażania japońskich metod w Polsce oraz największych wyzwań, jakie temu towarzyszą.

Podczas wywiadu zadano następujące pytania:

1. Jak narodził się pomysł wprowadzenia japońskich metod zarządzania w firmie? Czy funkcjonują one od samego początku istnienia firmy?
2. Jakie japońskie metody zarządzania są stosowane w firmie i jak ocenia się ich funkcjonowanie?
3. Czy w firmie funkcjonują koła jakości?
4. Jakie są zalety stosowania japońskich metod zarządzania?
5. Jaki jest wpływ stosowania japońskich metod zarządzania na postawy pracowników? Czy wpływają korzystnie na ich chęć rozwoju poprzez udział w szkoleniach i warsztatach? Czy wykazywane jest zainteresowanie udziałem w takich wydarzeniach?
6. Jak japońskie metody zarządzania wpływają na komunikację oraz stosunki społeczne pomiędzy pracownikami i kierownictwem?
7. Czy widoczne jest zaangażowanie pracowników w pracę grupową?
8. Jaki wygląda proces podejmowania decyzji w firmie – czy bierze się pod uwagę opinie pracowników z niższego szczebla?
9. Czy istnieją japońskie metody zarządzania, z których firma była zmuszona zrezygnować wskutek złego ich funkcjonowania?
10. Czy istnieją japońskie metody zarządzania, których kierownictwo zdecydowało się nie wdrożyć w firmie pomimo ich znajomości?
11. Czy wdrożenie japońskich metod zarządzania w Polsce jest trudne? Co jest największym wyzwaniem podczas próby ich wdrożenia?

Wywiad, który był wywiadem swobodnym i indywidualnym, ma szereg różnego typu zalet oraz wad. Jego mocną stroną jest możliwość bieżącego wyjaśniania nieścisłości, korzystanie z dłuższych i bardziej skomplikowanych kwestionariuszy niż w przypadku ankiety oraz dotarcie do konkretnych respondentów. Słabe strony to długi czas realizacji, dość wysokie koszty (czas, w którym badany mógłby wykonywać pracę oraz koszty dojazdu, jakie musi ponieść badacz), możliwość oddziaływania na siebie badacza i badanego, a także brak anonimowości, co może być problemem przy pytaniach wrażliwych. Rozmówcy mogą obawiać się negatywnych konsekwencji ze względu na zbyt szczerze odpowiedzi na niewygodne pytania.

Ankieta, którą wypełnili wspomniani wyżej kierownicy, dotyczyła kultury organizacyjnej firmy. Została skonstruowana na podstawie wykładu prof.

dr hab. Agnieszki Sopińskiej *Kultura i tożsamość organizacji* i opracowanych przez nią wymiarów kultury zdefiniowanych przez Hofstede, a więc bierze pod uwagę:

- dystans władzy,
- kolektywizm i indywidualizm,
- kobiecość i męskość,
- unikanie niepewności.

Dzięki wynikom ankiety, możliwe jest wyciągnięcie wniosków na temat postaw i systemu wartości kierowników oraz zwyczajów panujących w firmie. Ankieta dostarcza także informacji dotyczących zgodności kultury organizacyjnej firmy z funkcjonowaniem japońskich metod zarządzania oraz związanych z tym szans na prawidłowe i sukcesywne ich funkcjonowanie w polskich warunkach kulturowych. Dodatkowo, metryczka respondenta przedstawia dane na temat płci, grupy wiekowej, stanowiska, stażu oraz udziału w spotkaniach integracyjnych ankietowanych osób.

Ankieta jest metodą nieskomplikowaną i pochłaniającą mało czasu – dzięki temu łatwiej jest skłonić osoby badane do jej wypełnienia (Berbec, Ciećka i Czaja, 2016). Jest również łatwa w analizie oraz prezentacji osiągniętych wyników. Mimo to, można ją uznać za metodę powierzchowną – ankiety bowiem nie stymulują dyskusji oraz wykluczają możliwość pogłębienia, czyli doprecyzowania odpowiedzi poprzez pytania dodatkowe konstruowane na bieżąco przez badacza.

Połączenie obserwacji, wywiadu oraz ankiety pozwoliło na pełne wykorzystanie ich zalet, a jednocześnie znaczne ograniczenie wad. Dzięki przeprowadzonym wywiadam, badanie nie jest zbyt powierzchowne. Ankieta zawiera zaś pytania, których zazwyczaj nie wypada zadawać podczas rozmowy, ze względu na zbyt „drażliwe” zagadnienia. Anonimowość eliminuje ten problem. Obserwacja jest dobrym dopełnieniem badania, gdyż pozwala zaobserwować sytuacje z codziennego życia organizacyjnego w naturalnych warunkach.

## 7. Wykorzystanie koncepcji japońskich w firmie produkcyjnej w Polsce

Japońskie metody zarządzania funkcjonują w badanym oddziale firmy od samego początku jego istnienia. Oddział budowany był już z myślą o ciągłym doskonaleniu. W całej grupie Total, do której należy firma, wykorzystywana jest większość narzę-

dzi opracowanych przez koncern Toyota. Jednak biorąc pod uwagę jedynie badany oddział firmy, który zajmuje się produkcją uszczelki dla przemysłu samolotowego, nie wszystkie te narzędzia są jeszcze stosowane, i zgodnie z tym, co mówi Kierownik ds. Ciągłego Doskonalenia – „pewnie nie wszystkie będą wykorzystywane w przyszłości ze względu na specyfikę produkcji”.

Hala produkcyjna oddziału składa się z ośmiu gniazd produkcyjnych, z czego każde gniazdo jest zamkniętą jednostką. Taka jednostka dostaje półprodukt na wózku wykorzystując kanban. Podczas gdy jeden wydział zajmuje się produkcją półproduktów z jednego wózka, drugi wydział już przygotowuje drugi wózek – początkiem produkcji dla kolejnego wózka jest moment oddania przez wydział pierwszego wózka. Co więcej, jeśli jeden wydział przyspieszy produkcję, to drugi wydział również musi szybciej reagować.

Karty *kanban* są typowym elementem systemu *lean production*, który jest wykorzystywany w firmie. Za pomocą ich pomocą tworzy się plany i zlecenia produkcyjne – jeden *kanban* to konkretna ilość uszczelki. Zlecenie składa się z czterech etapów: konfekcjonowania (czyli porcjowania), persażu, wykańczania i kontroli finalnej – dział produkcji ma na wykonanie zlecenia trzy dni. Na tablicy z kartami widać, czy produkcja idzie zgodnie z planem, czy może zaistniał jakiś problem. Wtedy weryfikuje się jego źródło. Możliwa jest sytuacja, w której spóźnienie nie jest zależne od pracowników produkcji, a wynika na przykład z braku dostarczenia materiału. Stosowane jest poziomowanie produkcji (*heijunka*, narzędzie *lean manufacturing*) – zlecenia są rozkładane na tygodnie, dni i zmiany w taki sposób, by produkcja ciągle była na odpowiednim poziomie i nie powodowała nadmiaru zleceń, który na dalszym etapie będzie powodował opóźnienie.

Największy nacisk kładziony jest na narzędzie 5S, które ma na celu utrzymanie dobrze zorganizowanego oraz uporządkowanego stanowiska pracy. Każde miejsce odstawcze na hali produkcyjnej jest wyraźnie podpisane. Wyniki 5S z każdego miesiąca oraz komentarze odnośnie audytów 5S są prezentowane na specjalnej tablicy. Zgodnie z metodą *genchi gembutsu*, sugestie zgłaszane na gembach są stale przyjmowane i realizowane. Skłonność pracowników do zgłaszania sugestii w dużej mierze zależy od długości ich stażu w firmie. Osoby, które pracują dłużej i lepiej, naturalną siłą rzeczy motywują oso-



by, które dopiero zaczynają i są na etapie uczenia się.

Ustalone są stany wzorcowe dla poszczególnych miejsc produkcyjnych oraz gemby sprzątanania – każdy pracownik wie kiedy, co i ile czasu ma robić na konkretnym stanowisku. Podczas warsztatów, na których wprowadzane jest 5S, obecnych jest przynajmniej dwoje pracowników z każdej zmiany (jeśli okaże się, że nie uda się zaangażować każdej osoby). Dzięki temu na każdej zmianie załoga ma jasny obraz tego, co robione jest podczas warsztatów. Cytując Kierownika Wydziału: „warsztaty sprawiają, że pracownicy sami zaczynają myśleć, co im przeszkadza podczas codziennej pracy, oraz sugerują w jaki sposób można poprawić układ narzędzi biorąc pod uwagę częstotliwość z jaką z nich korzystają”. Różnego typu sugestie wychodzą od pracowników nie tylko podczas audytów (organizowanych raz w miesiącu), ale także podczas codziennego życia produkcyjnego, które zazwyczaj rodzi nowe przemyślenia – na planie akcji, który znajduje się na tablicach gniazd, pracownicy mają możliwość zapisywania swoich sugestii dotyczących tego, co im przeszkadza w pracy, kwestii, które uważają za ważne zmiany, a także przedmiotów, które są im niezbędne do pracy, a nie są dostarczone na gniazdo produkcyjne.

Na każdej wyspie znajduje się wspomniana wyżej tablica wydziałowa, która jest systemem porozumiewania się. Jest to system, który pozwala przybliżyć się do problemów tam, gdzie one się rodzą – problemy, jakie występują w gnieździe, są omawiane codziennie właśnie przy tych tablicach. Każdego dnia organizowane są spotkania produkcyjne z technikiem jakości, planistą, kierownikiem, liderem produkcji oraz technikiem metod. Podczas *gemba walking* każdy wydział co dzień przeprowadza krótką, pięciominutową rozmowę podsumowującą wydarzenia na gniazdach produkcyjnych oraz problemy, które wystąpiły poprzedniego dnia. Omawiane są takie aspekty jak: poziom bezpieczeństwa, wypadki, sugestie dotyczące BHP, poziom realizacji planu, sprawy jakościowe – poziom wysokości braków produkcyjnych i reklamacje od klienta, absencje, wydajność, zgłoszone sugestie, postoje maszyn oraz spóźnienia. Po zakończeniu spotkań przy każdym gnieździe, organizowane jest dłuższe spotkanie podsumowujące przy głównej tablicy wydziałowej QRQC. Tam omawiane są wszystkie problemy,

które wystąpiły, oraz ustalany jest priorytet dnia – najważniejsza rzecz, którą należy zająć się bieżącego dnia. Jeśli wydarzy się wypadek lub wystąpi reklamacja, zawsze będą to priorytety dla kierownika.

Tablica QRQC jest miejscem codziennych spotkań, gdzie rozwiązuje się problemy za pomocą odpowiednich technik. Tutaj spisywane są wyniki dotyczące bezpieczeństwa, sugestii, problemów jakościowych, absencji i realizacji planu z poszczególnych wysp produkcyjnych. Wyniki te sumuje się i wyjaśnia ewentualne nieprawidłowości. Wykazywana jest również wydajność, postawione cele i kwestie dotyczące maszyn. Swoje miejsce ma także specjalny wskaźnik logistyczny, który daje informację na temat referencji od klientów – ile zostało wysłanych, a ile nie, i co było powodem ewentualnych opóźnień. Kolejnym krokiem po spotkaniu wydziałowym jest *gemba walking*, podczas którego kierownik produkcji przechodzi pomiędzy tablicami wydziałowymi. Następnie u kierownika produkcji dyskutuje się o ilości osób potrzebnych do zrealizowania planu produkcyjnego oraz podsumowuje się audyty 5S.

Przy tablicy QRQC znajduje się dokument krótkiej pętli, który przeznaczony jest szczególnie dla liderów. Lider opisuje w nim problemy, które wystąpiły przykładowo w nocy, i jakie akcje podjął – dzięki temu następnego dnia z rana, podczas spotkania przy tablicy wydziałowej, uczestnicy mają przedstawioną dokładną informację. Drugim istotnym dokumentem jest formularz krótkiej pętli, który zakładany jest w trakcie ustalania priorytetu dnia. Wpisuje się w nim ustalony priorytet, natychmiastowe akcje, które należy podjąć na wydziale oraz kroki, które pomogą w lepszym zrozumieniu problemu – na przykład opracowanie planu działań naprawczych. W odpowiednim miejscu formularza notuje się zaplanowane akcje i osoby, które są za nie odpowiedzialne. Gotowy dokument odkłada się na wyznaczone miejsce. Jest on omawiany kolejnego dnia, a za kilka następnych dni powraca się do niego ponownie, by sprawdzić, na jakim etapie realizacji są zaplanowane akcje. Następnie kierownictwo wyciąga odpowiednie wnioski. Każdy z takich dokumentów jest archiwizowany.

W firmie nie funkcjonują koła jakości w tradycyjnej postaci. Problemy jakości rozwiązuje się na bieżąco przede wszystkim za pomocą QRQC. Dodatkowo, raz na tydzień organizowane są spotkania

jakości prowadzone przez technika jakości, który zbiera informacje dotyczące wskaźników i reklamacji. Na ich podstawie decyduje, które tematy są najważniejsze, konieczne do rozpatrzenia w pierwszej kolejności i jakie akcje należy podjąć.

Stosowane jest rozwiązanie *Jidoka*, według którego przy pojawieniu się problemów jakościowych produkcja powinna być natychmiastowo zatrzymana (Rutana, 2016). Przy wyprodukowaniu trzech sztuk z tym samym błędem produkcja zostaje więc wstrzymana – następnego dnia technik metod i technik jakości ustalają, jakie akcje należy wprowadzić, czy dalsza produkcja jest możliwa i czy da się rozwiązać problem bez ingerencji kolejnych osób. Przy takim zatrzymaniu produkcji kierownik zawsze angażuje pracownika do uczestnictwa w rozwiązywaniu problemu. W wypadku zostawienia referencji, dotyczącej na przykład problemu w procesie produkcji i powstawaniu braków, pracownik, który taką referencję zgłosił, jest angażowany nawet wówczas, jeśli do pomocy włączony został technik jakości lub technik metod. Pracownik koryguje swoje błędy i wychodzi z inicjatywą i pomysłami. Pracownicy są więc zaangażowani w obszar związany z jakością szczególnie poprzez wnoszenie sugestii, jednak tak naprawdę to technik jakości i technik metod są osobami najbardziej zobligowanymi do dbania o kwestie jakościowe. Biorąc pod uwagę jakość, działa również zasada dotycząca poziomu braków – jeśli poziom ten jest powyżej wyznaczonego celu, wprowadzane zostają akcje jakościowe. Regularnie są też sprawdzane poziomy reklamacji, mówiące o brakach na referencje, których dotyczył alert.

Spółczesne europejskie są wyraźnie mocniej ukierunkowane na indywidualizm niż na kolektywizm w porównaniu do krajów azjatyckich. W celu wzmocnienia nastawienie pracowników na grupę, zarząd zmienił w pewnym stopniu filozofię organizacji. Na przykład, przy wystąpieniu reklamacji nie tylko jedna osoba, która przekazała uszkodzoną uszczelkę dalej obarczana jest problemem, ale całe gniazdo. Nowa filozofia ma też odzwierciedlenie w sprawach dotyczących wydajności – wydajność jest bowiem analizowana nie w odniesieniu do indywidualnego pracownika, ale porównywana jest do wydajności całego gniazda. Dzięki pomocy innych pracowników, najslabszą osobę próbuje się podciągnąć pod ogólną wydajność. Ponadto, premia zaczęła być rozpatrywana w stosunku do całego gniazda, a nie w odniesieniu do pojedynczych osób. Dzięki

temu współpracownikom zależy na wzajemnej pomocy.

Zgodnie z tym, co mówi Kierownik Wydziału – „spotkania integracyjne niekoniecznie są organizowane – wystarczy, że bardzo dużo czasu spędza się w pracy”. Potwierdza to ankieta, gdzie w obu przypadkach okazało się, iż spotkania integracyjne nie mają miejsca. Jak zostało później doprecyzowane, istnieje jedno takie wydarzenie, jednak dochodzi do niego tylko raz w roku. Mimo to, kierownik ocenia relacje między kadrą kierowniczą jako dobre i przyjazne – „tworzymy jedną rodzinę” – zaznacza. „Nie uczestniczymy w wyścigu szczurów. W innych firmach czasem wydziały rywalizują między sobą, są bardziej zamknięte. U nas wygląda to inaczej. Kiedy jeden wydział ma problem, drugi zawsze mu pomoże”. Stosunki pomiędzy kierownikami a pracownikami również mają pozytywny charakter. „To jeden z tych aspektów, na które kładziemy nacisk – na to, żeby podczas warsztatów również kierownicy danego wydziału pracowali i sprząkali wyspy, a także wprowadzali 5S łącznie z pracownikami produkcyjnymi”. Takie zachowania wpływają korzystnie na zaangażowanie pracowników podczas warsztatów (prowadzone są warsztaty SMED, 5S oraz warsztaty *kaizen* ukierunkowane na określone gniazdo lub proces). Oprócz tego, po warsztatach przyjeżdża dyrektor dwóch zakładów wraz z większością kadry kierowniczej by odebrać wyspę – ten element jest dość mocno w firmie akcentowany.

Myśląc o wprowadzaniu japońskich metod w Polsce, pojawia się pytanie, czy jest to działanie trudne, oraz co stanowi największe wyzwanie. Kierownik ds. Ciągłego Doskonalenia stwierdził, że nie jest to szczególnie trudne zadanie – „nie było takiego przypadku, że zmuszeni byliśmy do rezygnacji z jakiejś metody, gdyż źle funkcjonowała”. Jedyny aspekt, na który zwraca uwagę, to samodyscyplina pracowników. „Różnica kulturowa pomiędzy Azjatami a Europejczykami jest taka, że tutaj bez dodatkowych audytów nie osiągnie się niektórych sukcesów” – mówi. Dodał też, że niektóre metody należy skroić do europejskiego kręgu kulturowego – „Trzeba zwrócić uwagę na takie aspekty, jak większe zindywidualizowanie społeczeństwa”. Podobnie wygląda kwestia dotycząca warsztatów – w Japonii z warsztatami często wiążą się wspólne ćwiczenia na siłowni i inne tego typu rozrywki – tutaj nie idzie się tak daleko, jednak zachowuje się zwyczaj wspólnych posiłków. Takie podejście podziela Kierownik

Wydziału – „Jesteśmy dużą korporacją i niektóre metody pracy są już narzucone przez firmę, która jest naszym właścicielem. Dopasowujemy system do naszych potrzeb. Przykładowo, z góry narzucone jest istnienie kanbanów produkcyjnych, jednak kanbany te nie wyglądają dokładnie tak, jak we Francji. Są bardziej dopasowane do naszych potrzeb – dzięki akcjom ze strony pracowników i administracji metody są modyfikowane”.

Ankieta, którą wypełniło dwóch kierowników firmy X, dotyczyła kultury organizacyjnej firmy. Została skonstruowana na podstawie wymiarów kultury według G. Hofstede (2000). Odpowiedzi, jakich dokonali ankietowani, przekładają się na ich zachowania organizacyjne.

Pierwsza część ankiety dotyczy stosunku do dystansu władzy. Ankietowani musieli wybrać stwierdzenie, które bardziej odpowiada podzielanemu przez nich systemowi wartości. Jeden zestaw stwierdzeń odpowiadał małemu, drugi zaś dużemu dystansowi władzy. Odpowiedzi jednoznacznie wskazują na preferowany w firmie mały dystans władzy. Kierownicy byli zgodni co do wzajemnej zależności ludzi i równości ich praw, hierarchii interpretowanej jako nierówność ról (nie zaś nierówność ludzi), konieczności stałego kontaktu kierowników z pracownikami oraz potrzeby legalności władzy i stałej jej kontroli. Oboje uważają też, że osoby stojące wyżej w hierarchii nie powinny nadmiernie okazywać swojej władzy.

Druga część ankiety dotyczyła indywidualizmu i kolektywizmu. Odpowiedzi wskazują na podzielenie postaw indywidualistycznych na podobnym poziomie, jak postaw kolektywistycznych. Obaj kierownicy uważają, że człowiek jest częścią większej grupy, dzięki której zyskuje tożsamość. Wskazują również na konieczność ponoszenia odpowiedzialności za innych ludzi oraz zaangażowania emocjonalnego w działalność organizacji. Mimo to, zgadzają się ze stwierdzeniem, iż każdy posiada prawo do życia prywatnego, w które nikt nie powinien ingerować. Pojawiają się także opinie, zgodnie z którymi normy i wartości dotyczą całego społeczeństwa (nie tylko uczestników własnej grupy). Odmienne są zdania w kwestii zaufania do podejmowanych decyzji – z jednej strony większe zaufanie ma się do decyzji indywidualnych, z drugiej strony zaufanie do decyzji grupowych także istnieje w organizacji.

Trzecia część ankiety prezentuje opinie dotyczące męskości i kobiecości. Mimo kilku odpowiedzi, które wskazują na męskość w organizacji (głównym atutem jest siła, ambicja motywuje do działania, należy dążyć do niezależności), znaczną przewagę mają wartości typowo kobiece. Występują odpowiedzi sprzeczne z systemem wartości innego ankietowanego – wdzięk osobisty jest więc ważniejszym atutem niż siła, służba innym motywuje do działania, a ludzie są od siebie wzajemnie zależni. Ankietowani zgodnie twierdzą, że człowiek jest ważniejszy niż role społeczne, pracuje się po to, by żyć (nie żyje się zaś, by pracować), a ludzie i przyroda są ważniejsi od pieniędzy i przedmiotów materialnych.

Czwarta część ankiety nawiązuje do unikania niepewności, czyli skłonności do ryzyka. Ankietowani zgodnie twierdzą, że każdy dzień należy przyjmować z radością i otwartością (co jest przeciwnością odbierania przyszłości jako zagrożenia), ludzie na ogół nie mają powodów, by odczuwać stres, agresja zasługuje na potępienie, konflikty mogą być wykorzystywane w sposób konstruktywny, należy akceptować różnicę zdań, a rząd istnieje, by służyć obywatelom. Odpowiedzi te oznaczają dużą skłonność do ryzyka, jakie ma miejsce w firmie, przewyższając opinie wskazujące na wartości odpowiednie dla małej skłonności do ryzyka. Mimo to, obaj ankietowani zgadzają się ze stwierdzeniem „czas to pieniądz”, uznają, iż należy wykazywać się dużą troską o bezpieczeństwo oraz twierdzą, iż bez przepisów zapanowałby chaos.

Metryczka respondenta, która jest ostatnim etapem ankiety, dostarcza nam danych na temat ankietowanych osób. Ankietowani kierownicy są osobami stosunkowo młodymi (31-40 lat), o dość krótkim stażu pracy (w jednym przypadku osoba zatrudniona była krócej niż rok czasu, w drugim – staż wynosił 1-5 lat). Z metryczki można dowiedzieć się również, że spotkania integracyjne nie są organizowane w firmie. Jest to wynik negatywnie wpływający na stosunki w organizacji, gdyż takie spotkania korzystnie oddziałują na stabilność zatrudnienia – pracownicy odczuwają większą przynależność do firmy i wykazują większe zaangażowanie, a pozostając w firmie przez długi czas, stopniowo uzyskują szansę awansu. W Japonii istnieje zaś tendencja do „zatrudniania w firmie na całe życie” oraz umieszczania osób starszych na wyższych stanowiskach. Brak wyjazdów integracyjnych kłóci się również z typowo-

wym zachowaniem japońskich biznesmenów, którzy oprócz długiego czasu w pracy, wiele godzin poświęcają na spotkania integracyjne, w tym wspólne wizyty w klubach nocnych oraz barach karaoke. Często podczas tych z pozoru oderwanych od środowiska pracy spotkań, rozmawia się na tematy związane z firmą. Alkohol „rozwiązuje języki” pracowników, którzy przyznają się do różnego typu problemów związanych z funkcjonowaniem organizacji.

## 8. Wnioski wynikające z badania

Jak twierdzi Zimmewicz (1999), przenoszenie pewnych metod z jednych obszarów kulturowych do innych nie może odbywać się mechanicznie. Niezbędne jest modyfikowanie metod w taki sposób, by odpowiadały indywidualnym potrzebom oraz pasowały do kręgu kulturowego organizacji. Jest to spowodowane wysokim stopniem skomplikowania niektórych metod oraz odmiennością systemu różnych narodów. Firma X zmodyfikowała system kanban na prostszy, bardziej odpowiadający potrzebom, znacznie ułatwiając funkcjonowanie systemu na hali produkcyjnej.

Przykładem różnic kulturowych są odmienne wartości europejskie i azjatyckie. Europa jest kontynentem typowo indywidualistycznym. Indywidualizm oznacza, że pracownicy nie zawsze mają interesy równoznaczne z interesami firmy, a ich kariera często nie ogranicza się do jednej firmy. W Japonii ludzie są przeważnie zatrudniani w jednej firmie na całe życie, a dzięki charakterystycznemu dla krajów azjatyckich kolektywizmowi, mocno identyfikują się z celami grupy.

W Europie awanse będące rozwojem kariery zawodowej są powiązane z indywidualną wydajnością pracowników – ludzie uzyskują wyższe stanowiska wędrując po pionowych liniach struktury organizacyjnej. Często awans jest wynikiem zmiany firmy. W Japonii charakterystyczny jest awans według hierarchii starszeństwa – osoby o wyższej pozycji najczęściej są odpowiednio starsze.

Brak spotkań integracyjnych w badanej firmie może mieć różne przyczyny. Pracownicy mogą być przeciążeni pracą i długim czasem spędzonym na terenie zakładu, z drugiej strony wynikać to może z potrzeby prywatności i całkowitego oddzielenia życia zawodowego od prywatnego.

W badanej firmie X pracownicy wykazują cechy silnie kolektywistyczne oraz zgodne z wysokim

stopniem unikania niepewności. Kolektywizm przejawia się w przyjaznych stosunkach między pracownikami oraz przywiązywaniu dużego znaczenia dla relacji międzyludzkich. Silne unikanie niepewności ma wyraz w skłonności do tworzenia praw i przepisów oraz dbaniu o poczucie bezpieczeństwa i przynależności. Pracownicy firmy X są nastawieni na zmniejszanie dystans władzy. Doceniają wartości odpowiednie społeczeństwu kobiecemu. Mały dystans władzy urzeczywistnia się w braku akceptacji dla oznak statusu, występowaniu hierarchii wynikającej z posiadanych ról oraz podkreślaniu równości praw. Kobiecość wpływa na działania dążące do kompromisu, nastawienie na opiekowanie się innymi, przyjazne relacje oraz wykazywanie postawy „pracuje się, by żyć”, nie jak w Japonii – „żyje się, żeby pracować”.

Silne, jak na warunki europejskie, postawy kolektywistyczne w firmie X są wynikiem zmiany filozofii organizacji, jakiej podjęło się kierownictwo. Samo funkcjonowanie japońskich metod zarządzania sprawia, że pracownicy skłaniają się do myślenia grupowego. Mały dystans władzy wpływa korzystnie na stosowanie takich metod, gdyż ułatwia współpracę osób z różnych szczebli hierarchicznych i pozwala pracownikom wyrazić swoje niezadowolenie i wątpliwości. Dodatkowo, kobiecość stwarza miejsce dla życia prywatnego, eliminując nadmierne przepracowywanie się, które jest dużym problemem w Japonii. Oznacza to, że mimo występowania niektórych wartości odmiennych od japońskich, metody zarządzania z tego kraju mają szansę funkcjonować również w firmie polskiej. Co więcej, niektóre z odmiennych wartości, typowych dla Europy, mogą eliminować względnie negatywne aspekty japońskiej kultury.

## 9. Podsumowanie

Kultura organizacyjna, element kształtujący zachowania pracowników, jest istotnym aspektem w zarządzaniu organizacją. W wyniku ignorowania istnienia kultury oraz braku refleksji nad koniecznością jej zmiany, kierownictwo naraża firmę na upadek. Kształt, jaki będzie miała kultura organizacyjna, uzależniony jest w dużej mierze od wartości narodowych, różniących się w zależności od kraju. Duże znaczenie ma tu między innymi historia narodu, filozofia, wyznawane religie oraz system szkolnictwa.

Japonia to kraj silnie męski, kolektywistyczny, z umiarkowanym dystansem władzy oraz silnym unikaniem niepewności. Właśnie stamtąd pochodzą firmy odnoszące duże sukcesy, dzięki zarządzaniu silnie nastawionym na jakość. Mentalność Japończyków sprawia, że nawet na najniższych szczeblach pracownicy zaangażowani są w dążenie do perfekcji oraz działanie na rzecz dobra organizacji. Japońskie metody zarządzania przyczyniają się do oszczędności finansowej oraz eliminacji strat.

Polska firma, która jako jedna z wielu zdecydowała się zaadaptować japońskie metody zarządzania, zmodyfikowała je, dopasowując do kręgu kulturowego. Kultura narodowa mocniej nastawiona na indywidualizm niż w przypadku krajów azjatyckich, nie jest czynnikiem, który negatywnie wpłynął na

działanie tych metod. Kierownictwo skłoniło pracowników do większej samodyscypliny oraz stworzyło atmosferę sprzyjającą kolektywistycznym postawom. Takie działania powodują zmniejszenie indywidualizmu i korzystnie wpływają na działanie owych metod. Dodatkowo, kultura o umiarkowanym dystansie władzy pozytywnie wpływa na współpracę pracowników na różnych szczeblach. Kobiecość eliminuje negatywne aspekty japońskiej kultury, takie jak nadmierne przeciążenie pracą i skłonność do pierwszeństwa życia w przedsiębiorstwie nad życie rodzinne.

## Bibliografia

- Bembenek, B. (2008). Japońskie grupy keiretsu w świetle koncepcji kapitału społecznego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (13 Procesy integracyjne w regionie Azji i Pacyfiku), 315-327.
- Berbec, B., Ciećka, K., Czaja P. (2016). *Wady i zalety badań ankietowych*. Pozyskano z: <https://ankiety.interaktywnie.com/poradnik-ankiety-online/wady-i-zalety-badan-ankietowych.html>. Data dostępu: 24.06.2016.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2003). *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Czekaj, J. (red.). (2008). *Metody organizacji i zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Hofstede, G. (2000). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Hutchins, D. (2014). *Hoshin Kanri. Strategiczne podejście do nieustannego doskonalenia*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.
- Kopczewski, M., Pączek, B., Tobolski, M. (2012). *Istota kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*. Pozyskano z: [http://ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2012/p084.pdf](http://ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf). Data dostępu: 24.06.2016.
- Kraśniński, M. (2012). Wybrane aspekty różnic kulturowych pomiędzy Polakami i Japończykami wpływające na zarządzanie filiami japońskich przedsiębiorstw w Polsce. *Przedsiębiorstwo i Zarządzanie*, 13(6), 93-107.
- Kuc, B. R., Moczyłowska, J. M. (2009). *Zachowania organizacyjne*. Warszawa: Difin.
- Martyniak, Z. (2002). *Nowe metody i koncepcje zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Michłowicz, E., Świątoniowski, A. (2011). Doskonalenie ciągłości przepływu metodą mapowania VSM. *Automatyka/Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie*, 15(2), 345-353.
- Miętusiewicz, M. (red.). (2014). *Systemy zarządzania przedsiębiorstwem – techniki Lean Management i Kaizen*. Warszawa: Wydawnictwo Wiedza i Praktyka.
- Mleczowska, M., Wawak, S. (2016). *Kaizen*. Pozyskano z: <https://ceopedia.org/index.php/Kaizen>. Data dostępu: 26.04.2016.

- Nizard, G. (1998). *Metafory przedsiębiorstwa. Zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Obora, H. (2012). Japońska metodyka rozwiązywania problemów QC-Story. W: B. Mikuła (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu. Księga pamiątkowa dla uczczenia Jubileuszu 40-lecia pracy naukowo-dydaktycznej prof. zw. dr hab. Arkadiusza Potockiego*. Kraków: Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Olesińska, M. K. (2009). *Zarządzanie przez motywację*. Pozyskano z: <http://www.biznesplany.biz/2009/10/zarządzanie-przez-motywację/>. Data dostępu: 21.06.2016.
- Piotrowska, M. (2011). Rozwój techniki Kaizen jako przykład wzrostu innowacyjności i konkurencyjności w przedsiębiorstwie. *Ekonomia i zarządzanie*, 3(3), 92-102.
- Rutana, A. (2016). *Genchi genbutsu*. Pozyskano z: [https://mfiles.pl/pl/index.php/Genchi\\_Genbutsu](https://mfiles.pl/pl/index.php/Genchi_Genbutsu). Data dostępu: 21.12.2016.
- Rutana, A. (2016). *Jidoka*. Pozyskano z: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Jidoka>. Data dostępu: 21.12.2016.
- Sagi, S. (2015). „Ringi System” The Decision Making Process in Japanese Management Systems: An Overview. *International Journal of Management and Humanities*, 1(7), 10-11.
- Sikorski, C. (2006). *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Socik, D. (2016). *Keiretsu poziome*. Pozyskano z: <http://www.exporter.pl/zarządzanie/management/japkeiretsu2.html>. Data dostępu: 28.06.2016.
- Sopińska, A. (2016). *Kultura i tożsamość organizacji*. Pozyskano z: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mT1vNleYackJ:https://www.esgh.pl/niezbednik/plik.php%3Fid%3D27246379%26pid%3D1797+&cd=3&hl=pl&ct=clnk&gl=pl>. Data dostępu: 28.06.2016.
- Ścibisz, A., Ścibisz, J. (2013). Motywacja i style kierowania, jako wyznaczniki efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi. *Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae*, 1, 393-405.
- Tyburcy, M. (2015). *Obserwacja*. Encyklopedia Zarządzania, Pozyskano z: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Obserwacja>. Data dostępu: 21.06.2015.
- Wawak, S. (2016). *Lean Management.*, Pozyskano z: [https://ceopedia.org/index.php/Lean\\_management](https://ceopedia.org/index.php/Lean_management). Data dostępu: 23.02.2016.
- Wawak, S. (2016). *Total Quality Management*. Pozyskano z: [https://ceopedia.org/index.php/Total\\_Quality\\_Management](https://ceopedia.org/index.php/Total_Quality_Management). Data dostępu: 26.04.2016.
- Wawak, S. (2016). *Toyota production system*. Pozyskano z: [https://ceopedia.org/index.php/Toyota\\_production\\_system](https://ceopedia.org/index.php/Toyota_production_system). Data dostępu: 26.04.2016.
- Wolniak, R. (2012). *Wymiary kulturowe polskich organizacji a doskonalenie zarządzania jakości*. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Wolniak, R. (2013). Metody i narzędzia lean production i ich rola w kształtowaniu innowacji w przemyśle. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Opole: Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją.
- Zbiegień-Maciąg, L. (2002). *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Zimmiewicz, K. (1999). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

## **Methods and techniques of Japanese management and its use in a polish company**

Kinga Nosewicz

Cracow University of Economics

### **Abstract:**

*The unusual success of Japan in economic recovery in less than 30 years after World War II together with unexpected achievements of Japanese companies, attracted Western attention and inspired European countries to implement management methods and tools developed in this long isolated country. The consequence of the isolation was development of characteristic national culture, which nowadays affects organizational culture in Japanese companies. The aim of the article is to introduce specificity of Japanese management culture and to present results of scientific research about the use of Japanese management tools in a polish company. The research included three methods: observation, a questionnaire and an interview.*

**Keywords:** organizational culture, management culture, Japanese management tools, lean management, pro-qualitative management, improvement.

**JEL codes:** L23, M11

# Zastosowanie koncepcji Total Quality Management w organizacji

---

Magdalena Tyrańska  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

*Celem artykułu jest dokonanie analizy krytycznej systemu QMS opartego na założeniach TQM stosowanego w firmie Hewlett Packard. Zrealizowanie celu wymagało przedstawienia pojęcia jakości oraz istoty zarządzania przez jakość TQM. Następnie zaprezentowano główne założenia koncepcji TQM oraz opis etapów wdrażania koncepcji Total Quality Management. Wskazano także na kluczową rolę kierownictwa organizacji implementującej TQM. Następnie wymieniono oraz opisano najczęstsze przeszkody towarzyszące implementacji zarządzania przez jakość w organizacjach. W ostatniej części artykułu dokonano krytycznej analizy QMS na przykładzie wdrożeń firmy Hewlett Packard.*

**Słowa kluczowe:** jakość, zarządzania jakością, Total Quality Management, kierownictwo, kultura organizacyjna.

**Kody JEL:** L15, L21

## 1. Wprowadzenie

W dobie postępującej globalizacji oraz nieustannie zmieniających się potrzeb klientów przedsiębiorstwa muszą poszukiwać sposobów polepszania jakości sprzedawanych towarów oraz świadczonych usług. Przedsiębiorstwa dążąc do poprawy jakości ciągłe muszą mieć na uwadze oczekiwania klienta.

Koncepcja zarządzania przez jakość (ang. *Total Quality Management*), której początków doszukiwać się można w latach pięćdziesiątych ubiegłego wieku pozwoliła przedsiębiorstwom w lepszym stopniu określać oraz spełniać potrzeby klienta, prowadząc przy tym do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynkach. Poprawa jakości przyczyniła się nie tylko do większej satysfakcji klientów, ale także samych pracowników przedsiębiorstw. Nastawienie na ciągłą poprawę działalności pozwoliło przedsiębiorstwom lepiej reagować na zmienne oczekiwania klientów.

Celem artykułu jest przedstawienie przykładu zastosowania koncepcji Total Quality Management w zarządzaniu organizacją. Do realizacji celu posłużono się przeglądem literatury polskiej jak i zagranicznej. Inspiracją podjęcia tematyki zarządzania jakością był fakt, że wdrożenie koncepcji TQM wymaga od przedsiębiorstwa gruntownych zmian, szczególnie w obszarze kultury organizacyjnej oraz nastawienia pracowników.

Ponadto, sukces w dużej mierze zależy od podejścia kierownictwa do kwestii zarządzania jakością. Mimo faktu, iż wdrożenie TQM jest skomplikowane i wymaga wielu zmian, pozwala osiągnąć przedsiębiorstwom wiele korzyści.

## 2. Geneza TQM

Przełom w historii jakości nastąpił w Japonii w latach 50. XX wieku. W tym czasie Amerykanie m.in. W.E. Deming oraz J. Juran, pojechali do Japonii, by pomóc w uruchamianiu nowych zakładów przemysłowych, a następnie kierować ich działalnością. Dostrzegli oni pewną prawidłowość. Stwierdzili bowiem, że należy skupiać się na wytwarzaniu coraz lepszych wyrobów i usług po coraz bardziej konkurencyjnych cenach. Jakość oznaczała wtedy wykonywanie wszystkich procesów „dobrze” od samego początku. Dzięki takiemu działaniu organizacja może prawidłowo realizować zadania, unikając wysokich kosztów złej jakości, na przykład związanych z naprawami. Efektem opisaną ewolucji stało się dążenie do doskonalenia jakości we wszystkich dziedzinach funkcjonowania przedsiębiorstw (Szymańska, 2015).

Mówiąc o koncepcji Total Quality Management w pierwszej kolejności należy zdefiniować pojęcie jakości. Na przestrzeni lat powstało wiele propozycji



definicji. Ich zestawienie w ujęciu wybranych autorów znajduje się w tab. 1.

**Tab. 1. Przegląd definicji jakości**

Autor	Definicja
J.M. Juran	Zdolność do użytku.
W.E. Deming	Zaspokojenie aktualnych i przyszłych potrzeb.
P.B. Cosby	Zgodność z wymaganiami.
A.V. Feigenbaum	Ogół charakterystyk wyrobu lub usługi w sferze marketingu, projektowania, produkowania i obsługi, dzięki którym użytkowane wyroby i usługi spełniają oczekiwania klienta.
R.L. Flood	Spełnienie formalnych i nieformalnych wymagań klientów, przy najniższych kosztach za pierwszym i za każdym następnym razem.
Norma ISO 9000	Stopień, w jakim zespół nieodłącznych cech spełnia wymagania. W tym przypadku termin jakość może być użyty z przymiotnikami, tj. słaba, dobra, doskonała. Nieodłączne cechy w przeciwieństwie do cech przypisanych oznaczają istnienie w czymś, szczególnie jako trwała własność.

Zródło: (Łańcucki, 2001).

Cechą wspólną wymienionych definicji jakości jest klient. To w głównej mierze on określa czy jakość danego wyrobu. Bez poprawnego odczytania oczekiwań klientów przedsiębiorstwa nie będą uzyskiwać przewagi konkurencyjnej nad swoim i rynkowymi rywalami.

Mówiąc o zarządzaniu przez jakość należy wspomnieć o W.E. Demingu, który opracował 14 zasad służących uczynieniu jakości kluczową ideą organizacji (Łańcucki, 2001):

1. Stwarzaj warunki dla ciągłego doskonalenia pracy, wyrobów i usług.
2. Przyjmij nową filozofię postępowania, odrzuć dotychczasowe normy dotyczące problemów, wadliwości, reklamacji i opóźnień.
3. Nie polegaj na masowej kontroli jakości. Stosuj metody statystyczne, potwierdzające, że jakość wyrobów jest wbudowana w system produkcji.
4. Nie dokonuj zakupów kierując się wyłącznie ceną.

5. Wspieraj nieustannie wszystkie działania poprawiające jakość i produktywność, ponieważ w ten sposób zmniejszą się koszty.
6. Wprowadź instytucjonalną zasadę ciągłych szkoleń i nauki pracowników, do aktywności tej włącz bezwzględnie naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa lub instytucji.
7. Stosuj właściwe formy nadzoru. Jego celem powinna być pomoc w osiągnięciu lepszych wyników pracy.
8. Odrzuć strach, wprowadź swobodę pytań i sugestii, tak by pracownik nie czuł żadnej obawy przez prezentowaniem pomysłów lub wątpliwości.
9. Usuń bariery między wydziałami firmy. Rozwijaj ich współdziałanie, a także współpracę z dostawcami, kooperantami i klientami.
10. Nie stosuj pustych sloganów mających doprowadzić do podniesienia produktywności i jakości.
11. Z rozwagą stosuj normy pracy oparte na liczbach, ponieważ mogą mieć szkodliwy wpływ na jakość i poziom produkcji. Wybieraj metody opisowe i nadzór wspomagający wykonanie pracy.
12. Usuń przeszkody i pozwól pracownikom oceniać własną pracę.
13. Stosuj doskonalenie przybliżające najnowsze metody oraz idee. Ucz pracowników nowych umiejętności. Są one konieczne w celu wprowadzenia zmian w zakresie nowych technik, materiałów i procesów.
14. Daj każdemu pracownikowi możliwość uczestniczenia w pracy zespołowej w celu organizowania i dokonywania zmian.

Kolejny prekursor zarządzania jakością J.M. Juran wyróżnił 10 etapów, opracowując metodykę zarządzania jakością (Łańcucki, 2001):

1. Uświadomienie potrzeby doskonalenia jakości.
2. Ustalenie celów ciągłego doskonalenia.
3. Stworzenie organizacji, która pomoże w osiągnięciu tych celów – należy powołać rady do spraw jakości, określić problemy, opracować projekt, wybrać koordynatorów oraz stworzyć zespoły.
4. Przeszkolenie wszystkich pracowników.
5. Przydzielenie zadań problemowych.
6. Informowanie o przebiegu prac.
7. Okazanie uznania.
8. Ogłoszenie wyników.
9. Odnotowanie sukcesów.

10. Włączenie uprawnień do zwykle stosowanych systemów i procesów firmy, co zapewni dalsze utrzymanie zapału pracowników.

W.E. Deming oraz J.M. Juran w znaczny sposób przyczynili się do rozwoju tematyki zarządzania jakością w nauce ale i także w praktyce.

Pojęcie Total Quality Management można przetłumaczyć na język polski w następujący sposób – „kompleksowe zarządzanie przez jakość”. Jak zauważa Wawak (2016) jest to filozoficzna koncepcja zarządzania, która przyporządkowuje podjęcie decyzji ciągłemu wzrostowi jakości pracy i produktu. Co więcej, jest to filozofia i strategia dochodzenia do wyższej jakości pracy i osiągania ciągłej poprawy jakości wyrobów oraz świadczonych usług. TQM dąży do spełnienia wymagań jakościowych i trwałego zadowolenia klientów zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

Jako kolejną definicję TQM można wskazać interpretację przedstawioną przez ISO, mówiącą, że kompleksowe zarządzanie przez jakość to sposób zarządzania organizacją skoncentrowany na jakości, oparty na udziale wszystkich członków organizacji, nakierowany na osiągnięcie długotrwałego sukcesu dzięki zadowoleniu klienta oraz korzyściom dla wszystkich członków organizacji i dla społeczeństwa (PN-ISO, 1996).

Z kolei Wasilewski (1999) określa TQM jako filozofię zarządzania, wykorzystywaną przy realizacji wszystkich przedsięwzięć i procesów w przedsiębiorstwie, opierająca się na przywódczej roli kierownictwa i zaangażowaniu każdego pracownika współpracującego z zespołem ze swego środowiska pracy.

Ponadto, TQM można zdefiniować jako podejście do zarządzania organizacją, w którym każdy aspekt działalności jest realizowany z uwzględnieniem spojrzenia projakościowego. Uczestniczą w nim wszyscy pracownicy poprzez pracę zespołową, zaangażowanie, samokontrolę i stałe podnoszenie kwalifikacji. Celem jest osiągnięcie długotrwałego sukcesu, którego źródłem są zadowolenie klienta oraz korzyści dla organizacji i jej członków oraz dla społeczeństwa (Wawak, 2016).

Kłós (1994) definiuje TQM jako sposób zarządzania przedsiębiorstwem charakteryzujący się podejściem systemowym, zorientowanym na cele strategiczne, zdolnością do ciągłej i trwałej poprawy oraz aktywnym zespołowym działaniem całego personelu, w tym pełnym udziałem naczelnego kierow-

nictwa. TQM ma na celu spełnić potrzeby klientów w danej chwili i w przyszłości. Zarządzanie przez jakość realizowane jest poprzez wykorzystanie ludzi i stosowanych przez nich metod ilościowych do oceny i usprawnienia wszystkich istotnych procesów wewnątrz przedsiębiorstwa oraz poprawy dostaw do przedsiębiorstwa. Ponadto, TQM stanowi kulturę zmianę stylu działalności przedsiębiorstwa.

Można wyciągnąć wniosek, że Total Quality Management jest koncepcją zarządzania, która jako główną ideę stawia permanentną poprawę jakości działalności oraz wyrobów. Dzieje się to z zaangażowaniem wszystkich pracowników firmy, a przede wszystkim kierownictwa. Stosowanie TQM ma przynieść długotrwały sukces dzięki ciągłemu spełnianiu oczekiwań klientów.

### 3. Założenia TQM

Total Quality Management jak każda koncepcja zarządzania musi opierać się na pewnych założeniach. Można do nich zaliczyć (Wawak, 2016):

1. Zaangażowanie każdego pracownika w przedsiębiorstwie w doskonalenie najdrobniejszych aspektów jego działalności zwiększa jakość. Doskonalenie to odbywa się poprzez częste drobne usprawnienia, a nie wielkie inwestycje. Przyczyną takiego podejścia jest rachunek efektywności - inwestycja wiąże się z nakładami, a zatem wyższa jakość, większa produkcja czy niższe koszty okupione są wcześniejszymi wydatkami. Prawdziwy wzrost efektywności występuje, gdy ten efekt powodują setki drobnych, tanich zmian.
2. Optymalizowanie procesów jest istotną częścią TQM. Wykorzystanie prostych i uniwersalnych narzędzi oraz maszyn, które można łatwo i szybko przebroić, maksymalizuje czas, kiedy można produkować. Synchronizacja pracy poszczególnych stanowisk pozwala niwelować koszty zapasów. Poprawne wykonanie zadań za pierwszym razem sprawia, że praca nie jest destabilizowana przez ciągłe poprawki.
3. Przyczyną dużej części problemów jakościowych jest niewłaściwe zarządzanie firmą, organizacja pracy, motywacja. Jedynie kilka procent błędów powodowanych jest przez pracowników produkcyjnych.
4. Sukces stosowania zarządzania przez jakość jest oddalony w czasie. Dzieje się tak dlatego, że dopiero długotrwałe stosowanie metod powoduje uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Sukces musi

przekładać się jednak nie tylko na działalność organizacji, ale także na korzyści dla społeczeństwa oraz środowiska naturalnego. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwa powinny uwzględniać w swojej działalności społeczną odpowiedzialność biznesu.

Z kolei Opolski i Modzelewski (2004) wyróżniają następujące zasady:

- istotna jest znajomość klienta wewnętrznego (pracowników), jego postaw i sposobu zachowania. Należy badać, co pracownicy sądzą na temat celów instytucji publicznej, systemu komunikowania się między działami, sposobu zarządzania. Informacje te z kolei pozwolą na sformułowanie ogólnej strategii wewnątrz instytucji publicznej oraz umożliwią wdrażanie nowego systemu. Koncepcję TQM charakteryzuje współuczestnictwo i zaangażowanie personelu na wszystkich szczeblach. Filozofia koncepcji kompleksowego zarządzania przez jakość polega, bowiem na przekonaniu, iż każdy na swoim stanowisku popełnia błędy, które w konsekwencji wpływają na całokształt wizerunku organizacji,
- zaangażowanie i współuczestnictwo całego naczelnego kierownictwa jest znaczącym elementem koncepcji TQM. Sukces, a co za tym idzie, widoczną poprawę działań instytucji publicznej – począwszy od wykonania usługi zgodnie z wymogami jakości oraz wymaganiami odbiorców usług, a skończywszy na wymiernej redukcji kosztów – można osiągnąć tylko przy pełnym poparciu ścisłego kierownictwa. Wprowadzenie koncepcji kompleksowego zarządzania przez jakość nie jest krótkotrwałym procesem, lecz długotrwałą strategią, która bez zaangażowania i poświęcenia czasu, wysiłku, a w konsekwencji i wytrwałości kierownictwa nie przyniesie spodziewanych rezultatów,
- świadczenie wysokiej jakości usług wymaga poznania oczekiwań klienta i stopnia jego zadowolenia. Najprostszym sposobem, aby to osiągnąć jest badanie opinii satysfakcji klientów z otrzymanej usługi. Badanie to, dostarcza informacji określających słabe i mocne strony poszczególnych działów organizacji, a także pomoże ustalić stopień zadowolenia klienta oraz określić, co należy zmienić w usłudze, aby zadowolili klientów. Dane te pozwolą na skorygowanie niewłaściwych procedur/standardów. System badania opinii klientów jest niezbędnym źródłem in-

formacji przy wdrażaniu koncepcji kompleksowego zarządzania przez jakość (TQM). Badania takie można wykonać za pomocą ankiety rozsyłanej klientom lub rozprawdanej na terenie instytucji publicznej.

Wawak (2008) wyróżnia następujące cechy i zasady koncepcji TQM:

- TQM zwraca uwagę na problem przywództwa oraz zaangażowanie w proces ciągłego doskonalenia pracy i wyrobów,
- pracownicy w systemie TQM nie działają w pojedynkę, lecz w zespole. Zespoły posiadają swoich liderów, pod których kierunkiem podążają inni pozostali członkowie zespołu. Dzięki pracy zespołowej pracownicy mogą dyskutować, konsultować różne problemy co umożliwi osiągnięcie lepszych wyników,
- centralne miejsce w zarządzaniu przez jakość zajmuje człowiek, a praca zespołowa jest konieczna,
- TQM wykorzystuje rezerwy tkwiące w psychice człowieka do poprawy jakości, co oznacza, że skłania pracowników do permanentnego doskonalenia pracy i samorealizacji poprzez pracę,
- kluczowe jest ząebanie się strategicznych, organizacyjnych, technicznych oraz personalnych przedsięwzięć w zapewnianiu optymalnego poziomu jakości świadczonych usług oraz wytwarzanych produktów.

Przestrzeganie zasad, na których oparta jest koncepcja TQM pozwala przedsiębiorstwu lepiej spełniać oczekiwania klientów, ale także poprawiać funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Najistotniejszym elementem poprawiania jakości jest człowiek, a przede wszystkim praca zespołowa. Dzięki wspólnej pracy wszystkich pracowników przedsiębiorstwa są w stanie optymalizować wszelkie procesy w swojej działalności.

#### 4. Etapy wdrażania TQM

Nawiązując do Steinbecka (1998) koncepcję TQM wdraża się dzięki realizacji czterech etapów:

1. Określenie pozycji.
2. Wyznaczenie celów.
3. Wdrożenie.
4. Ciągłe ulepszanie.

Mówiąc o pierwszym etapie, należy wspomnieć, że aby móc wyznaczyć konkretne mierzalne cele, w pierwszej kolejności przedsiębiorstwo musi określić

własną pozycję na rynku docelowym (kulturę firmy czy jej wizerunek). Zmiany wizerunkowe są bardzo trudne do przeprowadzenia. Następnie organizacja musi określić regionalne rynki docelowe. Jak wskazuje Steinbeck środkiem pomocniczym przy pozycjonowaniu własnych produktów na rynku jest analiza portfolio. Do określenia procesów, przebiegu produkcji oraz procedur przedsiębiorstwo może zastosować benchmarking. Następnie za pomocą analizy konkurencji organizacja może określić własne produkty pod względem funkcji, ceny, technologii czy jakości. Na podstawie zebranych informacji przedsiębiorstwo wyznacza strategiczne cele na okres od trzech do sześciu lat. Są one modyfikowane zależnie od sytuacji na podstawie najnowszych wiadomości. Organizacje z jednej strony powinny wykazywać się elastycznością, ale także niektóre zasadnicze elementy muszą pozostać niezmiennie (Steinbeck, 1998).

Nawiązując do drugiego etapu implementacji TQM należy stwierdzić, że przedsiębiorstwo musi określić cele, które będzie realizować w określonym czasie. Istotne jest to, aby wszystkie cele i wizja dotarły do wszystkich pracowników organizacji. Ponadto, muszą oni nie tylko je znać, ale także zrozumieć i zaakceptować. Drogą do osiągnięcia takiego stanu jest dialog pomiędzy kierownictwem każdego szczebla z pracownikami. Wszystkie nowe cele muszą być przekazywane do działu rozwoju, aby powstawały tam innowacyjne produkty na bazie posiadanej wiedzy i możliwych zasobów kapitałowych. Niezbędna przy tym jest ciągła współpraca pomiędzy działami rozwoju, a pozostałymi działami przedsiębiorstwa np. produkcji (Steinbeck, 1998).

Kolejny etap jest zdecydowanie najtrudniejszym spośród wszystkich czterech. Wdrożenie nowych produktów pod względem technicznym jest zazwyczaj stosunkowo łatwe do opanowania, natomiast proces restrukturyzacji z dotychczasowymi pracownikami trudniejszy. Jak zauważa Steinbeck (1998) każdy człowiek jest odrębną indywidualnością i dopiero wtedy, kiedy uda się pogodzić jego życzenia i cele z celami przedsiębiorstwa, osiągnie się wysoki stopień motywacji wszystkich pracowników i optymalne sukcesy. Bazując na strategicznych celach określa się przyszłe wymagania odnośnie kompetencji oraz wykształcenia pracowników. Dzięki analizie umiejętności (ang. *skill analyse*) porównuje się je do dotychczasowych kompetencji. Po wskazaniu niedoborów można przeprowadzić niezbędne szkolenia.

Każda zaplanowana zmiana musi być rozpatrzona pod kątem potencjalnego ulepszenia dla zewnętrznego klienta. Na dany okres wyznaczane są jednoznaczne i mierzalne cele, ustalane i akceptowane zakresy odpowiedzialności, a następnie są one upowszechniane we wszystkich obszarach funkcjonowania organizacji.

Nawiązując do ostatniego etapu wdrażania TQM można stwierdzić, że proces ciągłego ulepszania jakości może być skutecznie realizowany poprzez małe, samodzielne jednostki organizacyjne, które elastycznie dopasowują się do oczekiwań klientów i wymagań rynku. Poprzez regularne ankietowanie nabywców sprawdza się skuteczność wdrażanych ulepszeń odnośnie zadowolenia klientów i jeśli zachodzi taka potrzeba wprowadza się modyfikacje (Steinbeck, 1998).

Wawak (2016) podkreśla, że podczas wdrożenia zarządzania przez jakość kluczową rolę odgrywa kierownictwo organizacji. Do jego głównych zadań należy:

- zachęcenie wszystkich pracowników do postrzegania TQM jako filozofii i orientacji dominującej w organizacji,
- zapewnienie jak najlepszej skuteczności oraz efektywności wdrażania zasad zarządzania przez jakość w przedsiębiorstwie we współpracy z interesariuszami,
- inicjowanie pracochłonnego i skomplikowanego procesu wymaganych zmian w kulturze organizacyjnej oraz rozpoczęcia przekształceń nastawionych na ciągłą poprawę jakości rozpoczynając od samego siebie, dając tym samym przykład pracownikom,
- włączenie zasobów przedsiębiorstwa tj. pracowników, środków produkcji, systemów IT oraz kapitału pieniężnego do pełnego i powszechnego stosowania zasad zarządzania przez jakość.

Zauważyć należy, że wdrażanie TQM jest procesem niezwykle skomplikowanym oraz długotrwałym. Wiele zależy od odpowiedniego określenia celów, jednakże, aby móc je określić musi przede wszystkim znać swoją pozycję na rynku oraz znać oczekiwania klientów. Jak już zostało wcześniej wspomniane, kluczowym elementem TQM są ludzie. Ich kompetencje i zaangażowanie w znacznym stopniu przyczynią się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. W tym wszystkim kluczową rolę odgrywa kierownictwo, które musi ciągle motywować

pracowników i dążyć do zmiany kultury organizacyjnej na projakościową.

## 5. Problemy związane z wdrażaniem koncepcji TQM

Jak w przypadku wielu koncepcji zarządzania, ich implementacja może zakończyć się sukcesem przynosząc wielkie korzyści, lub też porażką, wynikającą z popełnionych błędów podczas wdrażania. Podczas wprowadzania koncepcji TQM pojawia się wiele przeszkód. Do najczęstszych można zaliczyć (Karaszewski, 1999):

1. Brak wizji i planów. Kierownictwo organizacji musi mieć wyraźnie sprecyzowane cele, aby rozpocząć wprowadzanie polityki jakościowej. Jest to jeden z elementarnych warunków efektywnego wdrożenia TQM. W tym aspekcie wiele zależy od kierownictwa oraz ich zaangażowania w projekt.
2. Satysfakcja z szybkiego rozwiązania problemów. Powszechnie uważa się, że już samo zwrócenie uwagi na problem podniesienia jakości przez kierownictwo zapewnia szybki sukces. Kierownictwo jako „szybkie rozwiązania” proponuje np. tworzenie kół jakości czy tworzenie programów troski o klienta. Czas wymagany na ich realizację jest szybki, stąd kierownictwo zadowala się efektem. Aby jednak poprawić jakość w dłuższej perspektywie należy zmienić kulturę organizacyjną. Niestety wymaga to dużo czasu.
3. Zmiany kulturowe kontra podejście planowe. Obie koncepcje w TQM różnią się od siebie. Pierwsza uznaje powszechne zmiany w kulturze organizacyjnej za najważniejszy aspekt ulepszenia jakości. Z kolei, druga skupia się na podejściu planowym. Zwolennicy dwóch podejść nie powinni się zwalczać na poziomie usprawnienia działalności przedsiębiorstwa. Zawsze ucierpi na tym organizacja.
4. Brak mierzalności wielu procesów zarządzania przez jakość. Większość z procesów TQM jest niemierzalna w satysfakcjonującym zakresie. Jednym z narzędzi stosowanych przez przedsiębiorstwa jest badanie kosztów jakości. Technika pomocna przy ustalaniu priorytetów działań korygujących, niestety nie spełnia roli przy badaniu całego procesu. Organizacje implementujące TQM powinny opracować własne, przede wszystkim zgodne ze specyfiką ich działalności, metody i kryteria oceny osiąganych rezultatów.
5. Brak zaangażowania kierownictwa. Jest to jedna z najczęściej występujących przyczyn porażek podczas wprowadzania TQM. Jednym z powodów braku zaangażowania kierownictwa jest niezrozumienie problematyki procesu ulepszenia jakości. Zazwyczaj kierownictwo na początku entuzjastycznie podchodzi do realizacji nowego programu, lecz po pewnym czasie znacznie ogranicza swój wkład w końcowy efekt.
6. Zinstytucjonalizowane zarządzanie przez jakość. Implementacja TQM wymaga opracowania planu i wsparcia procesu zmian, jednakże nie można przypisać tych zadań tylko jednej komórce organizacyjnej. Odpowiedzialność za wdrożenie TQM spoczywa na kierownictwie, jednostkach organizacyjnych oraz wszystkich zatrudnionych. W wielu przedsiębiorstwach odpowiedzialność za wdrożenie zarządzania przez jakość spoczywa tylko na działach jakości. Powoduje to zanik zainteresowania podnoszeniem jakości w innych działach organizacji.
7. Zbyt ograniczona jakość. TQM obejmuje całą organizację oraz wszystkich pracowników. Koncepcja ta wymaga odpowiedniej kultury organizacyjnej i przede wszystkim konkretnego postrzegania procesu usprawnień. W wielu organizacjach tylko część kierownictwa uznaje jakość jako kluczowy element budowania strategii. Pracownicy uważają z kolei, że TQM jest problemem działu jakości, nie rozumiejąc tego, że zarządzanie przez jakość dotyczy całego przedsiębiorstwa.
8. Satysfakcja z zadowolenia klientów. Wiele organizacji uważa uzyskanie wysokiego poziomu zadowolenia klientów za sukces. Jest to miara spełnienia pokładanych w wyrobach oczekiwań producentów, jednak bazowanie jedynie na poziomie satysfakcji klientów prowadzić może do osłabienia reakcji producentów na nowe potrzeby odbiorców. W globalnej gospodarce przedsiębiorstwa muszą rozpoznawać nie tylko bieżące potrzeby, ale też przyszłe. Chcąc być liderem na rynku, w głównej mierze powinny więcej uwagi poświęcać przyszłym potrzebom.
9. Niewystarczające zaangażowanie pracowników. W głównej mierze odpowiedzialność za brak zaangażowania pracowników w zmiany spoczywa na kierownictwie organizacji. Kierownictwo powinno pomóc wszystkim zatrudnionym zrozu-

mieć zasady zarządzania przez jakość oraz pokazać im pozytywne efekty wynikające z TQM.

10. Dominacja narzędzi nad procesem. Na przestrzeni lat opracowano liczne narzędzia i techniki mające na celu wspomaganie procesu usprawniania jakości. Ciągły proces usprawniania nie może funkcjonować jedynie w oparciu o techniki. W organizacjach czasem narzędzia stają się celem, a nie środkiem do jego osiągnięcia. Skutkuje to tym, że pracownicy pomijając nadrzędny cel jakim jest jakość, poświęcają większość czasu na przygotowywanie i wypełnianie ankiet oraz wykresów.

Wiele niepowodzeń rodzi się z niedostosowania odpowiedniej kultury organizacyjnej. Implementacja TQM jest wielkim wyzwaniem dla kierownictwa, ponieważ na nim spoczywa odpowiedzialność za zmianę kultury organizacyjnej oraz podejmowanie odpowiednich decyzji. Jeśli pracownicy będą odpowiednio przygotowani i plan działania dobrze opracowany, przedsiębiorstwo będzie mogło w stanie efektywnie wdrożyć zarządzanie przez jakość w swojej działalności.

## 6. TQM w Hewlett Packard

Mówiąc o praktycznym przykładzie wdrożenia koncepcji TQM w działalności przedsiębiorstwa można wskazać firmę Hewlett Packard. HP jest amerykańskim przedsiębiorstwem informatycznym z siedzibą w Palo Alto, w Kalifornii, założonym w 1939 r. Produkuje m.in. komputery osobiste, drukarki, serwery, urządzenia poligraficzne oraz świadczy usługi z zakresu IT. W 2010 r. zatrudniało około 324 tysięcy osób na całym świecie. Na terenie Polski istnieje oddział Hewlett Packard Polska ([www.hp.com](http://www.hp.com)).

Przedsiębiorstwo zaczęło w 1986 r. wdrażać system jakości oparty na założeniach TQM. Jego nazwa to *Quality Maturity System*. Określa on na jakim stopniu dojrzałości pod względem jakości znajduje się firma QMS. Opiera się na pięciu głównych kierunkach (Szymańska, 2015):

1. *Strategic Focus*. Polega w głównej mierze na opracowaniu celu. Ma odpowiedzieć na pytania, po co firma istnieje na rynku i komu mają służyć jej wyroby. W celu identyfikacji potrzeb klientów firma HP prowadzi badania marketingowe. Pozwala określić pozycję na rynku oraz to w jaki sposób postrzegają ją konkurenci. Realizując *Strategic Focus* Hewlett Packard zwraca uwagę

na współpracę z partnerami, z którymi wspólnie dostarcza produkty. HP wyróżnia to, że dobiera partnerów biznesowych w bardzo staranny sposób.

2. Planowanie. Jest to jeden z najistotniejszych elementów QMS. Można wyróżnić planowanie krótko (plany roczne) i długookresowe. Istotne jest to, że plany HP Polska muszą być tożsame z planami europejskiego oddziału Hewlett Packard. Przykładowo, jeśli główny zarząd korporacji określi na dany rok poprawę jakości świadczenia usług IT jako główny cel, to w swoich planach rocznych europejskie oddziały oraz HP Polska też muszą to respektować. Na tym etapie plany roczne podlegają kwartalnym przeglądom w celu weryfikacji postępów. Jak zauważa Szymańska (2015) drugim rodzajem planu jest *Business Strategic Review*. W skład całościowego BSR wchodzi plany działów (np. marketingu, sprzedaży). BSR tworzony jest na 5 lat i jego istotą jest to, że w nim wskazane są cele długofalowe. Określa on co jest potrzebne, aby poszczególne cele długoterminowe zostały efektywnie osiągnięte. Wykonywany plan pięcioletni jest corocznie weryfikowany. Co więcej, w BSR są też założenia dotyczące szacowanego wzrostu sprzedaży w poszczególnych okresach.
3. Zarządzanie procesami. W firmie HP polega na stworzeniu mapy procesów, która zawiera każdy proces zachodzący w przedsiębiorstwie, na każdym z poziomów. Określone w niej są stosunki pomiędzy poszczególnymi procesami z podziałem na procesy główne oraz wspomagające. Dla HP Polska główne procesy to: proces świadczenia usług, proces zarządzania zasobami ludzkimi oraz proces sprzedaży. Ich efektywność obrazowana jest poprzez pomiar (za pomocą tabel, tzw. *business fundamentals*) w ustalonych odstępach czasu. Proces instalacji przeprowadzany podczas pierwszej wizyty u klienta jest kluczowym wskaźnikiem efektywności.
4. Doskonalenie procesu. Kierunek ten powiązany jest pomiarem efektywności. Jeśli w danym okresie czasu wykryto jakiś problem i w kolejnym powtarza się, trzeba zastanowić się nad jego przyczyną. Po znalezieniu przyczyny, firma HP stosuje działania korygujące. Przykładowo: jeśli pojawia się dużo wadliwych instalacji, to działaniami korygującymi są dodatkowe szkolenia dla

pracowników lub zwiększenie liczby pracowników.

5. *Leadership Participation*. Ostatni kierunek ma uświadomić pracowników, jaka jest rola każdego z nich w tworzeniu systemu QMS. Bardzo ważna jest integracja pracowników, ponieważ QMS zakłada zaangażowanie wszystkich pracowników organizacji na rzecz zbudowania systemu jakości obsługi klienta zarówno wewnętrznego, jak i zewnętrznego. Integrację wspomagają otwarte przestrzenie biurowe (ang. *open space*) oraz szkolenia budujące świadomość, zwiększające zaangażowanie. Ponadto, szkolenia mogą rozwijać osobowość, mocne strony oraz podnosić kwalifikacje. W firmie Hewlett Packard, każdy nowoprzyjęty pracownik zobligowany jest odbyć szkolenia integracyjne. Następnie otrzymuje list, w którym znajdzie oczekiwania względem niego. Ostatnim etapem integracji jest rozmowa nowego pracownika z jego menedżerem, podczas której ustala się ścieżkę rozwoju pracownika w firmie.

Porównując metodykę wdrażania QMS do TQM (zaprezentowaną w punkcie 4.) należy wskazać na różnicę w liczbie etapów implementacji: QMS zakłada pięć etapów, z kolei Steinbeck (1998) zakłada cztery etapy wdrażania. Pomimo tej różnicy, należy stwierdzić, że schemat postępowania jest do siebie zbliżony.

W początkowej fazie Hewlett Packard przykładą bardzo dużą wagę do określenia swojej pozycji na rynku, kładąc przy tym szczególny nacisk na wybór oraz ocenę swoich partnerów biznesowych, a nie tylko konkurentów. Na podstawie pierwszego etapu tj. *Strategic Focus* można wyciągnąć wniosek, że firma HP jest świadoma dużej zależności pomiędzy jej pozycją rynkową a dobrze dobranymi partnerami biznesowymi.

Firma Hewlett Packard na podstawie zebranych informacji nie określa planów działań jedynie na okres 3-6 lat (o czy wspomina Steinbeck (1998)), lecz też na czas jednego roku. Charakterystycznym wydaje się być fakt, że poszczególne filie muszą podporządkować się strategii nakreślonej przez główny zarząd korporacji w okresach krótkich oraz długich. Nie zawsze zarząd korporacji będzie w stanie nakreślić poprawny plan działania dla jednej filii, co może stać się przyczyną spadku jakości lub sprzedaży. Jednakże kwartalne lub roczne weryfikowanie postępów pozwala kontrolować w sposób miarodajny efektywność stosowania QMS.

Wielką zaletą w systemie QMS jest stworzenie mapy procesów. Pozwala to w sposób ciągły trzymać się określonego schematu działania oraz wskazywać elementy, które można poprawić. Jest to zbieżne z trzecim etapem wdrażania TQM zaprezentowanym przez Steinbecka (1998). Bez tego polepszanie jakości nie byłoby efektywne.

Ostatni etap tj. *Leadership Participation* pokazuje jak istotnym czynnikiem są pracownicy w zarządzaniu jakością. To w głównej mierze od nich zależy wzrost jakości produktów lub świadczenia usług. Jednakże, firma oprócz szkoleń powinna przeprowadzać comiesięczne rozmowy z każdym pracownikiem, wysłuchując wszystkich jego uwag oraz pomysłów na poprawę jakości funkcjonowania firmy.

Przykład firmy Hewlett Packard pokazuje jak złożonym i skomplikowanym jest proces implementowania koncepcji TQM w organizacji. Wymaga dyscypliny, wiedzy, odpowiedniej kultury organizacyjnej nastawionej na ciągły rozwój oraz poprawę jakości oraz dużego zaangażowania. Efektem stosowania zarządzania przez jakość jest fakt, że firma Hewlett Packard w 2010 r. była drugą pod względem obrotów firmą informatyczną na świecie.

## 7. Podsumowanie

Reasumując, koncepcja zarządzania przez jakość (ang. *Total Quality Management*), której istotą jest podnoszenie jakości działalności przedsiębiorstwa co przekłada się na lepsze spełnianie oczekiwań klientów narodziła się w latach pięćdziesiątych minionego wieku. Spełnianie coraz to bardziej wymagających potrzeb pozwala przedsiębiorstwu osiągnąć przewagę konkurencyjną.

Działanie zgodne z założeniami TQM oraz schematem wdrażania koncepcji jest wyjątkowo trudne. Wymaga dużych kompetencji pracowniczych oraz umiejętnego planowania strategicznego. Dobrze określona pozycja na rynku oraz poprawnie sformułowane cele są fundamentem efektywnej implementacji zarządzania przez jakość. Działania muszą być ciągle ukierunkowane na poprawę jakości oraz ciągłe doskonalenie i optymalizowanie procesów.

Organizacja wdrażająca TQM może napotkać szereg przeszkód na swojej drodze. Kierownictwo firmy musi zdawać sobie sprawę z obowiązków i wyzwania jakie przed nim staną. Kluczowym elementem zarządzania przez jakość są ludzie, a kierownictwo ma za zadanie umiejętnie ich prowadzić, oraz

ukierunkować kulturę organizacyjną na ciągłe dążenie do poprawy jakości w przedsiębiorstwie.

Przykład firmy Hewlett Packard, która dzięki implementacji TQM odnosi sukcesy, może być wzorem do naśladowania przez inne przedsiębiorstwa. System QMS zaaplikowany przez nią przynosi zy-

ski, lecz istnieją elementy, przy których zarząd korporacji powinien podejmować ostrożne i przemyślane decyzje. Odpowiednio ukształtowana kultura organizacyjna i jasno określone cele pozwolą przyczynić się każdej firmie do osiągnięcia sukcesów w ramach poprawiania jakości.

## Bibliografia

- Karaszewski, R. (1999). *Total Quality Management. Zarządzanie przez jakość. Wybrane zagadnienia*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”.
- Kłos, Z. (1994). Wprowadzenie strategii TQM do polskich przedsiębiorstw – analiza uwarunkowań. *Organizacja i Kierowanie*, 1.
- Łańcucki, J. (2001). Istota jakości wyrobów i usług: zasady TQM. W: J. Łańcucki (red.), *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Opolski, K., Modzelewski, P. (2004). *Zarządzanie jakością w usługach publicznych*. Warszawa: Wydawnictwo Fachowe Cedetu.
- PN-ISO 8402:1996. (1996). *Zarządzanie jakością i zapewnienie jakości – Terminologia*. Warszawa: Polski Komitet Normalizacyjny.
- Steinbeck, H. H. (1998). *Total Quality Management. Kompleksowe zarządzanie jakością*. Warszawa: Agencja Wydawnicza „Placet”.
- Strona internetowa firmy Hewlett Packard. (2016). Pozyskano z: <http://www8.hp.com/pl/pl/home.html>. Data dostępu: 21.09.2016.
- Szymańska, K. (2015). Total Quality Management – TQM. W: K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania* (s. 369-390). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Wasilewski, L. (1999). *Rozważania o jakości*. Warszawa: Ośrodek Badania Jakości Wyrobów Przemysłowych „Zetom”.
- Wawak, S. (2016). Zarządzanie przez jakość. *Mfiles.pl*. Pozyskano z: [https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie\\_przez\\_jako%C5%9B%C4%87](https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarz%C4%85dzanie_przez_jako%C5%9B%C4%87). Data dostępu: 21.09.2016.
- Wawak, T. (2008). Jakość zarządzania w administracji samorządowej. W: T. Sikora (red.), *Koncepcje zarządzania jakością. Doświadczenia i perspektywy*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe PTZZ.
- Wawak, T. (2016). *TQM – miękka koncepcja zarządzania*. Pozyskano z: <https://tadeusz.wawak.pl/content/tqm-miekka-koncepcja-zarzadzania>. Data dostępu: 22.09.2016.



# The application of Total Quality Management in organization

Magdalena Tyrańska  
Cracow University of Economics

## **Abstract:**

*The aim of the article is to provide critical analysis of QMS system in Hewlett Packard. In order to achieve that objective, the term “quality” and the essence of quality management were introduced. Subsequently, the main assumptions of TQM were presented.*

*Furthermore, the structure of the article also includes a detailed description of the stages of implementing Total Quality Management conception. Additionally, the most common obstacles associated with the implementation of quality management in organizations were listed and broadly described.*

*In the last part of the article, the analysis of practical application of QMS was shown on the example of Hewlett Packard. Its complexity, manner of implementation, advantages and disadvantages were depicted.*

**Keywords:** quality, quality management, Total Quality Management, leadership, organizational culture.

**JEL codes:** L15, L21

# Zastosowanie metody Just In Time w zarządzaniu organizacją

---

Michał Golarz

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

*Celem artykułu jest prezentacja zastosowania metody Just In Time w zarządzaniu organizacją. Realizacja celu wymagała omówienia istoty omawianej metody wskazując jej główne założenia. Następnie dokonano prezentacji rodzajów marnotrawstwa, które z natury metoda Just In Time ma eliminować. Ponadto, dokonano porównania tradycyjnego zarządzania dostawami z metodą Just In Time.*

*Struktura artykułu obejmuje również opis etapów wdrażania metody Just In Time z głębszą charakterystyką ostatniego etapu tj. wdrożenia kart kanban. W kolejnej części przedstawiono oraz opisano czynniki wpływające na efektywność wdrożenia metody Just In Time.*

*W ostatniej części artykułu przedstawiono w sposób krytyczny korzyści oraz zagrożenia płynące z wdrożenia metody Just In Time. Zwrócono uwagę, na fakt, że metoda Just In Time nie jest metodą uniwersalną dla każdego rodzaju przedsiębiorstw.*

**Słowa kluczowe:** Just In Time, kanban, marnotrawstwo, produkcja, dostawy.

**Kody JEL:** L91, R42

## 1. Wprowadzenie

W świecie dynamicznie rozwijającego się biznesu oraz zmiennych oczekiwań klientów przedsiębiorstwa muszą wykazywać się odpowiednią elastycznością oraz poszukiwać dróg redukcji kosztów działalności przy jednoczesnym generowaniu większych zysków.

Metoda Just In Time, która narodziła się sto lat temu w dalekich Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, aczkolwiek spopularyzowana czterdzieści lat później w japońskiej firmie motoryzacyjnej Toyota pozwoliła przedsiębiorstwom jednocześnie lepiej spełniać potrzeby klientów, generować większe zyski oraz minimalizować koszty prowadzenia działalności. Nowe podejście różniło się od tradycyjnego systemu dostaw we wszystkich aspektach. Just In Time stał się inspiracją dla wielu przedsiębiorstw produkcyjnych i nie tylko, ale także dla wielu twórców naukowych związanych z dziedziną zarządzania.

Celem artykułu jest przedstawienie zastosowania metody Just In Time w zarządzaniu organizacją. Do realizacji celu posłużono się przeglądem literatury polskiej jak i zagranicznej. Inspiracją podjęcia tematyki Just In Time był fakt, iż implementacja metody

jest procesem niezwykle skomplikowanym oraz wymagającym zastosowań metod pomocniczych, przy jednocześnie znaczących korzyściach osiągniętych z faktu wdrożenia metody.

## 2. Istota i główne założenia metody Just In Time

Jak zauważa Walecka (2015) metoda Just In Time powstała w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej już w czasie I Wojny Światowej, jednakże do doskonałości doprowadziła ją dopiero japońska firma Toyota w latach pięćdziesiątych XX wieku. Just In Time został zastosowany po raz pierwszy w historii w fabryce Henry'ego Forda. Terminowe dostawy pozwoliły firmie znacznie zredukować poziom zapasów. Jednakże w tamtych czasach metoda nie znalazła naśladowców. Dopiero po II Wojnie Światowej Just In Time jako jeden z głównych elementów systemu logistycznego firmy Toyota oraz jej dostawców wzbudził duże zainteresowanie firm amerykańskich. JiT rozwinął się z systemu produkcji masowej, lecz wnosił jednak wiele zmian w porównaniu z rozwiązaniami tradycyjnymi. Dzięki metodzie „dokładnie na czas” przedsiębiorstwo było w stanie wytwarzać zróżnicowane produkty w mniej-

szych ilościach i w krótszym czasie w odpowiedzi na dokładne zapotrzebowanie klientów.

Definiując metodę Just In Time można ją określić jako metodę, opartą na planowej eliminacji wszelkiego marnotrawstwa i ciągłym podnoszeniu wydajności według filozofii *kaizen*. Obejmuje poprawne wykonanie wszystkich działań, niezbędnych do wytworzenia ostatecznego produktu. Dotyczy działań od samego zaprojektowania organizacji, poprzez realizowanie dostaw potrzebnych materiałów i wszystkich etapów wytwarzania, aż do zaofiarowania klientowi finalnego wyrobu (Ciesielski, 2006).

Metoda Just In Time (JiT – dokładnie na czas) jest ściśle związana z zarządzaniem strategicznym oraz zarządzaniem zapasami. Istotą Just In Time jest organizowanie procesów zaopatrzeniowych, dystrybucyjnych oraz wytwórczych, a następnie zarządzanie nimi, tak aby wszystkie były realizowane terminowo, a ich czas realizacji był możliwie jak najkrótszy. Pełnowymiarowe zarządzanie czynnikiem czasu odnosi się także do fazy projektowania wyrobu (Bednarek, 2012).

Z kolei Tyrańska i Walczak (2013) przedstawiają Just In Time jako system ssący. Jego istotą jest niezwykle ścisłe, napięte, elastyczne planowanie i sterowanie ruchem materiałów oraz części „do” i „z” procesu wytwarzania tak, aby zminimalizować czas oczekiwania. Dostarczenie części powinno odbyć się w odpowiednie miejsce w „ostatnim możliwym momencie”, co jest podkreślone w nazwie tego rozwiązania – „dokładnie na czas”. W systemie JiT dąży się głównie do minimalizacji strat z tytułu nadprodukcji, zapasów produkcji w toku oraz kosztów magazynowania. Podstawą planowania są rzeczywiste i aktualizowane na bieżąco zamówienia odbiorców wyrobów finalnych. Redukcja zapasów do zerowych poziomów wymaga wyeliminowania wadliwych elementów lub materiałów. Oznacza to 100% produkcji zgodnej z założonymi wymaganiami jakościowymi – wymóg trudny do osiągnięcia w praktyce.

Do celów Just In Time zaliczyć należy zarządzanie cyklami realizacji zamówień oraz eliminację marnotrawstwa. Jest metodą planowania i kontroli produkcji opartą na określonej filozofii działania. Jej celem, jak już zostało wspomniane jest eliminacja z całego procesu produkcyjnego każdego rodzaju strat poprzez produkowanie właściwych produktów, w żądanej ilości i czasie, oraz dostarczenie ich do

miejsc, gdzie są potrzebne dokładnie wtedy, kiedy są potrzebne (Martyniak, 1996). Aczkolwiek, działania planistyczne oraz usprawniające nie mogą mieć, jak dotychczas charakteru selektywnego i dotyczyć każdego z procesów z osobna (Pasternak, 2005).

U podstaw metody Just In Time leżą cztery główne założenia (Pasternak, 2005; Piasecka-Głuszak, 2012):

1. Brak zapasów. Założenie to powiązane jest z tym, że metoda Just In Time dąży do eliminacji nadmiernych zapasów zarówno u dostawcy, jak i nabywcy. Niektórzy autorzy uważają, że Just In Time zmusza dostawcę do zgromadzenia u siebie zapasu, który był utrzymywany poprzednio przez nabywcę. Sukcesywne wdrożenie Just In Time znacznie zmniejszy zapasy w przedsiębiorstwie nabywcy, jak i dostawcy.
2. Krótkie cykle realizacji zamówień. Metoda Just In Time zakłada skrócenie cykli realizacji zamówień oraz ich stabilizację. Celem takich przedsięwzięć jest punktualne zaspokojenie zapotrzebowania na większą ilość zapasów. Zamawianie w małych ilościach oraz bardzo krótkie czasy dostaw umożliwiają przedsiębiorstwu radykalnie skrócić cykle realizacji zamówień (czasy dostaw).
3. Małe, często uzupełniane ilości poszczególnych dóbr. Dla organizacji wdrażającej Just In Time zazwyczaj wiąże się to z przestawieniem na krótsze serie produkcji oraz częste przestawianie linii produkcyjnych z jednego produktu na drugi. Minimalizowanie kosztów powiązanych z częstym przestawianiem procesu produkcji ma kluczowe znaczenie dla udanej realizacji programu opartego na metodzie Just In Time.
4. Wysoka jakość. Systemy Just In Time wymagają zapewnienia, zarówno wysokiej jakości dostarczanych produktów, jak i zaawansowanych działań logistycznych na wejściu do systemu przedsiębiorstwa. Potrzeba ta jest tak duża, ponieważ w systemach Just In Time montaż oraz produkcja są bardzo zsynchronizowane z terminowym i przewidywalnym odbiorem dostarczanych przedsiębiorstwu materiałów.

Jak już zostało wcześniej wspomniane, jednym z celów stosowania metody Just In Time jest eliminacja marnotrawstwa. Główne przyczyny marnotrawstwa zostały zaprezentowane w tab. 1.

**Tab. 1. Główne przyczyny marnotrawstwa w organizacji**

Przyczyna marnotrawstwa	Opis
Nadprodukcja	Powstaje wtedy, gdy firma wytwarza więcej, aniżeli odbiorcy tego sobie życzą. Nadprodukcja prowadzi do gromadzenia nadmiernych zapasów.
Zapasy	Prowadzą do zwiększenia kosztów magazynowania i zabierają cenne miejsce w halach produkcyjnych, które mogłyby być wykorzystane w efektywniejszy sposób.
Nierównomierne rozłożenie pracy między poszczególnymi odcinkami produkcji	To one w głównej mierze powodują tzw. wąskie gardła. Ten element marnotrawstwa można zniwelować poprzez właściwe ustawienie maszyn oraz odpowiednie rozłożenie pracowników na hali produkcyjnej.
Oczekiwanie	Często spowodowane tzw. wąskimi gardłami. Może również być spowodowane brakiem niezbędnych do produkcji części lub postojami związanymi z awariami maszyn.
Przemieszczanie materiałów	Ma miejsce, gdy w procesie powstają elementy, które nie są od razu wykorzystywane. Firma musi więc je przetransportować w odpowiednie miejsce oraz przechować.
Nadmiar operacji materiałowych	Stanowią one zbędne koszty dla organizacji, nie tworząc przy tym wartości dodanej. W celu ich eliminacji firma powinna przeanalizować, które operacje są niezbędne do wytworzenia produktu i skupić się wyłącznie na nich.
Produkcja wadliwych wyrobów	Produkcja wadliwych wyrobów prowadzi do większych kosztów magazynowania oraz do konieczności zastępowania ich dobrymi produktami z nadwyżek. Organizacja powinna dążyć do eliminacji źródeł defektów oraz dążyć do produkcji bezusterkowej.
Zmarnowany potencjał pracowników	To marnotrawstwo związane jest głównie ze stratą czasu pracowników oraz

	niewykorzystaniem ich umiejętności.
Wykonywanie zbędnych procesów produkcyjnych	Organizacje powinny odpowiedzieć sobie na pytanie czy dany proces jest konieczny dla stworzenia produktu. Organizacje powinny zredukować operacje niedodających wartości dla produktu.

Źródło: (Walecka, 2015).

Pomimo faktu, że w metodzie Just In Time zapasy są uznawane za źródło marnotrawstwa, należy pamiętać, że posiadanie zapasów ma pozytywne aspekty. Mianowicie, firma produkcyjna bazująca w 100% na zasadach Just In Time wyklucza utrzymywanie zapasów buforowych, które przy nagłych wypadkach (np. wielka powódź lub inna klęska klimatyczna uniemożliwiająca dowóz surowca do fabryki przez dostawcę) mogą okazać się bardzo cenne.

Można wyciągnąć wniosek, że JiT jest metodą zarządzania dostawami ukierunkowaną na eliminację zapasów. Dąży z jednej strony, do eliminacji marnotrawstwa, a z drugiej do poprawy efektywności działalności przedsiębiorstwa, co w przyszłości przyczyni się do umocnienia pozycji konkurencyjnej. Jej istota oparta jest na czterech zasadach, które w rzeczywistości są bardzo trudne do realizowania i koniecznym warunkiem ich spełnienia jest posiadanie odpowiednich fachowców w organizacji.

### 3. Porównanie tradycyjnego zarządzania dostawami z metodą Just In Time

Metoda JiT stoi w opozycji do tradycyjnego systemu zarządzania dostawami w przedsiębiorstwie. Mimo tego, że metoda Just In Time diametralnie różni się od tradycyjnego zarządzania zapasami, potrafiła znaleźć rzeszę zwolenników, którzy z powodzeniem ją implementują w działalności swoich firm. Porównanie obu podejść do zarządzania dostawami znajduje się w tab. 2.

**Tab. 2. Porównanie tradycyjnego zarządzania dostawami z metodą Just In Time**

Cecha	System tradycyjny	System Just In Time
System zarządzania	Zarządzanie oparte na minimalizacji kosztów.	Zarządzanie nastawione na zaspokajanie potrzeb klientów.
Stosunek jakości do kosztów	Niskie koszty przy akceptowalnym poziomie	Najwyższa jakość, brak defektów przy zachowaniu

	mie jakości.	waniu niskich kosztów.
Poziom zapasów	Wysoki poziom zapasów, efekt skali.	Niski poziom zapasów, pewny strumień materiałów umożliwiający ciągłość produkcji.
Zapas bezpieczeństwa	Występuje	Nie występuje
Długość serii produkcyjnych	Długie	Krótkie
Czas niezbędny do przestawienia maszyn produkcyjnych	Często długi	Ograniczony do minimum
Elastyczność w działaniu	Mała	Duża
Partia dostawy	Duża	Mała
Kolejki	Niezbędne	Minimalizowane
Czas dostawy	Długi	Minimalizowany
Kontrola jakości	Stosowana wybiórczo w odniesieniu do najważniejszych komponentów.	Stosowana w odniesieniu do całego procesu produkcji.
Relacje z dostawcami i klientami	Często traktowani są jako przeciwnicy.	Zawsze traktowani jako partnerzy, bez których optymalizacja nie powiodłaby się.
Liczba dostawców	Duża	Zminimalizowana, zawsze na podstawie długofalowej współpracy.
Komunikacja z dostawcami	Polegająca na ścisłej ochronie informacji.	Swobodna wymiana informacji, otwartość, wspólne rozwiązywanie problemów.
Transport	Dbalność o jak najniższe koszty przy akceptowalnym poziomie jakości dostaw.	Zawsze musi wystąpić stuprocentowa pewność dostaw.
Personel	Podlegający szkoleniom.	W pełni zaangażowany w optymalizację produkcji i proces zaspokajania potrzeb klientów.

Źródło: (Walecka, 2015).

Z analizy powyższej tabeli można wyciągnąć wniosek, że metoda JiT polega na wprowadzeniu w organizacji szeregu usprawnień, które stanowią odpowiedź na występujące w procesie produkcji nie-

dociągnięcia. Są one ukierunkowane na eliminację przyczyn strat w organizacji.

#### 4. Etapy wprowadzania metody Just In Time w organizacji

Efektywne wdrożenie w organizacji metody Just In Time uzależnione jest od stosowania pomocniczych metod zarządzania. Zostały one przedstawione poniżej (Bednarek, 2007; Walecka, 2015):

1. Wdrożenie technologii grup (ang. *Technology Groups*). Polega na połączeniu kilku maszyn wykonujących różne czynności w komórkę produkcyjną. Tworzą się wtedy podstawy do optymalizacji przepływu produkowanych wyrobów przez kolejne stanowiska pracy, zapewnia ciągłość procesów, optymalizuje wielkość zapasów i prowadzi do standaryzacji operacji produkcyjnych i transportowych.
2. Teoria ograniczeń (ang. *Theory of Constraints*). Polega na planowaniu produkcji i sterowaniu nią poprzez wykorzystywanie tzw. wąskich gardeł w procesach, od których zależy końcowa wydajność komórki lub systemu produkcyjnego.
3. Business Process Reengineering. To dogłębna analiza i przekształcenie procesów działania z uwzględnieniem celów, kosztów, jakości, obsługi klienta oraz czasu realizacji zadań z ukierunkowaniem na wzrost wydajności. Zmiany w organizacji odbywają się w sposób rewolucyjny, polegają na jej totalnym przeprojektowaniu, zorganizowaniu wszystkiego od nowa. Celem stosowania jest radykalne poprawienie wyników firmy.
4. Wdrożenie systemu pracy bezawaryjnej (ang. *Total Productivity Maintenance - TPM*), pozwala podnieść efektywność pracy maszyn i urządzeń w firmie. Umożliwia to zmniejszenie awaryjności i przez to wydłużenie czasu ich pracy, a także zmniejszenie liczby braków (defektów).
5. Metoda szybkich przebrojeń (ang. *Single Minute Exchange Die*). Pozwala na zdecydowane skrócenie czasu potrzebnego na przebrojenie maszyn i urządzeń, co przekłada się na większą elastyczność produkcji, a co za tym idzie, całej organizacji. Docelowo czas przebrojenia ma zostać dokonany w czasie mniejszym niż 10 minut. W większości przypadków tak wielkie skrócenie czasu przebrojenia jest niemożliwe, aczkolwiek udaje się zredukować go do 60% czasu pierwotnego.

6. Kompleksowe zarządzanie jakością (ang. *Total Quality Management - TQM*). Zapewnia osiągnięcie wysokiej jakości wyrobów i usług oferowanych klientom, pomaga w zaangażowaniu wszystkich pracowników oraz inicjuje procesy udoskonalania systemu Just In Time.
7. Wprowadzenie systemu *kanban*. *Kanban* jest systemem informacyjnym, sposobem komunikowania się między poszczególnymi stanowiskami pracy, biorącymi udział w procesie wytwarzania, zapewniającym ciągłość jego realizacji.

Zastosowanie metod jest kluczowe dla ostatecznego sukcesu implementacji Just In Time. Sprawia to, że JiT jest metodą niezwykle kompleksową oraz skomplikowaną do wdrożenia. Przedsiębiorstwa nie posiadające odpowiednich pracowników z wiedzą na temat JiT mogą ponieść porażkę podczas jej implementowania. Właśnie dlatego czynnik ludzki w metodach zawierających się w metodzie *lean manufacturing* jest tak kluczowy.

Nawiązując do ostatniego etapu wdrażania metody Just In Time należy zauważyć, że słowo *kanban* w języku japońskim oznacza kartę. Laskowska (2001) wymienia trzy rodzaje kart *kanban*:

1. *Kanban* produkcyjny. Sygnalizuje potrzebę rozpoczęcia produkcji określonych pozycji. Zawiera zwykle nazwę produktu, numer identyfikacyjny, opis i materiały wymagane dla jego produkcji.
2. *Kanban* dla dostawcy. Informuje dostawcę o konieczności zrealizowania dostawy określonych pozycji. Zwykle zawiera nazwę pozycji, numer identyfikacyjny i liczbę pozycji.
3. *Kanban* transportowy. Sygnalizuje potrzebę przemieszczenia określonych pozycji z miejsca składowania na miejsce przeznaczenia. Zawiera nazwę produktu, numer identyfikacyjny, miejsce odbioru i dostarczenia produktu.

Jako główny cel stosowania systemu *kanban* należy wskazać produkcję według zasady „7 razy zero”. Mianowicie jest to zero: braków, opóźnień, zapasów, kolejek, bezczynności, zbędnych operacji technologicznych oraz zbędnych pomieszczeń. Z kolei, do podstawowych założeń systemu *kanban* zaliczyć można konieczność zachowania wysokiej jakości produkowanych części, podzespołów i zespołów; maksymalne skracanie czasu przygotowania i zakończenia; minimalizacja liczebności partii produkcyjnych oraz zastąpienie tradycyjnej metody „pchania” metodą „ssania” (Walecka, 2015).

Zauważyć można, że istota, cele metody Just In Time oraz *kanban* są do siebie zbliżone. Cieszą się popularnością wśród japońskich firm produkcyjnych. To właśnie dzięki nim w obecnym biznesie przedsiębiorstwa z całego świata naśladują dokonania japońskich firm, które przyczyniły się w znacznym stopniu do osiągnięcia przez firmy z Kraju Kwitnącej Wiśni przewagi konkurencyjnej.

Nawiązując do ostatniego założenia *kanban*, Langalis (2010) stwierdza, że orientację „pchania” (polegającą na wypychaniu zapasów) stosuje większość firm. Przedsiębiorstwa produkują bardzo dużą serię wyrobów, które później „wypychają” do hurtowników oraz dystrybutorów, a ci do klientów. W przypadku gdy seria produkcyjna jest za duża, stosują one różne kroki marketingowe, mające na celu „wypchnięcie” w krótkim okresie wszystkich towarów. Skutkiem jest, że praktycznie wszyscy uczestniczący w sprzedaży danego produktu (producent, hurtownik i detalista) tworzą znaczne zapasy.

Odwrotnie do „wypychania” działa efekt „ciągnięcia” (orientacja „pull”), który polega na stworzeniu absolutnie minimalnego zapasu (tzw. buforowego) uzupełnianego, gdy pojawi się zapotrzebowanie klientów. Działa on również podczas procesu produkcji, gdzie klientem jest każdy następny etap nadawania wartości dodanej półproduktowi. Jest to całkowite odwrócenie schematu myślenia w firmach produkcyjnych (Langalis, 2010).

Bez systemu „pull” niemożliwe dla firm byłoby pełne spełnianie potrzeb klientów. Pomimo tego, że mniejszość firm stosuje system „ciągniony” i tak przyciągają do siebie klientów. W głównej mierze jest to spowodowane satysfakcją z otrzymywanego produktu lub usługi w 100% zgodnej z oczekiwaniami.

## 5. Czynniki efektywności metody Just In Time

Z racji kompleksowości Just In Time oraz skomplikowanego poziomu jej wdrożenia należy wskazać czynniki decydujące o efektywności jej implementacji (Niemczyk i in., 2011; Walecka, 2015):

1. Zarządzanie jakością nastawione na ciągłe doskonalenie. Często spotykanym źródłem niepowodzeń we wdrażaniu JiT jest niekompletna wiedza pracowników przedsiębiorstwa o systemie. Proces wdrażania JiT muszą poprzedzać działania, a rzecz kontroli jakości i upraszczania procesów przepływu produktów i informacji.

- Kluczowe jest także doskonalenie pracowników w tym zakresie. Należy pamiętać, że tylko pełne zaangażowanie kadry kierowniczej i wszystkich pracowników przyczyni się do powodzenia idei Just In Time w organizacji.
2. Specyfika działalności przedsiębiorstwa. System Just In Time został wdrożony w przedsiębiorstwach produkujących duże ilości wyrobów o ograniczonym asortymencie. W przypadku bardzo zmiennego popytu czy dużej różnorodności metody te nie działają najlepiej. Z tego względu metoda JiT daje najlepsze efekty dla produkcji powtarzalnej, co jest równoznaczne z wytwarzaniem produktów, na które zapotrzebowania charakteryzują się dużą dokładnością. Im bardziej złożona struktura produktu i procesu produkcyjnego, tym trudniej jest działać zgodnie z zasadą „dokładnie na czas”.
  3. Właściwy wybór dostawców i współpraca z nimi. Kluczowe znaczenie dla efektywnej realizacji koncepcji JiT ma ścisła i długotrwała współpraca z dostawcami. Aby spełnić wymagania przedsiębiorstw dostawcy powinni zostać włączeni w proces projektowania procesu i produktu. Kluczowe jest podejmowanie długoterminowych, wspólnych inwestycji z dostawcami zgodnie z zasadą, że jeden zaufany dostawca jest ważniejszy niż kilku niepewnych. Jeżeli podmiot został wybrany jako jedyne źródło dostawy, oznacza to, że w dużej mierze od niego zależy sukces odbiorcy. Dostawcy muszą oferować najniższe ceny za wysoką jakość. Są oni zachęceni do lokowania swoich zakładów blisko odbiorcy, co wpływa pozytywnie na czas dostawy. Ponadto, zmniejsza koszty transportu oraz daje większą pewność realizowania transakcji. Dostawy zależą od zapotrzebowania i są dostarczane małymi partiami – nawet kilkakrotnie w ciągu dnia. Między dostawcą, a odbiorcą zachodzi ścisły związek, wyrażający się w formie zamkniętej kooperacji, koordynacji i pełnego zaufania.
  4. Efektywny przepływ informacji. Jedyne wtedy, gdy dane między poszczególnymi komórkami przedsiębiorstwa, a także na linii dostawcy – odbiorcy będą przesyłane w sposób rzetelny, natychmiastowy i otwarty, jest szansa na powodzenie wdrożenia metody Just In Time. Bez tego nie byłaby możliwa optymalizacja procesów produkcji, a także wprowadzenie zasady metody JIT.
  5. Stabilność przepływu materiałów w systemie operacyjnym. Wprowadzenie Just In Time jest uwarunkowane stabilnością strumienia przepływu materiałów w systemie produkcyjnym przedsiębiorstwa. Jeśli nie zostanie zapewniona ciągłość strumienia materiałów, nie ma szansy na wprowadzenie idei „dokładnie na czas”.
- Najlepiej, aby wszystkie wymienione czynniki efektywności były możliwe do zrealizowania. Jeśli wszystkie warunki będą spełnione przedsiębiorstwo będzie w stanie wdrożyć metodę. Jednakże, nie każda firma będzie w stanie spełnić każdy ze wspomnianych warunków. Jeśli analiza firmy dowiedzie, że przy obecnej sytuacji przedsiębiorstwa na rynku oraz przy obecnym otoczeniu firmy, wdrożenie JiT będzie bardzo utrudnione, najlepszym rozwiązaniem będzie zrezygnowanie z implementacji.
- Z kolei Witkowski (2003) inaczej podchodzi do problemu warunków koniecznych do spełnienia metody Just In Time. Jego zdaniem konieczne są (Witkowski, 2003):
- eliminacja pośrednich punktów składowania i realizacji dostaw bezpośrednio na linię produkcyjną,
  - lokalizacja dostawców w pobliżu zakładu wytwarzającego produkty końcowe,
  - wysoka częstotliwość dostaw, która w przypadku produktów o dużej wartości może sięgać kilkunastu dostaw dziennie,
  - usprawnienie przepływu informacji towarzyszących przepływowi produktów dzięki zastosowaniu elektronicznej wymiany danych między miejscami wysyłki i odbioru,
  - minimalizacja czasu przezbrajania maszyn i urządzeń, sprzyjającej realizacji krótkich serii i skracaniu cyklu produkcyjnego,
  - wielofunkcyjne szkolenie pracowników oraz motywowanie ich do zdobywania nowych kwalifikacji,
  - standaryzacja operacji produkcyjnych, części i podzespołów.
- Ponadto, Krasieński (2014) zauważa, że wprowadzanie Just In Time powinno odbywać się rozsądnie i skrupulatnie. Organizacje muszą pamiętać, że aby efektywnie wdrożyć metodę Just In Time, całe przedsiębiorstwo musi być na to gotowe. Wprowadzenie JiT wymaga zaangażowania wszystkich pracowników, a także zastosowania metod pomocniczych takich jak TPM czy TQM. Ponadto, Krasieński

stwierdza, że dużym problemem przy wdrażaniu Just In Time może być niechęć dostawców do współpracy dokładnie na czas. Jest to poważne utrudnienie, które może dotyczyć małych i średnich przedsiębiorstw, których dostawcy posiadają zdwersyfikowany koszyk klientów. W takiej sytuacji kompletne wdrożenie Just In Time może okazać się niemożliwe.

Jak już zostało wspomniane wcześniej, nie każda firma może pozwolić sobie na prowadzenie działalności wedle zasady „dokładnie na czas”. Aby efektywnie wdrożyć JiT musi zostać spełnione wiele warunków, które w niektórych przypadkach są niemożliwe do spełnienia. Jest to niewątpliwa wada metody JiT.

## 6. Korzyści i zagrożenia wynikające z implementacji metody Just In Time

Dokonując charakterystyki metody Just In Time należy wskazać jej główne zalety oraz wady.

Do zalet zaliczyć można m.in.: zmniejszenie strat wynikających z konieczności magazynowania towarów; zmniejszenie strat z tytułu produkcji wybrakowanej; zmniejszenie strat spowodowanych niewłaściwym i niepotrzebnym przemieszczaniem się pracowników lub wykonywaniem zbędnych czynności oraz zmniejszenie strat z tytułu oczekiwania produktu na zwolnienie stanowiska, transport, dokumentację itd.

Ogromną zaletą wynikającą z implementacji metody JiT jest możliwość uzyskania przez firmę znacznej przewagi konkurencyjnej nad rywalami na rynku. Tak stało się z japońską firmą Toyota, która dzięki umiejętnemu zarządzaniu produkcją oraz systemem dostaw, była w stanie zostać liderem światowego rynku motoryzacyjnego.

Kolejną korzyścią stosowania metody JiT jest fakt, że przedsiębiorstwo stosujące ją musi przykładać większą niż wcześniej uwagę do jakości w swojej organizacji. Może to uczynić jakość kluczową ideą przedsiębiorstwa.

Jak zauważa Karaszewski (2001) rozwiązania składające się na metodę Just In Time pozwalają unikać awarii, powodują zmniejszenie liczby defektów, umożliwiają skrócenie czasu procesu oraz wymuszają elastyczność pracowników i całej organizacji.

Badania japońskich firm, które funkcjonowały w systemie JiT przez pięć lat i więcej, wykazały, że osiągnęły one 30% wzrost produktywności pracy,

60% obniżkę kapitału zaangażowanego w zapasach, 90% zmniejszenie zwrotów dostaw oraz 15% redukcję powierzchni fabrycznych (Ohno i Setsuo, 1988).

Obniżenie zapasów, a co za tym idzie spadek kosztów produkcji, pozwoli na ujawnienie ukrytych dotąd problemów np. opóźnień w dostawach materiałów lub dublowanie się kompetencji. Dzięki uzyskanej wiedzy przedsiębiorstwo będzie w stanie likwidować problem u samego załączka. Przyczyni się to do lepszego funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz umocnienia pozycji konkurencyjnej (Sarjusz-Wolski, 2000).

Przechodząc do wad JiT jako główną wskazać należy to, że nie każde przedsiębiorstwo jest w stanie zapewnić sobie dostawy zgodnie z ustalonym harmonogramem. Może to być spowodowane specyfiką produktu, jakie wytwarza przedsiębiorstwo lub otoczeniem zewnętrznym, w którym funkcjonuje. Jeśli istnieje na rynku tylko jeden dostawca danego materiału, wdrożenie Just In Time będzie utrudnione.

Jako zagrożenie płynące z implementacji metody JiT jest długi czas jej wdrożenia. Pełne wprowadzenie metody wymaga od 5 do 7 lat. Firma Toyota jako prekursor potrzebowała na osiągnięcie racjonalnego systemu aż 25 lat (Karaszewski, 2001).

Kolejną wadą jest to, że aby metoda Just In Time była w pełni efektywna najlepiej, aby dostawcy nie byli w dużej odległości od przedsiębiorstwa zamawiającego dostawy. Wiąże się to z tym, że dostawy mają być częste i w niewielkiej ilości. Ten warunek najlepiej mogą spełnić dostawcy będący w bliskiej odległości od przedsiębiorstwa.

Kolejną wadą jest konieczność zastosowania systemu ssącego przez organizację. Nie każde przedsiębiorstwo jest w stanie wprowadzić taką zmianę z powodu chociażby specyfiki rynku, na którym działa czy rodzaju wyrobu, którego produkcją się trudzi.

Kolejnym zagrożeniem płynącym z wdrożenia metody Just In Time jest fakt, że przedsiębiorstwo oraz dostawca muszą być ze sobą przez cały czas w komunikacji. Dostawcy muszą ciągle informować przedsiębiorstwo o wszystkich zmianach dotyczących transportów wpływających na sprawne działanie dostaw „dokładnie na czas”. Nie chodzi tutaj tylko o informowanie o przypadkowych opóźnieniach dostaw, ale także o planowanych przez państwa zmianach w infrastrukturze drogowej, która może utrudnić lub ułatwić przybycie transportów do fabryk.



Kolejną wadą metody Just In Time jest konieczność posiadania przez przedsiębiorstwo logistyków, którzy będą w stanie precyzyjnie ocenić planowane wolumeny dostaw oraz wielkość produkcji. Bez precyzyjnego określenia tych elementów wdrożenie metody będzie nieefektywne, ponieważ może doprowadzić to do przestojów w produkcji (spowodowanych brakiem surowców) lub konieczności magazynowania surowców (spowodowanych zbyt wczesnym dostarczeniem materiałów do produkcji).

Należy wyciągnąć wniosek, że metoda Just In Time pomimo całej palety zalet i korzyści posiada również wady i zagrożenia płynące z jej implementacji. Pomimo potencjalnego umocnienia pozycji konkurencyjnej, firma musi być przygotowana na cierpliwość w oczekiwaniu na efekty implementacji. Aczkolwiek, pomimo zagrożeń, wiele firm w dzisiejszym biznesie odnosi sukcesy dzięki metodzie Just In Time.

## 7. Podsumowanie

Reasumując, metoda Just In Time, której istotą jest otrzymywanie dostaw „dokładnie na czas” bez konieczności tworzenia zapasów oraz eliminowanie marnotrawstwa w organizacji stoi w całkowitej opozycji do tradycyjnego systemu dostaw.

Przedsiębiorstwo decydujące się na wprowadzenie dostaw dokładnie na czas musi być świadome tego, że aby sukcesywnie je wprowadzić muszą istnieć odpowiednie warunki wewnętrzne jak i zewnętrzne. Przede wszystkim przedsiębiorstwo musi

być w stanie wprowadzić w swojej produkcji system ssący oraz jego dostawcy muszą być niezawodni i współpracować z organizacją wdrażającą Just-in-time w perspektywie długookresowej oraz wedle ściśle ustalonego harmonogramu.

Nie każde przedsiębiorstwo może pozwolić sobie na wprowadzenie tejże metody, głównie ze względu na otoczenie dostawców oraz specyfikę produktu jakiego wytwarza. Ponadto, organizacja musi liczyć się z koniecznością zaangażowania wszystkich pracowników oraz zastosowania innych metod *lean manufacturing*, takich jak np. TPM czy *kanban*. Efektywność jej wdrożenia zależy od wielu czynników, chociażby takich jak specyfika działalności przedsiębiorstwa czy umiejętność dobrego doboru dostawców. Jednakże, w przypadku spełnienia wszystkich warunków, organizacja sukcesywnie wdrażająca Just In Time powiększy swoją przewagę konkurencyjną

Pomimo wielu korzyści płynących z jej implementacji istnieje też wiele zagrożeń. Kluczową zaletą zachęcającą firmy do implementowania jej jest fakt likwidacji zapasów oraz zwiększenia zysków, co przyczynia się do umacniania pozycji konkurencyjnej na rynku. Aczkolwiek, jako wady podać można konieczność posiadania odpowiednich zasobów ludzkich, konieczność posiadania przedsiębiorstwa dostosowanego do metody JiT oraz długiego czasu oczekiwania na efekty wdrożenia.

## Bibliografia

- Bednarek, M. (2007). *Doskonalenie systemów zarządzania: nowa droga do przedsiębiorstwa lean*. Warszawa: Difin.
- Ciesielski, M. (2006). Metody sterowania przepływami w przedsiębiorstwie. W: M. Ciesielski (red.), *Instrumenty zarządzania logistycznego* (s. 11-46). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Karaszewski, R. (2001). *TQM: teoria i praktyka*. Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora.
- Kraśniński, M. (2014). *Kulturowe uwarunkowania wykorzystania japońskich koncepcji, metod i technik zarządzania*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Langalis, M. (2010). Czy firmom produkcyjnym potrzebne są magazyny? *Logistyka*. 1, 50-53.
- Laskowska, A. (2001). *Konkurowanie czasem: strategiczna broń przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.
- Martyniak, Z. (red.). (1996). *Nowoczesne metody zarządzania produkcją*. Kraków: Wydział Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie.
- Milewska, B., Milewski, D. (2001). *Just In Time*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

- Niemczyk, A., Cudziło, M., Kolińska, K., Fajfer P., Koliński, A., Pawlak, R., Sobótka, J. (2011). *Skrypt dla uczniów laboratorium magazynowego*. Poznań: Wyższa Szkoła Logistyki.
- Ohno, T., Setsuo, M. (1988). *Just-in-time. For Today and Tomorrow*. Cambridge: Productivity Press.
- Pasternak, K. (2005). *Zarys zarządzania produkcją*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Piasecka-Głuszak, A. (2012). Główne wymagania wpływające na powodzenie systemu JUST IN TIME w przedsiębiorstwie. *Zarządzanie i Edukacja*. 80, 43-56.
- Sarjusz-Wolski, Z. (2000). *Sterowanie zapasami w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Tyrańska, M., Walczak, M. (2013). Systemy informacyjne w zarządzaniu operacyjnym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 922, 47-62.
- Walecka, A. (2015). Just In Time. W: K. Szymańska (red.), *Kompendium metod i technik zarządzania* (s. 113-126). Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Witkowski, J. (2003). *Zarządzanie łańcuchem dostaw*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

# The application of Just In Time method in an organization

Michał Golarz  
Cracow University of Economics

## **Abstract:**

*The aim of the article is to present the application of Just In Time method in an organization. In order to achieve the objective, the essence of the discussed method and its key assumptions were required to be indicated. Subsequently, those considerations were followed by types of waste, which should be eliminated by Just In Time. Furthermore, the traditional supply management was compared with the Just In Time system.*

*The structure of the article also includes a broad description of stages of implementation of Just In Time method with a deeper characteristics of the final stage, i.e. the implementation of kanban cards. The next section presents and describes factors affecting the effectiveness of the implementation of Just In Time method.*

*The last part of the article depicts in a critical way some benefits and risks of implementation of Just In Time method. It was noted that Just-in-time is not a universal method for each type of enterprise.*

**Keywords:** Just In Time, kanban, waste, production, delivery.

**JEL codes:** L91, R42

# Zarządzanie procesem produkcyjnym zgodne z koncepcją Lean Management w branży motoryzacyjnej

---

Michał Janocha

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

*W niniejszym artykule opisano istotę Lean Manufacturing oraz metody i techniki najbardziej istotne, z punktu widzenia usprawnienia procesu produkcyjnego. Scharakteryzowano strukturę branży motoryzacyjnej oraz podkreślono jej szczególne znaczenie dla metod szczupłego wytwarzania.. Wskazano cel Lean Manufacturing, którym jest realizacja przepływu jednej sztuki dokładnie na czas – w miejscu, ilości oraz jakości wymaganej przez klienta.*

*Wykazano, iż Lean Management jest standardem zarządzania przyjętym w branży motoryzacyjnej na całym świecie, istota tej koncepcji sprowadza się do podwyższenia jakości wyrobu oraz podnoszenia poziomu kultury organizacji, a poszczególne narzędzia służą usprawnieniu systemu produkcyjnego. Skutkiem podjętych działań jest eliminacja marnotrawstwa, co prowadzi do obniżenia kosztów produkcji i poprawy wyniku finansowego.*

**Słowa kluczowe:** Lean Management, Lean Manufacturing, ISO/TS 16949, proces produkcyjny, kultura organizacji.

**Kody JEL:** M11, L23

## 1. Wprowadzenie

Tradycyjny sposób organizacji procesów produkcyjnych został stworzony na potrzeby modeli biznesowych, których już nie ma, albo które niedługo przestaną istnieć (Płoszajski, 2005).

Lean Management powstał jako koncepcja zarządzania skupiona na eliminacji wszelkiego marnotrawstwa, a w odniesieniu do procesu produkcyjnego nazwana *Lean Manufacturing* – szczupłym wytwarzaniem. Termin ten wprowadzono po raz pierwszy do literatury w 1990 roku, w książce „Maszyna, która zmieniła świat” (Liker i Franz, 2013).

Ponadto, Womack, Jones i Roos (1990) w *Maszynie która zmieniła świat*, powołując się na słowa Petera Druckera, nazwali przemysł motoryzacyjny „przemysłem przemysłów” wskazując na naturalne i pierwotne środowisko powstania, wdrożenia i doskonalenia koncepcji *Lean* (Womack, Jones i Roos, 1990).

Biorąc pod uwagę warunki funkcjonowania współczesnych organizacji produkcyjnych, które wymuszają projektowanie systemów wytwarzania z uwzględnieniem ich elastyczności, modularności oraz dostosowania do konkretnych potrzeb klienta,

za cel niniejszego artykułu przyjęto przybliżenie podstawowych założeń koncepcji *Lean Management* w aspekcie usprawnienia procesu produkcyjnego i w odniesieniu do aktualnej sytuacji w branży motoryzacyjnej.

## 2. Sytuacja branży motoryzacyjnej

Przywołując „Raport branży motoryzacyjnej Polskiego Związku Przemysłu Motoryzacyjnego” (2016), należy zauważyć, iż światowe zawirowania polityczno-ekonomiczne mocno oddziałują na przemysł motoryzacyjny. I choć długoterminowe prognozy przyjmują pozytywny kształt, niepewna sytuacja w Rosji oraz na Ukrainie, przy spowolnieniu rynku w Brazylii oraz Chinach, stwarza realne zagrożenie zawirowań. Osobną kwestię stanowi z kolei niska cena ropy oraz paliw, która stała się dla branży pozytywnym impulsem powodującym wzrost produkcji oraz sprzedaży w Ameryce oraz rynkach krajów rozwijających się. Oczekuje się, iż wzrost wolumenu samochodów osobowych oraz niewielkich dostawczych na świecie wyniesie do roku 2021 20,6 mln sztuk w porównaniu do roku 2015, co daje roczny przyrost o średnio 3,6%. Przy tym wszystkim przewidywane są ogólne przekształcenia powodo-

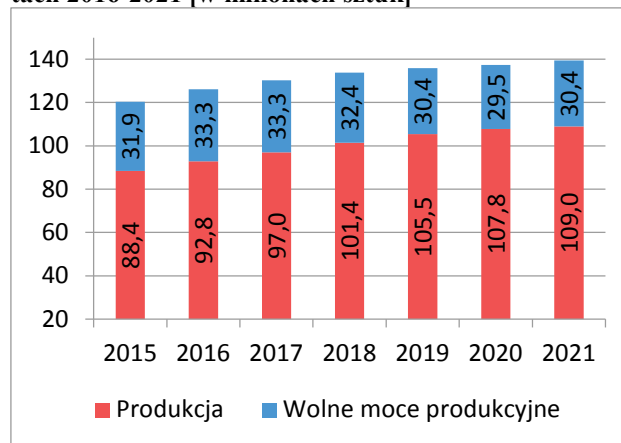
wane inwestycjami koncernów motoryzacyjnych w innowacyjne technologie, autonomiczne oraz inteligentne systemy samochodowe. Tworzy się zupełnie nowy model biznesowy, który musi sprostać zmieniającym się uwarunkowaniom gospodarczym oraz zapewniać szybką i skuteczną reakcję na przejściowe kłopoty.

Ponadto warto zauważyć, iż w ostatnich dwóch dekadach koncerny motoryzacyjne rozszerzyły spektrum swojej działalności o sprawy związane ze środowiskiem naturalnym oraz o współpracę ze społecznościami lokalnymi. Dzięki temu firmy te mają znaczny wpływ na kształt nie tylko własnej kultury organizacyjnej, ale także na kwestie ogólnospołeczne. Zmiana w sposobie myślenia o roli jaką pełnią koncerny motoryzacyjne w gospodarce i wpływie pojazdów samochodowych na środowisko naturalne stała się punktem wyjścia w projektowaniu samochodów. W ich tworzeniu szczególny nacisk kładzie się na oszczędność energii oraz częściowe lub całkowite uniezależnienie napędu pojazdów od ropy naftowej. Producenci konkurują między sobą już nie tylko osiąganymi, nowinkami elektronicznymi, systemami bezpieczeństwa przeznaczonymi dla pasażerów oraz wyglądem samochodów, lecz również technologiami przyjaznymi środowisku zastosowanymi w pojeździe. Kształtują tym samym postawy klientów, którzy przejmują promowany przez koncerny motoryzacyjne sposób myślenia (Dalla Chiara i Pellicelli, 2016).

Przemysł motoryzacyjny, ze względu na swoją szczególną pozycję, wywiera również wpływ na inne sektory gospodarki. Koncerny samochodowe rozwijają się i zwiększają zyski dzięki sprzedaży pojazdów, a biorąc pod uwagę fakt, iż prognozuje się, że do roku 2050 liczba samochodów na świecie podwoi się, tym większa spoczywa na nich odpowiedzialność i obowiązek dbałości o środowisko naturalne. (Liu, Liu i Chen., 2015).

Prognozowana produkcja samochodów w latach 2016-2021 została przedstawiona na rys. 1.

**Rys. 1. Prognozowana produkcja samochodów w latach 2016-2021 [w milionach sztuk]**



Źródło: opracowanie własne na podstawie: (*Raport branży...*, 2016).

Na ostateczny wynik branży, będący indykatorem jej kondycji, składa się wysiłek nie tylko producentów pojazdów samochodowych, lecz również, a może przede wszystkim, dostawców części i/lub gotowych podzespołów. Organizacje te funkcjonują w warunkach zarządzania przez jakość, czego formalnym wyrazem jest specyfikacja techniczna ISO/TS 16949, definiująca szczegółowe wymagania w zakresie stosowania normy ISO 9001 w przemyśle motoryzacyjnym (Kowalczyk, 2012).

Specyfikacja techniczna ISO/TS 16949 powstała wysiłkiem organizacji IATF i JAMA zrzeszających koncerny motoryzacyjne oraz 176. Komitetu Technicznego Międzynarodowej Organizacji Normalizacyjnej w celu opracowania systemu zarządzania jakością zapewniającego ciągłość procesu doskonalenia z naciskiem na eliminację wad. Odpowiedziała na potrzebę unifikacji narodowych standardów jakościowych obowiązujących branży motoryzacyjnej (Toruński, 2012):

- włoskiego AVQS,
- amerykańskiego QS 9000,
- francuskiego EAQF,
- niemieckiego VDA 6.1.

Poprzednio różnorodność norm rzutowała na jakość pojazdów samochodowych poszczególnych marek i w dobie postępującej globalizacji utrudniała kooperację dostawców oraz producentów. Z kolei wprowadzone ujednoczenie obniżyło koszty wdrożenia, certyfikacji i utrzymania systemu zarządzania jakością i co ważniejsze, znacznie ułatwiło funkcjonowanie biznesowe w obszarze całej branży (Wieszala, 2012).

Spełnienie wymagań wspomnianej specyfikacji przez daną organizację wiąże się z jej zorientowaniem na klienta, zaspokojeniem jego potrzeb, pobudzeniem zaangażowania personelu, wykorzystaniem możliwości i potencjału ludzi oraz wykształceniem motywującego modelu przywództwa. Ponadto, dokument ten warunkuje przyjęcie w zarządzaniu podejścia procesowego wraz ze zrozumieniem zależności zachodzących pomiędzy poszczególnymi procesami realizowanymi przez organizację przy ich ukierunkowaniu na ciągłe doskonalenie (Toruński, 2012).

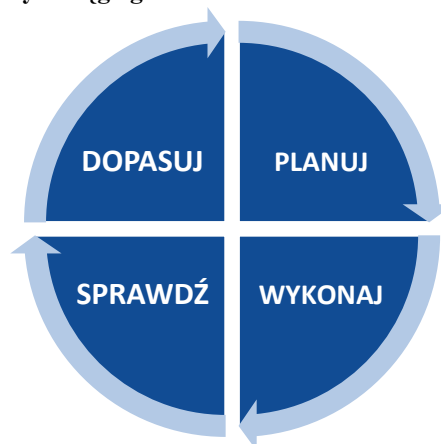
W pewnym wymiarze koncerny motoryzacyjne, poprzez dokument ISO/TS 16949, narzucają dostawcom standardy zarządzania, które same stosują. Dzieje się tak również z koncepcją *Lean Management* wyszczególnioną w wymaganiach specyfikacji w odniesieniu do tworzenia planów zakładu, projektowania wyposażenia i urządzeń oraz przy harmonogramowaniu produkcji, gdzie wymagane jest wytwarzanie zgodne z zasadą dokładnie na czas (*Just in Time*). Ponadto, w części poświęconej procesom magazynowania specyfikacja zaleca przestrzeganie zasady pierwsze przyszło, pierwsze wyszło – FIFO (ang. *First in First Out*) jako optymalizującą rotację zapasami (ISO/TS 16949, 2009).

Standardy zarządzania jakością zapewniają spójność w funkcjonowaniu organizacji nadając pożądany kształt zarządzaniu operacyjnemu, ponieważ składają się ze wszystkich elementów koniecznych do zaprojektowania efektywnego systemu zarządzania. Ze względu na elastyczność umożliwiają organizacji dopasowanie poszczególnych wymagań do indywidualnych procesów wewnętrznych oraz dzięki uniwersalności stosowanie tychże wymagań w organizacjach wytwarzających różne wyroby (Hamrol, 2015).

W organizacjach produkcyjnych branży motoryzacyjnej zarządzanie jakością przeplata się z koncepcją *Lean Management* również w sposobie myślenia zgodnym z cyklem zaproponowanym przez Williama Edwardsa Deminga: zaplanuj-wykonaj-sprawdź-dopasuj, który to cykl niedługo po zakończeniu II wojny światowej przekazał i zaszczerpił w Toyocie amerykański statystyk, konstruktor i pedagog – guru zarządzania jakością. W oparciu o tę technikę doskonalenia został zbudowany cały Toyota Production System (TPS) i te cztery nieustannie powtarzające się kroki stanowią szkielet specyfikacji technicznej ISO/TS 16949 dając podstawy podejścia

procesowego (Hamrol, 2015; Liker i Franz, 2013). Na rys. 2. przedstawiono cykl doskonalenia PDCA.

Rys. 2. Cykl ciągłego doskonalenia PDCA



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hamrol, 2015).

### 3. Istota szczupłego wytwarzania

Zanim w 1990 roku pojawiło się pojęcie *Lean Manufacturing* istniały szczupłe, zindywidualizowane systemy wytwarzania, a pierwszym z nich był System Produkcyjny Toyoty opisywany przez Eiji Toyodę jako system, w którym dąży się do skrócenia czasu od zamówienia złożonego przez klienta do dostarczenia wyrobu gotowego, poprzez stworzenie warunków ciągłego i niezakłóconego przepływu. Wieloletni szef japońskiego koncernu zwraca również uwagę na satysfakcję, którą powinni czerpać z pracy wszyscy pracownicy oraz eliminację marnotrawstwa rozumianego jako wszystko to, co podnosi koszty produkcji, a nie przynosi wartości dodanej z punktu widzenia klienta. Stanowi to esencję szczupłego wytwarzania, z której czerpały również inne wielkie organizacje, chociażby Canon lub Electrolux, tworząc własne, odrębne systemy produkcyjne (Borkowski i Ulewicz, 2009).

Sukces Toyoty stał się pewnego rodzaju inspiracją i przyczynkiem do tego, aby opisać zasady *Lean Manufacturing* oraz dowodem potwierdzającym wyjątkowość tego podejścia w zarządzaniu procesem produkcyjnym. Choć w warstwie metodologicznej koncepcja szczupłego wytwarzania jest wyjątkowo prosta, to wprowadzenie jej reguł w organizacji tylko w nielicznych przypadkach skutkuje sukcesem. Za każdym jednak razem powodzenie poparte jest zmianą sposobu myślenia, a porażka idzie w parze z brakiem zaangażowania. Szacuje się, iż tylko w dwóch na sto przypadkach organizacji wprowadza

dzających *Lean* wdrożenie to wiąże się z osiągnięciem zamierzonych rezultatów (Liker i Franz, 2013).

Pożądanе wyniki osiąga się przede wszystkim poprzez eliminację siedmiu rodzajów marnotrawstwa (*muda*), z których najpoważniejszą jest nadprodukcja będąca przyczyną wszystkich innych strat. Ich identyfikacja oraz poprawne zdefiniowane w odniesieniu do własnego procesu produkcyjnego stanowi punkt wyjścia każdej transformacji. W koncepcji *Lean Manufacturing* usuwanie marnotrawstwa skupia się na siedmiu obszarach (Walentynowicz, 2013):

1. Nadprodukcja jest wszystkim tym, co zostało wytworzone zbyt wcześnie, w zbyt dużej ilości lub ponad to, co było przedmiotem zamówienia klienta.
2. Nadwartość stanowią te wszystkie atrybuty oraz parametry wyrobu, które są zbędne z punktu widzenia klienta.
3. Zbędne zapasy na różnych etapach procesu produkcyjnego to całość materiału nadmierna wobec potrzeb, a wymagająca składowania i wykorzystania przestrzeni magazynowej.
4. Zbędne przetwarzanie to wszystkie operacje wykonywane podczas obróbki materiału, a nie będące wartością dodaną dla klienta.
5. Przestoje w pracy są z kolei nieplanowanymi przerwami w produkcji powodowanymi awariami, oczekiwaniem na materiał lub nieodpowiednią organizacją miejsca pracy.
6. Nadmierny transport wynika ze złego zaplanowania przepływu materiału w procesie produkcyjnym.
7. Zbędny ruch, wiąże się z nieodpowiednią organizacją miejsca pracy oraz brakiem ergonomii.

Współcześnie szczególnego znaczenia nabiera utrata kreatywności pracowników bezpośrednio odpowiedzialnych za dane stanowisko pracy lub część procesu i jest niekiedy klasyfikowana jako ósma ze strat. Wiąże się ona z pominięciem wiedzy, doświadczenia i kompetencji ludzi wykonujących proste czynności generujące wartość dodaną. Nie dostrzega się, iż osoby te poprzez wieloletnią pracę na danym stanowisku, mimo braku specjalistycznego wykształcenia, stają się ekspertami w swoich dziedzinach i są szczególnym źródłem wiedzy podczas rozwiązywania problemów oraz w doskonaleniu (Walentynowicz, 2013).

Organizacje funkcjonujące zgodnie z koncepcją *Lean Manufacturing* tworzą przejrzyste struktury oraz dążą do uproszczenia zarządzania realizowanymi procesami. Czynności te przyczyniają się do zwiększenia produktywności, wydajności, obniżenia kosztów oraz podniesienia poziomu jakości oferowanych produktów. Dzieje się tak, ponieważ firmy rozwiązują bieżące problemy natychmiast, nieustannie doskonalą, usprawniają procesy oraz eliminują marnotrawstwo zgodnie z cyklem „planuj-wykonaj-sprawdź-dopasuj” Williama Edwardsa Deminga (Piasecka-Głuszak, 2013).

*Lean Manufacturing* przyjmuje postać koncepcji, która pozwala zdefiniować to, co jest wartością dla klienta oraz sprzyja identyfikacji elementów procesu produkcyjnego, które są kluczowe z punktu widzenia tworzenia tejże wartości. Pozwala uzyskać ciągły przepływ składający się docelowo tylko z wartości dodanej, usprawniając te miejsca, które wpływają na szybkość jej tworzenia. W sposób naturalny *Lean* wymusza również na organizacji doskonalenie oraz samodyscyplinę (Hamrol, 2015).

Można więc stwierdzić, iż jest to podejście przełomowe - diametralnie różne od tradycyjnego modelu zarządzania organizacją, co szczegółowo opisuje Tab. 1.

**Tab. 1. Różnice pomiędzy podejściem *Lean* a tradycyjnym formami zarządzania**

Obszar	Tradycyjne podejście	Podejście <i>Lean</i>
Produkcja	Struktura funkcjonalna produkcji, duża liczba zapasów, długie czasy cyklu poszczególnych stacji produkcyjnych, minimalne kwalifikacje operatorów.	Struktura komórkowa produkcji, ciągły przepływ materiału, brak zapasów, wysokie kwalifikacje operatorów.
Organizacja	Indywidualizm, zhierarchizowana struktura.	Płaska struktura organizacyjna, zespoły zadaniowe.
Kierowanie	Nakazy, przymus.	Współuczestnictwo, zaangażowanie.
Rozwój produktu	Mały wpływ klienta, niezależny od warunków produkcyjnych.	Praca zespołowa, rozwój produktu prowadzony zgodnie z wymaganiami klienta.
Informacja	Zawężona, oparta o raporty kierownicze.	Szeroka, oparta o kontrolę systemu, w której współu-

		czestniczą wszyscy pracownicy.
Utrzymanie ruchu	Prowadzone przez wykwalifikowanych pracowników.	Realizowane poprzez projektowanie wyposażenia, odpowiednie użytkowanie oraz konserwację.
Klient	Uzależniony od oferowanego wyrobu, często dokonujący zakupów na wyprzedzący nadprodukcji.	Produkt wysokiej jakości dostosowany do wymagań klienta, dostarczany w ilościach zgodnych z zamówieniem.
Kultura	Przeciwstawne postawy: posłuszeństwo, lojalność oraz bunt i wyobcowanie.	Długoterminowa współpraca w oparciu o rozwój zasobów ludzkich.

Zródło: opracowanie własne na podstawie (Janiszewski i Siemieniuk, 2012).

Implementacja koncepcji *Lean* w organizacji kreuje pewne postawy personelu, które będąc bodźcem doskonalenia oraz tworzenia innowacji stają się przyczynkiem zarówno do budowania przewagi konkurencyjnej, jak również do tworzenia i utrwalania kultury organizacji (Janiszewski i Siemieniuk, 2012).

W kulturze takiej dominują wspólne wartości oraz cele, obserwuje się wysoki stopień uczestnictwa i zaangażowania. Organizacja traktowana jest jako zbiór procesów podporządkowanych tworzeniu wartości oraz realizacji celów na drodze pracy zespołowej. Fundamentalnym paradygmatem staje się indywidualizacja produktu oraz elastyczność wytwarzania. Produkcja odbywa się przy standaryzacji wykonywanych czynności oraz procesów ustanowionych w sposób zrozumiały i przy współdziałaniu wykonawców. Celem tych działań staje się osiągnięcie powtarzalności przy możliwości doskonalenia i zmiany przyjętych standardów. Miernikiem dojrzałości organizacji jest w tym aspekcie umiejętność dopasowania się do zmieniających warunków bez utraty równowagi. Rozwiązywanie problemów realizowane jest w sposób oddolny, w strukturze procesowej oraz w niewymuszonym zorientowaniu na jakość. Głębokie zrozumienie działań tworzących wartość dodaną prowadzi do redukcji kosztów i umacniania kultury organizacyjnej poprzez widoczne efekty pracy. W obszarze komunikacji dominuje zaufanie, partnerstwo oraz wykorzystanie nieformalnych kanałów przekazywania informacji. Jest to narzędzie pracy i najważniejszy element strategii

wspólnego rozwiązywania problemów. Kierownictwo umacnia kulturę organizacji poprzez korzystanie ze stylu partycypacyjno-zadaniowego. Realizacja działań nie jest wymuszana odgórnie, lecz wynika z oddolnego zaangażowania oraz motywacji i wyrażania szacunku do ludzi i ich pracy. Ludzie traktowani są jako najcenniejszy zasób i kapitał intelektualny organizacji. Sprzyja to tworzeniu się efektu synergii w pracy zespołowej, często realizowanej pomiędzy członkami różnych działów (Walentynowicz, 2013).

Brak obiektywnych mierników poziomu kultury organizacji oraz fakt, iż jej rzeczywisty kształt jest trudno dostrzegalny z zewnątrz. Jedyne na poziomie relacji biznesowych pomiędzy organizacją, a jej dostawcami oraz klientami co powoduje, iż przyjmuje ona charakter dalece indywidualny, właściwy dla konkretnego przedsiębiorstwa. Niekiedy jednak manifestowany innym jako wzór postępowania, na przykład w formie zbioru zasad – tak jak „Droga Toyoty”, którą kierują się wszyscy pracownicy tej organizacji. Każda jednak kultura organizacji funkcjonującej zgodnie z koncepcją *Lean* rozwija się dwutorowo:

- poprzez rozwój liderów na produkcji – w obszarze *manufacturing* oraz,
- przy udziale kadry menadżerskiej – w obszarze *management*.

I choć ostatecznie sukces *Lean* zależy od najwyższego kierownictwa, to proces dodawania wartości do wyrobu zachodzi w głównej mierze podczas produkcji (Liker i Franz, 2013).

#### 4. System produkcyjny

Punktem wyjścia zarządzania systemem produkcyjnym zgodnie z koncepcją *Lean Manufacturing* powinny być zawsze słowa Druckera (2007), który zauważył, iż nie ma nic bardziej nieefektywnego niż wykonywanie w sposób efektywny zadań, których w ogóle nie powinno się wykonywać. Prowadzi to bowiem do marnotrawstwa oraz poświęcania czasu na czynności, nie dodające wartości wyrobowi. Z tego powodu pierwszym krokiem każdej transformacji *Lean* powinno być dogłębne poznanie oraz analiza sytuacji obecnej przy wykorzystaniu metodologii mapowania strumienia wartości (ang. *Value Stream Mapping*). Dzięki temu otrzymuje się dokładny obraz wszystkich etapów procesu wraz z identyfikacją tak zwanych wąskich gardeł – tj. miejsc procesu, które w szczególny sposób wymagają doskonalenia. Mapa ta obejmuje wszystkie czyn-



ności, począwszy od złożenia zamówienia przez klienta, aż do dostarczenia wyrobu gotowego. Odkrywa wszystkie problemy, pozwala odróżnić te czynności, które dodają wartość, od tych które jej nie dodają. W przejrzysty sposób definiuje powiązania pomiędzy poszczególnymi procesami, ukazując przepływ materiałów oraz informacji. Daje niepowtarzalną szansę do zrozumienia procesu, a to kluczowe w podejmowaniu innych czynności usprawniających (Kolińska, Koliński i Trojanowska, 2011).

Proces tworzenia mapy strumienia wartości można opisać w następujący sposób (Rother i Shook, 2009):

1. Wybór produktu lub rodziny produktów dla których tworzona będzie mapa.
2. Zebranie potrzebnych danych od klienta (wielkość oraz częstotliwość zamówień oraz sposób dostawy).
3. Zebranie informacji od dostawców (częstotliwość oraz sposób i wielkość dostaw).
4. Zebranie informacji o przepływie materiału z hali produkcyjnej (kolejność procesów, czas cyklu każdego procesu, czas przebrojeń, liczba operatorów pracująca przy każdym stanowisku, poziom braków, dostępność maszyny, wielkość buforów, czas jaki wyroby gotowe są składowane w magazynie).
5. Zebranie informacji o sposobie wysyłki do klienta.

Wszystkie powyżej wyszczególnione dane należy przełożyć na jeden schemat, którego wielkość uzależnia stopień skomplikowania procesu produkcyjnego, posługując się powszechnie przyjętymi symbolami. W efekcie uzyskuje się czytelne oraz zrozumiałe dla wszystkich narzędzie będące przewodnikiem w doskonaleniu (Rother i Shook, 2009).

Ujęcie procesu jako części systemu produkcyjnego w ramy mapy strumienia wartości umożliwia zdefiniowanie poszczególnych komórek roboczych. Są to stanowiska pracy – najmniejsze zdolne do wytwarzania jednostki organizacyjne, które wymagają odpowiedniego zorganizowania, w celu wytwarzania wyrobu w sposób możliwie łatwy, przy ograniczeniu wysiłku operatorów i zapewnieniu bezpieczeństwa pracy. Projektowanie oraz zarządzanie stanowiskami pracy realizowane jest na bazie wielu założeń, z których najważniejsze to kierowanie się zasadą optymalnych warunków pracy, ergonomii ruchów, pełnego wyposażenia oraz optymalnej ob-

ługi stanowiska roboczego. Sam projekt stanowiska wymaga jednak doskonalenia w czasie, co w koncepcji *Lean* sprowadza się do wykorzystywania metodologii 5S – narzędzia zarządzania warunkami pracy w celu jej usprawnienia i eliminacji strat. Wdrożenie metodologii 5S powoduje chronologiczną realizację następujących elementów (Dudek, 2016):

- 1S – usunięcia nieprzydatnych przedmiotów ze stanowiska pracy,
- 2S – przyporządkowania przedmiotom miejsc, w których będą się znajdować i wizualne oznaczenie tychże miejsc,
- 3S – utrzymania stanowiska pracy w czystości,
- 4S – standaryzacji wykonywanych czynności porządkowych, oraz,
- 5S – wprowadzenia dyscypliny i ciągłego doskonalenia.

W efekcie uzyskuje się kategoryzację przedmiotów, przyjmując za kryterium ich przydatność dla procesu produkcyjnego, oraz ich oznakowanie zgodne z zasadami zarządzania wizualnego. Ponadto osiąga się czystość na poziomie ułatwiającym wczesną identyfikację problemów, standaryzację pracy umożliwiającą sprawne wytwarzanie i ostatecznie samodyscyplinę – gwarantującą podnoszenie jakości i eliminację marnotrawstwa. Wiąże się to z uzyskaniem korzyści w postaci skrócenia czasu realizacji poszczególnych zadań, obniżenia kosztu wytwarzania, redukcji liczby braków oraz osiągnięciem oszczędności będących wynikiem wzrostu produktywności maszyn, zaangażowania pracowników oraz ułatwieniem zarządzania procesami (Dudek, 2016).

Całość procesu wytwórczego powinna być realizowana w opozycji do tradycyjnego podejścia zwanego systemem wypychania (*push*), który opiera się na narzuconym odgórnie harmonogramie produkcji wskazującym moment oraz miejsce rozpoczęcia danej operacji. Harmonogram ten przekazuje się każdemu stanowisku pracy z osobna i każde stanowisko wytwarza zgodnie z tym planem. Brak więc przepływu oraz wymiany informacji. System produkcyjny dzieli się na wyizolowane komórki nie współpracujące ze sobą. Z kolei w systemie ssącym (*pull*), będącym złotym standardem *Lean Manufacturing*, poszczególne operacje wykonywane są dopiero po pojawieniu się sygnału, że dana część, materiał lub dokument jest konieczny do wytworzenia. Informacje biegną więc w górę procesu, a materiał

odwrotnie – w dół. Pozwala to na eliminację marnotrawstwa, a przede wszystkim nadprodukcji, która jest przyczyną wszystkich innych strat (Hamrol, 2015).

Funkcję regulacyjną system ssący pełni *kanban* – nośnik informacji sterujący przepływem materiału. *Kanban* produkcyjny najczęściej przyjmuje postać karty, aczkolwiek może być również sygnałem o innym charakterze – czytelnym i zrozumiałym. Sygnał ten mówi o realnym zapotrzebowaniu na daną część i jest przekazywany do stanowiska poprzedzającego w procesie wytwarzania, będąc nośnikiem informacji, iż pewne części zostały zużyte lub przetworzone i należy uzupełnić ich zapas. Innymi rodzajami są *kanbany* transportowe – nakazujące przemieszczenie materiału w określone miejsce lub *kanbany* sygnalizacyjne – wymuszające podjęcie pewnego działania. W systemie produkcyjnym mogą pozostawać w obiegu samodzielnie *kanbany* danego rodzaju, bądź *kanbany* więcej niż jednego rodzaju – w systemie kombinowanym. W każdej jednak postaci *kanban* funkcjonuje efektywnie tylko przy zachowaniu zasady „pierwsze przyszło, pierwsze wyszło” stając się warunkiem realizacji procesu wytwórczego w systemie *Just in Time* (Borkowski i Ulewicz, 2009).

Koncepcja *Just In Time* ta opiera się na czterech filarach:

1. Całkowitej eliminacji zapasów.
2. Minimalizacji cykli realizacji zamówień.
3. Częstym uzupełnianiu ilości materiału w małych partiach.
4. Zapewnieniu wysokiej jakości produktu.

Celem jest zapewnienie klientowi wyrobu w odpowiedniej ilości i jakości, we właściwym czasie, miejscu i przy ustalonej cenie. Korzyści płynące z wdrożenia tego systemu dotyczą między innymi zmniejszenia liczby braków, zwiększenia elastyczności produkcji oraz skrócenia czasu od zamówienia klienta, do odebrania przez niego wyrobu. Przyjmują one charakter długofalowy, a samo wdrożenie tak naprawdę nigdy się nie kończy, ponieważ podlega ciągłemu doskonaleniu (Borkowski i Ulewicz, 2009).

Uwydatnienie wszystkich zalet metody *Just in Time* następuje wtedy, gdy jest nią objęty cały system produkcyjny, a nie tylko poszczególne procesy. W naturalny sposób staje się to celem zarządzania zgodnie z koncepcją *Lean Manufacturing*, a tym łatwiej osiągnąć jest ten cel, im bardziej płynny cha-

rakter osiąga przepływ informacji oraz materiału. Dąży się więc do osiągnięcia przepływu jednej sztuki (ang. *one piece flow*), pomiędzy stanowiskami pracy, aby zharmonizować tempo wytwarzania i ułatwić zarządzanie procesem. Ograniczeniu ulegają zapasy będące formą marnotrawstwa i fizycznym obrazem zamrożonych środków finansowych, a co ważniejsze w maksymalny sposób uwidaczniane są problemy, które występują w każdym, nawet najbardziej szczupłym, systemie wytwarzania. Przepływ jednej sztuki zgodnie z zasadą *Just in Time* pozwala bardzo szybko reagować na zaistniałe problemy poprzez ich natychmiastowe wykrycie i usunięcie przyczyny występowania.

Zaprojektowany i działający w organizacji system produkcyjny podlega ciągłej weryfikacji, doskonaleniu i zmianie zasad funkcjonowania tak, aby realizować przepływ jednej sztuki dokładnie na czas – realizując cel *Lean Manufacturing* (Hamrol, 2015).

## 5. Podsumowanie

Nawiązując do powyższych rozważań należy stwierdzić, iż koncepcja *Lean Management* nazwana w odniesieniu do procesu produkcyjnego *Lean Manufacturing* narodziła się dzięki inspiracji Deminga oraz dzięki staraniom wielu indywidualnych organizacji, z których najslawniejszą jest koncern Toyota. W latach dziewięćdziesiątych XX wieku została nazwana i opisana, zyskując popularność oraz stając w opozycji do tradycyjnych systemów wytwarzania.

Szczególne miejsce w powstaniu i doskonaleniu koncepcji *Lean Manufacturing* zajmuje motoryzacja – naturalne i prymarne środowisko szczupłego wytwarzania. Wszystkich producentów w branży obowiązuje podejście pro jakościowe, regulowane specyfikacją techniczną ISO/TS 16949 wskazującą na *Lean Manufacturing* jako preferowaną formę zarządzania procesem produkcyjnym.

Praca dostawców motoryzacyjnych, składająca się na końcowy wynik branży realizowana zgodnie z koncepcją *Lean Manufacturing* dąży do przepływu jednej sztuki dokładnie na czas – redukując wszelkie przejawy marnotrawstwa, co w prosty sposób przekłada się na oszczędności. Każdy z siedmiu rodzajów strat ma swoje odzwierciedlenie w pieniądzu i wpływa negatywnie na wynik finansowy organizacji. Nadprodukcja powoduje, iż wyprodukowane wyroby nie znajdują nabywcy tworząc zapas magazynowy, zamrażając środki finansowe i powodując

wykorzystanie przestrzeni do składowania. Zbędne przetwarzanie łączy się ze zbędnym dodawaniem wartości, generuje straty w postaci wykonywania czynności nie wymaganych przez klienta. Nadmierne transport oraz zbędny ruch wpływają negatywnie na możliwości produkcyjne systemu, zaś przestoje sprawiają, że system w ogóle nie spełnia swojej głównej funkcji – wytwarzania. Wszystko to ogranicza zysk i powoduje zaburzenie funkcjonowania organizacji.

*Lean Manufacturing* jest więc szansą na usprawnienie systemu produkcyjnego poprzez uwydatnienie

nie problemów w nim występujących. Dzięki cyklowi zaproponowanemu przez Deminga „zaplanuj-wykonaj-sprawdź-dopasuj” ich przyczyny mogą być usuwane, a działania usprawniające prowadzone nieustannie.

Sukces wdrożenia koncepcji *Lean Manufacturing* w organizacji jest jednak zależny od utrzymania zaangażowania pracowników. W przeciwnej sytuacji, gdy owe zaangażowanie spada, uzyskane efekty znikają.

## Bibliografia

- Borkowski, S., Ulewicz R. (2009). *Systemy produkcyjne*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”.
- Dalla Chiara, B., Pellicelli, M. (2016). Sustainable road transport from the energy and modern society points of review: Perspectives for the automotive industry and production. *Journal of Cleaner Production*, (133), 1282-1301.
- Drucker, P. (2007). *Menedżer skuteczny*. Warszawa: MT Biznes sp. z o.o.
- Dudek, M. (2016). *Projektowanie szczupłych systemów wytwarzania*. Warszawa: Difin.
- Hamrol, A. (2015). *Strategie i praktyki sprawnego działania. Lean, six sigma i inne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- ISO/TS 16949:2009
- Janiszewski, J. M., Siemieniuk, K. (2012). Lean Management jako koncepcja wspomagająca zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. *Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania*, (30), 49-64.
- Kolińska, K., Koliński, A., Trojanowska J. (2011) Stosowanie narzędzi Lean w przedsiębiorstwie produkcyjnym jako skuteczny sposób walki z kryzysem gospodarczym. *Problemy zarządzania*, 31(1), 34-52.
- Kowalczyk, A. (2012). *Ocena implementacji i skuteczności metod zarządzania jakością w opinii dostawców w branży motoryzacyjnej*. Nieopublikowana rozprawa doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny, Wydział Towaroznawstwa, Poznań.
- Liker, J. K., Franz, J. K. (2013). *Droga Toyoty do ciągłego doskonalenia*. Warszawa: MT Biznes sp. z o.o.
- Liu, Y., Liu, Y., Chen, J. (2015). The impact of the Chinese automotive industry: scenarios based on the national environmental goals. *Journal of Cleaner Production*, 96, 102-109.
- Piasecka-Głuszak, A. (2013). Korzyści z wdrożenia lean management w polskich przedsiębiorstwach w dobie kryzysu–wyniki badań ankietowych. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 315(2), 99-111.
- Płozajski, P. (2005). *Organizacja przyszłości: Przerażony kameleon*. Fundacja Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH, Warszawa.
- Pomietlorz, M. (2015) *Istota koncepcji Lean Manufacturing*. Referat wygłoszony na konferencji Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją „Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji”, Zakopane, 1-3 marca 2015.
- Raport branży motoryzacyjnej Polskiego Związku Przemysłu Motoryzacyjnego za rok 2016*. Pozyskano z: <http://www.pzpm.org.pl/Publikacje/Raporty/Raport-branzy-motoryzacyjnej-2016>. Data dostępu: 18.06.2016.

- Rother, M., Shook, J. (2009) *Naucz się widzieć. Eliminacja marnotrawstwa poprzez mapowanie strumienia wartości*. Wrocław: The Lean Enterprise Institute Polska.
- Toruński, J. (2012). Zarządzanie jakością w przemyśle motoryzacyjnym. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie*, (92), 23-32.
- Walentyłowicz, P. (2013). *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Wieszala, R. (2012). Systemy zarządzania jakością w przemyśle motoryzacyjnym. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Transport*, 1878(77), 107-112.
- Womack, J. P., Jones, D. T., Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World*. Nowy Jork: Macmillan Publishing Company.

# The production process management according to the Lean Management concept in automotive industry

Michał Janocha

Cracow University of Economics

## Abstract:

*In this article an essence of the Lean Manufacturing and the most meaningful methods and techniques were described. Automotive industry structure was characterized and its particular importance with reference to the Lean Management concept was emphasized. The genuine purpose of the Lean Manufacturing – an implementation of one piece flow in a Just in Time system – was pointed.*

*It was proved that the Lean Management is an international automotive production management standard and the essence of this concept cause the quality improvement and the growth of organization culture. Individual Lean tools are used to the production system improvement with an effect of waste elimination and production cost reduction.*

**Keywords:** Lean Management, Lean Manufacturing, ISO/TS 16949, production process, culture of organization.

**JEL codes:** M11, L23

# Proces ciągłego doskonalenia przedsiębiorstwa

---

Sylwia Szczęśniak

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

*Artykuł dotyczy zastosowania koncepcji ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwach, od momentu jej wdrożenia aż do osiągnięcia fazy dojrzałości. Pokazuje jak stopniowe dążenie do doskonałości mogą wzmocnić przedsiębiorstwo. Najważniejszym celem artykułu jest prezentacja, innego od tradycyjnie przyjętych metod, sposobu wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Artykuł odpowiada na pytania: Czym jest kaizen? Jakie są jego kluczowe elementy? Jakie szanse i zagrożenia mogą spotkać organizacje chcące go wdrożyć? Teoretyczne rozważania na temat efektywności kaizen zostały zweryfikowane w oparciu o przykład minimalizowania strat i poprawy pozycji przedsiębiorstwa na rynku dzięki ciągłemu doskonaleniu.*

**Słowa kluczowe:** kaizen, czynniki sukcesu, ciągłe doskonalenie.

**Kody JEL:** L15, L22

## 1. Wprowadzenie

Kaizen jest koncepcją, która wywodzi się z kultury japońskiej i odzwierciedla jej podejście do biznesu i pracy. Oznacza doskonalenie, usprawnianie każdego aspektu funkcjonowania organizacji, każdego procesu w niej zachodzącego, ale w sposób ciągły, systematyczny tzw. metodą małych kroków.

Trudno jest wskazać genezę koncepcji kaizen. Zazwyczaj wskazuje się na największego japońskiego producenta samochodów, czyli przedsiębiorstwo Toyota, gdzie już od lat pięćdziesiątych XX wieku tworzono jej podstawy. Jednak sama idea ciągłego doskonalenia narodziła się dużo wcześniej i nie możliwe jest wskazanie konkretnej daty.

Celem artykułu jest przedstawienie podstawowych zasad i narzędzi wykorzystywanych w koncepcji kaizen oraz próba oceny ich wykorzystania w odniesieniu do budowania przewagi konkurencyjnej firmy. W organizacjach wciąż poszukuje się rozwiązań, udoskonalień, innowacyjnego myślenia, które będą wychodzić poza bariery dotychczasowych standardów. Pomimo, iż koncepcja ta ma swoje ograniczenia jednak coraz więcej organizacji decyduje się na jej implementację. O ile początkowo zastosowanie Kaizen ograniczało się jedynie do branży produkcyjnej, obecnie coraz więcej firm z sektora usług decyduje się na jego wdrożenie.

Do zbadania problemu zastosowane zostały: metoda analizy literatury, prasy oraz dostępnych treści na stronach internetowych. Analiza literatury oraz dokumentów polegały na uporządkowaniu i interpretacji zawartych w nich treści. Podczas systematyzowania i przetwarzania materiałów wykorzystane zostały następujące techniki badawcze: synteza, obserwacja globalnych trendów, porównanie oraz wnioskowanie dedukcyjne.

## 2. Konkurencyjność przedsiębiorstw a kaizen

Konkurencyjność organizacji jest ważnym i wielopłaszczyznowym obszarem badawczym szeroko opisywanym w literaturze. W realiach gospodarki globalnej zdolność organizacji do konkurowania na rynku stała się jednym z głównych wyznaczników funkcjonowania przedsiębiorstwa, a często postrzegana jest również jako determinanta rozwoju (Gorynia, 2002).

Konkurencyjność określa potencjał firmy – zasoby, umiejętności i zdolności zapewniające przewagę nad innymi organizacjami działającymi w tym samym sektorze. Rzeczywistość otaczająca przedsiębiorstwa ulega ciągłym zmianom i przeobrażeniom. Przetrwanie w dynamicznie rozwijającym się otoczeniu skłania organizacje do poszukiwania rozwiązań wspomagających produktywność. Wymusza to

większą elastyczność, innowacyjność oraz szybkie przystosowywanie się do zmian. Tradycyjne metody dotyczące podnoszenia efektywności procesów czasami są zbyt kapitałochłonne oraz wymagają specjalistycznej wiedzy i doświadczenia.

Rozwój systemów zarządzania jest rzeczą naturalną. Przedsiębiorstwa nieustannie dążą do podnoszenia jakości oraz zadowolenia klientów. Nie ma więc nic dziwnego w chęci organizacji do odnalezienia i wdrożenia alternatywnego sposobu poprawy swojej pozycji na rynku.

Kaizen jest stosunkowo młodą koncepcją wzrostu produktywności. Rozwija się on dynamicznie na światowych rynkach. Dla firm, takich jak Sony, Honda, Toyota stał się „sposobem na życie”.

Kaizen nie wymaga dużych nakładów inwestycyjnych oraz kapitałowych. Jedynym czynnikiem warunkującym wzrost efektywności jest człowiek i tylko dzięki jego wysiłkom i codziennej chęci doskonalenia, przedsiębiorstwo może osiągnąć sukces na rynku.

### 3. Pojęcie ciągłego doskonalenia

Od momentu pojawienia się w literaturze pojęcia ciągłego doskonalenia jego rozumienie przez badaczy wielokrotnie się zmieniało i ewoluowało. Obecnie najczęściej sięga się do metodologii japońskiej według, której ciągle doskonalenie utożsamiane jest z filozofią kaizen. Zakłada ona, iż sposób życia bez względu na to czy chodzi o: życie społeczne, osobiste lub pracę powinien być wciąż udoskonalany (Imai, 1989).

Tab. 1. Ewolucja pojęcia ciągłego doskonalenia

Autor	Definicja
Deming (1982)	Ciągle i niekończące się ulepszanie procesu produkcji oraz usług, które powodują poprawę jakości, produktywności oraz zmniejszenie kosztów.
Imai (1989)	Postępująca poprawa z udziałem wszystkich pracowników firmy.
Bessant, Caffyn, Gilbert, Harding i Webb (1994)	Proces realizowany w całej firmie, skoncentrowany na ciągłych innowacjach przyrostowych.
Bessant, Caffyn i Gallagher (2001)	Szczególny pakiet procedur, które mogą pomóc organizacji poprawić to, co obecnie robi.
Dahlgaard, Kristensen i Kanji (2002)	Małe ciągle zmiany na lepsze.

Autor	Definicja
Brunet i New (2003)	Wszelkie i ciągle działania, poza standardowo określonymi rolami uczestników w celu identyfikacji i osiągnięcia rezultatów, które przyczyniają się do osiągnięcia celów organizacyjnych.
Boer i Gertsen (2003)	Zaplanowany, zorganizowany i systematyczny proces trwałych, przyrostowych i obejmujących całą firmę zmian istniejących praktyk, mających na celu poprawę działalności przedsiębiorstwa.
Bhuiyan i Baghel (2005)	Inicjatywy poprawy zwiększające sukcesy i zmniejszające błędy.
Chang (2005)	Ciągle doskonalenie realizowane w cyklu ustanawiania wymagań klientów, realizacji tych wymagań, pomiaru osiągnięć oraz kontynuacji sprawdzania wymagań klientów w celu znalezienia obszarów, w których można dokonać ulepszeń.
Bhuiyan i in. (2006)	Kultura trwałej poprawy, której celem jest eliminacja strat we wszystkich organizacyjnych systemach i procesach, obejmująca wszystkich ich uczestników.
Manos (2007)	Subtelne i stopniowe ulepszenia, które są wykonane przez cały czas.

Źródło: (Kucińska–Landwójtowicz, 2015).

Przegląd definicji prezentowanych w tab. 1 pozwala na wyciągnięcie wniosku, iż istnieją elementy wspólne wskazywane przez poszczególnych badaczy:

- ciągle doskonalenie nie jest pojedynczą czynnością lecz procesem, który musi być realizowany przez cały czas w całej organizacji,
- wszyscy pracownicy danego przedsiębiorstwa powinni uczestniczyć w ciągłym doskonaleniu w celu optymalizacji wyników,
- cele poprawy muszą być jasno sprecyzowane natomiast straty powinny być eliminowane.

### 4. Kluczowe elementy kaizen

Standaryzacja rozumiana jako działanie ze ściśle określonymi zasadami, organizacja stanowiska pracy oraz likwidacja strat/marnotrawstwa (jap. *muda*) to trzy kluczowe elementy bez których kaizen nie mógłby istnieć.

Codziennie działania w biznesie przebiegają zgodnie z określonymi zasadami. Jeżeli są one dokładnie opisane stają się standardami. Efektywne zarządzanie na poziomie codziennej pracy ogranicza się do podstawowej reguły: utrzymania i doskonalenia standardów. Kiedy w miejscu pracy coś przebiega nieprawidłowo (np. klient wyraża niezadowolenie bądź produkowane są defekty) konieczne jest, aby kierownictwo odnalazło przyczyny takiego stanu rzeczy, w celu podjęcia odpowiednich działań. Uzdrowienie sytuacji oraz zmiana procedury we wczesnej fazie pojawienia się nieprawidłowości może zapobiec wielu negatywnym skutkom w przyszłości. Służyć temu może cykl SDCA (*ang. standardise, do, check, act*): standaryzuj – rób – sprawdzaj – działaj.

Jeżeli przestrzegane są obowiązujące standardy i pracownicy wykonują swoje zadania bez żadnych odchyśleń od normy to znacznie łatwiej kontrolować jest proces. Następnym krokiem jest podniesienie standardów na wyższy poziom. Służy temu wdrożenie cyklu PDCA planuj (*ang. plan*) – rób (*ang. do*) – sprawdzaj (*ang. check*) – działaj (*ang. act*).

Przykładami priorytetów w przeglądaniu standardów mogą być: jakość, dostawa, koszt, bezpieczeństwo, pilność, waga konsekwencji w przypadku niedotrzymania standardu oraz liczba skarg klientów. Dlatego pierwszym i podstawowym zadaniem kierownictwa powinno być utrzymanie standardów. Kiedy pracownicy nie produkują defektów można rozpocząć pracę nad udoskonalaniem *status quo*. W tej fazie można podejmować wysiłki potrzebne do ustabilizowania procedur i zainicjowania etapu utrzymania standardów.

5S czyli pięć kroków do właściwego utrzymania stanowiska pracy opracowano poprzez intensywne działanie w środowisku produkcyjnym. Cokolwiek niepotrzebnie komplikuje bądź utrudnia prace wymaga nowych technologii i zastosowania odpowiedniej strategii zarządzania. 5S opiera się na zaangażowaniu wszystkich zatrudnionych do utrzymania: uporządkowanych, czystych, dobrze zorganizowanych i bezpiecznych stanowisk pracy.

Pięć kroków właściwego utrzymania stanowiska pracy 5S to (Imai, 2007):

1. Seiri (selekcja) – odróżnienie rzeczy niezbędnych od zbędnych i konsekwentne eliminowanie tych drugich.

2. Seiton (systematyka) – porządkowanie i układanie przedmiotów tak, aby łatwo było z nich korzystać.
3. Seiso (sprzątanie) – dokładne sprzątanie miejsca pracy.
4. Seiketsu (standaryzacja) – stosowanie oraz ciągłe praktykowanie powyższych punktów w jak najszerszym zakresie.
5. Shitsuke (samodyscyplina) – budowa samodyscypliny i nawyku angażowania się w 5S poprzez ustanawianie standardów.

Kaizen ceni rezultat tak samo jak proces. W celu podtrzymania ciągłego zaangażowania pracowników w ciągłe doskonalenie, kadra zarządzająca musi starannie planować, organizować i wprowadzać projekt w życie. Zdarza się, że kierownictwo oczekuje rezultatów zbyt szybko i tym samym pomija ważny proces. 5S jest trwałą częścią codziennej pracy, a nie programem miesiąca czy chwilową modą. Całość koncepcji kaizen może wywoływać opór ludzi przed zmianami dlatego warto najpierw sięgnąć po 5S i przygotować jednostki do przyszłych zmian. Niemniej jednak wdrożenie tej strategii przynosi wymierne korzyści. Pomaga członkom organizacji nauczyć się samodyscypliny i zwraca uwagę na ogrom marnotrawstwa w miejscu pracy.

Rozpoznanie problemu to pierwszy krok do jego eliminacji, pomaga ograniczyć niedociągnięcia w zakresie jakości, redukuje koszty operacji i poprawia wydajność pracy. Zatem stosując Kaizen w firmie należy mieć dużą wiedzę na temat pracy, którą wykonujemy, aby w razie powstania problemu w miarę szybko zareagować – naprawić oraz udoskonalić (Franke, 2016).

Japońskie słowo *muda* w dosłownym tłumaczeniu oznacza marnotrawstwo, ale ma też głębsze konotacje. Praca jest serią procesów lub kroków od surowców aż do gotowej usługi bądź produktu. Na każdym kolejnym etapie zasoby – ludzie bądź maszyny – dodają albo nie wartość. Przez *muda* można rozumieć każde działanie nie przynoszące wartości (Imai, 2007).

*Muda* w miejscu pracy dzieli się na kilka kategorii (Ohno, 1988):

1. **Muda nadprodukcji** – jest spowodowana sposobem myślenia ludzi nadzorujących produkcję, którzy zbyt wcześnie martwią się takimi problemami jak: uszkodzenie maszyn, braki bądź nieobecność jednostek i decydują się produkować „na



wszelki wypadek”. Prowadzi to do ogromnych strat i jest gorsze niż nie wykonanie na czas zlecenia. Daje to złudne wrażenie bezpieczeństwa i pomaga zamaskować problemy.

2. **Muda zapasów** – części, półfabrykaty i produkty końcowe trzymane w zapasie nie przynoszą żadnej wartości. Przyczyniają się one do kosztów ogólnozakładowych, gdyż zajmują miejsce, wymagają dodatkowego wyposażenia i pomieszczeń takich jak magazyny. Oprócz tego magazyn wymaga działań administracyjnych i operacyjnych.
3. **Muda napraw/braków** – braki przyczyniają się do przerwania produkcji i wymagają drogich napraw. Zdarza się, że wadliwe produkty trzeba wyrzucić powodując duże marnotrawstwo sił i zasobów. Dotyczy to, również, sfery zarządzania każdym rodzajem projektów. Zbyt częste zmiany koncepcji powodują konieczność uruchomienia kosztownych procesów naprawczych.
4. **Muda ruchu** – według koncepcji kaizen ruchu, które nie są związane z procesem produkcji i nie przynoszą wartości tworzą marnotrawstwo np. przenoszenie ciężarów na duże odległości przez operatorów (jest to możliwe do wyeliminowania dzięki lepszej organizacji miejsca pracy).
5. **Muda przetwarzania** – nieaktywne technologie czy projekty są przyczyną marnotrawstwa w samym procesie wytwarzania. Na każdym etapie produkcji dodawana jest wartość i wysyłana do kolejnego punktu. Niektórych przypadków muda można uniknąć dzięki łączeniu operacji. W wielu sytuacjach marnotrawstwo jest rezultatem niedanej synchronizacji działania.
6. **Muda oczekiwania** – pojawia się gdy ręce pracownika są bezczynne, praca zostaje wstrzymana poprzez brak części, awarię maszyn bądź operator obserwuje jedynie obserwuje maszynę wykonującą pracę.
7. **Muda transportu** – pomimo, iż transport jest częścią operacji bez której nie można się obejść, sam w sobie nie tworzy żadnej wartości dodanej. Tym bardziej, iż podczas transportu może dojść do uszkodzeń.

Ciągle doskonalenie może odbyć się jedynie dzięki połączeniu trzech elementów: standaryzacja, 5S oraz eliminacja muda. Są one niezbędne do budowania: sprawnego, oszczędnego i udanego procesu. Zrozumienie podstaw tych działań pomaga efektywniej wprowadzić je w życie. Są to zmiany oparte

na niskim koszcie i zdrowym rozsądku. O wiele trudniejsze może jednak okazać się wyćwiczenie samodyscypliny niezbędnej do utrzymania tych zasad.

## 5. Czynniki wspomagające osiągnięcie sukcesu w trakcie wdrażania koncepcji ciągłego doskonalenia

Wzrastające zainteresowanie koncepcją kaizen nakłoniło specjalistów do rozpoczęcia badań dotyczących zastosowania postaw i procedur niezbędnych do pomyślnego wdrażania koncepcji oraz działań wymaganych od przedsiębiorstwo w celu poprawienia „zdolności do doskonalenia”.

Zdolność do doskonalenia można definiować jako zdolność danej organizacji do uzyskania strategicznej przewagi poprzez rozszerzanie zaangażowania we wprowadzanie innowacji znacznej części jej członków. Tab. 2. przedstawia najistotniejsze czynniki mogące sprzyjać podjęciu decyzji o wprowadzeniu ciągłego doskonalenia w organizacji.

**Tab. 2. Czynniki mogące sprzyjać podjęciu decyzji o wprowadzeniu ciągłego doskonalenia w organizacji**

Czynniki	
zewewnętrzne	wewnętrzne
relacje z klientami,	kultura organizacji,
rozwój rynku,	styl zarządzania,
zmiany potrzeb klientów,	akceptacja ryzyka,
rozwój wiedzy,	istnienie liderów w organizacji,
nowe rozwiązania organizacyjne, techniczne, technologiczne,	nastawienie na zmiany,
działalność konkurencji,	podnoszenie wiedzy i umiejętności pracowników,
zmiany w sytuacji ekonomicznej, prawnej i politycznej,	pogarszająca się sytuacja finansowa,
globalizacja,	niska wydajność,
zmiany demograficzne,	problemy z realizacją procesów,
zmiany kulturowe w społeczeństwie.	trudne warunki pracy,
	dostępność zasobów materialnych,
	rozwój (wzrost) organizacji.

Źródło: (Nowosielski, 2014),

Poniżej zostały wymienione najistotniejsze cechy ogólnych zachowań, które są podstawami doskonalenia w organizacjach wszystkich rozmiarów i typów (Kucińska-Landwójtowicz, 2015):

- każdy pracownik wykazuje świadomość i zrozumienie zadań i celów organizacji,

- dane zespoły używają celów strategicznych organizacji i skupiają się na nich podczas określania priorytetów działalności poprawy,
- stosowane są mechanizmy aktywujące (np. praca zespołowa, szkolenia) w celu zaangażowania i zachęcenia pracowników w działania aktywujące – regularnie, rozwijane oraz monitorowane,
- bieżąca ocena zapewnia, iż struktura organizacyjna, procedury i systemy, jak również, mechanizmy służące do opracowania programów doskonalenia są nieustannie wzmacniane i wspierają się na wzajemnie,
- kierownicy wszystkich szczebli wyrażają aktywne przywództwo oraz zaangażowanie,
- wewnątrz całej organizacji ludzie aktywnie angażują się w przyrostową poprawę,
- efektywna praca przebiega przez granice zarówno zewnętrzne jak i wewnętrzne na wszystkich poziomach organizacji,
- ludzie uczą się na cudzych i własnych doświadczeniach, zarówno na pozytywnych jak i negatywnych,
- program kształcenia grup i osób pracowniczych jest regularnie wdrażany,
- jednostki kierują się zbiorem wspólnych wartości kulturowych będących podstawą doskonalenia w ich codziennej pracy.

Na działanie i efektywne wprowadzenie procesów ciągłego doskonalenia wpływa wiele czynników. Najogólniej można je ująć w grupach: społeczne, ekonomiczne oraz psychologiczne. Konieczne jest z jednej strony zidentyfikowanie i zdiagnozowanie uwarunkowań danej organizacji, aby ograniczyć albo zredukować bariery ich rozwoju bądź wzmocnić wpływ czynników pozytywnych. Umiejętna ocena poziomu zdolności danej firmy do doskonalenia, może w znacznym stopniu ułatwić proces wdrażania ciągłego doskonalenia i już na początku wyeliminować czynniki, które mogłyby temu przeszkodzić.

## 6. Czynniki ograniczające możliwość stosowania procesu ciągłego doskonalenia

Organizacje poszukujące form doskonalenia swoich działań zmuszone są wykorzystywać jak najwięcej poszczególnych zdarzeń, mających pozytywny wpływ na zmiany, aby przełożyć je na udoskonalenie jakości procesów w organizacji. Równolegle istnieje, również, szereg czynników hamujących

wdrażane działania, które zmniejszają tempo wprowadzania zmian bądź wymuszają konieczność korygowania planów. Podstawowe ograniczenia zostały wymienione w tab. 3.

**Tab. 3. Czynniki ograniczające możliwość wprowadzenia kaizen**

Czynniki	
zewnętrzne	wewnętrzne
– silna konkurencja,	– niewłaściwy system informacji,
– niestabilna sytuacja ekonomiczna, polityczna i prawna,	– postawy pracowników (opór pracowników),
– zmienność oczekiwań klientów (personalizacja produktów),	– niedostatek środków finansowych,
– globalizacja,	– niewłaściwy poziom techniczny i technologiczny,
– brak odpowiedniej wiedzy oraz rozwiązań technicznych i technologicznych,	– nieodpowiedni poziom umiejętności i wiedzy w organizacji,
– niedostatek zasobów naturalnych (uzależnienie od zasobów),	– nacisk na efekty krótkoterminowe,
– faza schyłkowa sektora.	– starzenie się organizacji. zbyt duże tempo zmian,
	– niewłaściwe zarządzanie organizacją.

Źródło: (Nowosielski, 2014).

Ograniczeniem jest też brak znajomości procesu, który ma być monitorowany a później doskonalony (Walentyłowicz, 2016). Bez tej wiedzy niemożliwe są żadne czynności związane z zarządzania procesami oraz ciągłym doskonaleniem. Warto podkreślić, że ciągłe doskonalenie procesów jest właściwe dla zakresu operacyjnego działalności organizacji a nie dla strategicznego. Przeorganizowanie całej organizacji, jej odnowa bądź przewyciężanie głębokich kryzysów nie może opierać się na strategii ciągłego doskonalenia.

Preferencja (bądź jej brak) do stosowania ewolucyjnej lub rewolucyjnej metody doskonalenia procesów może wynikać ze struktury procesów gospodarczych. Dla przykładu: jeżeli dany proces gospodarczy składa się z bardzo wielu „dobrych” procesów częściowych, także oczekiwania i transportu (które nie tworzą wartości dodanej dla klienta), to jest duże prawdopodobieństwo, że osiągnięcie istotnej poprawy produktywności będzie możliwe dzięki radykalnym działaniom restrukturyzacyjnym efektywniej niż poprzez ciągłe doskonalenie. Ciągłe doskonalenie może uczynić z „dobrych” procesów „lepsze”, ale zakres jest ograniczony. Duża część strat powstaje nie w komórkach organizacyjnych, ale pomiędzy

nimi. Niezbędne są działania doskonalących takich interfejsów (styków), z zastosowaniem orientacji na klienta wewnętrznego.

Proces wprowadzenia kaizen przebiega szybciej w organizacjach, w których granice między wydziałami mają wyłącznie charakter formalny. Najtrudniejsze zadanie mają organizacje, w których dominuje orientacja na funkcje, ponieważ łańcuch procesu, współpracy bywa przerywany przez granice wydziałów. W ten sposób powstają małe „wyspy” procesów, indywidualne zarządzanie i doskonalenie. Problemy z tym związane nie mogą być pokonane za pomocą wykorzystania technik ciągłego doskonalenia.

Dodatkowo, ciągłe doskonalenie napotyka bariery transparentności wszystkich procesów w organizacji. Zdarzają się przypadki braku dostępu do części procesów zarządczych, leżących w gestii nie tylko najwyższego szczebla kierowniczego, co fizycznie uniemożliwia zajęcie się ich doskonaleniem.

Kolejne ograniczenie mogą stanowić kwestie ekonomiczne. W związku z tym organizacje decydując się na wdrożenie usprawnień powinny dokonać analizy koniecznych kosztów oraz oszczędności w dłuższej perspektywie czasu.

Usprawnienia związane z redukcją kosztów powinny uwzględniać precyzyjnie zdefiniowaną dla klienta wartość produktu w odniesieniu do jego cech jakościowych i funkcjonalnych. Wyróżnia się różne typy działań ukierunkowanych na redukcję kosztów np.: usprawnianie i skracanie procesów produkcyjnych, logistycznych i innych, poszukiwanie wartościowych zamienników materiałów i komponentów wykorzystywanych w produkcji (Kowalewski, 2016).

Granice zastosowań kaizen są określane poprzez kreatywny i analityczny potencjał pracowników w związku z ich gotowością do działania i doskonalenia. Fizycznie niemożliwy jest 100% udział pracowników w procesach związanych z ciągłym doskonaleniem. Za sukces można uznać 70% udział (Nowosielski, 2014).

## 7. Realizacja koncepcji kaizen w przedsiębiorstwie

Ciągłe doskonalenie procesów jest nieodzowną częścią wielu koncepcji i metod zarządzania. Szczególne miejsce zajmuje ono w koncepcji zarządzania poprzez jakość (TQM) oraz Lean Management.

Głównie wykorzystywane jest w TPS (ang. *Toyota Production System*). Ciągłe doskonalenie procesów można prowadzić z pomocą wielu różnych technik.

Rozwój działania i wykorzystywania poszczególnych technik na trzech etapach wdrażania ciągłego doskonalenia obrazuje tab. 4.

**Tab. 4. Rozwój działania w kolejnych etapach wdrażania ciągłego doskonalenia**

	<b>Etap 1</b>	<b>Etap 2</b>	<b>Etap 3</b>
<b>DOSKONALENIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zespoły ciąglego doskonalenia,</li> <li>- system sugestii.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zespoły ciąglego doskonalenia,</li> <li>- system sugestii,</li> <li>- metody Lean: produkcja,</li> <li>- projekty doskonalące,</li> <li>- warsztaty doskonalące (Kaizen Teams).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zespoły ciąglego doskonalenia,</li> <li>- system sugestii,</li> <li>- metody Lean: produkcja,</li> <li>- administracja, rozwój,</li> <li>- projekty doskonalące,</li> <li>- projekty DMAIC,</li> <li>- warsztaty doskonalące (Kaizen event, Kaizen Teams).</li> </ul>
<b>POMIARY</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pomiary wyników OEE, skuteczność działań doskonalących.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- benchmarking,</li> <li>- pomiary wyników (kontynuacja),</li> <li>- wyniki warsztatów doskonalących.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benchmarking,</li> <li>- pomiary wyników (kontynuacja),</li> <li>- wyniki warsztatów doskonalących,</li> <li>- orientacja na mierzalne cele.</li> </ul>
<b>ZARZĄDZANIE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kultura i zasady zarządzania zgodne z koncepcją ciągłego doskonalenia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kultura i zasady zarządzania zgodne z koncepcją ciągłego doskonalenia,</li> <li>- własna odpowiedzialność,</li> <li>- ciągłe uczenie się: kwalifikacje, mentoring.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kultura i zasady zarządzania zgodne z koncepcją ciągłego doskonalenia,</li> <li>- własna odpowiedzialność,</li> <li>- ciągłe uczenie się: kwalifikacje, mentoring,</li> <li>- Lesson Learned Approach.</li> </ul>

Źródło: (Kucińska-Landwójtowicz, 2015).

Pierwszy etap wdrożenia koncepcji obejmuje działania związane z: przygotowaniem do realizacji podstawowych zasad ciągłego doskonalenia, wprowadzeniem pierwszych formalnych decyzji i procedur uruchamiających program, rozpoczęciem pracy zespołów usprawniających system sugestii oraz powołaniem komórki organizacyjnej odpowiedzialnej

za realizację danego programu. Pomiary dotyczą wyników osiąganych przez działania w zakresie wskaźnika OEE (ang. *Overall Equipment Effectiveness*), kosztów wewnętrznych (wraz z kosztami benchmarkingu) i wyników bezpośrednio odnoszących się do programu będących liczbą zgłoszonych oraz zrealizowanych sugestii. W obszarze zarządzania daną organizacją zmiany dotyczą wprowadzenia przywództwa, bazującego na kulturze i zasadach zarządzania wynikających z kaizen.

Drugi etap w trakcie wprowadzania koncepcji to kontynuowanie realizacji działań w obszarze pracy zespołów kaizen oraz systemu sugestii wraz z wprowadzeniem nowego podejścia w celu usprawnienia procesów, które bazują na metodach związanych z: koncepcją Lean Manufacturing, 5S, TPM, redukcją marnotrawstwa, organizacją przepływu produkcji oraz analizą wartości dodanej. Związane jest to z rozpoczęciem realizacji projektów doskonalących. Zasadniczym elementem systemu jest kontynuowanie pomiaru z uwzględnieniem wewnętrznego benchmarkingu. Duży nacisk kładzie się na rozwój własnej odpowiedzialności pracownika i ciągłe uczenie się za pomocą mentoringu, dążącego do odkrywania i rozwijania jego potencjału oraz podnoszenia kwalifikacji.

W trakcie trzeciego etapu wdrażania kaizen w przedsiębiorstwie pojawiają się nowe działania w obszarze doskonalenia – działania Lean uruchamia się w obszarze administracji oraz rozwoju. Poza tym rozpoczyna się realizację projektów zgodnie z podejściem DMAIC (ang. *Define, Measure, Analyze, Improve, Control*) czyli optymalizację procesów która przy pomocy analiz statystycznych, bazując na faktach, pomaga racjonalnie spojrzeć na problem i zrozumieć jego przyczynę. W zakresie zarządzania zwraca się uwagę na nowe podejście mianowicie *Lesson Learned Approach* (uczenie się na doświadczeniach), w pomiarach kładzie się nacisk na mierzalne cele i analizę osiąganych wyników (Łopatowska, Zieliński 2012).

Podjęcie powyższych działań powinno stać się strategią przedsiębiorstwa dążącego do jakości i efektywności niezbędnych do budowania przewagi konkurencyjnej. Większa jakość oznacza wzrost zadowolenia klientów i eliminacja błędów. Poprawa efektywności pomaga zredukować koszty i wyeliminować straty.

## 8. Wyniki z wprowadzenia koncepcji kaizen w życie

Imai w swojej książce *Gemba Kaizen* (2006) opisał doświadczenie z Alpargatas. Alpargatas jest największym producentem wyrobów tekstylnych i obuwia sportowego na rynku argentyńskim. Jest partnerem we wspólnych przedsięwzięciach z NIKE USA. Oddział firmy produkuje różne rodzaje obuwia z roczną sprzedażą o wartości 200 milionów dolarów. Celem usprawnień było podnoszenie jakości obuwia.

Z projektem związane były dwa zadania. Po pierwsze należało zająć się umiejętnościami pracowników, gdyż produkcja butów wymaga wielu manualnych czynności. Po drugie konieczne było pokonanie sceptycyzmu pracowników, którzy zrazili się brakiem efektów z wcześniejszych działań.

Zespół został przydzielony do pracy nad projektem w pełnym wymiarze godzin przez 3 miesiące spotykając się raz dziennie oraz nieformalnie w ciągu dnia zgodnie z potrzebami w trakcie pracy. Zespół pracował nad rozwiązaniem dwóch głównych problemów: nadmiarem kleju i jakością obcasów.

Zespół przeprowadził analizę bazując na *kaizen story* (historii kaizen). Kroki od 1 do 5 odnoszą się do P (planuj), krok 6 do D (rób) krok 7 do C (sprawdź) a krok 8 do A (działaj) (Imai, 2007):

1. **Wybór tematu.** Na samym początku należy podać przyczynę wyboru tematu. Zazwyczaj tematy idą w parze z polityką kierownictwa zależą od priorytetów i uwarunkowań gospodarczych:
  - jakość montażu obcasów będąca jednym z podstawowych wyznaczników jakości obuwia.
2. **Zapoznanie się z aktualną sytuacją organizacją i ustalenie celów.** Przed rozpoczęciem projektu należy przeanalizować warunki i zapoznać się z bieżącą sytuacją. Najlepszym sposobem jest wizyta w miejscu pracy, podążanie za zasadami 5S oraz zbieranie danych w celu sformułowania wartości docelowej:
  - średni procent defektów na wyjściu formowania tylnej części – 34%,
  - wartość docelowa – 7%, w przeciągu 3 miesięcy.
3. **Analiza zebranych danych w celu rozpoznania przyczyn problemu:**
  - dzięki analizie dowiedziano się, że lepki materiał sklejący podeszwę z obcasem niszczył materiał podeszwy i skutkowało złą jakością łączenia pomiędzy podeszwą a obcasem.

**4. Ustalenie środków zaradczych (propozycja rozwiązań) na podstawie analiza danych:**

- określenie właściwej mieszanki klejów,
- zaprojektowanie części,
- przeszkolenie pracowników.

**5. Wdrożenie rozwiązań problemu (środków zaradczych):**

- zmodyfikowanie pozycji operatora,
- zmiana stołów.

**6. Utrzymywanie kontaktów pomiędzy operatorami a miejscem pracy i grupą kaizen.**

**7. Porównywanie efektów środków zaradczych z założonym wcześniej celem:**

- średni odsetek defektów zmniejszył się do 5,4%.

**8. Weryfikacja lub ustalenie standardów w celu zapobiegania nawrotom problemów:**

- zamontowanie tablic kontrolnych dla wskaźników,
- instrukcja obsługi,
- listy kontrolne jakości wyrobu oraz awarii,
- rozpowszechnienie przez kierownictwo nowych zasad w innych obszarach.

**9. Przegląd wyżej opisanego procesu i praca nad kolejnymi krokami:**

- przeniesienie doświadczeń do innych obszarów fabryki i skontaktowanie się z dostawcami kleju.

Członkowie zespołu metodycznie przestrzegali wyżej opisanych 8 kroków cyklu kaizen i przekonali się, iż dzięki temu byli w stanie rozwiązać problemy pojawiające się w organizacji. Pilotażowe działania pozwoliły zaoszczędzić 34 000 pesos argentyńskich rocznie. Te same procedury w innych działach przyniosły oszczędności rzędu 225 000 pesos. Powyższy przykład bardzo wyraźnie pokazuje jak dzięki wdrożeniu koncepcji ciągłego doskonalenia udało się wzmocnić organizację poprzez ograniczenie kosztów oraz poprawę jakości. Większe zadowolenia klientów przy niższym koszcie jest podstawą budo-

wania przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo wzmacnia swoją pozycję na rynku, osiąga wyższe wyniki oraz niweluje straty.

## 9. Podsumowanie

Osiągnięcie sukcesu we wdrażaniu kaizen nie jest trudne, wymaga jednak zaangażowania pracowników każdego szczebla oraz kadry kierowniczej. Ważne jest również zrozumienie samej istoty procesu i uświadomienie sobie, że nie jest to chwilowa moda, ale strategia dzięki której przedsiębiorstwa mogą wzmocnić swoją pozycję.

Konkurencja zmuszają przedsiębiorstwa do wprowadzania coraz nowszych rozwiązań systemowych mających na celu wzrost produktywności. Kaizen jest koncepcją znaną i coraz więcej organizacji decyduje się na wprowadzenie tej metody. Warunki rozwoju jednostek, budowa silnej kultury organizacyjnej, motywowanie oraz stymulowanie pracowników pomagają stworzyć silny zespół świadomy pełnionej roli oraz powierzonej im misji. Pracownicy są bardziej zaangażowani w zarządzanie, zwracają uwagę na jakość i problemy znacznie lepiej się ze sobą komunikują.

Dzięki temu w przedsiębiorstwie nie ma miejsca na pochopne decyzje, chaotyczną realizację pomysłów oraz marnotrawstwo. Większa produktywność przy jednoczesnej poprawie jakości owocuje zadowoleniem klienta a to z kolei: zwiększeniem udziałów w rynku, większą sprzedażą, wejściem na nowe rynki, mniejszą liczbą reklamacji oraz zmniejszeniem kosztów defektów. Trzeba jednak pamiętać, że ciągłe doskonalenie nie jest receptą na wszystko. W każdej organizacji potrzebna jest równowaga pomiędzy dążeniem do wprowadzenia nowych metod a doskonaleniem obecnych procesów produkcyjnych.

## Bibliografia

- Cyfert, S. (2006). *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Franke, E. (2016). Kaizen jako metoda ciągłego doskonalenia, służąca do pozyskiwania wiedzy w organizacji uczącej się. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, (87), 93-103.
- Gorynia, M. (2002). *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

- Grzybowska, K. (2010). *Reorganizacja przedsiębiorstw. Zarządzanie zmianą organizacyjną*. Poznań: Wyd. Politechniki Poznańskiej.
- Imai, M. (2006). *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*. Warszawa: MT Biznes Kaizen Institute.
- Imai, M. (2007). *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*. Warszawa: MT Biznes Kaizen Institute.
- Kucińska–Landwójtowicz, A. (2015) *Uwarunkowania rozwoju koncepcji ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwie produkcyjnym*. Pozyskano z: [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2015/T2/t2\\_0296.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2015/T2/t2_0296.pdf). Data dostępu: 19.12.2016.
- Kowalewski, M. (2016). Koncepcja kaizen i kaizen costing w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem. *Finanse. Rynki Finansowe. Ubezpieczenia*, (2 (80) Cz. 2 Rachunkowość w zarządzaniu jednostkami gospodarczymi), 277-284.
- Krawiec, F. (2007). *Zasadnicza zmiana droga sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku*. Warszawa: Difin.
- Łopatowska, J., Zieliński, G. (2012). *Czynniki napędzające i spowalniające zmiany wpływające na ciągłe doskonalenie jakości usług gastronomicznych*. Pozyskano z: [http://jmf.wzr.pl/pim/2012\\_3\\_1\\_24.pdf](http://jmf.wzr.pl/pim/2012_3_1_24.pdf). Data dostępu: 19.12.2016.
- Nowosielski, S. (2014). Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia. *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, 340, 303-317.
- Ohno, T. (2007). *Workplace Management*. New York: McGraw-Hill.
- Plinta, D., Banach, M. (2015). Ocena propozycji usprawnień produkcji. *Zarządzanie przedsiębiorstwem/Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją*, 4, 15-19.
- Stabryła, A. (2000). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa–Kraków: PWN.
- Urbaniak, M. (2010). *Kierunki doskonalenia systemów zarządzania jakością*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Walentynowicz, P. (2016). Bariery zaangażowania pracowników w procesy ciągłego doskonalenia w przedsiębiorstwach stosujących lean management-wyniki pierwszego etapu badań. *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce-teoria i praktyka*, (1), 53-65.

# Continuous improvement in enterprise

Sylwia Szczęśniak

Cracow University of Economics

## **Abstract:**

*The article describes application of continuous improvement in enterprises. It shows how small steps and gradually pursuit to improvement can help the company to develop. The main aim of this article is to present way how to implement kaizen. The article comprehensively answers the questions: What is kaizen? What are the key elements? What are the opportunities and threats that organizations can meet? How to implement kaizen? Theoretical considerations on the effectiveness of kaizen and the practical example of minimization of losses and improvement of the position of company on the market thanks to continuous improvement.*

**Słowa kluczowe:** kaizen, czynniki sukcesu, ciągłe doskonalenie.

**JEL codes:** L15, L22

# Business Intelligence we współczesnym przedsiębiorstwie

---

Agnieszka Zniszczoł  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

*Współczesne przedsiębiorstwa poszukują nowoczesnych rozwiązań i usprawnień w zakresie zarządzania. Coraz częściej zasoby informacyjne postrzegane są jako kluczowa determinanta podejmowania decyzji wpływających na strategiczną pozycję przedsiębiorstwa. Funkcje pozyskiwania, gromadzenia, odpowiedniego przetwarzania i dostarczenia informacji wspierają optymalne sterowanie jednostką. Obecnie na rynku dostępna jest szeroka gama rozwiązań w obszarze technologii informatycznych wspomagających zarządzanie. Narzędzia analityki biznesowej przekształcające dane w użyteczne informacje dynamicznie rozwinęły się w ostatnich latach, występując dziś pod pojęciem Business Intelligence. Celem artykułu jest przedstawienie systemu BI. Wyjaśniono m.in. termin hurtowni danych, procesów odpowiedzialnych za zasilanie danymi, funkcje penetracji i odkrywania danych. W dalszej części dokonano porównania systemów transakcyjnych i analitycznych oraz szerzej omówiono analityczne możliwości BI. Zaprezentowano wybrane narzędzia oraz praktyczny przykład wdrożenia w firmie Berendsen Textile Services.*

**Słowa kluczowe:** Business Intelligence, BI, podejmowanie decyzji, hurtownia danych, analiza danych.

**Kody JEL:** L86, M15

## 1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa nieustannie poszukują rozwiązań w zakresie optymalizacji podejmowanych decyzji celem utrzymania konkurencyjnej pozycji na rynku i zapewnienia długoterminowego rozwoju. W ostatnich latach dostrzega się rosnącą rolę wykorzystania informacji we wszystkich obszarach klasycznych funkcji zarządzania, takich jak: planowanie, organizowanie, kontrolowanie, motywowanie. Jest ona tworzywem, na podstawie którego podejmowana jest decyzja, stąd też jako element procesu zarządzania powinna podlegać rzetelnemu gromadzeniu i przechowywaniu, przekazywaniu i przetwarzaniu, następnie udostępnianiu i w rezultacie właściwej interpretacji otrzymanego przekazu oraz odpowiedniemu wykorzystaniu tej treści (Oleński, 2003). Podążając za wybranymi definicjami informacji, należy rozumieć je jako „dane o procesach i zjawiskach gospodarczych, wykorzystywane w procesie podejmowania decyzji” (Mesner, 1971) lub „treść zaczerpnięta ze świata zewnętrznego, która zwiększa wiedzę lub zmniejsza niewiedzę decydującego, niepewność i nieokreśloność sytuacji decyzyjnej” (Wierzbicki, 1981), bądź też „element wiedzy ko-

munikowany, przekazywany komuś za pomocą języka lub innego kodu; także to, co w danej sytuacji może dostarczać jakiejś wiedzy; wiadomość, komunikat, wskazówka” (*Słownik współczesnego języka polskiego*, 1998). Efektywne zarządzanie jest zatem ściśle związane z posiadaniem informacji o organizacji, jak i jej otoczeniu, pozwala bowiem poznać przedsiębiorstwo oraz dostosować się do zmieniającego się otoczenia poprzez podejmowanie właściwych decyzji na różnych szczeblach. Informacje powinny zostać dostarczone do wszystkich działów przedsiębiorstwa, jak finanse, kadry, produkcja, marketing itd.

Często problematyka zarządzania informacjami odnosi się do ich nadmiaru. Stąd wynika potrzeba przede wszystkim filtrowania zgromadzonych danych i dostarczenia wysokiej jakości komunikatu w odpowiednim czasie (Czekaj, 2012). O użyteczności informacji świadczy jej aktualność, jednoznaczność, dokładność, dostosowanie do potrzeb, całościowe obejmowanie wybranego problemu, ciągłość i możliwość wykorzystania w dowolnym momencie (Borowiecki i Kwieciński, 2001).



Ponadto warto zauważyć, że tzw. „wartość dodana” danego produktu czy usługi jest wprost proporcjonalna do ilości i jakości dostępnych informacji na różnych etapach powstawania, zarówno projektowania, realizacji, jak i sprzedaży, co oznacza, iż posiadacz informacji ma możliwość wygenerowania wyższego zysku niż w przypadku jej braku. Informacje stanowiące wartościowy zasób powinny wspierać proces zmian, dążąc do minimalizacji negatywnych odchyleń i wspomagając analizę zagrożeń. W dalszej części, powinna także przyczynić się do wzbogacenia wiedzy pracownika poprzez zapoznanie go z celami i zasadami działalności, a także wspierać skuteczną komunikację (Borowiecki i Kwieciński, 2003).

Sterowanie jednostką ściśle związane z podejmowaniem optymalnych decyzji wymaga gromadzenia, ciągłej obróbki dużej ilości danych oraz przełożenia je na przydatne informacje. Coraz większe zapotrzebowanie na narzędzia spełniające powyższe wymagania, wraz z rosnącymi możliwościami technologii komputerowej, wykształciły szereg specjalistycznych aplikacji, zwanych Business Intelligence (BI). Business Intelligence można interpretować jako portfolio aplikacji i technologii służących pozyskiwaniu, gromadzeniu, analizie i udostępnianiu danych odnośnie przedsiębiorstwa, co podnosi efektywność podejmowanych decyzji (Woźniak, 2007). Omawiany zespół metod i procesów zorientowany jest również na wspieranie strategii organizacji. System analityki biznesowej wykorzystuje dorobek szeregu dziedzin, jak ekonometria, badania operacyjne, raportowanie, bazy danych, sztuczna inteligencja itp. Celem dostępnej infrastruktury technologicznej jest ulepszenie procesu biznesowego. Dzięki systemom BI, użytkownik końcowy otrzymuje najistotniejsze informacje w postaci raportów, wykresów lub kluczowych wskaźników efektywności, co umożliwia szybką reakcję w danej sytuacji. Różnorodność sposobów prezentacji wyników dostosowana jest do potrzeb odbiorcy, często w postaci graficznej, np. kokpitu menedżerskiego (ang. *management dashboard*). Poszukiwanie pożądaných treści w tradycyjny sposób byłoby bardzo czasochłonne (Milewski, 2016). Do aplikacji BI zalicza się m.in. systemy raportująco-pytające (Q&R), narzędzia analityczne, np. OLAP, prognozowanie, eksplorację danych, i in.

## 2. Hurtownia danych

Hurtownie danych (ang. *data warehouse*), umożliwiają zgromadzenie i ujednoczenie danych z różnych źródeł informatycznych, łącznie historycznych i bieżących, zapewniając tym samym różne poziomy agregacji danych, zarówno o organizacji, jak i jej otoczeniu. Tworzenie analiz jest niemożliwe dla danych o różnej postaci i niejednakowej jakości. Problematyka dotyczy się m.in. geograficznego ograniczenia dostępu do danych, odmiennej struktury czy też funkcjonalności, przechowywania w różnych typach plików itp. (Smok, 2010).

Wyróżnia się także tematyczne hurtownie danych (ang. *data mart*), potocznie zwane mini hurtowniami. Mogą one funkcjonować zarówno jako odrębna jednostka, bądź stanowić określony element hurtowni danych, wybrany podzbiór na potrzeby danego przedsięwzięcia, departamentu (przykładowo sprzedaż lub finanse). Identycznie jak zwykle hurtownie danych, tematyczne hurtownie mogą obejmować dane o dowolnym stopniu agregacji. Założeniem jest, że użytkownika interesują wyłącznie wybrane fakty oraz miary. Charakteryzują się one większą popularnością ze względu na mniejszą złożoność, prostszą budowę i obsługę w związku z przetwarzaniem mniejszej ilości danych, co wpływa także na skrócenie czasu odpowiedzi. Ich przydatność rośnie w przypadku potrzeby częstych analiz. Ponadto, są w stanie udostępniać struktury danych dla innych narzędzi, jak np. eksploracja danych czy OLAP (Dymek, Komnata, Kotulski i Szwed, 2015).

Efektywność przetwarzania informacji determinuje struktura hurtowni danych i użytkowany model danych. Projekt schematu danych hurtowni powinien uwzględniać wysoką efektywność uzyskiwania odpowiedzi na poszczególne zapytania. Z tego względu opracowano schematy fizyczne danych, spośród których wymienić można:

- schemat gwiazdy,
- schemat płotka śniegu,
- schemat konstelacji faktów.

Schemat gwiazdy jest stosunkowo prosty, składa się bowiem z jednej centralnej tabeli faktów i otaczających ją wymiarów, które zostały połączone bezpośrednią relacją. Wszystkie dane zostają zdenormalizowane, tj. wprowadzona zostaje pewna kontrolowana nadmierność, aby przyspieszyć proces wykonywania operacji. Główną cechą tego schematu jest zapewnienie optymalnej przejrzystości oraz

zadowalającej wydajności, dzięki niewielkiej liczbie połączeń. Warto jednak pamiętać o dłuższym czasie ładowania danych do tabel przez denormalizację oraz o fakcie zajmowania większej ilości pamięci. Tabelą faktów często są dane odnośnie sprzedaży, natomiast wymiarami mogą być klient, produkt, czas, miejsce itp.

Schemat płatka śniegu jest bardziej złożony niż powyżej opisany ze względu na znormalizowane tabele wymiarów. Normalizacja danych oznacza usunięcie powtarzających się danych w relacyjnej bazie danych. Stąd, każdy wymiar może posiadać dodatkowo kilka własnych wymiarów. Fakty pozostają nadal zdenormalizowane. Stosując ten schemat należy liczyć się z gorszą wydajnością na skutek większej liczby złączeń w zapytaniach SQL. Czas ładowania danych do tabeli jest natomiast krótszy przez normalizację. Dodatkowo, jest to dobry sposób zaoszczędzenia pamięci. Schemat płatka śniegu upraszcza także zarządzanie zmianami.

Schemat konstelacji faktów jest rozwiązaniem pośrednim pomiędzy schematem gwiazdy a płatka śniegu. W tym przypadku, część tabel jest znormalizowanych, a część zdenormalizowanych. Co więcej, może występować więcej niż jedna tabela faktów, które ponadto mogą obejmować te same tabele wymiarów (Chodkowska-Gyurics, 2014).

Hurtownie danych zostają zasilane danymi za pomocą procesów, takich jak ETL lub ELT. Pierwszy z omawianych, ETL (ang. *Extraction, Transformation and Loading*) składa się z trzech głównych etapów (Simon i Shaffer, 2002):

- ekstrakcji danych – polega na pobraniu danych pochodzących z różnych systemów źródłowych, transakcyjnych, np. SAP, ERP,
- transformacji – obejmuje modyfikacje i przekształcenia niezbędne do ujednoczenia danych. Tego rodzaju obróbka danych dotyczy korekty błędów, sumowania, unifikacji kodów, filtrowania, odrzucania danych nie spełniających założonych wymagań, transpozycji kolumn i wierszy, i in. Unifikacja kodów tyczy się przypadków, gdy w różnych źródłach te same dane były inaczej oznaczane. Wówczas w trakcie konsolidacji nadawane są nowe kody określone w hurtowni danych.
- załadowania danych zmodyfikowanych do hurtowni lub innego dowolnego narzędzia raportującego.

ELT z kolei (ang. *Extraction, Loading and Transformation*) przebiega w nieco odmienny sposób. W odróżnieniu od ETL, dane wczytywane z systemów źródłowych załadowane zostają bezpośrednio do bazy danych, zachowując swoją oryginalność. Za pomocą poszczególnych poleceń i zastosowania specjalnego języka zapytań używanego do wykonywania różnych operacji w obszarze baz danych SQL, system zarządzania bazą danych DBMS (ang. *Database Management System*) przeprowadza pożądane transformacje, po czym wypełnia docelowe tabele hurtowni informacjami. Wówczas dane przeznaczone są do wykorzystania przez użytkowników końcowych. Rozwiązanie ELT jest ściśle związane z implementacją wydajnego serwera DBMS (<http://datawarehouse4u.info/>, 2016).

### 3. Informatyczne systemy transakcyjne i analityczne

Systemy informatyczne przedsiębiorstwa można podzielić na dwie główne kategorie, takie jak systemy transakcyjne (OLTP, ang. *On-line Transaction Processing*) oraz analityczne (OLAP, ang. *On-line Analytical Processing*).

Aplikacje transakcyjne stanowią przeważnie programy obsługujące powtarzalne czynności w obszarze działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. Systemy OLTP służą głównie jako źródło danych dla hurtowni danych. Cechują się dużą ilością nieskomplikowanych transakcji zapisu i odczytu oraz wysoką integralnością danych dla wielu użytkowników. Pośród najczęściej wykorzystywanych aplikacji wyróżnia się przykładowo zintegrowane systemy zarządzania jak ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*), czy MRP (ang. *Material Resource Planning*), umożliwiające zarządzanie relacjami z klientami – CRM (ang. *Customer Relationship Management*), czy też zarządzanie łańcuchem dostaw – SCM (ang. *Supply Chain Management*). Systemy transakcyjne mają na celu przede wszystkim automatyzację procesów, szybki dostęp do danych oraz sprawny obieg informacji, kontrolę procesów, co przekłada się na szereg korzyści w postaci m.in. poprawy terminowości dostaw, redukcji zapasów, wzrostu rentowności i wydajności. Ponadto, w przedsiębiorstwach zauważa się poprawę w zakresie czasu wytwarzania wyrobów i realizacji zamówień (Orzechowski, 2008).

Zastosowanie systemów OLAP sprowadza się do analizy danych znajdujących się w hurtowni danych.

W przeciwieństwie do OLTP, cechuje się nielicznymi, ale złożonymi transakcjami odczytu. OLAP to wielowymiarowa analiza danych, która obejmuje złożone mechanizmy raportowania, jak również wizualizacji danych, dzięki czemu stanowi wsparcie w procesie podejmowania decyzji (Surma, 2009).

Wyróżnia się trzy rodzaje systemów OLAP:

- relacyjny – ROLAP (Relational OLAP),
- wielowymiarowy – MOLAP (Multidimensional OLAP),
- hybrydowy – HOLAP (Hybrid OLAP).

Systemy typu ROLAP oparte są na relacyjnych bazach danych. W oparciu o model relacyjny, dane pogrupowane zostają w relacje. Relacje z kolei odnoszą się do zbioru rekordów o takiej samej strukturze połączonych wewnętrznie danych. Przykładem relacji może być ID klienta, nazwisko lub inna dowolna wielkość. W przypadku ROLAP, kostki danych przechowane zostają za pomocą wcześniej scharakteryzowanych schematów płata śniegu, konstelacji faktów, bądź gwiazdy. Zapytania skonstruowane zostają za pomocą języka SQL. Niemniej jednak, SQL pierwotnie nie jest adresowany do opracowywania wielowymiarowych, bardziej skomplikowanych zapytań, stąd wykorzystywane są zapytania wielokrotne (ang. *multipass SQL*). Ich wyniki wymagają posłużenia się tablicami pośrednimi. Producenci takich rozwiązań starają się sprostać tym wymaganiom, oferując w systemach moduły wsparcia dla analiz wielowymiarowych. W efekcie, liczba funkcji systemów zarządzania relacyjną bazą danych (ang. *Relational Database Management System, RDBMS*) zostaje zwiększona. Zastosowanie ROLAP zalecane jest w przypadku dużych zbiorów danych. W związku z tym, ich wadą jest relatywnie niska wydajność oraz długi czas oczekiwania na wyniki.

Systemy klasy MOLAP polegają na wykorzystaniu wielowymiarowych kostek. Wszystkie dane w tym przypadku są wstępnie przetworzone, zagregowane w formie „kostki”, przygotowanej do dostarczenia wyników na zapytania o charakterze wielowymiarowym. Zaletą systemów MOLAP jest zdolność do optymalizacji wykorzystania pamięci, zwłaszcza, gdy mamy do czynienia z tzw. kostkami rzadkimi. Są to kostki zawierające puste komórki. Efektywność lokalizacji danych w odpowiedzi na wybrane zapytanie zapewniają zaawansowane algorytmy mieszania i indeksowania (ang. *hashing*). Porównując ROLAP i MOLAP można stwierdzić, że

architektura MOLAP sprzyja efektywnemu wykorzystaniu pamięci, jest bardziej wydajna, a co za tym podąża, czas oczekiwania odpowiedzi jest niższy. Niemniej jednak, ROLAP lepiej sprawdza się w razie potrzeby redefiniowania kostek i różnego rodzaju aktualizacji danych. Ponadto, wyróżnia się lepszą skalowalnością.

Hybrydowy system HOLAP jest kombinacją ROLAP i MOLAP, aby wykorzystać korzyści zarówno jednego, jak i drugiego rodzaju. Zastosowanie znajduje zatem wielowymiarowość, tj. agregacja danych oraz relacyjność danych elementarnych. Zwykle dane zsumowane, (tzw. „wyższego” szczebla) przechowywane zostają dzięki rozwiązaniom MOLAP, z kolei dane „niższego” poziomu, o wyższym stopniu szczegółowości, poprzez technologię ROLAP (Lula i in., 2012).

Podsumowując, systemy transakcyjne stanowią źródło danych, wykorzystanych w procesie analiz przy pomocy systemów analitycznych. W tab. 1 zaprezentowano najważniejsze cechy systemów transakcyjnych i analitycznych.

**Tab. 1. Cechy systemów OLTP i OLAP**

Cecha	OLTP	OLAP
Źródło danych	Dane operacyjne; Systemy OLTP są źródłem danych.	Dane skonsolidowane; Dane źródłowe systemów OLAP pochodzą z baz danych systemów OLTP.
Cel danych	Obsługa podstawowych procesów biznesowych i ich kontrola; system wspiera codzienne, operacyjne decyzje.	Pomoc w planowaniu, rozwiązywaniu problemów; system wspiera proces podejmowania strategicznych decyzji.
Zawartość danych	Stan bieżący procesów biznesowych.	Wielowymiarowe spojrzenie na różnego rodzaju aktywności biznesowe, stan obecny i historyczny.
Użytkownicy	Dostępny dla szerokiego grona odbiorców szczebla operacyjnego.	Dostępność dla stosunkowo niewielkiej liczby korzystających, zwykle kierownictwa.
Systematyka procesów	Powtarzalność przetwarzania procesowego.	Procesy typu <i>ad-hoc</i> , heurystyczne i niestrukturalne.

Czas przetwarzania	Zwykle bardzo szybki; cechuje się wysoką wydajnością przetwarzania transakcji.	Zależny od ilości procesowanych danych; przetwarzanie skomplikowanych zapytań może zająć kilka godzin; z reguły niska wydajność przetwarzania transakcji.
Wykorzystanie pamięci	Dane mogą zajmować relatywnie mało miejsca, jeżeli dane historyczne są archiwizowane.	Potrzebna duża ilość miejsca ze względu na istnienie danych zagregowanych i historycznych.
Struktura bazy danych	Wysoce znormalizowana z dużą ilością tabel.	Zwykle zdenormalizowana z niewielką ilością tabel; używane schematy gwiazdy i/lub płątka śniegu.
Kopia i odczytywanie danych	Obowiązkowe tworzenie kopii danych; dane operacyjne są krytyczne do prowadzenia biznesu, utrata danych zwykle pociąga za sobą duże straty finansowe.	W niektórych środowiskach jako metodę odzyskiwania danych można rozważyć ponowne załadowanie danych z systemów OLTP.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Dymek, Komnata, Kotulski i Szwed, 2015).

#### 4. Analiza danych w systemie OLAP

Współcześnie, do systemów wspierających analizę danych można zaliczyć przede wszystkim systemy analityczne (OLAP) oraz należącą do nich eksplorację danych (ang. *data mining*).

Narzędzia służące do wykonywania analiz powinny cechować się m.in. intuicyjnością, elastycznym dostępem do danych i przejrzystością. OLAP składa się z dwóch głównych części: wielowymiarowy model danych oraz zbiór operacji obejmujących dostarczanie informacji (możliwość budowy raportów w wybranym układzie, zgodnie z założonym modelem prezentacji danych, opcja konstrukcji zapytań ad hoc, udostępniania danych, automatycznego powiadamiania o pewnych zdarzeniach) i analizę (zapewniają prawidłowość objaśnień dostarczanych informacji i przegląd zjawisk przyczynowo skutkowych) (Surma, 2009).

Ideą OLAP jest takie przetwarzanie, które pozwoli na przegląd danych z różnych perspektyw w formie kostki. Kostka składa się z wymiarów (ang. *dimensions*), hierarchii (ang. *hierarchy*) oraz miar (ang. *measures*). Dodatkowym atutem takiego rozwiązania jest możliwość dowolnej agregacji danych, np. sprzedaż roczna, miesięczna, dzienna itp. Kostka OLAP (ang. *OLAP cube*) daje możliwość odpowiedzi nie tylko na ogólne pytanie, np. jak kształtowała się sprzedaż całkowita w danym okresie, ale bardziej szczegółowo, uwzględniając konkretnego klienta, handlowca, obszar itd. Całość kostki OLAP składa się kolejno z mniejszych kostek, przedstawiających określone wartości. W praktyce stosować można więcej niż wyłącznie trzy wymiary. Kostka jest tylko przykładem pozwalającym zrozumieć sposób analizy danych.

Dodatkową zaletą OLAP jest intuicyjność. Oznacza to, że użytkownik nie musi znać technicznych aspektów bazy danych, tj. nie jest wymagana znajomość nazewnictwa kolumn, tabel, języka SQL. Całość odbywa się za pomocą myszki (Orzechowski, 2008).

Do operacji wykonywanych na kostkach OLAP zaliczyć można m.in.:

- agregację (ang. *aggregation*), również konsolidacja i zwijanie zapytań odnoszących się do zsumowanych danych, np. wartość przychodów ze sprzedaży w sklepach na przestrzeni kilku lat,
- obracanie (ang. *rotating*) wykonywane w celu przeprowadzenia analizy danych w różnych układach poprzez zmianę kolejności wybranych wymiarów kostki, co pozwala na traktowanie określonego poziomu jako zmienna niezależna. W efekcie można uzyskać np. przemieszczenie pewnych danych z wiersza do kolumn lub całkowitą zamianę wierszy i kolumn itd.,
- zwijanie (ang. *roll-up*), prezentacja większych agregatów, nawigacja odbywa się w górę całej hierarchii danych,
- rozwijanie (ang. *drill-down*), inaczej penetracja danych (ang. *data drilling*), prezentacja mniejszych agregatów, nawigacja przebiega w dół hierarchii wymiaru, uzyskując agregaty składowe, np. wartość przychodów ze sprzedaży określonego produktu z przedstawieniem podziału na miesiące,
- wycinanie (ang. *slice and dice*), sprowadza się do redukcji ilości wymiarów,

– rangowanie (ang. *ranking*).

Można zastosować również filtrowanie danych, polegające na sprecyzowaniu pożądanego podzbioru danych spełniających wybrany warunek na jednym spośród wymiarów, złożony z danych uporządkowanych względem pozostałych wymiarów. Najczęściej spotykana operacja selekcji obejmuje wyodrębnienie dwuwymiarowego pola danych z trójwymiarowej kostki (Smok, 2010).

Eksploatacja danych, inaczej nazywana drążeniem danych, jest wydobywaniem wiedzy z baz danych (ang. *data mining*). Ideą eksploatacji danych jest uzyskanie informacji z wykorzystaniem technologii, ukrytej dla człowieka ze względu na ograniczenie wymiaru czasowego i możliwości. Celem jest wykrycie współzależności lub występujących tendencji, bowiem wiedza nie wynika z samych danych, ale z pewnych zależności oraz ukrytych związków występujących pomiędzy danymi. Data mining może znaleźć zastosowanie przykładowo do identyfikacji współzależności pomiędzy wybranymi wskaźnikami finansowymi, wzorców zachowań klientów w trakcie zakupu, lojalnych klientów, segmentacji klientów (Woźniak, 2007). Oszacowanie zależności pomiędzy poziomem ceny a promocją pozwala opracować lepsze strategie cenowe. Eksploatacja danych pozwala także udzielić odpowiedzi, w jaki sposób można ulepszyć program lojalnościowy, poziom zwrotu z zaplanowanych promocji, którzy klienci przyniosą największe zyski, a którzy mogą przenieść się do konkurencji i wiele innych. Dzięki takim danym można także lepiej wykonać plan dystrybucji produktów, przygotować prognozę sprzedaży i na jej podstawie kolejno opracować przykładowo poziom zapotrzebowania na materiały i roboczogodziny niezbędne do wytworzenia produktów.

Wsparcie zarządzania informacjami w ramach Business Intelligence sprowadza się również do prezentacji wyników. Pośród aplikacji analitycznych wyróżnia się także systemy pytająco-raportujące (Q&R), których celem jest przetwarzanie oraz wizualizacja danych. Ponadto, funkcjonalność obejmuje możliwość intuicyjnego formatowania danych, budowy tabel i wykresów, zapewnienie dystrybucji wybranych wyników w przedsiębiorstwie. Do oprogramowania Q&R zalicza się trzy rodzaje raportowania – standardowe (raporty sporządzane za pomocą szablonów), powtarzalne, (np. co miesiąc, kwartał) i doraźne (raporty, które mogą zostać samodzielnie wykonane). Dzięki użyciu prostych w ob-

łudze narzędzi graficznych nie jest wymagana znajomość języka SQL ani struktury bazy danych). Raporty opracowywane mogą być w konkretnym czasie, przykładowo w nocy, co nie spowoduje obciążenia systemu w ciągu dnia, podczas standardowych godzin pracy zatrudnionych. Dodatkową korzyścią jest dystrybucja całych raportów lub ich części do określonych osób. W ten sposób kierownik danego działu otrzyma najważniejsze informacje do podjęcia decyzji (Orzechowski, 2008).

Jednym spośród często wykorzystywanych narzędzi sprzyjającym raportowaniu oraz wizualizacji danych jest kokpit menedżerski (ang. *management dashboard*). Jest to nowoczesny sposób przedstawienia wyników w formie zbliżonej do pulpitów sterowniczych. Kokpit menedżerski obejmuje tylko najważniejsze informacje wymagane na dany moment do osiągnięcia założonego celu, przedstawione w formie graficznej, np. map lub wykresów statystycznych oraz dodatków w postaci liczników, sygnalizacji świetlnej, ikon, kontrolki użytkowników. Powinien wystarczyć jeden moment na ocenę sytuacji przedsiębiorstwa bez dodatkowej analizy danych. Podstawowym kryterium doboru takiego rozwiązania powinna być efektywność w odczytywaniu prezentowanej informacji. Priorytetem jest także ich dostosowanie do odbiorców, wykonywanych przez nich zadań, procesów decyzyjnych oraz wymaganych w związku z tym potrzeb informacyjnych. Współcześnie tworzone są także kokpity umożliwiające filtrowanie lub agregację danych (Smok, 2010). Takie rozwiązanie stanowi połączenie analiz i raportowania.

Funkcjonalność kokpitów menedżerskich coraz częściej rozszerza się o wykorzystanie kluczowych wskaźników efektywności, (ang. *Key Performance Indicators*, KPI). Są to zarówno finansowe, jak i niefinansowe wskaźniki mające zastosowanie do oceny stopnia realizacji założonych celów. Wartość wskaźników można potraktować jako informację zwrotną odnośnie wykonywanej pracy, poziomie ponoszonych kosztów, stopniu zapewnianej jakości itp. Umożliwiają one przegląd osiąganych rezultatów w różnych obszarach, co pozwala na szybką reakcję w przypadku pojawienia się odchylenia, dzięki czemu uchodzą jako narzędzie kontroli menedżerskiej. Przyczyniają się dodatkowo do doskonalenia procesów i optymalnej alokacji zasobów przedsiębiorstwa. KPI zamieszczone na kokpicie menedżerskim powinny być aktualne, przejrzyste, a przede

wszystkim wiarygodne, aby w efekcie dostosować działania do przyjętej strategii. Warto pamiętać, że, jak sama nazwa „kluczowe” wskazuje, powinny zostać przedstawione wyłącznie najważniejsze wskaźniki.

Jednym ze sposobów prezentacji otrzymanych wyników są obliczone wartości względne. Wartości procentowe można łatwo porównywać, przykładowo stopień realizacji sprzedaży poszczególnych handlowców. Zasadne okazuje się także posłużenie się formatowaniem warunkowym. Przykładowo, w przypadku realizacji mniejszej sprzedaży, wartości będą wyświetlane na czerwono, z kolei jeśli faktyczna sprzedaż przekroczy planowane wartości, wówczas pojawią się w kolorze zielonym. Dobór rozwiązań jest dowolny. Skuteczniej jest np. pozostawić prawidłowo zrealizowane procesy bez zmiany koloru, ponieważ rozsądniej jest zwrócić uwagę na zagrożenia i sytuacje wymagające podjęcia konkretnych działań (Radziszewski, 2016).

## 5. Przegląd wybranych narzędzi BI

Pośród narzędzi klasy Business Intelligence występujących na rynku znaleźć również m.in.:

- SAS Business Intelligence (dostarcza potrzebnych informacji w odpowiednim czasie. Aplikacja oferuje zintegrowaną, solidną i elastyczną warstwę prezentacji dla całego zestawu funkcjonalności SAS Analytics, w tym statystykę, analizy predykcyjne, data i tekst mining, prognozowanie) (*Business Intelligence*, 2016),
- SAP BusinessObjects (jest aplikacją udostępniającą szeroki wybór narzędzi do optymalizacji raportowania z hurtowni danych. Rozwiązania BusinessObjects implementowane są w oparciu o Hurtownię Danych SAP. W skład oferty SAP BusinessObjects wchodzi m.in. narzędzia Business Intelligence dla dużych korporacji i firm średniej wielkości, jak Crystal Reports (rozwiązanie do zarządzania raportami) oraz Xcelsius (oprogramowanie do dynamicznej i atrakcyjnej wizualizacji danych zarządczych). Ponadto, znaleźć można SAP Predictive Analytics, który umożliwia przewidywanie zmian kluczowych wskaźników, czy też zaawansowane modele prognostyczne. BusinessObjects Dashboards z kolei zapewnia tworzenie kokpitów menadżerskich, z funkcjami drag-and-drop, połączonych wskaźników, tabeli przestawnych, wykresów, aby zwizualizować krytyczne dla organizacji wskaźniki.

SAP BusinessObjects Explorer umożliwia kolejno tworzenie analiz przez użytkowników końcowych w intuicyjny i bezpieczny sposób) (*SAP BusinessObjects*, 2016),

- Oracle Hyperion Planning (jest elastyczną platformą wspierającą procesy w zakresie planowania, budżetowania i prognozowania opartą o interaktywny dostęp do wszystkich funkcjonalności poprzez przeglądarkę, bądź aplikacje MS Office. Użytkownicy mogą skorzystać z wybranych metod planistycznych, m.in.: planowanie oparte o nośniki kwotowe, planowanie Top-down lub Bottom-Up, Rolling Forecasts. Podstawowymi elementami platformy są: dostęp do aplikacji realizowany przez przeglądarkę lub aplikacje MS Office, serwer aplikacyjny Hyperion Planning odpowiedzialny za przetwarzanie wszystkich operacji użytkowników, serwer OLAP Oracle Hyperion Essbase, będący silnikiem analitycznym i kalkulacyjnym dla modelu planistycznego, relacyjna baza metadanych procesu zarządzana przez architekta modelu planistycznego albo korporacyjne rozwiązania zarządzania metadanymi, np: Oracle Hyperion DRM) (*Oracle Hyperion Planning* 2016),
- IBM Cognos (oprogramowanie zapewnia możliwości od inteligentnej analizy danych aż po zarządzanie wynikami finansowymi i strategiami, co przekłada się na osiąganie najwyższej wydajności i podejmowanie decyzji na podstawie rozwiązań analitycznych. Z produktami przeznaczonymi dla indywidualnych użytkowników, oddziałów, grup roboczych, przedsiębiorstw średniej i dużej wielkości) (*Oprogramowanie Cognos*, 2016),
- Pentaho Open Source Business Intelligence (jest produktem dystrybuowanym na zasadzie licencji Open Source, który dostarcza pełnej gamy rozwiązań dla biznesu w obszarze BI, włączając w to raportowanie, analizy danych, kokpity managerskie i integrację danych. Dzięki platformie Pentaho poszczególne komórki biznesu uzyskują dostęp do szerokiego wachlarza cennych informacji, począwszy od analiz sprzedaży i opłacalności wybranych klientów czy produktów, poprzez raportowanie na potrzeby HR i działów finansowych, aż do dostarczania informacji zbiorczych na potrzeby kierownictwa wyższego szczebla. Pentaho jest platformą obejmującą następujące obszary: raportowanie (Pentaho Repor-

ting), umożliwiającą np. generowanie raportów z systemu harmonogramu zadań i na żądanie. Raporty mogą być publikowane w popularnych formatach, jak TXT, PDF, MS Excel (XLS), HTML. W dalszej kolejności zapewniona zostaje zaawansowana analiza danych (Analysis), włączając widoki tabel przestawnych (JPivot), wyświetlanie danych (z wykorzystaniem SVG lub Flash), zintegrowane panele managerskie, data mining, integracja z portalem web czy z przepływem dokumentów (ang. *workflow*). Dodatkowo, Pentaho Spreadsheet Services pozwala użytkownikom na przeglądanie, drążenie, przedstawianie i tworzenie wykresów dla danych w MS Excel. Pentaho daje możliwość tworzenia kokpitów menedżerskich (ang. *dashboards*) na podstawie wszystkich komponentów z modułów raportowania i analiz. Inną opcją jest Data Mining. Algorytmy Weka w połączeniu z technologią OLAP dostarczają informacje użytkownikom i służą analizie danych historycznych celem opracowania modeli prognostycznych (*Platforma Pentaho Open...*, 2016).

## 6. Wdrożenie systemu BI w firmie Berendsen Textile Services

Berendsen Textile Services (BTS) jest liderem na rynku europejskim w branży usługowej związanej z tekstyliami. Przedsiębiorstwo zajmuje się wynajmem i serwisem odzieży ochronnej, mat wejściowych i urządzeń higienicznych stanowiącym wyposażenie łazienek.

Decyzja o wdrożeniu systemu Business Intelligence wynikała głównie z rozproszenia informacji pomiędzy różnymi systemami informatycznymi, co było powodem niskiej skuteczności raportowania. Występujące problemy analityczne dotyczyły głównie możliwości rozliczania udziałów wybranych handlowców w sprzedaży, sporządzania porównań aktualnej wartości realizowanego kontraktu z kwotą określoną na umowie i fakturze sprzedaży, identyfikacją zmian w słownikach, co wpływało na niezgodności w raportach historycznych. W BTS brakowało ponadto narzędzi umożliwiających analizę danych z wykorzystaniem zaawansowanych możliwości wizualizacji i personalizacji, a także automatycznej prezentacji rachunku wyników w różnych układach i wykonania zestawień planu z możliwością oceny różnych wersji planów, np. wykonywania budżetów w programie Excel.

Berendsen Textile Services wykorzystuje w swojej działalności kilka systemów transakcyjnych, które wprawdzie wspierają codzienne zadania, jednak uwzględniając skuteczność raportowania, ilość różnych systemów staje się wyzwaniem. Poprzednio wykorzystywano SharePoint Server do obiegu dokumentów, system klasy ERP – Microsoft Dynamics AX, służący m.in. do prowadzenia ewidencji księgowej, fakturowania i rozrachunków z klientami. Wprowadzanie i kontrola budżetów przebiegała w plikach MS Excel. Stworzono również system umożliwiający ewidencję umów na wynajem odzieży roboczej (ZUSO). Główną aplikacją przedsiębiorstwa było oprogramowanie SQL, do którego zadań należała ewidencja słowników używanych w różnych procesach, zarządzanie łańcuchem logistycznym oraz zarządzanie kontraktami określającymi warunki kooperacji z odbiorcami.

Implementację autorskiego systemu Business Intelligence na bazie technologii Microsoft w BTS przeprowadziła firma JCommerce. Kompleksowa architektura wdrożonego rozwiązania obejmowała:

- procesy ETL wczytujące dane do hurtowni,
- obszar STAGE, służący jako strefa przejściowa, w której dane pochodzące z systemów źródłowych klienta zostają wstępnie oczyszczone i agregowane,
- hurtownię danych umożliwiającą zapis całej historii wszelkich zmian transakcyjnych i słownikowych,
- system analityczny OLAP wraz z możliwością dokonania zapisu w niej planów z poziomu dedykowanych formatek w Excelu,
- portal BI z dedykowanymi kokpitami.

Firma JCommerce do realizacji tego projektu wykorzystwała: Analysis Services, Integration Services, Reporting Services, MS SharePoint Server 2010, MS Office oraz serwer bazodanowy MS SQL Server 2008R2.

Poprzez wdrożenie systemu Business Intelligence w BTS, powstały nowe możliwości raportowe, m.in.:

- publikacja całych lub części raportów na platformie SharePoint,
- automatyzacja w zakresie procesu dystrybucji raportów,
- wykonywanie raportów przy pomocy narzędzi Report Designer i Report Builder,

- opracowywanie kokpitów za pomocą Dashboard Designer,
- wbudowana integracja z pakietem MS Office,
- pojawienie się zrozumiałego dla wszystkich użytkowników biznesowych centralnego modelu analitycznego.

Pośród zaistniałych korzyści wyróżnia się:

- możliwość szybkiej kontroli planu z wykonaniem, tj. skutecznego podejmowania ważnych decyzji strategicznych,
- zapewnienie dostępu do informacji dla kadry różnego szczebla dzięki opracowaniu jednego źródła informacji,
- wykonywanie bieżącej analizy działalności poprzez zestawianie wartości z kontraktu, faktury i umowy,
- wdrożenie prostych w obsłudze narzędzi do raportowania, które stwarzają możliwość definiowania zindywidualizowanych raportów dla użytkowników,
- automatyzacja zachodzących procesów planistycznych.

W obszarze sprzedaży wyróżnić można nowe możliwości związane z:

- analizą wyników sprzedaży w układzie produktowym lub adekwatnie do informacji zawartych w kontrakcie,
- analizą danych w układzie sieci sprzedaży, względem regionów handlowych,
- analizą danych uwzględniającą trzy stany informacji – wartość z umowy, faktury sprzedaży oraz bieżąca kontraktu,
- możliwością filtrowania danych wykorzystując dokumenty źródłowe,
- klasyfikacją klientów według układów nowy a obecny klient.

W dalszej kolejności, w obszarze finansowym wyróżnia się następujące korzyści:

- analizę danych w układzie podstawowego planu kont księgowych zarówno na poziomie syntetycznym, jak i analitycznym,
- podział danych według miejsca powstania kosztu lub działów,
- prezentację danych z operacji księgowych w układzie rachunku zysków i strat,
- porównanie wartości planowanych z rzeczywistymi.

Analizując możliwości systemu w obszarze procesów planistycznych, przede wszystkim należy dostrzec:

- wartości pozycji budżetowych zostają zapisane od razu w bazie analitycznej,
- generowanie budżetów w układach pożądanym przez klienta,
- tworzenie różnych wersji planów.

Wdrożenie systemu Business Intelligence w BTS można uznać za udane. Najważniejszym osiągnięciem jest ulepszenie procesów raportowania i planowania poprzez implementację jednego, centralnego źródła informacji. Dzięki takiemu rozwiązaniu, możliwe jest sprawniejsze zarządzanie przedsiębiorstwem (*Berendsen Textile...*, 2016).

## 7. Podsumowanie

Systemy klasy Business Intelligence są systemami analityczno-decyzyjnymi w większych przedsiębiorstwach, które po zasileniu danymi z hurtowni danych lub też bezpośrednio z systemów transakcyjnych, przetwarzają informacje za pomocą zaawansowanych narzędzi. Wpływ zastosowania technologii BI na zarządzanie przedsiębiorstwem jest bardzo duży, ponieważ dostarcza materiału informacyjnego o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa w dowolnie wybranych obszarach.

Istotne jest dostarczenie informacji zarządczej w odpowiednim czasie, co umożliwi podjęcie właściwej decyzji. Odnosząc się przykładowo do zarządzania klientami, informację o wartości danego klienta można wykorzystać do analizy skutków doboru zestawu dodatkowych usług lub produktów. W ten sposób można podjąć decyzję o minimalizacji dodatkowych świadczeń, aby obniżyć koszty obsługi.

Innym przykładem w obszarze sprzedaży jest uzyskanie informacji na temat historii sprzedaży wyrażonej ilościowo i wartościowo z podziałem na produkty. Służy to do badania wpływu wszelkich zmian cen na ilość sprzedaży, co w efekcie pozwoli podjąć decyzję o cenie wybranych produktów. BI zapewnia wsparcie odnośnie charakteru modyfikacji procesu produkcyjnego, aby z kolei minimalizować koszty wytworzenia. Informacja dotycząca tras przewozowych wraz z kosztami transportu pozwala na optymalizację wyboru tras, a zatem, redukcję kosztów transportu.

Zadaniem Business Intelligence jest zapewnienie nowych możliwości ujednoczenia i integracji da-



nych, symulacji wyników, modelowania biznesowego, wyznaczenia optymalnych dróg rozwoju i inwestycji, znalezienia potencjalnych oszczędności i sposobności zwiększenia przychodów oraz ogólnie uj-

muając, analiz zarówno operacyjnych, jak i strategicznych obejmujących koszty, przychody, marże, budżetowanie, aby wykonać prognozę wyników finansowych.

## Bibliografia

- Berendsen Textile Service z autorskim rozwiązaniem BI.* (2016). Pozyskano z: <http://www.jcommerce.pl/>. Data dostępu: 28.10.2016.
- Borowiecki, R., Kwieciński, M. (red.). (2003). *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (wybrane problemy teorii i praktyki)*. Kraków: Zakamycze.
- Borowiecki, R., Kwieciński, M. (red.). (2001). *Zarządzanie zasobami informacji w przedsiębiorstwie. Ku przedsiębiorstwu przyszłości*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowo-Techniczne.
- Błotnicki, A., Wawrzynek, Ł. (2006). Od porządkowania danych do Business Intelligence-jak uświadomiona wiedza staje się elementem konkurencyjności organizacji. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, nr 1132, 59-69.
- Business Intelligence.* (2016). Pozyskano z: [http://www.sas.com/pl\\_pl/software/business-intelligence.html](http://www.sas.com/pl_pl/software/business-intelligence.html). Data dostępu: 30.10.2016.
- Chodkowska-Gyurics, A. (2014). *Hurtownia danych: Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czekaj, J. (red.). (2012). *Podstawy zarządzania informacją*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Dymek, D., Komnata, W., Kotulski, L., Szwed, P. (2015). *Architektura hurtowni danych. Model referencyjny i formalny opis architektury*. Kraków: Wydawnictwa AGH.
- ELT.* (2016). Pozyskano z: <http://datawarehouse4u.info/ELT.html>. Data dostępu: 28.10.2016.
- Lula, P., Morajda, J., Paliwoda-Pękosz, G., Stal, J., Tadeusiewicz, R., Wilusz, W. (2012). *Komputerowe metody analizy i przetwarzania danych*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Mesner, Z. (1971). *Informacja ekonomiczna a zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: PWN.
- Milewski, M. (2016). *Business Intelligence.* Pozyskano z: [https://mfiles.pl/pl/index.php/Business\\_intelligence](https://mfiles.pl/pl/index.php/Business_intelligence). Data dostępu: 25.10.2016.
- Oleński, J. (2003). *Ekonomika informacji – metody*. Warszawa: PWE.
- Oprogramowanie Cognos.* (2016). Pozyskano z: <http://www-01.ibm.com/software/pl/analytics/cognos/>. Data dostępu: 30.10.2016.
- Oracle Hyperion Planning.* (2016). Pozyskano z: <http://www.codec.pl/systemy-it/oracle/oracle-hyperion-planning/>. Data dostępu: 30.10.2016.
- Orzechowski, R. (2008). *Budowanie wartości przedsiębiorstwa z wykorzystaniem IT*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza.
- Platforma Penthao Open Source Business Intelligence.* (2016). Pozyskano z: <http://www.penthao.pl/>. Data dostępu: 30.10.2016.
- Radziszewski, P. (2016). *Business Intelligence. Moda, wybawienie czy problem dla firm?* Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- SAP BusinessObjects.* (2016). Pozyskano z: <http://sanmargar.com/pl/produkt/sap-businessobjects>. Data dostępu: 30.10.2016.
- Simon, A., Shaffer, S. (2002). *Hurtownie danych i systemy informacji gospodarczej. Zastosowanie w handlu elektronicznym*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

- Smok, B. (red.). (2010). *Business Intelligence w zarządzaniu*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Surma, J. (2009). *Business Intelligence. Systemy wspomagania decyzji biznesowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Wierzbicki, T. (1981). *System informacji gospodarczej*. Warszawa: PWE.
- Woźniak, K. (2007). Przegląd informatycznych narzędzi klasy Business Intelligence. *Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie*, (753), 121-129.

# Business Intelligence in contemporary enterprise

Agnieszka Zniszczoł

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Abstract:

*Companies are searching for IT solutions to improve management process. Increasingly information resources are regarded as the key determinant to make appropriate decisions, that have impact on strategic position of the company. Functions including acquisition, gathering, processing and delivering of information support optimal company management. There are many IT solutions supporting enterprise management available on the market. Business analysis tools transforming data into useful information have developed dynamically in recent years. They are known today as Business Intelligence. The aim of this article is to present various functions of BI system. The article describes datawarehouse, data mining and data drilling, among other things. Author compares transaction and analytical systems. Finally, an example of implementation of BI in the Berendsen Textile Services company is presented.*

**Keywords:** Business Intelligence, BI, decision making, data warehouse, data analysis.

**JEL codes:** L86, M15

# Problemy wewnętrzne w outsourcingu

Weronika Machnik, Daria Sikora  
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

Celem artykułu jest uporządkowanie głównych zagrożeń i problemów wewnętrznych, które występują w procesie wprowadzania do przedsiębiorstw outsourcingu od strony firmy macierzystej oraz przedstawienie sposobów ich zniwelowania. Pierwsza część artykułu skupia się na ogólnej istocie outsourcingu. W kolejnym etapie opisane są przyczyny występowania ryzyka oraz propozycje rozwiązań, które mogą pozytywnie wpłynąć na poprawę efektywności.

**Słowa kluczowe:** outsourcing, problemy wewnętrzne, komunikacja, proces zarządzania, zarządzanie zmianą.

**Kod JEL:** M55

## 1. Wprowadzenie

Dynamiczny rozwój zmusza przedsiębiorstwa do eksperymentowania i ciągłego poszukiwania nowych sposobów działania. W artykule zostaną przedstawione problemy wewnętrzne firm podczas wprowadzania outsourcingu, które uwidaczniają się zarówno na początku wprowadzania, jak również po pewnym czasie od wdrożenia. Po zaprezentowaniu istoty omawianego zagadnienia, zostaną zilustrowane przyczyny występowania ryzyka, ich omówienie oraz proponowane pomysły na poprawę.

Outsourcing jest uważany za wynalazek XX wieku, ale jako idea funkcjonował już wcześniej. Na przestrzeni stuleci można odnaleźć jego różne formy. Henry Ford w 1920 roku nawiązywał do idei outsourcingu, natomiast pod koniec XX wieku termin zaczął być powszechnie używany w odniesieniu do strategii wspierania firm usługami zewnętrznymi.

Pojęcie outsourcing po raz pierwszy zostało użyte w 1979 roku w odniesieniu do sektora motoryzacyjnego (Amiti i Wei, 2004).

Do teorii zarządzania pojęcie usług zewnętrznych weszło w latach 90., jednak funkcjonowało w podświadomości przedsiębiorców już wcześniej, głównie w dziedzinie produkcyjnej. Globalizacja niezaprzeczalnie przyczyniła się do jego szybkiego rozwoju. Na przestrzeni dwóch dziesięcioleci pojęcie było wielokrotnie modyfikowane i nabierało nowego, szerszego znaczenia, aby w dzisiejszych czasach przybrać formę i charakter utylitarny.

## 2. Istota outsourcingu

Słowo outsourcing jest skrótem z języka angielskiego *outside resource using*, czyli w tłumaczeniu wykorzystanie zasobów zewnętrznych. Ten złożony proces, który wymaga rozpatrzenia na wielu płaszczyznach, jest już od dziesięcioleci powszechnie używany, a w najbliższym czasie wszystko wskazuje, że tendencja wciąż będzie wzrostowa. Różne definicje outsourcingu zostały przedstawione w tab. 1.

**Tab. 1. Wybrane definicje outsourcingu**

Autor	Definicja
Kłos (2009)	(...) pojęcie oznacza, że zasoby organizacji gospodarczej zostają przekazane jednostce zewnętrznej w użytkowanie. (...) Outsourcing jest pojęciem złożonym i składa się z dwóch elementów. Pierwszy jest formą przedsięwzięcia, w którym następuje przekazanie określonego obszaru zewnętrznemu dostawcy, natomiast drugi dotyczy długookresowej współpracy partnerskiej z jednostką zewnętrzną.
Szukalski i Wodnicka (2016)	Jest strategią zarządzania polegającą na przekazaniu firmie zewnętrznej obowiązków i odpowiedzialności za wyspecjalizowane zadania, najczęściej niezwiązane bezpośrednio z profilem firmy. Dzięki przeniesieniu funkcji czy procesu firma ma możliwość koncentrowania się na podstawowej działalności.
Foltys (2012)	Outsourcing to pozyskiwanie zasobów z zewnątrz i przekazywanie procesów biznesowych organizacji niezależnym dostawcom.

Dźwiągół (2013)	Outsourcing oznacza przekazanie funkcji wykonywanej przez pracowników danego przedsiębiorstwa firmie zewnętrznej, czyli tzw. usługodawcy (outsourcerowi), nieposiadającemu dotychczas żadnych bezpośrednich relacji z naszą firmą, ale specjalizującemu się w konkretnie określonej dziedzinie.
Trocki (2001)	Outsourcing definiowany bywa zazwyczaj jako przedsięwzięcie, polegające na wydzieleniu ze struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa macierzystego realizowanych przez nie funkcji i przekazanie ich do realizacji innym podmiotom gospodarczym. Polskojęzycznymi odpowiednikami terminu „outsourcing” mogą być terminy „wydzielenie” lub „wyodrębnienie”.

Zródło: opracowanie własne.

W ramach outsourcingu wytworzyły się nowoczesne sektory biznesowe stwarzające nowe możliwości rozwoju. Dynamicznie rozwijające się środowisko przedsiębiorstw zmusza do ciągłego analizowania rynku i formowania coraz lepszych modeli biznesowych.

Istotą usług wspólnych jest redukcja kosztów, czego efektem jest możliwość skupienia się na *core business*. Dzięki temu rozwiązaniu możliwy jest dynamiczny rozwój firmy zapewniający obopólne korzyści dla firmy macierzystej oraz outsourcingowej (Kuźma, 2005).

W tab. 2. przedstawiono definicje 4 najważniejsze rodzaje outsourcingu.

**Tab. 2. Wybrane rodzaje outsourcingu**

Nazwa	Definicja
BPO (ang. <i>Business Process Outsourcing</i> )	Nowoczesny sektor usług biznesowych. Polega na przenoszeniu części lub całości procesów z firmy macierzystej do zewnętrznych wyspecjalizowanych podmiotów w celu optymalizacji kosztów i nakładów pracy.
SSC (ang. <i>Shared Service Center</i> )	Centrum usług wspólnych, które ma na celu stworzenie lub przeniesienie do innego (często tańszego) kraju części procesów danego działu biznesowego w ramach tego samego przedsiębiorstwa.
ITO – (ang. <i>Information Technology Outsourcing</i> )	Centrum usług informatycznych zajmujących się zarządzaniem wyspecjalizowanymi procesami IT.

	Wspiera pracowników w usuwaniu bieżących awarii.
R&D – (ang. <i>Research &amp; Development</i> )	Outsourcing procesów badawczo – rozwojowych; ośrodek działalności badawczo-rozwojowej, gdzie są tworzone oprogramowania oraz powiększa się zasoby wiedzy poprzez innowacyjne rozwiązania w zakresie pozyskiwania informacji przez zewnętrzne zespoły.

Zródło: opracowanie własne.

Outsourcingować można procesy zarówno proste jak i złożone. Począwszy od cateringu, ochrony czy utrzymywaniu czystości, gdzie decyzja o podjęciu decyzji o zleceniu zadań innej firmie jest relatywnie łatwa i naturalna. Te procesy usprawniają pracę, pozwalają skupić się na istotniejszych częściach firmy, podnoszą konkurencyjność oraz obniżają koszty. Trudności zaczynają się przy procesach bardziej złożonych. Nie należy zlecać firmie zewnętrznej wykonywania zadań bezpośrednio związanych z tzw. *core business*, czyli podstawowym obszarem działalności przedsiębiorstwa. Każda firma powstaje z konkretnym celem i założeniami. Outsourcing powstał, aby wspierać procesy trwające, a nie zastępować ich wykonywanie. Najczęściej prowadzonymi procesami złożonymi, zlecanymi firmom zewnętrznym są finanse, prace inżynierskie czy obsługa klienta. Dzięki temu powstaje współpraca, która tworzy proces złożonej wielopłaszczyznowej współzależności. Korzystanie z usług outsourcingowych niesie za sobą szeroki zakres możliwości. Dlatego przedsiębiorcy czerpią z tego rozwiązania, aby maksymalizować efektywność firmy.

### 3. Główne przyczyny niepowodzeń przedsięwzięć outsourcingowych

Żadne nowe rozwiązanie wdrażane do firmy nie jest w pełni bezpieczne i pozbawione ryzyka. Dlatego ważne jest, by na każdym etapie dokładnie sprawdzić i przeanalizować, czy nie występują zagrożenia i konflikty. Można wyróżnić 10 pułapek przedstawiających najczęstsze błędy projektów outsourcingowych (Power, Desouza i Bonifazi, 2008):

- brak zaangażowania menedżerów,
- zbyt mała wiedza o metodach outsourcingu,

- brak planu komunikacji (wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa),
- nierozpoznanie ryzyka biznesowego,
- niekorzystanie z zewnętrznych źródeł wiedzy, nieangażowanie w projekt najlepszych menedżerów,
- nadmierny pośpiech we wdrażaniu projektu,
- niedocenywanie różnic kulturowych,
- ignorowanie czynników decydujących o produktywności dostawcy,
- złe zarządzanie relacjami.

Są to główne pułapki, w które wpadają przedsiębiorcy. Zapominają oni, że aby działalność przynosiła korzyści, wymaga to odpowiedniego zaangażowania, zrealizowania i zarządzania. Ignorowanie wpływu dużych zmian, idących za wprowadzeniem procesu usług zewnętrznych do firmy, często skutkuje podpisywaniem kontraktów kończących się porażką. Powielanie tych samych błędów w relacjach biznesowych skutkuje regresją i brakiem perspektyw rozwojowych.

Outsourcing Center Survey ukazuje procentowo przyczyny niepowodzeń zlecenia usług na zewnątrz:

- niejasne oczekiwania klienta (23%),
- rosnące różnice interesów stron (14%),
- słaby nadzór, kontrola nad procesami (13%),
- problemy z komunikacją (12%),
- brak obustronnej korzyści (12%),
- złe wyniki (8%),
- niedopasowanie kulturowe stron (4%),
- otoczenie biznesowe (3%),
- inne powody (11%).

Wynika z tego, że przyczyny problemów leżą głównie po stronie firmy macierzystej, a nie outsourcingowej (Polak, 2013). Część z tych przyczyn została opisana bardziej szczegółowo w poniższych punktach.

**Niejasne oczekiwania klienta.** Firma macierzysta powinna jasno określić swoje oczekiwania względem dostawcy oraz system pomiaru realizacji zlecanych usług. Sukcesem wymiernych korzyści ze współpracy jest określenie warunków, terminów w umowie na samym początku, aby w późniejszym etapie współdziałania uniknąć nieścisłości, obniżonej jakości wykonywanych usług. Przed rozpoczęciem współpracy warto przeprowadzić rozeznanie wśród działających na rynku firm, aby wybrać najlepszą, odpowiednią do długoletniej współpracy, a nie tylko na okres trwania jednego projektu. Po dokonaniu wyboru, warto poznać od środka firmę ze-

wewnętrzną, jej kulturę organizacyjną, doświadczenie i dysponowane zasoby. Poznanie i zaakceptowanie wspólnie warunków może przełożyć się na skalowalności biznesu – obie firmy są w stanie rozwijać się w tym samym dynamicznym tempie. Niepodążanie za powyższymi wskazówkami może doprowadzić do sytuacji, gdzie firma outsourcingowa dostarcza usługi, które odbiegają od oczekiwań klienta. Niedoprecyzowanie szczegółów na początku współpracy powoduje niejednoznaczne sformułowania w kontraktach, niedookreślone etapy i deklarowane rezultaty projektów wywołują konflikty pomiędzy klientem a dostawcą.

**Słaba komunikacja.** Norma ISO 9001 nie reguluje, w jaki sposób powinny być utrzymywane relacje pomiędzy dostawcą a odbiorcą usług outsourcingowych. Ważne, aby były one utrzymywane na stopie partnerskiej i aby odrzucić metody oraz podejście klient-dostawca gdyż jest ono jedną z przyczyn niepowodzenia przedsięwzięć związanych z wydzieleniem procesów z przedsiębiorstwa na rzecz firmy zewnętrznej (Grudowski, Muchlado, 2015).

Komunikacja jest jednym z najważniejszych elementów kultury organizacyjnej i tym samym formą decydującą o sukcesie firmy. Warunkuje ona sprawne działania systemów, przepływy informacji, brak błędów porozumiewania się.

Dzięki niej odbywają się wszystkie procesy i zadania oraz wspiera ona wyznaczanie celów. Efektywna komunikacja sprzyja lepszej współpracy między partnerami biznesowymi, na czym zależy każdemu przedsiębiorcy.

W środowisku outsourcingowym oprócz bariery językowej, problemem komunikacyjnym staje się również ukształtowanie społeczno-kulturowe. Przykładem może być przeniesienie sektora IT niemieckiej korporacji do rozwijającego się indyjskiego centrum technologicznego. Błędy komunikacji wynikające z różnic kulturowych objawiają się w podejściu do terminów ostatecznych. W kulturze Zachodu przyjęło się powszechne przyzwyczajenie do wyznaczania, przestrzegania i oczekiwania od innych wykonywania wyznaczonych zadań w określonym czasie. Społeczeństwo hinduskie charakteryzuje się bardzo elastycznym podejściem do czasu. Umawiane spotkania nie odbywają się punktualnie, a zebranie w każdej chwili może zostać przerwane na rzecz innej ważnej czynności, co wśród Hindusów jest częstą praktyką. Te różnice w sposobie komunikacji mogą wpływać na utrudnienia współpracy oraz

wzajemną niechęć do utrzymywania kooperacji między pracownikami.

Każdej firmie powinno zależeć na znalezieniu optymalnego środka komunikacji, by relacja klient-wykonawca funkcjonowała jak najlepiej.

**Nieodpowiedni system nadzoru i kontroli projektów.** Zaangażowanie menedżerów stopniowo spada po przekazaniu zadań. W realizowaniu zadań niezwykle ważna jest ciągła kontrola jakości i efektów. Podtrzymywanie na stałym poziomie szybkości wykonywania zadań usprawnia dostarczanie usług i zapewnia satysfakcję klienta. Dlatego tak istotne przy długofalowej współpracy jest odpowiednie rozplanowanie harmonogramu. Niewskazane jest działanie „na czas” w pośpiechu, gdyż obniża to jakość procesu.

„(...) skuteczna kontrola działalności jest możliwa wyłącznie w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa przez podporządkowanie i oddziaływanie organizacyjne. Przeczą temu doświadczenia praktyczne skutecznej i efektywnej realizacji poza strukturą przedsiębiorstwa działalności badawczo-rozwojowej, produkcyjnej, handlowej itp., a więc tych dziedzin, w których zazwyczaj ulokowane są kluczowe kompetencje” (Trocki, 2001). Wraz ze wzrostem ilości zleczanych projektów, jakość zarządzania spada. Aby tego uniknąć, należy zaangażować kierownictwo w formułowanie odpowiedniej strategii partnerskiej w relacji firmy macierzystej i zewnętrznej. Przed rozpoczęciem rozmów uzgadniających szczegóły warto zastanowić się dogłębnie nad problemem oraz długofalowymi efektami czy oczekiwaniami wobec firmy.

**Zanikanie firmy macierzystej.** Firmy podejmując decyzję o wydzieleniu części sektora, przeważnie mają na uwadze redukcję kosztów. Trzeba być jednak ostrożnym, gdyż nadmierne outsourcingowanie może zagrażać autonomiczności firmy oraz prowadzić do wyzbycia się większości sektorów. Może to również wpłynąć na negatywny odbiór wśród klientów oraz zmniejszy wpływ na rynku.

Obszary współdzielone to te, w których nie buduje się przewagi konkurencyjnej, ale „poświęca” dla specjalizowania się w innym aspekcie. W skrajnej sytuacji podstawowa działalność firmy może zaniknąć przez ciągłe outsourcingowanie obszarów. Pozbycie się kluczowych dla firmy funkcji związane jest z utratą przewagi konkurencyjnej (Śliwa, 2015).

Zarządzanie usługami wydzielanymi staje się uciążliwe bez sprecyzowanych misji i celów firmy.

Doprowadza nie tylko do utraty głównych sektorów, lecz także zwalniania kadry pracowniczej, co wpływa na ogólny wizerunek instytucji. Taki zabieg może być szkodliwy z powodu utraty zasobów wiedzy. Zanikanie z powodu outsourcingowania objawia się utratą wykwalifikowanych pracowników oraz kontroli nad firmą.

**Problem zarządzania zmianami.** Zarządzanie zmianą wiąże się z ryzykiem oraz dużą odpowiedzialnością ze względu na narastające sytuacje kryzysowej oraz brak czasu. Menedżerowie powinni odpowiednio zmotywować pracowników, aby ich zaangażowanie podtrzymywało pozytywny efekt wprowadzanych zmian. Gwałtowny wzrost może być równie niebezpieczny, jak nagły spadek. Niedobór zasobów ludzkich czy materialnych, presja związana z nastawieniem na wyniki i współzawodnictwo wewnętrzne, niedokładne planowanie i korygowanie zmian, spadek jakości personelu po zatrudnieniu w krótkim czasie dużej ich liczby, brak poczucia celowości przy zmianie misji firmy, niesprawnie funkcjonujący system obiegu informacji – to jedynie niektóre z konsekwencji nieodpowiedniego zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie, a co za tym idzie – możliwe niepowodzenie. Nawarstwianie się nierozwiązanych problemów stwarza kryzys, przez który motywacja pracowników i kierowników gwałtownie spada, a wyjście z opresji jest możliwe tylko dzięki zaangażowaniu całego zespołu poprzez poprawę w każdym aspekcie od podstaw.

Strategiczne znaczenie ma angażowanie całej grupy pracowniczej, aby utożsamiali się oni z rozwojem firmy. W obliczu zmieniającego się otoczenia przedsiębiorcy zmuszeni są do nadszania za trendami rynkowymi jednocześnie zachowując ustalone przez siebie zasady.

Aby uniknąć błędów podczas przenoszenia usługi i być na wygranej pozycji, warto jest zaznajomić się z 5 zasadami Zaangażowanego Outsourcingu (Vitassek, Ledyard, i Manrodt, 2011):

- koncentruj się na efektach, a nie na czynnościach,
- koncentruj się na CO, a nie na JAK,
- precyzyjnie określ z partnerem mierzalne efekty,
- określ sposób wynagradzania dostawcy za obniżenie kosztów/optymalizację procesu,
- struktura zarządzania projektem outsourcingowym powinna umożliwiać wgląd, a nie jedynie nadzór).

Autorzy zwracają uwagę, że efekty i wyniki są ważniejsze od czynności i sposobu, w jaki proces zostanie wykonany. Zleceniodawca jest odpowiedzialny za przekazanie sprecyzowanych oczekiwań, natomiast sposób ich wykonania leży po stronie zleceniobiorcy. Kolejnym etapem jest określenie efektów, za które klient zapłaci za wcześniej ustaloną cenę. Zaangażowany outsourcing prowadzi do zredukowania kosztów do minimum, dlatego należy stworzyć system wynagrodzeń wspierający dostawcę. Wgląd w projekt powinien być koniecznością ze względu na partnerski stosunek firm.

#### 4. Podsumowanie

Outsourcing należy postrzegać nie tylko na płaszczyźnie doskonalenia i usprawniania, lecz również jako ryzyko i zagrożenie dla firmy. Jest złożony i wymagający, dlatego należy go rozpatrywać indywidualnie dla każdego przedsiębiorstwa. Najczęstszym powodem niepowodzeń w przedsiębiorstwach outsourcingowych są niejasne oczekiwania klienta, które nie są przekazywane na początku rozpoczę-

nanej współpracy. Z biegiem czasu przekłada się to na szereg konfliktów w relacji klient-dostawca, które mogły być zażegnane podczas dokładnej analizy podjęcia współpracy z firmą zewnętrzną.

Kolejnym ważnym aspektem jest brak lub nieodpowiednia komunikacja. W dzisiejszych czasach zawierając ogólnoswiatowe kontakty natrafiamy na bariery kulturowe, które mogą być zlikwidowane tylko dzięki cierpliwości i wytrwałości obu stron. Brak wystarczającej pomocy ze strony menedżerów, wynikające z angażowania się w wiele projektów, czy nieodpowiedni system nadzoru niekorzystnie wpływa nie tylko na jakość świadczonych usług, ale też na stan psychiczny pracowników.

Outsourcing jest nowoczesną formą zarządzania i prowadzenia przedsiębiorstw, która wspomaga optymalizację kosztów związanych z prowadzoną działalnością. Jak każdy proces, wprowadzenie go wiąże się z pewnym poziomem ryzyka. Jednakże odpowiednie przeanalizowanie rynku uchroni firmę matczyną od popełniania błędów wdrażania procesu.

#### Bibliografia

- Amiti, M., Wei, S.J., (2004). *Fear of Service Outsourcing: Is It Justified?* Working Paper International Monetary Fund.
- Dźwigoł, H. (2013). *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach XXI wieku*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Foltys, J. (2012). *Outsourcing w przedsiębiorstwach sektora MŚP*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Grudowski, P., Muchlado, M. (2015). *Zagrożenia związane z outsourcingiem w kontekście ISO 9000 – analiza wielokrotnego studium przypadku*. Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
- Jacaszek, A. (2013). Jak wykorzystać 8 akceleratorów do skutecznego przeprowadzania zmian? *Business Insider*. Pozyskano z: [www.businessinsider.com.pl](http://www.businessinsider.com.pl). Data dostępu: 18.09.2016.
- Kłós, M. (2009). *Outsourcing w polskich przedsiębiorstwach*. Warszawa: CeDeWu.pl.
- Kotter, J. P. (2012). Accelerate. *Harvard Business Review*, November, 44-58.
- Koc, J. (2014) Na outsourcingu można oszczędzić nawet 60 proc. Tylko jak to zrobić, żeby nie stracić? *PulsHR.pl* Pozyskano z: [www.pulshr.pl](http://www.pulshr.pl). Data dostępu: 18.09.2016.
- Kuzma, M. (2005). *Czym jest i na czym polega outsourcing*. E-Gospodarka.pl. Pozyskano z: [www.firma.egospodarka.pl](http://www.firma.egospodarka.pl). Data dostępu: 18.09.2016.
- Polak, P. (2013). *Outsourcing - dlaczego się nie udaje?* E-Gospodarka.pl, Pozyskano z: [www.egospodarka.pl](http://www.egospodarka.pl). Data dostępu: 19.09.2016.
- Power, M.J., Desouza, K.C., Bonifazi, C. (2008). *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*. Kraków: MT Biznes .
- Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce* (2016). Raport przygotowany przez ABSL.



- Szukalski, S.M., Wodnicka, M. (2016). *Outsourcing metodyka przygotowywania procesów i ocena efektywności*. Warszawa: Difin.
- Śliwa, N. (2015). Bilans outsourcingu – najważniejsze korzyści i straty z wydzielenia działalności. W: S. Wawak, M. Sołtysik (red.), *Współczesne trendy w outsourcingu*. Kraków: Mfiles.pl.
- Trocki, M. (2001). *Outsourcing. Metoda restrukturyzacji działalności gospodarczej*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Urząd Statystyczny w Krakowie. (2016). Pozyskano z: [www.krakow.stat.gov.pl](http://www.krakow.stat.gov.pl). Data dostępu: 19.09.2016.
- Vitasek, K., Ledyard, M., Manrodt, K. (2011). *Zaangażowany outsourcing. Pięć zasad, które zmieniają oblicze outsourcingu*. Warszawa: MT Biznes.

## Internal problems in outsourcing

Weronika Machnik, Daria Sikora  
Cracow University of Economics

### **Abstract:**

*Outsourcing is a modern process that is often applied in business. The purpose of this article is to summarize the discussion based on secondary researches of the main threats and internal issues that occur in a process of introducing outsourcing to the enterprises, as well as presenting the ideas of how to alleviate them. The first part of the article focuses on the crux of outsourcing. Later on, it explains the cause of the occurrence of the risk and suggests ideas that may positively influence the efficiency.*

**Keywords:** outsourcing, internal problems, communication, management process, change management.

**JEL code:** M55



# Proces zarządzania w warunkach umiędzynaradawiania rynku pracy

---

Anna Królik

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

*W artykule przedstawiony został problem zarządzania w warunkach umiędzynaradawiania krakowskiego rynku pracy. Dokonana została analiza literatury dotyczącej teorii zarządzania w organizacji wielokulturowej. Zaprezentowany został również proces umiędzynaradawiania rynków pracy oraz jego wpływ na styl zarządzania. W XXI wieku, czyli okresie gospodarki globalnej, gdzie przemieszczanie się z miejsca na miejsce jest tak łatwe jak nigdy dotąd należy zwrócić uwagę na wpływ tego zjawiska na sytuację w organizacjach międzynarodowych. Sukces managera w wielokulturowej organizacji zależy od jego zdolności komunikacji, poznania oczekiwań pracowników oraz jego umiejętności odpowiedniego wykorzystania czynnika ludzkiego którym zarządza. Przedstawione zostały wymiary kulturowe oraz ich wpływ na podejście do zarządzania oraz problemy z którymi każdego dnia spotyka się kadra międzynarodowa. Metodą badawczą wybraną przez autora jest analiza literatury z dziedziny zarządzania międzynarodowego oraz różnic kulturowych, a także badania ankietowe.*

**Słowa kluczowe:** zarządzanie międzynarodowe, różnice kulturowe, korporacje międzynarodowe, rynek pracy.

**Kody JEL:** M54, R23

## 1. Wprowadzenie

Zdaniem Castellsa (2007), najbardziej typową cechą współczesnych gospodarek jest zdolność do działania jako jednej całości. Jest to możliwe dzięki zjawisku globalizacji, które wg Stiglitz (2002) oznacza ściślejszą integrację państw oraz ludzi na świecie, spowodowaną ogromną redukcją kosztów transportu i telekomunikacji oraz zniesieniem sztucznych barier w przepływach dóbr, usług, kapitału, wiedzy i (w mniejszym stopniu) ludzi z kraju do kraju.

Kraków już od ponad dekady wiecie prym wśród światowych centrów outsourcingowych oraz offshoringowych. Jako jedyne nieazjatyckie miasto Kraków znajduje się w dziesiątce największych centrów usług businessowych. To wszystko niesie za sobą wiele korzyści, ale także wyzwań. Co oznacza dla polskiego managera funkcjonowanie w tej globalnej społeczności? Jak kierować międzynarodowym zespołem, aby uzyskać jak najwięcej korzyści? Jakie zmiany muszą zajść, aby z dotychczasowego stylu zarządzania przejść do zarządzania międzykul-

turowego? Na te pytania autor postara się odpowiedzieć w treści artykułu.

## 2. Wymiar kulturowy jako uwarunkowanie procesu zarządzania

Zarządzanie międzykulturowe stanowi wyzwanie dla managerów. Wymaga ono wysokiego stopnia zrozumienia dla innych kultur oraz umiejętności akceptacji, a także odpowiedniego wykorzystania różnic międzykulturowych. Aby móc przeanalizować style zarządzania międzykulturowego musimy najpierw skupić się na różnicach społeczno-kulturowych.

Jak zauważa w swojej pracy poświęconej zarządzaniu międzynarodowymi korporacjami Schermerborn (1993) należy respektować różnice społeczno-kulturowe, a także rozumieć ich specyfikę. W swoich publikacjach powołuje się na pracę Hofstede, a dokładniej na wymiary kulturowe, które zostały przez niego zaprezentowane.

Według Hofstede (2007) możemy wyróżnić kilka podstawowych problemów związanych z różnicami kulturowymi, zalicza do nich:

- stosunek do władzy oraz społeczną nierówność,
- relacje występujące między jednostką a grupą,
- sposób postrzegania męskości i kobiecości,
- sposób radzenia sobie z niepewnością związany z wyrażaniem emocji i kontrolą agresji.

Wymienione powyżej wspólne obszary problemowe pozwoliły na wskazanie wymiarów kultury, czyli możliwych do zmierzenia i przeanalizowania aspektów kulturowych. Wymiary te to:

- dystans władzy (sposób w jaki postrzegana jest rola managera oraz jego pozycja, a także określone wzorce przełożonego),
- męskość i kobiecość (zróznicowanie ról poszczególnych płci),
- kolektywizm i indywidualizm (waga przykładana do dobra jednostki i grupy),
- unikanie niepewności (stopień odczuwanego zagrożenia przez członków danej kultury w obliczu nowych sytuacji).

Dla managerów szczególnie istotny powinien być wymiar pierwszy i trzeci. Dystans władzy definiowany jest jako zakres oczekiwań i akceptacji dla nierównego rozkładu władzy, wyrażony przez mniej wpływowych członków instytucji lub organizacji. (Hofstede, 2007) Możemy wyróżnić mały oraz duży dystans do władzy.

**Tab. 1. Podstawowe różnice pomiędzy społeczeństwami o małym i dużym dystansie do władzy – miejsce pracy**

Mały dystans władzy	Duży dystans władzy
Hierarchia jest postrzegana jako forma nierówności, role mają charakter zadaniowy.	Hierarchia w organizacji jest przeniesieniem społecznych podziałów na „wyższych i niższych”.
Dążenie do decentralizacji.	Dążenie do centralizacji.
Ograniczenie personelu nadzorczego.	Rozrastanie się personelu nadzorczego.
Małe zróznicowanie płac na niskich i wysokich stanowiskach.	Duże zróznicowanie płac na niskich i wysokich stanowiskach.
Wysoka partycypacja decyzyjna.	Niska bądź brak partycypacji decyzyjnej.
Wzorcowym przełożonym jest kompetentny demokrat.	Wzorcowym przełożonym jest „dobroduszny” autorytet.
Wymiana informacji i wiedzy pomiędzy podwładnymi i przełożonymi.	Jednokierunkowy przepływ informacji i wiedzy – od przełożonego do pracowników.
Relacje między przełożonymi a podwładnymi oparte na zadaniach.	Relacje między przełożonym a podwładnym odzwierciedlają relacje

	osobiste.
Brak akceptacji dla przywilejów i oznak statusu.	Duża akceptacja dla przywilejów i oznak statusu.
Praca fizyczna ma taki sam status jak praca biurowa.	Praca biurowa jest ceniona wyżej niż fizyczna.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Hilarowicz i Osika, 2010).

Drugim szczególnie istotnym wymiarem jest unikanie niepewności. Definiowane jest ono jako stopień zagrożenia okazywany przez członków danej kultury w obliczu nowych niejednoznacznych sytuacji. Uczucie to wyraża się między innymi stresem i potrzebą przewidywalności, która może być zaspokojona przez wszelkiego rodzaju prawa, przepisy i zwyczaje. (Hofstede, 2007) W tab. 2. przedstawione zostaną różnice pomiędzy społeczeństwem o słabym i silnym unikaniu niepewności.

**Tab. 2. Podstawowe różnice pomiędzy społeczeństwami o słabym i silnym unikaniu niepewności - praca, organizacja, motywacja**

Słabe unikanie niepewności	Silne unikanie niepewności
Krótkie okresy zatrudnienia.	Długie okresy zatrudnienia.
Ograniczona ilość norm regulujących sposób działania i zachowania w organizacji.	Duża ilość norm regulujących sposób działania i zachowania w organizacji.
Afirmacja bezczynności, praca jest koniecznością	Silna potrzeba działania.
Niematerialne podejście do czasu.	Materialne podejście do czasu – czas to pieniądz.
Wysoka tolerancja dla dwuznaczności i nieuporządkowania.	Dużą potrzebą doprecyzowania i formalizowania działań.
Wiara w ogólne zasady zdrowego rozsądku.	Wiara w ekspertów i rozwiązania techniczne.
Przywiązywanie dużej uwagi do strategii menadżerskich.	Przywiązanie do kontroli zleczanych zadań.
Przywiązywanie dużej uwagi do procesu decyzyjnego.	Koncentrowanie się na treści podejmowanych decyzji.
Wysoko ceniona kreatywności i innowacyjność, duża swoboda działań.	Dużą formalizacją procesu kreatywności i innowacyjności.
Wysoka wynalazczość, niższy poziom wdrożeń.	Niska wynalazczość, wysoki poziom wdrożeń.
Małe samozatrudnienie.	Wyższe samozatrudnienie.
Główne motywy to afiliacja oraz osiągnięcia.	Główne motywy to bezpieczeństwo, potrzeba uznania oraz afiliacja.

Źródło: (Hilarowicz i Osika, 2010).

Powyższe zestawienie różnic w odniesieniu do dystansu do władzy oraz unikania niepewności pozwala na przeanalizowanie skrajnych zachowań tzn. niskiego oraz wysokiego dystansu do władzy oraz słabego i silnego unikania niepewności. Głównie te dwa wymiary wpływają na styl zarządzania managerów oraz ich podejścia do organizacji pracy w międzynarodowych, wielokulturowych zespołach.

### 3. Wpływ wymiarów kulturowych na zarządzanie

Przedstawione wymiary kulturowe dotyczą wielu kwestii związanych z funkcjonowaniem społeczeństwa i organizacji. Pojęciem kultury możemy posługiwać się w trakcie analizy procesu zarządzania. Możemy do nich zaliczyć (Konecki, 2007):

- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- planowanie zatrudnienia,
- system rekrutacji i selekcja pracowników,
- programy rozwoju zawodowego,
- system wynagrodzeń i motywacji.

Wybranie określonej ścieżki kariery jest określone przez kulturowe „zaprogramowanie” danej społeczności (Białas, 2010). W społeczeństwach indywidualistycznych nacisk kładziony jest na własną inicjatywę pracownika. Każdy jest autorem własnych sukcesów. Odpowiedzialność za rozwój kariery zawodowej spoczywa więc na pracowniku. (np. USA, Kanada, Izrael) W społeczeństwach kolektywistycznych pracownicy skupieni są na celach grupy, a mniejszą wagę przywiązują do rozwoju własnej kariery (np. Meksyk, Japonia, Singapur) (Noordin, Williams i Zimmer, 2002).

Podejście pracownika do jego awansu zawodowego jest również bardzo istotne. Możemy wyróżnić dwa podstawowe wpływy kultury na awans zawodowy:

- orientacja na osiągnięcia,
- orientacja na przypisanie.

W przypadku orientacji na osiągnięcia podstawą do awansu pionowego jest wiedza i efekt pracy (min. USA, Wielka Brytania, Irlandia). Jeżeli chodzi o orientację na przypisanie, awans osiągany jest ze względu na pochodzenie społeczne, cechy charakteru czy znajomości (min. Hiszpania, Japonia, Arabia Saudyjska) (Białas, 2010).

W świetle wyników badań szkolenia managerskie są ściśle uwarunkowane kulturowo. Dystans władzy oraz unikanie niepewności szczególnie determinują

politykę szkoleniową (Siutko-Lutek, 2004). Kultury o niskim dystansie władzy cenią szkolenia skoncentrowane na uczestnikach, natomiast kultury o dużym dystansie władzy koncentrują się na nauczycielu, który nadaje ład i porządek. W kulturach o dużym stopniu unikania niepewności od szkoleniowca oczekuje się znajomości odpowiedzi na wszystkie postawione pytania. W kulturze o niskim stopniu unikania niepewności, najważniejsza jest innowacyjność i możliwość wymiany poglądów. Stąd bliższe kulturom o niskim unikaniu niepewności są metody eksperymentalne, a dydaktyczne bardziej odpowiadają kulturom z przeciwnego bieguna (Sitko-Lutek, 2004).

Wszystkie wymienione powyżej cechy wpływają na zarządzanie zespołem. Dobry manager powinien być świadomy tego co motywuje jego pracowników, w jaki sposób kierują swoją karierą i na czym się skupiają wybierając ścieżkę życiową. Również podejście oraz oczekiwania związane z procesem szkoleń są bardzo istotne. Do każdej jednostki lub danej grupy powinniśmy podchodzić z odpowiednim nastawieniem oraz umieć ocenić jakie są jej oczekiwania względem managera czy osoby prowadzącej szkolenia.

### 4. Charakterystyka krakowskiego rynku pracy

Kraków od wielu lat wiedzie prym wśród światowych centów biznesowych. Co roku światowe korporacje lokują tu swoje filie co niesie za sobą zwiększenie liczby miejsc pracy, a także podniesienie zarobków. W Krakowie również prężnie rozwija się Krakowski Park Technologiczny przyciągający inżynierów coraz to nowymi inwestycjami i projektami (Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie). W opublikowanym w 2008 roku raporcie „Top 50 Emerging Global Outsourcing Cities” Kraków znalazł się na 4 miejscu na świecie oraz pierwszym w Europie Środkowo-Wschodniej pod względem atrakcyjności BPO (ang. *Business Process Outsourcing*). Swoje filie ulokowało już w Krakowie ponad 50 korporacji międzynarodowych w dziedzinie księgowości, finansów, IT, zakupów, logistyki, zarządzania zasobami ludzkimi, a także badań i rozwój. W Krakowie mieszczą się 23 publiczne oraz prywatne uczelnie kształcące około 210 tysięcy studentów (Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie). To właśnie studenci oraz ich wiedza są magnesem przyciągającym zagraniczne korporacje. Cena pracy jest

w Polsce znacznie niższa niż w Europie Zachodniej czy Stanach Zjednoczonych, studenci i absolwenci posiadają wysokie kwalifikacje oraz posługują się w stopniu zaawansowanym przynajmniej jednym językiem obcym. Poza wiedzą z zakresu ekonomii czy nauk technicznych bardzo ważną umiejętnością jest znajomość języków obcych, która jest w Krakowie łatwa do pozyskania. Po kryzysie z lat 2008-2012 swoją przyszłość zaczęli wiązać z Krakowem również cudzoziemcy nie tylko z krajów z byłego bloku socjalistycznego, ale również z Portugalii, Hiszpanii, Grecji czy Włoch. Sytuacja w tych państwach oraz bezrobocie wśród osób młodych przyczyniło się do emigracji w kierunku Polski. W centrach biznesowych nie trzeba posługiwać się językiem polskim. Język angielski pełni funkcję języka komunikacji, a w pracy wykorzystywane są też różne inne języki europejskie. Wszystkie te czynniki prowadzą do umiędzynarodawiania organizacji oraz przesuwania się w stronę organizacji wielokulturowych, gdzie środowisko nie może być już tylko oparte na polskich tradycjach i wartościach.

**Tab. 3. Zatrudnienie obcokrajowców w Krakowie w roku 2014**

Roczny napływ obcokrajowców	550 osób
Łączna liczba obcokrajowców	ok. 9000 osób
Ukraińcy	3435 osób
Rosjanie	701 osób
Wietnamczycy	469 osób
Białorusini	467 osób
Amerykanie	431 osób
Hindusi	308 osób

Źródło: (Urząd Statystyczny w Krakowie, 2016).

Jak widać w tab. 3. liczba obcokrajowców wzrasta o około 550 osób rocznie. Obecnie w Krakowie zamieszkuje około 9000 cudzoziemców, z czego największą część stanowią Ukraińcy, którzy w bardzo dużej mierze kształcą się na krakowskich uniwersytetach. Wraz z napływem imigrantów, zwiększa się ich ilość w korporacjach, a co za tym idzie również sposób zarządzania będzie musiał ulec zmianie. Stanowi to wyzwanie dla managerów, ale również dla współpracowników, którzy każdego dnia będą działać w społeczności wielokulturowej.

## 5. Zarządzanie wielokulturowe

Badając źródła zróżnicowań kulturowych w zarządzaniu międzynarodowym rozważa się głównie dwa podejścia wpływu czynników kulturowych na sposób zarządzania. Są to (Sitko-Lutek, 2004):

- podejście dywergencyjne, nazywane również sytuacyjnym. Jest ono zorientowane na różnorodność stosowanych metod zarządzania. Zarządzanie w danym kraju powinno uwzględniać kontekst kulturowy, sytuację polityczną, ekonomiczną czy społeczną,
- podejście konwergencyjne, zakłada ujednoczenie wzorców zarządzania do tych obowiązujących w kraju, w którym mieści się centrala firmy.

Zdaniem Poczrowskiego (2012) kultury organizacyjne w przedsiębiorstwach są zazwyczaj swego rodzaju mieszanką tych dwóch podejść oraz w znaczącej części są kształtowane przez ten model którego składniki dominują.

Opinię Poczrowskiego potwierdzają badania przeprowadzane w 35 polskich filiach korporacji międzynarodowych. Przeprowadzone badania pokazują, że trudno jest określić pochodzenie praktyk personalnych gdyż ulegają one procesowi mieszania przechodząc przez różne filie zagraniczne, a także bazując na różnych doświadczeniach managerów (Listwan i Sator, 2008).

Badania przeprowadzone w 1993 roku ukazują, że lepszą opinią cieszą się managerowie z krajów Europy Północno-Zachodniej, niż z Europy Środkowo-Wschodniej. Cechuje ich bowiem wyższa orientacja na wyniki, pracę zespołową, lepiej inspirowani są swoich podwładnych, są również bardziej elastyczni i mili w kontaktach z otoczeniem, stosują oni również mniej procedur (Bargieła i Witkowski, 2006).

Problemy w kontakcie z pracownikami stanowić może również język. Dotyczą one nie tylko barier językowych, powodujących brak możliwości przekazania wszystkich informacji tak jak byłoby to możliwe w języku narodowym, ale również znajomości kontekstu danego języka. Okazuje się bowiem, że biznesowy język angielski, którym posługują się cudzoziemcy w firmach odbiega od tego wyuczonego na kursach językowych w Wielkiej Brytanii (Murdoch, 1999). Dlatego też zdaniem Stor powinno się wykorzystywać komunikację transkorporacyjną, która umożliwi dokładne zrozumienie przekazywanych treści i na tej podstawie przygotowywać plany szkoleniowe oraz procedury (Stor, 2008).

Rozważając problemy kulturowe w zarządzaniu organizacją należy wziąć również pod uwagę tożsamość. To ona decyduje o zdolności do przystosowa-

nia się do nowych warunków otoczenia i jest najbardziej narażona na wpływy kulturowe. Źródłami tożsamości mogą być (Huntington, 2007):

- przypisanie – np. wiek, płeć, przynależność etniczna, krewni,
- kulturowe – plemię, narodowość, język, religia, cywilizacja,
- terytorialne – wieś, miasto, region, kraj, kontynent,
- polityczne – partia, frakcja, ruch,
- ekonomiczne – zawód, profesja, branża,
- społeczne – przyjaciele, spędzanie wolnego czasu.

Tożsamość ulega zmianom pod wpływem emocji i wiedzy. Elastyczność tożsamości wymagana jest od managerów, którzy muszą dostosowywać się do nowych warunków pracy, wymaga to od nich dużej mobilności (Bargieła i Witkowski, 2006). Zmiany tożsamości pojawiają się u wielu pracowników przenoszących się za granicę. Taka sytuacja pojawia się gdy brakuje im znanego kontekstu społecznego. Pracownicy pracujący za granicą często skarżą się na trudności związane z życiem towarzyskim, samotność, tęsknotę za rodziną i przyjaciółmi. W momencie utraty swojego „normalnego” otoczenia zaczynają trapić ich problemy egzystencjalne. Taka sytuacja jest również wyzwaniem dla managerów, w jaki sposób powinni postępować z takimi pracownikami (Bargieła i Witkowski, 2006). Istotne są predyspozycje psychofizyczne managerów, które pozwalają na szybką adaptację w nowym środowisku np. empatia, ekstrawersja, otwartość na inne wzorce i doświadczenia, ugodowość.

W podejściu managerów ważne jest zachowanie relatywizmu kulturowego. Żadna kultura nie dysponuje kryterium absolutnym, które pozwalałoby jej na nadawanie wyższości lub niższości wytworom innej kultury. Relatywizm wymaga powstrzymania się od pochopnych ocen podczas kontaktu z innymi kulturami (Hofstede i Hofstede, 2007).

Kolejną ważną cechą jest elastyczność kulturowa. Oznacza ona świadomość istnienia filtrów kulturowych, które zniekształcają widziane przez nas obrazy. Przedstawiciele różnych kultur mają odmienne filtry, co oznacza, że w inny sposób postrzegają otaczający nas świat. Elastyczność kulturowa pozwala nam na spojrzenie na świat z perspektywy innej osoby oraz na nie wydawanie pochopnych sądów (Matsumoto, 2007).

Kolejną istotną umiejętnością dobrego managera międzynarodowego to płynność kulturowa. Jest ona uwarunkowana takimi umiejętnościami jak zdolność tworzenia dobrych relacji interpersonalnych z przedstawicielami innych kultur. W dużej mierze można ją osiągnąć przez obserwację. Oznacza ona także budowanie zaufania oraz okazanie drugiej stronie, że ją rozumiemy.

Następny poziom dotyczy organizacji kulturowo płynnej. Proces ten powinien zaczynać się od doskonalenia samych menedżerów w następujących obszarach kompetencji (Rakowska, 2006):

- rozwijania osobistych kompetencji międzykulturowych menedżerów i kluczowych pracowników w ramach dwóch podgrup umiejętności: specyficznych umiejętności kulturowych (znajomość języka, norm, zwyczajów, szczególnych wydarzeń w danym kraju) i ogólnych umiejętności kulturowych (empatia, postrzeganie z „ich” perspektywy, odporność emocjonalna, elastyczność),
- kreowania kulturowej synergii (środowiska sprzyjającego osiągnięciu wysokiej wydajności) przez zapewnienie zaangażowania na wszystkich szczeblach, określania modeli pożądanego zachowań, znajomość prawa, tworzenie grup wsparcia, wprowadzanie zmian w sposobie wykonywania pracy, zwracanie uwagi na język, rytuały.

W efekcie ma to prowadzić do efektywnego zarządzania różnorodnością kulturową w taki sposób, aby zapewnić tworzenie korzystnego klimatu, dobrego dla różnorodnych grup i jednocześnie maksymalizującego potencjał firmy.

Kolejnym ważnym czynnikiem, który powinien brać pod uwagę manager jest tzw. szok kulturowy. Osoby zmieniające swoje miejsce zamieszkania mogą „paść ofiarami” tego zjawiska. W praktyce oznacza ono niemiłe zaskoczenie, gdy nasze oczekiwania mijają się z rzeczywistością. Psychologicznie przejawia się on napięciem, które jest spowodowane wysiłkiem wkładanym w adaptację, poczuciem utraty przyjaciół, kontaktu z rodziną czy nowymi miejscami oraz praktykami które różnią się od tych do których byliśmy przyzwyczajeni w naszym kraju pochodzenia. W efekcie prowadzi to do niemożności przystosowania się do warunków panujących w nowym otoczeniu (Marx, 2000).

Managerowie zarządzający międzynarodowymi zespołami powinni być świadomi możliwości wy-



stąpienia takiego zjawiska. Powinni obserwować swoich podwładnych, a także w odpowiednim czasie prosić o pomoc dział personalny, gdyż taka osoba może potrzebować pomocy z zewnątrz.

Szok kulturowy składa się z kilku faz (Marx, 2000):

- faza miesiąca miodowego (fascynacja nowym i nieznanym),
- szok kulturowy (dezorientacja i osamotnienie),
- ożywienie (uświadomienie sobie istnienia różnic i powolna akceptacja),
- adaptacja (dostosowanie się do otaczającej rzeczywistości).

Nie można podać dokładnej długości trwania szoku kulturowego, najczęściej szacuje się, że trwa on od 5 do 10 tygodni. Wystąpienie tego syndromu nie oznacza, że pracownik nie nadaje się do pełnionej funkcji, jeżeli pomyślnie uda mu się przejść ten proces wzbogaci to jego doświadczenia i skłoni do refleksyjnego myślenia.

Na zakończenie rozważań na temat zarządzania w organizacjach wielokulturowych należy zwrócić uwagę na to, którzy managerowie cieszą się najlepszą i najgorszą opinią wśród swoich pracowników.

Badania przeprowadzone przez Harris Research (Kuc i Żemigła, 2010), odnoszące się do managerów europejskich, przeprowadzone na populacji 1500 respondentów ukazują:

- 25% badanych uważa, że najlepiej pracuje się z managerami niemieckimi, 17% z francuskimi, a 10% z brytyjskimi,
- managerom niemieckim najlepiej współpracuje się z kadrą francuską ze względu na bardzo patriarchalny styl zarządzania, który bliski jest modelowi niemieckiemu,
- najgorzej ocenieni zostali managerowie włoscy – 28% badanych uznało ich za najmniej godnych zaufania.

Zostały również przeprowadzone badania na temat stosunku polskich managerów do ich pracowników (Wachowiak, 2008). Wzięło w nim udział 160 osób z kadry kierowniczej. Ich zdaniem najlepiej współpracuje się z podwładnymi z Niemiec, Wiel-

kiej Brytanii, Francji, Kanady, Stanów Zjednoczonych oraz Japonii. Na stosunek do cudzoziemca wpływało nie tylko jego pochodzenie, ale też cechy, które on sam posiada. Chodziło nie tylko o samą wiedzę czy doświadczenie, ale również o cechy demograficzno-fizyczne wynikające z uwarunkowań kulturowych. Respondenci zostali zapytani jakie różnice w wyglądzie, zachowaniu i pracy managera obcokrajowca byłoby w stanie zaakceptować. Wymieniono następujące:

- inny kolor skóry – 78%,
- odmienny wygląd (rysy twarzy, wzrost) – 77%,
- inny sposób ubierania się – 64%,
- niedostateczna znajomość języka polskiego – 37%.

Warto również zauważyć, że Polacy zaliczani są do kultur propartnerskich, ceremonialnych, o niskiej ekspresyjności oraz polichronicznych. Wynika z tego, że aby skutecznie zarządzać Polakami należy dostosować do nich zasady oraz reguły. Jeżeli chodzi o polski personel kierowniczy, powinni oni dostosowywać swoje metody zarządzania do kadry którą kierują.

## 6. Podsumowanie

W artykule przedstawiony został problem zarządzania międzykulturowego. Zaprezentowane zostały zalety oraz wady współpracy z międzynarodową kadrą pracowniczą bazując na przykładzie Krakowa. Z przeprowadzonej analizy literatury, a także przytoczonych badań przeprowadzonych przez Harris Research w 2010 roku wynika, że sukces managera w wielokulturowej organizacji zależy od jego zdolności komunikacji, poznania oczekiwań pracowników oraz jego umiejętności odpowiedniego wykorzystania czynnika ludzkiego którym zarządza. Bardzo istotna jest także świadomość występowania różnic kulturowych i umiejętne ich wykorzystanie dla dobra przedsiębiorstwa, a także pracowników. Zarządzanie wielokulturowe staje się coraz bardziej istotne ze względu na postępujące zjawisko globalizacji.

## Bibliografia

- Bargieła, I., Witkowski, S. A. (2006). Organizacje międzynarodowe na tle przemian tożsamościowo-kulturowych. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (1130 Sukces w zarządzaniu kadrami: kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych), 319-327.
- Białas, S. (2010). Kulturowe podłoże różnic i podobieństw w wybranych praktykach zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach francuskich i niemieckich. W: R. Krzykała-Schaefer (red.), *Zarządzanie międzykulturowe w jednoczącej się Europie*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu.
- Castells, M. (2007). *Spoleczeństwo sieci*. Warszawa: PWN.
- Hilarowicz, A., Osika, G. (2010). *Analiza procesu zarządzania w warunkach uelastycznienia rynku pracy – różnice kulturowe*. Łódź: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. (2007). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Huntington, S. (2007). *Kim jesteśmy*. Kraków: Znak.
- Konecki, K. (2007). Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi. Sprzężenia zwrotne w działaniu. W: K. Konecki, P. Chomczyński (red.), *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kuc, R., Żemigala, M. (2010). *Menedżer nowych czasów*. Warszawa: One Press.
- Listwan, T. Stor, M. (red.). (2008). *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Marx, E. (2000). *Przełamywanie szoku kulturowego*. Warszawa: Placet.
- Matsumoto, D. (2007). *Psychologia międzykulturowa*. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Murdoch, A. (1999). *Współpraca z cudzoziemcami w firmie*. Warszawa: Poltext.
- Noordin, F., Williams, T., Zimmer, C. (2002). Career commitment in collectivist and individualist cultures: A comparative study. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 35-54.
- Pocztowski, A. (2002). *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Rakowska, A. (2006). Bariery kulturowe w transferze wiedzy w organizacjach globalnych. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, (1130 Sukces w zarządzaniu kadrami: kapitał ludzki w organizacjach międzynarodowych), 408-415.
- Schermerborn, J. R. (1993). *Management for Productivity*. New York: John Wiley&Sons, Inc.
- Sitko-Lutek, A. (2004). *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Stiglitz, J. (2002). *Globalizacja*. Warszawa: PWE.
- Stor, M. (2008). Komunikacja w procesie zarządzania kadrą menedżerską. W: T. Listwan, S. Witkowski (red.), *Zarządzanie kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Urząd Statystyczny w Krakowie. (2016). Pozyskano z: [www.krakow.stat.gov.pl](http://www.krakow.stat.gov.pl). Data dostępu 29.10.2016.
- Wachowiak, P. (red.). (2008). *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo SGH.
- Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie. (2016). Pozyskano z: [www.wup-krakow.pl](http://www.wup-krakow.pl). Data dostępu 29.10.2016.

# Management process under conditions of labour market internationalization

Anna Królik

Cracow University of Economics

## Abstract:

*The paper discusses the problems related to management under conditions of internationalisation of the labour market. The author analyses the literature concerning the theory of management in multicultural organisations. The paper also describes the process of internationalisation of labour markets and its influence on management style. The authors puts forward the hypothesis that a manager's success in a multicultural organization is determined by his or her communicative skills, knowledge of the employees' expectations and the ability to properly use the human factor he, or she manages. The paper looks at how cultural dimensions influence the approach to management, and examines the problems faced by international staff on a daily basis. The research method employed by the author involves an analysis of literature on international management and cultural differences, as well as two surveys.*

**Key words:** international management, cultural differences, multinational corporations, labour market.

**JEL codes:** M54, R23

# Wykorzystanie content marketingu w biznesie

---

Weronika Golińska

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

Celem artykułu jest przedstawienie sposobów wykorzystania content marketingu, czyli tzn. marketingu treści w kontekście prowadzenia działalności gospodarczej. Narzędzia stosowane w tradycyjnym marketingu stały się niewystarczające. Skupiają się na krótkotrwałej interakcji oraz nie dają możliwości kontaktu z klientem. Marketing treści jest odpowiedzią na zmianę, jaka zaszła w podejściu klientów oraz ich potrzeby.

W oparciu o wypowiedzi wieloletnich praktyków, w artykule zdefiniowano pojęcie Content marketingu oraz przedstawiono najważniejsze działania w marketingu treści. Zaprezentowano najpopularniejsze narzędzia marketingu treści oraz podsumowanie, które zawiera prognozy dotyczące narzędzi content marketingu w roku 2017.

**Słowa kluczowe:** marketing treści, strategia marketingowa, Internet w biznesie, narzędzia marketingu.

**Kody JEL:** L81, M31

## 1. Wprowadzenie

W obliczu zmieniającego się świata i dostępu do nowych źródeł informacji (Internet, nowe media) tradycyjny marketing, oparty na jednostronnym przekazie, stał się niewystarczający. Do zmiany doszło również w zachowaniu klientów, którzy będąc atakowani nachalnymi komunikatami reklamowymi, zaczęli je ignorować. Według szacunków na świecie jest już prawie 200 mln użytkowników blokujących reklamy w przeglądarkach. Coraz mniej efektywne formy promowania produktów doprowadziły do powstania nowych rozwiązań.

*Content marketing* (CM) jest od kilku lat najważniejszym priorytetem marketerów w obszarze marketingu internetowego. Pojęcie tej formy marketingu zrodziło się za oceanem. W USA, już w 2011 roku, 29% budżetów marketingowych było przeznaczanych na rozwój treści i ich dystrybucję wśród potencjalnych klientów. W priorytetach na 2013 rok, 700 marketerów z USA i Europy wskazało *content marketing* jako największą szansę na wzrost sprzedaży (Faria, 2013).

Definicja *content marketingu* jest zależna od punktu widzenia i specjalizacji autora, jednak najczęściej przytaczana jest definicja stworzona przez Content Marketing Institute: jest to technika marketingowa, polegająca na tworzeniu oraz rozpowszechnianiu istotnych i cennych treści,

dążąca do przyciągnięcia, pozyskania, a także zaangażowania jasno zdefiniowanej grupy odbiorców docelowych w celu zmotywowania klienta do działań przynoszących zysk.

W 2016 roku Miller zaprezentował różne ujęcia *content marketingu* na podstawie wypowiedzi czołowych liderów marketingu:

1. *Content marketing* jest strategicznym podejściem skoncentrowanym na tworzeniu i dystrybuowaniu wartościowych, istotnych treści, po to, aby przyciągnąć i zachować jasno zdefiniowanych odbiorców - by w końcu doprowadzić do działań klientów, które przyniosą zysk – Joe Pullizi, założyciel Instytutu *Content marketingu*.
2. Tradycyjny marketing i reklama mówi Ci, że jesteś gwiazdą rocka. *Content marketing* pokazuje światu, że nią jesteś – Robert Rose, dyrektor ds. strategii w Instytucie *Content marketingu*.
3. *Content marketing* jest procesem rozwijania, publikowania i dystrybuowania użytecznych informacji, które angażują potencjalnych klientów i namawiają do dokonania zakupu – Anne Murphy, dyrektor ds. *Content marketingu* w Kapor.
4. *Content marketing* oznacza tworzenie i rozpowszechnianie wartościowych, darmowych treści w celu przyciągnięcia oraz przekształcenia potencjalnych nabywców w klientów, a następnie

klientów w regularnych nabywców. Rodzaj treści jaką udostępniasz jest ściśle związana z produktem, który sprzedajesz; innymi słowy, uczysz ludzi po to, aby znali, lubili i ufali Ci wystarczająco, żeby robić z Tobą interesy – Brian Clark, założyciel i dyrektor generalny Rainmaker Digital.

5. *Content marketing* jest tworzeniem lub selekcjonowaniem treści nie zawierających konkretnego produktu – treści te mają formę informacyjną, edukacyjną, rozrywkową, itp. – i publikowanie jej w punktach kontaktowych z klientem w celu zdobycia ich uwagi, skupienia wokół tematu i przykładowych rozwiązań oraz doprowadzenie ich do zdobycia wiedzy o tobie – Sam Decker, współzałożyciel i prezes wykonawczy Clearhead.

Głównym założeniem są działania wokół klienta, dostarczanie mu pomocnych informacji w momencie, gdy jest zainteresowany ich otrzymaniem. Istotną rolę odgrywa ciekawy sposób przedstawienia produktu lub usługi, jak również wysoka jakość treści, które są przekazywane. W przeciwieństwie do tradycyjnego marketingu, celem CM jest utrzymanie długoterminowej relacji z odbiorcą oraz wspieranie go na każdym etapie interakcji z firmą: przed zakupem, w trakcie, jak i po realizacji. Reklamy w mediach masowych, takich jak telewizja, radio i prasa posiadają ograniczoną możliwość personalizacji, natomiast CM dostarcza klientom odpowiedzi na konkretne pytania.

## 2. Historia *Content marketingu*

Geneza *content marketingu* sięga ponad 120 lat wstecz. Początki *content marketingu* można przypisać mediom drukowanym, a ich rozwój następował równoległe z rozpowszechnianiem się masowych środków przekazu.

**Tab. 1. Najważniejsze wydarzenia w historii *content marketingu***

Rok	Twórca oraz opis
1891	August Oetker: Dr. Oetker Sprzedaż małych opakowań proszku do pieczenia gospodarstwom domowym z przepisami wydrukowanymi na odwrocie. Na rynku były dostępne podobne produkty, jednakże, ta oferta była skierowana do profesjonalnych piekarzy. Dodatkowo Oetker oferował je w małych, praktycznych opakowaniach i ilość proszku była proporcjonalna do 500 gramów mąki. 20 lat po rozpoczęciu działalności została opublikowana książka : „Dr. Oetker Schulkochbuch”. Zawierała porady dotyczące prowadzenia domu, dysponowania budżetem domowym i or-

	ganizacji codziennego życia.
1895	John Deere: The Furrow Producent maszyn rolniczych John Deere rozpoczyna publikację magazynu „The Furrow”. Skierowany jest przede wszystkim do rolników i zawiera porady dotyczące skutecznego sadzenia i zbierania plonów. Czasopismo nie jest przepełnione treściami promocyjnymi, ani nie sprzedaje bezpośrednio maszyn Johna Deere, natomiast przekazuje czytelnikom bogate i wartościowe treści na konkretne, interesujące ich tematy.
1900	Michelin: The Michelin Guides Francuski producent opon opublikował swój pierwszy przewodnik, aby pomóc kierowcą w odnalezieniu miejsc noclegowych oraz przystanków podczas podróży. Pierwsza edycja w liczbie 35 000 egzemplarzy została rozdana za darmo. Dziś dostępny jest w 14 edycjach obejmujących 23 kraje oraz sprzedawany jest w blisko 90 krajach.
1904	Genesse Pure Food Company: Jell-O Recipe Book Producent skryzalizowanej żelatyny, wzorując się na swoim konkurencie - Knox and Cox, stworzył książkę kucharską, zawierającą przepisy na zastosowanie żelatyny podczas gotowania. Książki stały się łatwo dostępne dla każdego, ponieważ były dostarczane za darmo do każdego drzwi.
1930	Procter&Gamble: Soap Opera Firma P&G - jeden z największych firm globalnych, zajmujących się produkcją tzn. dóbr szybko zmywalnych, decyduję się na skorzystanie z ówczesnej nowinki technologicznej, czyli radia w celach reklamowych. Zostaje producentem seriali radiowych, a w latach 50 również telewizyjnych, dla kobiet. Programy pod szyldem P&G były emitowane i produkowane aż do 2010 roku.
1987	Lego: Brick Kicks Magazine Duński producent klocków dla dzieci tworzy magazyn skierowany do najmłodszych, który był inspiracją do tworzenia własnych budowli, projektowania zamków czy rozwijania kreatywności. Lego do dnia dzisiejszego uznawane jest za imperium treści. Każda seria klocków posiada dedykowaną stronę internetową, gry online, konkursy i wiele innych materiałów.
1996	John F. Oppedahl Podczas spotkania <i>American Society for Newspaper Editors</i> po raz pierwszy zostało użyte sformułowanie “ <i>content marketing</i> ”, którego twórcą był dziennikarz John F.Oppedahl. Zasugerował on, że aby sprzedaż gazet była większa, trzeba większą uwagę poświęcić treści, a dokładnie tematom, które potencjalnie zainteresują czytelnika. Oppedahl przekonywał, że zadowolenie czytelnika warunkuje dzień tygodnia – ludzie oczekują innych tematów w prasie poniedziałkowej, a tej wydawanej na przykład w piątek.

2000	Seth Godin W lipcu 200 Seth Godin opublikował swoją pracę pt. „ <i>Unleashing the Ideavirus</i> ”. E-book został udostępniony całkowicie za darmo. Został on pobrany około 1 milion razy, co sprawiło, że książka stała się jedna z najpopularniejszych publikacji tego typu. Dzięki Godelinowi darmowe e-booki stały się nowym środkiem dystrybucji treści.
2004	Microsoft: Channel 9 W roku 2004 powstaje jeden z pierwszych blogów firmowych skierowanych do developerów - <i>Channel 9</i> . Posiada kanały video, panele dyskusyjne, podcasty, screencasty oraz wywiady z pracownikami Microsoftu. Kanał nie został stworzony w celu sprzedaży, ale z chęci poznania swoich klientów i ich potrzeb.
2007	BlendTec: „ <i>Will it blend?</i> ” Firma Blendtec, specjalizująca się w produkcji urządzeń do przetwarzania żywności, umieściła swoje pierwsze nagranie na portalu Youtube i tym samym stała się pionierem w obszarze marketingu wirusowego.
2010	<i>Content marketing Institute</i> Joe Pulizzi zakłada <i>Content marketing Institute</i> . Zanim powstał CMI jego twórcy działali jako Junta42. Klienci zgłaszali coraz większą potrzebę na szkolenie się w zakresie <i>content marketingu</i> . Dostępne dotychczas treści okazały się niewystarczające, dlatego Pulizzi zdecydował się zebrać wiedzę w jednym miejscu. Obecnie CMI ma ponad 60 000 subskrybentów z niemalże każdego kraju na świecie i jest podstawowym źródłem wiedzy dla ludzi działających na polu <i>content marketingu</i> .
2011	Coca-cola Content 2020 W 2011 roku Coca-cola umieszcza dwa filmiki na których zdradza swoją strategię marketingową o nazwie <i>Content 2020</i> . Koncepcja skupia się na przejściu z <i>Creative Excellence</i> (tłum. Twórcza doskonałość) do <i>Content Excellence</i> (tłum. doskonałość contentu). Kolejna sprawa, w zmianie ich strategii, to przejście z „narracji jednokierunkowej” do „narracji dynamicznej”. Oznacza to, że historia tworzona przez markę, musi rozwijać się przez interakcję i konwersację z klientami, wykorzystując przy tym wszystkie dostępne środki komunikacji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Strykowski i Kamińska, 2015).

### 3. Narzędzia content marketingu

Każde narzędzie CM służy do osiągnięcia innych celów, jednakże można wskazać na kilka podstawowych działań, które umożliwiają ich zrealizowanie:

- stymulowanie ruchu w sieciach i na stronach internetowych,
- zapewnienie jakości i spójności,
- zyskanie holistycznego spojrzenia na strategię marketingową, jaką należy zastosować,

- zyskanie odpowiedzi na pytanie dotyczące stopnia w jakim twoje treści spełniają oczekiwania klientów,
- kontrola i zarządzanie treścią internetową,
- tworzenie, gromadzenie i dystrybucja treści.

Powyższe cele pomagają i ułatwiają tworzenie najlepszych treści, dzięki którym konkretny produkt lub usługa stanie się bardziej widoczna. Znaczenie *content marketingu* i jego narzędzi zostało potwierdzone w licznych publikacjach.

Coroczne badania, prowadzone przez *Content marketing Institute*, dotyczące najpopularniejszych treści *content marketingu* utrzymują się na podobnym poziomie. W poprzednich latach najczęściej stosowanym narzędziem były media społecznościowe. W poprzednim roku największą różnicę procentową odnotowały infografiki (52% z roku 2014 do 62% roku 2015), natomiast w roku 2016 były to zdjęcia i grafiki (z 69% użycia roku poprzedniego na 76% tego roku). Poniżej zostały przedstawione wyniki badań przeprowadzonych w roku 2015, 2016 przez marketerów B2B (*B2B Content...*, 2015, 2016).

*Content marketing* wymaga długoterminowej strategii i celów ustalanych w sposób mierzalny. Efekty poniesionej pracy nigdy nie są widoczne od razu. Włożona praca, szczególnie merytoryczna, wymaga poniesienia pewnych kosztów i poświęcenia wielu godzin pracy. Narzędzia *content marketingu* są wykorzystywane również w innych dziedzinach, chociażby do projektowania grafik, promocji stron internetowych, mierzenia efektów SEM i SEO. Dlatego w strategii *content marketingowej* konieczne jest uporządkowanie wszystkich działań. Portal Whitepress (Strykowski, Grzesik, Kamińska i Słowik, 2015) wyróżnia 7 etapów realizacji takiej strategii:

1. Poszukiwanie i inspiracja – podstawowe działanie całego procesu twórczego, które rozpoczyna się, gdy określone są wstępne założenia i cele projektu, których podstawą są potrzeby i zachowania klientów. Przykładowe narzędzia używane przy realizacji procesu to: Google Trends, Facebook Audience Insights, czy dane Głównego Urzędu Statystycznego.
2. Zbieranie, selekcja i agregacja wiedzy – właściwe uporządkowanie treści, odnalezionych podczas etapu pierwszego. Narzędzia ułatwiające za-

rzządzanie treścią to na przykład: Feedly, Pocket, czy Storify.

3. Organizacja procesu – rozplanowanie poszczególnych zadań, które uwzględniają: strategię, budżet, schemat, pomysł, integracje działań oraz decyzje. Do zrealizowania tego etapu przydatne są następujące narzędzia: Microsoft Excel, Pakiety do Google, Asana, czy Trello.
4. Tworzenie treści – realizowanie wcześniej przyjętych założeń w taki sposób, aby przekaz był zarówno wartościowy, jak i atrakcyjny. W zależności od tego, do kogo skierowana jest treść, można zdecydować się na różne narzędzia. Są to przykładowo: artykuł na blogu, infografika, animacja, prezentacją, bądź też webinarium.
5. Dystrybucja – odbywa się na trzech płaszczyznach. Pierwsza z nich związana jest z kanałami własnymi (ang. *owned media*), druga – z kanałami opłacanymi (ang. *paid media*) i trzecia - z przekazem generowanym przez internautów (ang. *earned media*). Wybór kanału dystrybucji jest zależny od grupy docelowej, jaką wybierze dana firma. Przy weryfikacji kanału dystrybucji i ocenie potencjału konkretnego medium można posłużyć się narzędziami: Graph Search, Fanpage Trends, Tweetonomy lub Hashtagify.
6. Promocja – wysoka jakość, dopasowanie do zainteresowań grupy docelowej oraz trendów powinny zapewnić naturalną promocję. Płatne formy promocji są sposobem na wspomaganie ograniczonej dystrybucji treści. Do najważniejszych grup narzędzi do promocji treści można zaliczyć: reklamy na Facebooku, Google Adwords, sieci kontekstowe.
7. Monitorowanie i raportowanie – skuteczny pomiar i analiza jest zależna przede wszystkim od celów, jakie zostały określone na samym początku. Do podstawowych wskaźników *content marketingu* można zaliczyć: liczbę unikalnych użytkowników, odsłon, subskrybentów, czas spędzony na blogu, czy udostępnienie treści w kanałach społecznościowych.

Niezwykle ważna okazuje się być wiedza na temat funkcjonowania poszczególnych narzędzi oraz zysków możliwych dzięki ich wykorzystaniu. Należy wyróżnić i scharakteryzować najbardziej popularne formy ostatnich lat:

- *case studies* jest to metoda badawcza znana jako studium przypadku. Została rozwinięta w XIX

wieku, początkowo jako jeden ze sposobów postępowania badawczego w naukach prawnych. Nauczyciele akademicy doszli do wniosku, że równie ważna w wykształceniu studenta, jak wiedza teoretyczna, jest wiedza praktyczna. *Case studies* łączą w sobie ustalenia teoretyczne danej dziedziny wiedzy z praktyką życia codziennego, która często te ustalenia weryfikuje lub falsyfikuje. Metoda zyskała uznanie także w pozaprawnych dziedzinach nauki np. medycyna, zarządzanie (Dańka i Lubecka, 2010),

- Kaplan i Haenlein (2010) pisząc o mediach społecznościowych kładą nacisk na stronę technologiczną i definiują pojęcie jako „grupę bazujących na internetowych rozwiązaniach aplikacji, które opierają się na ideologicznych i technologicznych podstawach Web 2.0, i które to umożliwiają tworzenie i wymianę wygenerowanych przez użytkowników treści” Z punktu widzenia marketerów, kluczowym aspektem *social mediów* jest budowanie interakcji społecznej i angażowanie ludzi w mniej formalną komunikację,
- *newsletter* jest to to elektroniczny biuletyn rozsyłany do subskrybentów. Spełnia funkcję informacyjną, dzięki niemu odbiorcy dowiadują się o aktualnych ofertach firmy, wprowadzonych nowościach, okresowych promocjach oraz wszelkich zmianach wdrażanych w firmie. Ta forma łączności z klientami jest wykorzystywana szczególnie przez branżę *e-commerce* (Sardlik, 2016),
- infografika wizualna prezentacja wiedzy lub danych, stworzona w celu przedstawienia informacji w jasny i atrakcyjny sposób. Grafiki pozwalają czytelnikowi zrozumieć skomplikowane procesy lub po prostu pokazują część informacji w ciekawej formie, aby przyciągnąć uwagę. Istnieje wiele typów infografik (statystyczne, graficzne, histogramy, mapy, itd.), jednak ich cel to rozpowszechnianie wśród jak największej liczby osób (*Podręcznik do....*, 2014),
- webinaria to seminaria sieciowe umożliwiające transmisję online treści wideo oraz audio (przy pomocy Internetu) z jednego źródła do ograniczonej liczby odbiorców w celach szkoleniowych. Webinar może być realizowany na żywo lub też może być zarejestrowany i transmitowany „na życzenie”, co daje oglądającemu możliwość zapoznania się z treścią webinaru w dowolnie

wybrany momencie (*Metodyka Webinarów...*, 2012),

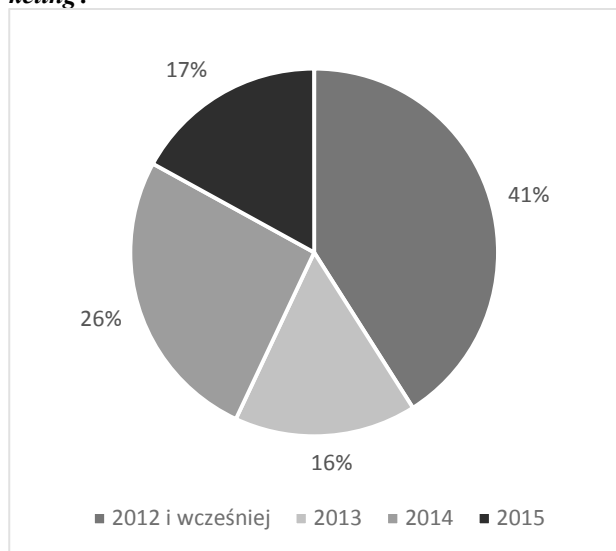
- *white paper* to coś pomiędzy raportem a broszurą. Jego celem jest edukacja czytelnika, a jednocześnie zwiększenie sprzedaży i promocja produktu, usługi, bądź projektu. Są to sponsorowane przez markę lub organizację, praktyczne opracowania lub raporty na wybrany temat, możliwe do pobrania z Internetu, najczęściej za darmo, po wypełnieniu formularza (pozostawieniu swojego adresu email) i wyrażenia zgody na otrzymywanie informacji handlowych (*Podręcznik do...*, 2014).

#### 4. Marketing treści w Polsce

Działania i narzędzia stosowane w kontekście marketingu treści były obecne w strategiach polskich firmach już przed ogłoszeniem największego trendu ostatnich lat. Pojawienie się nowych środków komunikacji (*social media*, video) wymusiło zmianę podejścia do klienta i zdefiniowanie nowych, bardziej skutecznych form.

Od września do listopada 2015 roku platforma WhitePress prowadziła badania efektywności *content marketingu* w polskich firmach. Badanie zostało przeprowadzone na próbie 260 osób, które działają w polskich firmach w zakresie *content marketingu*. 80% badanych stanowili pracownicy mikro i małych przedsiębiorstw. Prawie połowa respondentów stosuje CM w swojej firmie od roku 2012 i wcześniej (patrz rys. 1).

**Rys. 1. Od kiedy polskie firmy prowadzą *content marketing*?**



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Górecka, Pyjas i Strykowski, 2015).

Opinie badanych na temat kondycji zjawiska na polskim rynku są zróżnicowane. Większość osób wskazuje na brak świadomości polskich przedsiębiorców w kontekście CM, niewystarczające kompetencje firm marketingowych, spowodowane brakiem odpowiedniego *know-how* i doświadczenia. Powstają akcje kampanijne, jednakże bez długotrwałej strategii. Wg badań aż 64% marketerów realizuje swoje cele tylko częściowo. Co ciekawe, aż 20% ankietowanych nie przyjęło wskaźników lub nie przeanalizowało swoich kampanii.

Kolejną często poruszaną kwestią jest brak odpowiedniego finansowania. Najwięcej badanych firm wydaje na *content* mniej niż 1000 zł (46%). W badaniach jest widoczna tendencja do poprawy zadowolenia z prowadzonych kampanii, wraz ze wzrostem budżetu na ten cel. Wśród firm wydających powyżej 10 000 zł na kampanie, liczba osób bardzo zadowolonych jest niemalże 2 razy większa od umiarkowanych zadowolonych, natomiast grupa osób niezadowolonych stanowi niewielki odsetek.

Z badań wynika, że duże znaczenie w poziomie zadowolenia z efektów kampanii, ma doświadczenie marketerów: aż 45% spośród firm zadowolonych ze skuteczności *content marketingu* stanowią te, które rozpoczęły działalność w tym zakresie od 2012 i wcześniej.

Wyższy poziom zadowolenia można zauważyć wśród firm stosujących trudniejsze formy CM tj. webinaria, e-book, czy wideo. Trudność tych narzędzi wynika z konieczności posiadania odpowiednich kompetencji i poświęcenia większej ilości czasu przy przygotowaniu ich. Największy procent niezadowolonych z efektów znalazł się wśród osób stosujących FAX (24%) oraz publikacje w mediach społecznościowych (17%). Wśród najkorzystniejszych sposobów dystrybucji treści wg badanych pojawiły się pozycje: własna strona internetowa (77%), portale społecznościowe (67%) oraz publikacja artykułów sponsorowanych i eksperckich na portalach tematycznych (27%), tym samym wskazując, że najlepszym miejscem na publikacje treści są *owned media* – media należące do marki, przedsiębiorstwa.

Z badań przeprowadzonych przez Whitepress wynika, że polscy marketerzy mają problem z badaniem efektywności ich działań. Tylko 6% ankietowanych uważa pomiar za łatwy lub bardzo łatwy. Wiktor Orzeł, *Content Specialist* w firmie ContentHouse, wskazuje, że przyczyną może być brak odpowiedniej strategii, co powoduje, że cele są nieja-



sne, a tym samym nie ma możliwości zmierzenia skuteczności tych działań.

Pomimo licznych trudności, marketerzy optymistycznie podchodzą oceny *content marketingu* w Polsce – 41% ocenia pozytywnie rynek CM. W analizowanych wypowiedziach często pojawił się też czasownik „raczkuje”, ale spora część wskazuje na duży potencjał tego segmentu i prognozuje jego rozwój.

## 5. Wykorzystanie *content marketingu*

Dokładny opis przeprowadzonych przez marketerów działań i ich efektów pozwala ocenić jaki realny wpływ *content marketing* wywiera na działalność biznesową. Uzyskiwanie wymiernych efektów najlepiej obrazują konkretne case study. Przykładem praktycznego zastosowania metod *content marketingu* w działalności biznesowej jest serwis Allegro. Użytkownicy strony po wpisaniu danej frazy oprócz wyników z listą aukcji otrzymują szereg publikacji zawartych w sekcji zatytułowanej: „Nie możesz się zdecydować?”. Umieszczono w niej w atrakcyjnej formie odnośniki do eksperckich artykułów, które oprócz tego, że opisują dane zagadnienie (np. skuteczne sposoby na czyszczenie dywanu), to również zawierają linki do konkretnych aukcji w serwisie Allegro (np. odkurzacze i środki piorące). W ten sposób serwis łączy fachowe treści z ich praktycznym zastosowaniem. Zdaniem Szymona Słowika z agencji Takaoto.pro, lektura treści *content marketingowej* w takiej formie skłania użytkownika do skorzystania z oferty, a tym samym przekłada się na wzrost konwersji i sprzedaży (2015).

W ciekawy sposób wykorzystano potencjał *content marketingu* w segmencie B2B, umieszczając sponsorowane aktualizacje w serwisie LinkedIn dotyczące firmy PwC. Celem kampanii było wzmocnienie wizerunku PwC wśród profesjonalistów oraz popularyzacji raportów tworzonych przez firmę. Dotarcie do grupy docelowej – przedstawiciele biznesu z uwzględnieniem decydentów – nie było łatwe, jednak synergia *content marketingu* i reklamy natywnej o charakterze edukacyjnym przyniosła bardzo dobre rezultaty. Za 26% wszystkich kliknięć w promowane materiały odpowiadali pracownicy wyższego szczebla, zaś 17,5% kliknięć pochodziło od osób z dużych firm. Wskaźnik CTR wyniósł 0,93%. Kampania została zauważona przez ekspertów i umieszczona w raporcie „Najlepsze praktyki w *Con-*

*tent marketingu*” stworzonym przez IAB Polska (2015).

*Content marketing* przynosi również bardzo dobre rezultaty dla przedsięwzięć biznesowych jako wynik współpracy z influencerami. W promocję strony z oprogramowaniem software wspomagającym organizowanie i przeprowadzanie eventów (eventfarm.com) zaangażowano 12 wpływowych postaci związanych z branżą (m.in. Head of Events Google czy CEO & Founder of Social Tables). W formie video publikowano dziennie trzy nowe rozmowy, w których poruszano kluczowe zagadnienia dla pracy marketera. W rezultacie odnotowano 1084 nowe rejestracje w serwisie, zapisano dane 9143 osób w bazie kontaktowej i zebrano 626 leadów sprzedażowych (Odden, 2016).

Warto zauważyć, że *content marketing* często wybiega poza standardowe formaty reklamowe. Dla przykładu, firma The Mosaic Company stworzyła 10-odcinkowy fabularyzowany serial w postaci podcastu. Wraz z rozwojem fabuły odbiorcy poznawali zalety promowanego produktu. Kampania głównie ze względu na kreatywną i niecodzienną formę, odniosła duży sukces, docierając do prawie 200 tys. osób (Geffen, 2016).

## 6. Podsumowanie

Nie istnieje jednoznaczna definicja *content marketingu*. W metodach znacznie odbiega od tradycyjnego marketingu, ale ostatecznie ich cel jest taki sam - pozyskanie klientów. Najistotniejsze w marketingu treści są ciekawe, rzetelnie i spersonalizowane informacje.

Do głównych celów działalności *content marketerów* można zaliczyć (Strykowski i in., 2015):

- budowanie świadomości marki,
- budowanie zaangażowania i społeczności w mediach społecznościowych,
- budowanie pozycji lidera i eksperta w danej branży,
- pozyskiwanie klientów.

Świadomość firm o potrzebie *stosowania content marketingu* zwiększa się. Według prognoz International *Content marketing* Forum w nadchodzących latach firmy zwiększą budżety na *content marketing*. Największe wzrosty spodziewane są w Polsce i Chorwacji – pokazuje raport „ICMF Barometer: The state of *content marketing* internationally”. Portal Marketing news (2016), wskazuje na najważniejsze

trendy opracowane na podstawie międzynarodowego badania ICMF na rok 2017, są to między innymi:

- wzrost budżetu na CM, który wspiera narzędzia komunikacji,
- prognozowane tempo wzrostu, do roku 2020, waha się pomiędzy 14% a 16% (w zależności od kraju), przy czym największy wzrostu przewiduje się w krajach wschodnioeuropejskich – przede wszystkim Chorwacji i Polsce. *Content marketing* obecnie jest standardem w komunikacji *B2B* (*business to business*, czyli biznes do biznesu) oraz *B2C* (*business to consumer*, czyli biznes do klienta). Na poziomie międzynarodowym średnio 20% budżetów przeznaczonych na komunikacje poświęca się na marketing treści. Liderem w tej dziedzinie są Stany Zjednoczone, z wynikiem 28%,
- z badania wyłania się przeciwstawny obraz tego, o czym często zaznacza się w kontekście CM – czyli odejście od reklamy. Przyszłe podejście zakłada kooperacje tych dwóch dziedzin, optymalną integrację i najlepsze wykorzystanie wzajemnych zależności tych dwóch form komunikacji,

– respondenci zgodnie uznali, że nie ilość, ale jakość treści jest najważniejszym założeniem CM, co wydają się być tylko potwierdzeniem tworzących się na przestrzeni ostatnich lat standardów.

Przy okazji badań zostały sformułowane główne wyzwania i strategie dla przyszłych lat. Mowa jest, przede wszystkim, o braku przejrzystej strategii komunikacji uwzględniającej CM. Część narzędzi zostaje wykorzystanych, jednak najczęściej są to rozwiązania stosowane tylko na potrzebę pojedynczych projektów. Często są to przypadkowe działania, nie realizowane w kontekście długoterminowej strategii. Pod tym względem wyróżniają się tylko Stany Zjednoczone (59% przedsiębiorstw ma taką strategię). Aspekt, który był rzadko wymieniany przez respondentów, jednak przez wielu z nich wskazywany jako obszar problematyczny i wyzwanie, dotyczył organizacji *content marketingu*. Występuje wyraźna potrzeba zoptymalizowania tego obszaru i silniejsza centralizacja obowiązków z zakresu CM wewnątrz firmy. Jest to szczególnie widoczne w Austrii, Chorwacji i USA

## Bibliografia

- B2B Content marketing Benchmarks, Budgets, and Trends North America*. (2015). Content Marketing Institute, MarketingProfs. Pozyskano z: [http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2014/10/2015\\_B2B\\_Research.pdf](http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2014/10/2015_B2B_Research.pdf). Data dostępu: 19.10.2016.
- B2B Content marketing Benchmarks, Budgets, and Trends North America*. (2016). Content Marketing Institute, MarketingProfs. Pozyskano z: [http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2015/09/2016\\_B2B\\_Report\\_Final.pdf](http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2015/09/2016_B2B_Report_Final.pdf). Data dostępu: 19.10.2016.
- Dańda, A., Lubecka, J. (2010). *Metodologia tworzenia case study*. Pozyskano z: [http://www.zut.edu.pl/fileadmin/pliki/dzstud/konkursy/Metodologia\\_tworzenia\\_case\\_study.pdf](http://www.zut.edu.pl/fileadmin/pliki/dzstud/konkursy/Metodologia_tworzenia_case_study.pdf). Data dostępu: 19.10.2016.
- Faria, C. (2013). *Digital Trends for 2013*. Pozyskano z: <https://blogs.adobe.com/digitalmarketing/digital-marketing/digital-trends-for-2013/>. Data dostępu: 19.10.2016.
- Geffen, A. (2016). *B2B Content marketing Case Studies for 2016*. Pozyskano z: <http://www.codefuel.com/blog/b2b-content-marketing-case-studies-2016/>. Data dostępu: 19.10.2016.
- Górecka, P., Pyjas, G., Strykowski, P. (2015). *Content marketing w Polsce - efektywność, strategię, prognozy 2016*. Pozyskano z: <https://www.whitepress.pl/baza-wiedzy/173/pierwsze-polskie-badania-efektywnosci-content-marketingu-e-book>. Data dostępu: 19.10.2016.
- Kaplan, A., Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1): 59-68.
- Metodyka Webinarów*. (2012). Pozyskano z: [http://webinar2learn.eu/upload/files/0/30/metodyka\\_PL\\_FINAL.pdf](http://webinar2learn.eu/upload/files/0/30/metodyka_PL_FINAL.pdf). Data dostępu: 19.10.2016.

- Miller, J. (2016). *What Is Content marketing? Definitions from 25 Thought Leaders*. Pozyskano z: <https://business.linkedin.com/marketing-solutions/blog/best-practices--content-marketing/2016/what-is-content-marketing--definitions-from-25-thought-leaders>. Data dostępu: 19.10.2016.
- Najlepsze praktyki w content marketingu*. (2015). Iab.polska. Pozyskano z: [http://iab.org.pl/wp-content/uploads/2015/05/150430\\_CM\\_Best\\_Practices.pdf](http://iab.org.pl/wp-content/uploads/2015/05/150430_CM_Best_Practices.pdf). Data dostępu: 22.11.2016.
- Odden, L. (2016). *38 B2B Content marketing Case Studies for 2016*. Pozyskano z: <http://www.toprankblog.com/2016/04/39-b2b-content-marketing-case-studies-2016/>. Data dostępu: 22.11.2016.
- Podręcznik do content marketingu- proste sposoby do zmiany twojego podejścia do marketingu*. (2014). Pozyskano z: [http://cmex.eu/wp-content/uploads/2014/11/CMH\\_PL\\_www.pdf](http://cmex.eu/wp-content/uploads/2014/11/CMH_PL_www.pdf). Data dostępu: 22.11.2016.
- Sadlik, S. (2016). *E-mail marketing – kilka definicji i praktycznych porad*. Pozyskano z: <https://minicrm.pl/blog/e-mail-marketing-kilka-definicji-i-praktycznych-porad/>. Data dostępu: 22.11.2016.
- Słowik, S. (2015). *Content marketing w e-commerce na przykładzie Allegro*. Pozyskano z: <http://takaoto.pro/content-marketing-w-e-commerce-case-study-allegro/>. Data dostępu: 22.11.2016.
- Strykowski, P., Grzesik, K., Kamińska, P., Słowik, S. (2015). *Narzędzia Content marketingu*. Pozyskano z: <https://www.whitepress.pl/baza-wiedzy/narzedzia-content-marketingu>. Data dostępu: 22.11.2016.
- Strykowski, P., Kamińska, P. (2015). *Historia Content marketingu*. Pozyskano z: <https://www.whitepress.pl/baza-wiedzy/117/historia-content-marketingu-ebook>. Data dostępu: 22.11.2016.
- Zwiększanie budżetów, wzrost jakości – wyniki międzynarodowego badania na temat content marketing*. (2016). Pozyskano z: <http://www.marketing-news.pl/message.php?art=48399>. Data dostępu: 22.11.2016.

## The usage of *content marketing* in business

Weronika Golińska

Cracow University of Economics

### **Abstract:**

*The main purpose of this article is to show the ways of using Content marketing in the context of business activity. The tools used in traditional marketing became insufficient. They are focused on ephemeral interaction and do not provide direct communication with a customer. Content marketing is the answer to the change which occurred in the way of treating customers and dealing with their needs. Most popular tools used in content marketing in years 2015 and 2016 were presented.. The last part is the summary, which contains forecasts of tools and techniques that will be used in Content marketing in 2017.*

**Keywords:** *content marketing*, marketing strategy, Internet in business, marketing tools.

**JEL codes:** L81, M31



# Strategia Inbound Marketing w marketingu internetowym

---

Grzegorz Trąbka

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

## Streszczenie:

Artykuł porusza kwestie związaną ze strategią marketingu określaną jako *Inbound-marketing*. W pierwszej części wyjaśniono znaczenie pojęcia jak również ukazano różnicę pomiędzy strategią *Inbound* oraz *Outbound Marketingu*. W kolejnej części przedstawiono poszczególne elementy wiążące się z tą strategią marketingu. Skuteczność i popularność opisanych narzędzi poparto badaniami oraz przykładowymi kampanii. W ostatniej części przedstawiono trendy rozwoju marketingu oraz *Inbound Marketingu*.

**Słowa kluczowe:** inbound marketing, marketing internetowy, media społecznościowe, optymalizacja stron internetowych.

**Kody JEL:** L81, M31

## 1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest opisanie strategii *Inbound Marketing* w Internecie, jej kluczowych składników, narzędzi oraz ich ocena poparta badaniami i skutecznością konkretnych kampanii.

Działy marketingowe największych korporacji, jak i mniejszych przedsiębiorstw wydają duże sumy na marketing internetowy. Działania te przynoszą wymierne korzyści, które można dostrzec dzięki większemu zwrotowi z inwestycji z działań marketingowych w Internecie w porównaniu z kampaniami w telewizji czy radiu.

Internet jednak to medium specyficzne. Jedną z podstawowych jego cech jest możliwość interakcji pomiędzy osobami nadającymi komunikaty oraz tymi, którzy te informacje odbierają. Prasa, radio czy telewizja nie udostępniają kanałów, dzięki którym klient może bezpośrednio skontaktować się z firmą oferującą dany produkt, media Internetowe owszem.

Kolejną ważną innowacją, która pojawiła się w momencie rozprzestrzenienia się Internetu, było drastyczne zwiększenie ilości informacji. Według badań (Global Informations Industry Center School of International Relations and Pacific Studies, 2009) ilość wiedzy na świecie podwaja się co każde 2 lata. Ludzie przestali być uzależnieni od jednego systemu nadawania informacji. Mnogość stron Internetowych, portali społecznościowych czy forów internetowych sprawiła, że konsumenci rezygnują ze stron,

nadających zbyt dużo informacji czysto sprzedażowych co wymusza na reklamodawcach zmniejszenia nacisku na sprzedaż a zwiększenia na wartościową treść. Skutkiem tego jest wzrost cen reklam oraz zmniejszenie ich skuteczności.

Aby uniknąć dostarczania do konsumenta zbyt dużej ilości komunikatów marketingowych i tym samym zwiększyć skuteczność kampanii, stworzona została metoda w marketingu, określana jako *Inbound Marketing*. Celem jej jest tworzenie treści, których nabywca potrzebuje i sam będzie poszukiwał.

Jednym z prekursorów strategii *Inbound-marketingu* jest Seth Godin, który w swojej publikacji (2009) opisuje koncepcję marketingu za przyzwoleniem”. Strategia ta mówi o tym, iż w dzisiejszym świecie pełnym informacji kluczowe jest tworzyć grupę odbiorców, chcących odbierać nasz komunikat. Przeciwnieństwem jest reklama przeszkadzająca, której przykładem mogą być na przykład spoty reklam telewizyjnych w trakcie filmu. Często w takim przypadku człowiek przełącza na inny kanał albo odchodzi od telewizora.

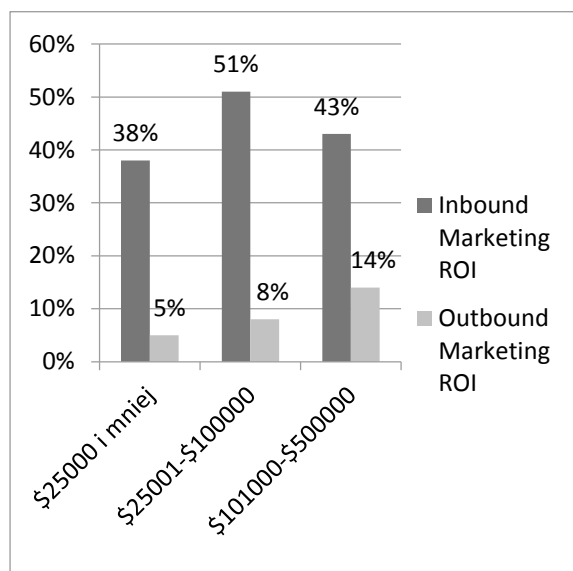
## 2. Definicja i główne elementy strategii Inbound Marketingu

*Inbound Marketing* to strategia, której głównym celem jest ułatwienie odnalezienia potencjalnemu klientowi nadawcy komunikatu. *Inbound Marketing-*

skupia się na działaniach od zewnątrz do wewnątrz czyli poszukiwanie firmy przez konsumentów, w przeciwieństwie do strategii *Outbound Marketingu* polegającej na działaniach od wewnątrz do zewnątrz, czyli lokalizowaniu nabywców przez organizację.

Według badań HubSpot (2016) zwrot z inwestycji w *Inbound Marketing* nawet kilkunastokrotnie przewyższa zwrot z inwestycji w *Outbound Marketing*. Na rysunku 1 przedstawione jest porównanie między zwrotem z inwestycji w *Inbound* oraz *Outbound marketing* w porównaniu z zainwestowanymi funduszami.

**Rys. 1. Porównanie zwrotu z inwestycji w Inbound Marketing a Outbound Marketing**



Źródło: opracowanie własne na podstawie (HubSpot, 2016).

Jako główne elementy wyróżnia się oraz stosuje następujące składniki *Inbound Marketingu*:

- blogi internetowe (artykuły, *webinaria*, *podcasty*, infografiki, ebooki),
- działania w mediach społecznościowych,
- marketing wirusowy,
- optymalizacja pod kątem przeglądarek Internetowych (ang. *Search Engine Optimization* – SEO).

### 3. Blogi Internetowe

Blogi czy też inne treści umieszczane na stronach internetowych firm to kluczowe narzędzia *Inbound Marketingu*. Blog według definicji to strona Internetowa, na której autor umieszcza kolejne wpisy, a czytelnicy mogą umieszczać komentarze. Treści

najczęściej uporządkowane są według daty dodania oraz podzielone na kategorie.

Blog jest swoistym dziennikiem Internetowym, do którego dostęp może być ograniczony np. hasłem lub dostępny dla wszystkich. W dzisiejszym świecie często praktyką jest prowadzenie bloga, który jest dostępny dla każdego użytkownika.

Najczęściej wyróżnia się 5 rodzajów bloga, który firma jak i każdy użytkownik Internetu może prowadzić (Kaznowski, 2008): blog tradycyjny, blog wideo, fotoblog, blog mobilny i mikroblog (składający się z bardzo krótkich wpisów)

Blogi internetowe od pewnego czasu ulegają swoistej komercjalizacji. Z personalnych, prostych dzienników, zamieniają się coraz częściej w ogromne serwisy, prowadzone przez profesjonalnych pracowników (marketer ds. treści). Jednak pomimo profesjonalizacji, blogi ciągle zachowują swoistą nieformalność, która występuje nawet w przypadku większych firm.

Inne kluczowe cechy bloga to (Mazurek, 2008):

- bezpośredniość – czytelnicy bezpośrednio kontaktują się z nadawcą komunikatów,
- niezależność – jednostka prowadząca blog działa niezależnie, brak tutaj kontroli zewnętrznej nad nadawanymi komunikatami,
- dwustronność – blog jest swoistą platformą, która umożliwia kontakty między klientem oraz firmą, jak i między samymi klientami,
- relacyjność – dzięki możliwości komunikacji oraz nieformalnym sposobie wypowiedzania się, dzienniki internetowe kształtują specyficzną więź porozumienia między firmą oraz jej konsumentami.

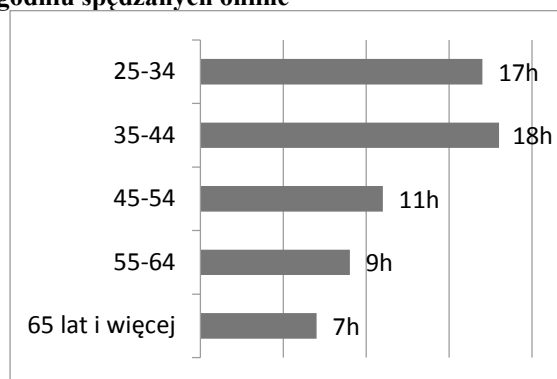
Każdy blog zbudowany jest z treści. To właśnie od dodawanych materiałów, ich jakości czy użyteczności zależy sukces środków zainwestowanych w ten rodzaj marketingu.

Wyróżnia się dwa rodzaje treści, które uchodzą za szczególnie pożądane przez statystycznego Internautę. Są to treści o charakterze humorystycznym lub wysoce edukacyjnym. Wybór treści zależy od wielu czynników, między innymi grupy docelowej działań, dostępnych środków oraz oczekiwanych efektów.

Pomimo faktu, iż materiały humorystyczne uchodzą za bardziej popularne, firmy częściej decydują się na tworzenie treści o charakterze edukacyjnym. Może być to spowodowane faktem, iż więk-

szość użytkowników Internetu to ludzie młodzi, których dochody i wydatki są mniejsze. Rys.2. przedstawia liczbę godzin tygodniowo spędzanych *on-line* z podziałem na poszczególne grupy wiekowe.

**Rys. 2. Wiek użytkowników a średnia liczba godzin w tygodniu spędzanych online**



Źródło: opracowanie własne na podstawie (CBOS, 2015).

Blog o charakterze edukacyjnym charakteryzuje się cechami, które nierozdzielnie łączą się z tego rodzaju treścią:

- **wartościowość** – aby zwrócić uwagę internauty potrzebujemy wysokiej jakości treści, które będą wartościowe dla czytelnika. Dlatego zatrudnianie profesjonalisty z danej dziedziny jest powszechną strategią w firmie, która inwestuje swoje środki na *Inbound Marketing*.
- **zaangażowanie** – tworząc treść, firmy powinny zwracać szczególną uwagę, aby czytelnik wykonał działanie, po skonfrontowaniu się z danymi treściami. Komentarze, oceny użytkowników czy inne reakcje na portalach społecznościowych to popularne zachowania, które są oznaką wysokiego zaangażowania. Dużo firm ignoruje ważność tej cechy i usuwa możliwość komentarzy na swoich serwisach blogowych lub nie przywiązuje uwagi do informacji otrzymywanych bezpośrednio od czytelników (Mazurek, 2008).
- **specyficzność** – każda treść umieszczana w Internecie powinna być połączona z grupą docelową, do której dany tekst jest kierowany. Na podstawie stworzonej „persony”, czyli opisu fikcyjnej osoby, która jest potencjalnym idealnym czytelnikiem, określa się styl treści, rodzaj oraz platformę dystrybucji.
- **regularność** – aby użytkownik powracał na daną stronę i uległ wpływowi *Inbound Marketingu* kluczową kwestią jest regularne umiesz-

czanie wpisów, dla których Internauta wraca na firmowe serwisy.

- **oszczędność** – blogi nierzadko są znakomitą platformą obsługi klienta danej firmy. Za pomocą funkcji komentarzy użytkownik, może zadać pytanie i oczekiwać odpowiedzi ze strony firmy. Przynosi to znaczne oszczędności z tytułu obsługi klienta czy zmniejszenia ilości zwrotów z powodu nietrafnego wyboru produktu.
- **bezpośredniość** – czytelnicy, czyli potencjalni klienci, jak i dana firma mają bezpośredni kontakt.

Powszechną strategią wśród firm stało się również umieszczanie postów sponsorowanych na istniejących już w Internecie blogach. Marketing za pomocą postów sponsorowanych polega na wykreowaniu, lub zleceniu danemu serwisowi stworzenia wpisu, który celowo zachęca do zakupu produktu lub usługi danej firmy. Posty tego typu coraz częściej poddawane są krytyce, ze względu na swoją subiektywność. Dlatego dla większej skuteczności i reputacji danego serwisu, jak i marki, niezwykle ważne jest, aby tekst pomimo swojego komercyjnego charakteru uzupełniony był o ciekawe, edukacyjne lub zabawne treści.

Blog pomimo, iż może wydawać się skomplikowanym i drogim narzędziem przynosi wymierne korzyści firmie, która postanowiła zainwestować środki właśnie w to narzędzie marketingowe. W dzisiejszym Internecie 86% badanych firm w obszarze B2B oraz 77% w B2C prowadzi firmowy blog (*B2B Content...*, 2016).

Jednym z przykładów firm, których sukces wypracowany został, głównie dzięki użyciu metody *Inbound-marketingu* jest firma Wholefood. Kilka lat temu, przedsiębiorstwo jako swoją podstawową metodę marketingu przyjęło tworzenie bloga Internetowego. Pracownicy firmy zamieszczali na stronie treści związane ze zdrowym odżywianiem, co stało się ich szczególnym wyróżnikiem. W grudniu 2016 blog firmy Wholefood miał 5,1 mln wizyt.

Ruch na stronie oznacza skuteczność metody *Inbound Marketingu*. Każda wizyta na stronie, świadczy o zwiększeniu świadomości marki i nierzadko prowadzi do zakupu. W przypadku reklamy *pay-per click*, które w uproszczeniu średnio wynoszą ok. 1 zł firma musiałaby wydać 5,2 mln złotych, aby osiągnąć tę samą liczbę odwiedzin.



#### 4. Wirtualne społeczności konsumenckie

Wirtualne społeczności konsumenckie inaczej zwane sieciami społecznościowymi to kolejna składowa *Inbound Marketingu*.

Sieci społecznościowe to trend relatywnie młody, który jednak rozwinął się w szybkim tempie w ciągu ostatnich kilku lat.

Wirtualne społeczności konsumenckie (media społecznościowe) definiowane są jako portale lub strony Internetowe, które są miejscem wymiany treści przez użytkowników. Strony te różnią się od tradycyjnych serwisów widniejących w Internecie, ponieważ treść tworzona jest przez użytkowników danej strony i to oni są twórcami danego serwisu (Mazurek, 2008). W zależności od portalu treści różnią się formą. Zawartość może przybierać charakter filmów, tekstów, zdjęć czy obrazów.

Podstawową składową każdej platformy obsługującej społeczność internetowe jest swoista strona główna, na której wyświetlają się treści dodane przez innych użytkowników. Kluczowym aspektem jest tutaj fakt, iż strona ta jest inna dla każdego użytkownika.

Kolejny charakterystyczny element to profile poszczególnych użytkowników. W sieciach społecznościowych zacierą się różnica pomiędzy odbiorcą a nadawcą komunikatu. Każdy użytkownik w momencie utworzenia konta uzyskuje możliwość nadawania treści i tworzenia swojego profilu, który będzie dostępny dla innych osób.

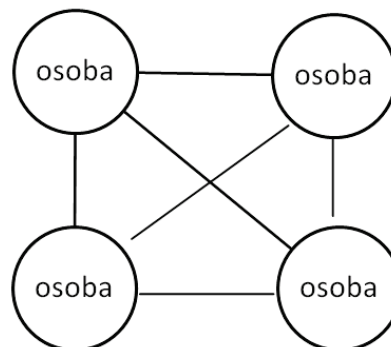
Różnorakie sieci społecznościowe szybko ewoluują i zmieniają swoje pozycje na rynku. Jednak jako główne platformy, które mocno zakorzeniły się w świadomości konsumentów, wymienia się:

- Facebook,
- Twitter,
- Instagram,
- Youtube,
- Google+.

Aby zrozumieć, w jaki sposób działają sieci społecznościowe, kluczowym elementem jest poznanie dwóch pojęć, nierozzerwalnie związanych z omawianym tematem. Są to: *Social graph* i *Content graph*.

*Social graph* to siatki połączeń użytkowników Internetu, którzy tworzą osobiste relacje między sobą. Na końcach siatek w tym podziale występują prawdziwe osoby, które założyły swoje konto w portalu społecznościowym. Schemat *Social Graph* został ukazany na rys. 3.

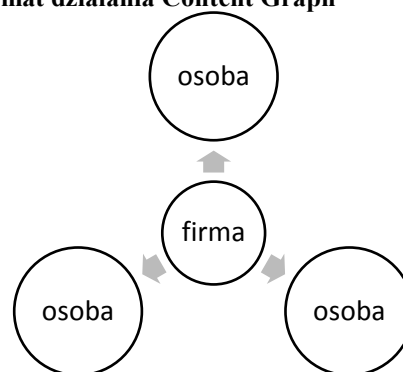
Rys. 3. Schemat działania *Social Graph*



Źródło: opracowanie własne.

*Content Graph* natomiast, to siatka połączeń użytkowników, którzy nie tworzą osobistych relacji między sobą. Są to połączenia między użytkownikiem, który dodaje interesujące treści i firmą. Schemat działania *Content Graph* został ukazany na rys. 4.

Rys. 4. Schemat działania *Content Graph*



Źródło: opracowanie własne.

Wnioskując z powyższych informacji, w sieciach społecznościowych można znaleźć dwa typy użytkowników. Prawdziwe osoby oraz organizacje, które tworzą swoje strony w celu gromadzenia innych osób.

Media społecznościowe to narzędzie często używane przez światowe firmy w celu zwiększenia zysków i poszerzenia grupy klientów. Wirtualne sieci społecznościowe to miejsce, gdzie znajdują się setki potencjalnych nabywców prawie każdej firmy na dzisiejszym rynku. Kampanie mające za zadanie zachęcić tych klientów do zakupu w mediach społecznościowych przybierają bardzo podobny charakter do tych, znanych z marketingu z użyciem serwisów blogowych. Media społecznościowe różnią się jednak od blogów.

Jedną z podstawowych różnic jest ilość użytkowników w danej platformie. Tworząc blog firma potrzebuje przyciągnąć osoby, z zewnątrz serwisu,

które będą zainteresowane produktem lub treścią. Natomiast w mediach społecznościowych potencjalni klienci znajdują się już w danej platformie i wysiłki kierowane są jedynie na zachęcenie ich do zaangażowania się i monitorowania treści danej firmy.

Media społecznościowe oferują również sposoby reklamowania i zachęcania do monitorowania treści bezpośrednio w danym serwisie. W przypadku blogów, dana organizacja tworząca kampanie potrzebuje znaleźć odpowiedni kanał dla swoich komunikatów, co wiązać się może z dodatkowymi kosztami.

Ostatnią różnicą między kampanią w mediach społecznościowych oraz tą prowadzoną za pomocą blogów jest obszerność treści. W wirtualnych sieciach konsumenckich treści najczęściej mają charakter krótszy aniżeli te dodawane na platformach blogowych tworzonych przez firmę. Czasami wynika to z ograniczenia danej strony sieci społecznościowych (np. ograniczenie w tekście na portalu *Twitter* to 150 znaków a czasami z przyjętych zasad, stworzonych dzięki obserwacji użytkowników.

Według *We are social* (2016) 14 milionów obywateli Polski posiada aktywne konto na platformie Facebook, który jest głównym serwisem społeczności konsumenckich w Polsce. Liczby te dowodzą potencjału reklamowego tej platformy.

Przykładem firmy, podejmującej skuteczne działania marketingu w mediach społecznościowych jest supermarket Lidl. Na swój profil, sieć przyciągnęła ponad 1 milion użytkowników. Dzięki skutecznym działaniom na portalu społecznościowym, grupa odbiorców każdego postu, nierzadko równa się z liczbą widzów reklamy telewizyjnej na głównych stacjach telewizyjnych.

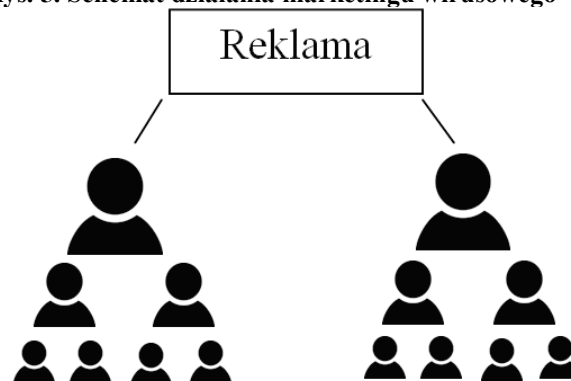
## 5. Marketing wirusowy

Internet to specyficzne medium, gdzie dana informacja rozprzestrzenia się w szybkim tempie za sprawą użytkowników, którzy udostępniają dany materiał. Właśnie dzięki tej szybkości powstał rodzaj marketingu nazywany marketingiem wirusowym (ang. *Viral Marketing*).

Marketing wirusowy polega na tworzeniu treści, które z założenia powinny rozprzestrzeniać się bardzo szybko wśród użytkowników Internetu. Sposób rozgłosu danej treści przypomina drogę, jaką pokonuje wirus jakiejś choroby. Dlatego ten rodzaj marketingu określa się właśnie jako marketing wirusowy. Sposób w jaki rozprzestrzeniane są treści za

sprawą tego rodzaju marketingu został przedstawiony na rys. 5.

Rys. 5. Schemat działania marketingu wirusowego



Źródło: opracowanie własne.

Pomimo faktu, że duża ilość firm, próbuje stworzyć komunikat, który nabierze charakteru wirusowego, to w praktyce jest to bardzo trudne zadanie i w dużej mierze zależy od przypadku.

Jednak analizując treści, które odniosły sukces, można zauważyć kilka cech, zwiększających prawdopodobieństwo wirusowości komunikatu. Są to m.in.:

- wywołanie intensywnych emocji – gdy komunikat wywoła intensywne emocje takie jak szczęście czy smutek, jednostka ludzka z większą skłonnością zapamięta daną informację oraz przekaże dalej komunikat, który wywołał w jego organizmie silne odczucia,
- niezwykle wysoka użyteczność edukacyjna dla użytkownika,
- rozbawienie czytelnika,
- prostota komunikatu – proste treści są chętniej przyswajane przez użytkowników oraz co za tym idzie rozpowszechniane przez nich wśród swoich znajomych,
- oryginalność treści – aby czytelnik zwrócił uwagę na dany komunikat, kluczową kwestią jest wyróżnienie w jakimś aspekcie danej informacji. Przytoczyć można tutaj zasadę, iż tylko rzeczy wyjątkowe i szczególne są warte pokazania swoim znajomym.

Niektóre marki w dużej mierze swoją rozpoznawalność i sukces rynkowy zawdzięczały wirusowości swojej kampanii. Jako pioniera marketingu wirusowego uznaje się dostawcę usług pocztowych Hotmail. Firma ta w momencie rozpoczynania swojej działalności na rynku stworzyła darmową pocztę e-mail. Jako forma kampanii reklamowej do każde-

go wysłanego maila z klienta poczty Hotmail dodawany był prosty komunikat, o tym, że mail został wysłany z darmowej skrzynki Hotmail, w stopce wiadomości. Każdy wysłany mail propagował dany komunikat wśród znajomych. Dzięki temu marka, w swoim czasie szybko stała się wiodącą na rynku usług mailowych.

W dzisiejszym Internecie również można znaleźć przykłady działań marketingowych, które określane są jako kampanie wirusowe. Przykładem może być niedawny przypadek z marką dóbr szybko zbywalnych (ang. *FMCG*) - Cacao Decomorreno. Cała sytuacja rozpoczęła się od osoby, która w mediach społecznościowych w żartobliwy sposób ukazała nazwę marki jako znanego autora książek. Agencja marketingowa zajmująca się promocją tegoż produktu zaczęła rozpowszechniać tę wiadomość, wpływając również na inne osoby, które kolejno udostępniały materiał swoim znajomym.

Temat marki w swoim czasie był niezwykle popularny. Strona Cacao Decomoreno w mediach społecznościowych zdobyła ponad 10 000 obserwujących. Również kilkakrotnie wspomniano o marce w mediach tradycyjnych. Skutkiem kampanii było duże zwiększenie świadomości marki, nie tylko wśród użytkowników Internetu, ale również osób niekorzystających z sieci.

Michalak, Daszkiewicz i Musz (2009) opisują iż marketing wirusowy wywołany może zostać nie tylko przez kampanie danej marki ale również sam produkt lub jego cenę.

Przykładem wirusowości produktu jest samochód marki Ferrari, który sam w sobie jest swoistym „tematem do rozmów”, dzięki czemu tworzy się marketing wirusowy.

Wirusowość związana z ceną to szczególnie przypadek, który działa tylko na pewną grupę klientów. Otóż nie każdy może pozwolić sobie na to, aby właśnie taki produkt czy usługę nabyć. Może to być mylący fakt dla firm, ponieważ wysoka cena wywoła duże zainteresowanie produktem, jednak nie będzie to miało realnego przełożenia na zyski. Dobrym przykładem usługi, której cena jest główną przyczyną rozgłosu są pokoje w hotelu Burdz al-Arab, który jest jednym z najdroższych hoteli na świecie.

## 6. Optymalizacja dla wyszukiwarek internetowych - SEO

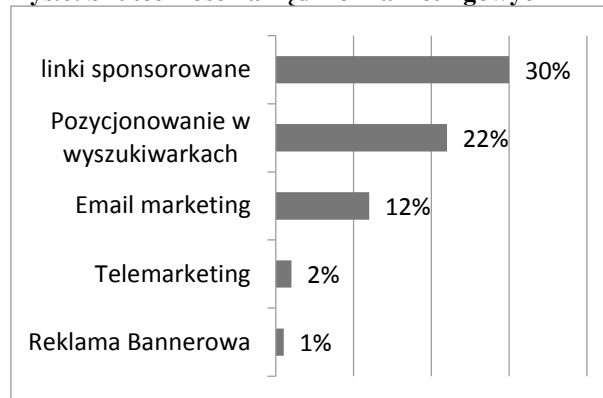
Kolejnym kluczowym narzędziem *Inbound Marketingu* są wyszukiwarki Internetowe, gdzie potencjalny klient lokalizuje pożądane przez niego strony za pomocą odpowiednich haseł.

Serwisy takie jak Google, Yahoo! czy Bing indeksują strony internetowe ze wszystkich kategorii, aby potem każdy mógł je odnaleźć. Witryny te nie wyszukują wyników wśród wszystkich serwisów działających w Internecie, zindeksowanych w bazie danej wyszukiwarki. Baza wyszukiwarki tworzona jest przez robota, który przeszukuje strony Internetowe i przyporządkowuje dane strony do konkretnych fraz.

Według danych Gemius (2016) 96,3% użytkowników Polskiego Internetu korzysta z wyszukiwarki Internetowej, co implikuje ważność SEO w reklamie.

Kolejnym czynnikiem, który przemawia na korzyść marketingu w wyszukiwarkach Internetowych, jest łatwość dotarcia do konkretnej grupy docelowej. Jeśli dana osoba wpisuje daną frazę, można stwierdzić, że potrzebują produktu, związanego z daną kategorią. Dzięki marketingowi w wyszukiwarkach komunikat dociera do tych osób i dzięki personalizacji jest to bardziej skuteczne działanie aniżeli tradycyjne reklamy bannerowe, których komunikaty są mniej spersonalizowane pod konkretnego odbiorcę. Według badań Engine Marketing Professional Organization (2009) pozycjonowanie stron WWW znajduje się na drugim miejscu skuteczności marketingu zaraz po linkach sponsorowanych. Rysunek 6 przedstawia skuteczność narzędzi e-marketingowych według opinii badanych marketerów.

**Rys.6. Skuteczność narzędzi e-marketingowych**



Źródło: opracowanie własne na podstawie (*Engine Marketing ...*, 2009).

Wyszukiwarki Internetowe po wpisaniu konkretnej frazy zwracają najczęściej dwa typy wyników. Pierwsze to wyniki określane jako sponsorowane.

Właściciele stron, do których kieruje dany link sponsorowany płacą za wyświetlanie się ich strony w wynikach. Dużo firm podejmuje działania, które mają za zadanie wpłynąć na wyższą pozycję w wynikach organicznych wyszukiwarki. Działania te nazywamy pozycjonowaniem w przeglądarkach Internetowych (SEO).

Pomimo faktu, iż algorytmy wyszukiwarek decydujące o tym, która strona będzie znajdowała się wyżej w wynikach są ściśle chronione, to na podstawie doświadczeń ludzi zajmujących się tematem, możemy stwierdzić prawidłowości, które są kluczowe i dają ramowy ogląd na kwestię pozycjonowania stron.

Wszystkie czynniki decydujące o pozycji strony w wynikach wyszukiwania dzielą się na zewnętrzne i wewnętrzne.

Wewnętrzne czynniki to te, na które wpływa osoba odpowiedzialna za daną stronę Internetową, jej twórca przez modyfikowanie serwisu internetowego (Jerkovic, 2010):

- ilość i zagęszczenie słów kluczowych -Słowa kluczowe to wyrażenia, zdania lub pojedyncze słowa, które określają główny temat i treść danej strony Internetowej. Słowa kluczowe to swoisty odnośnik, prowadzący osobę korzystającą z wyszukiwarki na daną stronę Internetową. Im większe jest zagęszczenie danych słów kluczowych oraz im częściej się one pojawiają, tym większe prawdopodobieństwo wysokich wyników na daną frazę w wyszukiwarce. Jednak zbytne nadużycie słów kluczowych prowadzi do nienaturalności danego tekstu. Wpływa to negatywnie nie tylko odbiór treści przez czytelników, ale również przez coraz inteligentniejsze roboty przeglądarek,
- jakość i wykonanie strony Internetowej – wyszukiwarki Internetowe szczególnie cenią serwisy wykonane z dużą dbałością i starannością. Czas wczytywania strony, możliwość przeglądania na urządzeniach o różnym wielkości wyświetlaczu to tylko kilka z czynników, które znacząco wpływają na jakość danej strony w „oczach” wyszukiwarki,
- domena danej strony znacząco wpływa na jej pozycję w wyszukiwarce. Domeny popularne, dodają punktów w rankingu wyszukiwarki natomiast darmowe, które mogą być używane przez każdego zmniejszają wiarygodność strony, a co za tym idzie jej pozycję w wynikach

wyszukiwania. Poza tym domeny regionalne wpływają na wysokie wyniki w wyszukiwaniach przez użytkowników w danym regionie. Na przykład domena „.pl” będzie wyżej pozycjonowana przez wyszukiwarkę aniżeli domena „.com” itd.

Zewnętrzne czynniki natomiast bazują na innych stronach Internetowych. Szczególnie ważnym składnikiem zewnętrznym, wpływającym na pozycje strony są linki z innych stron prowadzące do naszego serwisu (Jerkovic, 2010).

Jeśli użytkownik innej strony umieści odnośnik do jakiegoś serwisu, to jest to swoisty głos oddany na daną stronę. Im więcej odnośników w Internecie, tym wyższą rangę otrzymuje dany serwis i wyższa jest jego pozycja. Nie każdy link jednak posiada tę samą wartość. Linki ze stron popularnych oraz tych, które posiadają wysoką jakość w przeglądarce są bardziej wartościowe, aniżeli te z ostatnich stron wyszukiwania. Również panuje zasada, iż więcej odnośników na jednej stronie do tego samego serwisu tym mniej wart jest każdy kolejny odnośnik.

Firmy tworzące strony Internetowe nierzadko już na etapie projektowania biorą pod uwagę czynniki, które mogą wpłynąć na wyższą pozycję w wynikach wyszukiwania, a co za tym idzie większą liczbę osób trafiających na daną stronę Internetową.

Nie można zapominać o użyteczności danej strony dla przeciętnego człowieka. Wartościowa treść czy użyteczne aplikacje na stronie są dzisiaj najbardziej kluczowe dla osiągnięcia sukcesu w Internecie. Również algorytmy wyszukiwarek stają się coraz bardziej inteligentne i mogą oceniać użyteczność danej strony WWW.

## 7. Przyszłość marketingu a Inbound Marketing

Marketing internetowy w dzisiejszych czasach staje się ważnym elementem strategii marketingowej firm. Istnieją już firmy na rynku, w których główna część budżetu marketingowego przeznaczana jest właśnie na marketing w Internecie. *Inbound Marketing* jako działanie w tym medium to szczególnie przyszłościowy obszar, na który firmy powinny zwracać szczególną uwagę. Jak stwierdza Kotler i Keller (2011) marketing osiągający sukcesy powinien przybrać miarę holistycznego, który będzie wpływał na różne dziedziny firmy. Uważa on również, że marki powinny być budowane na podstawie

ich jakości, a nie jedynie na promocji, krótko zwiększającej sprzedaż.

Powyższe cechy nierozzerwalnie łączą się z opisywaną w artykule strategią *Inbound Marketingu*. Tworząc produkt oraz treści, których ludzie sami będą szukali to główna cecha tego podejścia. Możliwość zbadania preferencji konsumentów dzięki zgromadzeniu zwolenników danej marki w jednym miejscu to znakomita metoda na zmniejszenie kosztów rozwoju produktu.

Kolejnym przyszłościowym trendem opisywanym przez Kotlera i Kellera (2011), jest rozwój marketingu, który opiera się na zwrocie z każdej inwestycji. *Inbound Marketing* szczególnie oparty na zaawansowanych programach, które pozwalają pracownikom firm dokładne mierzenie zysku z każdej wydanej na promocję złotówki, to przykład związku między przewidywaną przyszłością a cechą opisywanego w artykule sposobu promocji.

## 8. Podsumowanie

Dzisiejszy świat z racji swojego szybkiego rozwoju przynosi rewolucje, które w rok lub dwa mogą znacząco odmienić sposób działania reklamy i promowania marki. Szczególną uwagę należy zwrócić na marketing internetowy, który zmienia się z dnia na dzień. Dlatego kluczową kwestią, dla każdego profesjonalisty w tym zakresie jest obserwowanie trendów marketingowych i reagowanie na nie, szybciej aniżeli konkurenci. Im szybciej dana organizacja podejmie działania związane z danym trendem, tym

większe przychody uzyskane oraz mniejsze koszty poniesione.

Kaznowski (2008) pisze, że Internet nie tylko zwiększa skuteczność reklamy, ale również pozwala dotrzeć do klientów, których tradycyjna reklama nie osiąga.

*Inbound marketing* opisywany w artykule to właśnie jeden z tych, szybko rozwijających się trendów. Przynosi on swoistą rewolucję w dotychczasowym marketingu. Nie należy mylić szczegółowej strategii *Inbound Marketingu* z bardziej ogólnym pojęciem marketingu internetowego. *Inbound Marketing* ściśle skupia się na zaistnieniu w Internecie w taki sposób, aby potencjalny klient znalazł daną firmę, natomiast Marketing internetowy to pojęcie ogólne, które zawiera każde działanie promocyjne w sieci.

Marketing przychodzący to strategia przyszłościowa, która pomimo dużych kosztów początkowych, po odpowiednim wprowadzeniu do firmy przynosi duże oszczędności z tytułu działań promocyjnych. Opisane w artykule elementy i narzędzia *Inbound Marketingu* to jedynie część możliwości, jakie daje ten rodzaj promocji. Jedyne ograniczenie w tworzeniu nowych pomysłów to kreatywność pracowników danej organizacji, lub ilość środków na to przeznaczonych. Artykuł potwierdza również, że opisywany w nim rodzaj promocji, wymaga holistycznych działań, które nie dotyczą jedynie działu marketingu.

## Bibliografia

- B2B Content marketing Benchmarks, Budgets, and Trends North America*. (2016). Content Marketing Institute, MarketingProfs. Pozyskano z: [http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2015/09/2016\\_B2B\\_Report\\_Final.pdf](http://contentmarketinginstitute.com/wp-content/uploads/2015/09/2016_B2B_Report_Final.pdf). Data dostępu: 13.12.2016.
- Bohn, R. E., Short, J. E. (2009). *How Much Information? 2009. Report on American Consumers*. San Diego: Global Information Industry Center University of California. Pozyskano z: [http://group47.com/HMI\\_2009\\_ConsumerReport\\_Dec9\\_2009.pdf](http://group47.com/HMI_2009_ConsumerReport_Dec9_2009.pdf). Data dostępu: 13.12.2016.
- Godin, S. (1999). *Permission Marketing: Turning Strangers Into Friends And Friends Into Customers*. New York: Simon & Schuster.
- Internauci 2015*. (2015). Komunikat z badań CBOS. Pozyskano z: [http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2015/K\\_090\\_15.PDF](http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2015/K_090_15.PDF). Data dostępu: 13.12.2016.
- Jerkovic, J. (2010). *SEO Warrior*. Kalifornia: O'Reilly Media.
- Kaznowski, D. (2008). *Nowy Marketing*. Warszawa: Helion.

- Kemp, S. (2016). *Digital in 2016. Special reports*. Pozyskano z: <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>. Data dostępu: 13.12.2016.
- Kotler, P. Keller, H. (2011). Długofalowe zarządzanie holistyczną organizacją marketingową. W: B. Pilarczyk (red.), *Marketing* (s. 668-693). Poznań: Dom Wydawniczy REBIS.
- Mazurek, G. (2008). *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Polska.
- Mazurek, G. (2016). Ewolucja wykorzystania mediów społecznościowych w marketingu. *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, 45(1), 23-31.
- Michalak, P., Daszkiewicz, D., Musz, A. (2009). *Marketing wirusowy w Internecie*. Gliwice: Helion.
- Pallus, P. (2016). *Najdroższe reklamy są w Polsce. Do 97 tys. zł za pół minuty*. Pozyskano z: <http://businessinsider.com.pl/media/koszt-reklamy-telewizyjnej/q55k0rc>. Data dostępu: 13.12.2016.
- ROI de acordo com o gasto em inbound marketing em comparacao com outbound* (2016). Hubspot research USA. Pozyskano z: <https://research.hubspot.com/charts/roi-de-acordo-com-o-gasto-em-inbound-marketing-em-comparacao-com-outbound>. Data dostępu: 13.12.2016.
- The State of Search Engine Marketing 2008*. (2009). Survey of Advertisers and Agencies Search Engine Marketing Professional Organization (SEMPO). Pozyskano z: [https://c.ymcdn.com/sites/sempro.site-ym.com/resource/resmgr/Docs/2008\\_exec\\_summary.pdf](https://c.ymcdn.com/sites/sempro.site-ym.com/resource/resmgr/Docs/2008_exec_summary.pdf). Data dostępu: 13.12.2016.

# Inbound Marketing strategy in Internet marketing

Grzegorz Trąbka

Cracow University of Economics

## **Abstract:**

*The objective of the article is to present Inbound Marketing strategy. In the first part text explains a concept of Inbound Marketing and shows differences between Inbound and Outbound Marketing. The next part shows components of Inbound Marketing with its description. Effectiveness and popularity of campaigns were described on basis of researches and real campaigns. In the last part article exposes the future of marketing with connection with Inbound Marketing.*

**Keywords:** inbound marketing, internet marketing, social media, search engine optimization.

**JEL codes:** L81, M31

---

## WYMAGANIA DLA AUTORÓW

---

W trybie ciągłym przyjmujemy propozycje artykułów, wpisujących się w cel i zakres tego czasopi-  
sma. Artykuły muszą mieć objętość pomiędzy 20000 a 40000 znaków (ze spacjami, tabelami, ry-  
sunkami, wykresami i ilustracjami, streszczeniem, bibliografią, i in.). Artykuły muszą być przygo-  
towane zgodnie z naszymi wymaganiami redakcyjnymi i uwzględniać zasady etyki akademickiej.

Szczegółowe wytyczne dla autorów i pozostałe istotne informacje o czasopiśmie znajdują się na  
naszej stronie internetowej pod adresem: <http://journalmmp.com>

---

## GUIDELINES FOR AUTHORS

---

We accept articles proposals if they fit the aim and scope of this journal. The articles must  
be between 20 000 and 40 000 characters (including spaces as well as all necessary tables, figures,  
graphs and illustrations, the list of used references and any appendixes if needed). The articles must  
be prepared with accordance to our technical requirements and taking our academic ethics rules into  
account.

For submission instructions, including guidelines for authors, and all other information visit  
our website at: <http://journalmmp.com>

---

## WYDAWCA / PUBLISHER

---

Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie  
ul. Rakowicka 27  
31-510 Kraków  
<http://www.fundacjauek.krakow.pl>

---

## WSPÓŁPRACA / SUPPORTING ORGANIZATIONS

---

Koło Naukowe Procesu Zarządzania / Management Process Student Research Group  
<http://knpz.uek.krakow.pl/>

Katedra Procesu Zarządzania / Management Process Department  
<https://kpz.uek.krakow.pl>

Encyklopedia zarządzania / Management Encyclopedia  
<https://mfiles.pl>

CEOpedia | Management Online  
<https://ceopedia.org>