

JOURNAL OF MMP

MODERN MANAGEMENT PROCESS

ISSN: 2481-3490

Nr. 1(2)/2017, Vol. 2, No. 1

Współczesne instrumenty zarządzania projektami i procesami

Pod redakcją / Edited By

Krzysztof Woźniak



JOURNAL OF MMP

MODERN MANAGEMENT PROCESS

ISSN: 2481-3490

Nr. 1(2)/2017, Vol. 2, No. 1

Współczesne instrumenty zarządzania projektami i procesami

Pod redakcją / Edited By

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

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: 978-83-65907-06-6 (książka/ebook)

Strona internetowa / WWW: 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

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)
Marek MATEJUN (Lodz University of Technology)
Czesław MESJASZ (Cracow University of Economics)
Mark MICHALSKI (Catholic University of America, Washington, D.C.)
Anna NAGYOVÁ (Technical University in Kosice)
Aditya P. TRIPATHI (University of Delhi)
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

Emil BUKŁAHA (SGH Warsaw School of Economics), Mateusz JUCHNIEWICZ (SGH Warsaw School of Economics), Andrzej KOZINA (Cracow University of Economics), Marek KRASIŃSKI (Wroclaw University of Economics), Tomasz MAŁKUS (Cracow University of Economics), Marek MATEJUN (Lodz University of Technology), Witold SZUMOWSKI (Wroclaw University of Economics), Katarzyna SZYMAŃSKA (Lodz University of Technology), Małgorzata TYRAŃSKA (Cracow University of Economics), Sławomir WAWAK (Cracow University of Economics), Łukasz WAWRZYNEK (Wroclaw University of Economics), Krzysztof WOŹNIAK (Cracow University of Economics)

Współczesne instrumenty zarządzania projektami i procesami

Modern instruments of project and process management

pod redakcją / edited by

Krzysztof Woźniak

SPIS TREŚCI / TABLE OF CONTENTES

6	Krzysztof WOŹNIAK Słowo wstępu <i>Editorial</i>
8	Emil Bukłaha Project controlling in the adaptive perspective of project management <i>Controlling projektów w adaptacyjnym ujęciu zarządzania projektami</i>
18	Michał GOLARZ Wykorzystanie systemu klasy ERP w logistyce przedsiębiorstw <i>The usage of ERP class system in logistics area of companies</i>
30	Jeremi JAREMCZUK Przesłanki dynamicznego zarządzania procesami <i>Premises of dynamic process management</i>
40	Klaudia CZAJKOWSKA Metody identyfikacji ryzyka w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie <i>Risk identification methods in risk management</i>
50	Olga JANDO Innowacje wartością dla klienta – na przykładzie marek z przemysłu kosmetycznego <i>Innovation as a value for the customer – based on brands from cosmetics industry</i>
60	Paulina MIZERNY Narzędzia wspomagające proces negocjacji elektronicznych <i>Tools supporting process of e-negotiations</i>
70	Kinga KUBIAK Rola szkoleń w procesie zarządzania przedsiębiorstwem <i>The role of training in business management</i>
80	Paulina BOROWSKA Nowe narzędzia motywowania pracowników w sektorze turystycznym <i>New tools to motivate employees in tourism sector</i>
89	Małgorzata KAZAK Kompetencje menedżerskie we współczesnej organizacji <i>Managerial competence in modern organization</i>
100	Kinga KOSECKA Growth hacking, jako alternatywa dla tradycyjnego modelu marketingu w zarządzaniu start-upem <i>Growth hacking as an alternative of traditional marketing model in start-up management</i>

SŁOWO WSTĘPU

Drodzy czytelnicy,

Z ogromną przyjemnością chcielibyśmy przedstawić trzeci numer czasopisma „Journal of Modern Management Process” (JMMP) poświęconego prezentacji współczesnych instrumentów wykorzystywanych w zarządzaniu projektami i procesami. Numer składa się z 10 artykułów podkreślających rolę ciągłego doskonalenia metod i technik stosowanych przez kierowników współczesnych organizacji.

Emil Bukłaha w artykule *Controlling projektów w adaptacyjnym ujęciu zarządzania projektami* przedstawia podstawowe założenia metodyki SCRUM starając się wykazać, iż klasyczny controlling projektów może mieć zastosowanie także w elastycznych metodykach zarządzania projektami, zakładających jak się powszechnie uważa, odejście od klasycznego modelu zarządzania opartego na ścisłym nadzorze realizowanych zadań.

Michał Golarz w artykule *Wykorzystanie systemu klasy ERP w logistyce przedsiębiorstw* przedstawia charakterystykę podstawowych funkcji zintegrowanego systemu informatycznego typu ERP w kontekście wspomagania procesów logistycznych w przedsiębiorstwie. Identyfikuje podstawowe czynniki determinujące efektywne wdrożenie i wykorzystanie tego systemu na przykładzie firmy logistycznej.

W artykule *Przesłanki dynamicznego zarządzania procesami* Jeremi Jaremczuk przedstawia klasyczne i współczesne koncepcje doskonalenia procesów zarządzania i procesów operacyjnych opierające się na ciągłym i systematycznym wprowadzaniu do nich niewielkich zmian oraz radykalnego przeprojektowania. Podejmuje on próbę identyfikacji zewnętrznych i wewnętrznych przyczyn uruchamiających zmiany w procesach organizacyjnych.

Istotnym elementem doskonalenia procesów zarządzania w przedsiębiorstwie jest identyfikacja wszelkiego rodzaju sytuacji mogących przeszkodzić w skutecznej implementacji podejmowanych decyzji. Zagadnienie to rozwija Klaudia Czajkowska w artykule *Metody identyfikacji ryzyka w zarządzaniu ryzykiem* w przedsiębiorstwie opisując podstawy teoretyczne związane z problematyką ryzyka oraz dokonując przeglądu narzędzi zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie.

Olga Jando w artykule *Innowacje wartością dla klienta – na przykładzie marek z przemysłu kosmetycznego* podkreśla rolę innowacji marketingowych dla osiągania przewagi konkurencyjnej przez współczesne przedsiębiorstwa. Opisuje na kilku przykładach wpływ innowacyjnych metod i technik marketingowych na postrzeganie marki przez konsumentów.

Automatyzacja procesów zarządzania związana z rosnącymi możliwościami narzędzi elektronicznych dotyka także obszarów często uznawanych za domenę zarezerwowaną wyłącznie dla ludzi. Paulina Mizerny w artykule *Narzędzia wspomagające proces negocjacji elektronicznych* charakteryzuje rozwiązania, które docelowo mogą wyeliminować człowieka w procesie uzgadniania warunków handlowych dla transakcji realizowanych z wykorzystaniem narzędzi on-line.

W artykule *Rola szkoleń w procesie zarządzania przedsiębiorstwem* Kinga Kubiak podkreśla znaczenie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie oraz rolę szkoleń jako podstawowego narzędzia podnoszącego efektywność pracowników i menedżerów. Szkolenia realizowane w różnych formach są jednocześnie niezbędne dla każdego przedsiębiorstwa działającego w szybko zmieniających się warunkach gospodarczych i technologicznych.

Paulina Borowska prezentuje *Nowe narzędzia motywowania pracowników w sektorze turystycznym* zawierający przegląd wybranych płacowych i pozapłacowych instrumentów wpływających na motywację pracowników. Opis zilustrowany jest przykładami specyficznymi dla przedsiębiorstw turystycznych, jednakże niektóre z narzędzi mają charakter uniwersalny i mogą być także zastosowane w innych branżach.

Kompetencje kierowników współczesnych organizacji mają wpływ na osiągnięte efekty nie tylko ich samych, ale także podwładnych pracowników oraz całej organizacji. W artykule *Kompetencje menedżerskie we współczesnej organizacji* Małgorzata Kazak zwraca uwagę na cechy przywódcze oraz wybrane role kierownicze, które mogą być doskonalone za pomocą różnorodnych kursów i szkoleń. Podkreśla ona znaczenie ciągłego rozwoju osób zajmujących stanowiska menedżerskie wszystkich szczebli w hierarchii organizacyjnej.

Kinga Kosecka w tekście *Growth hacking, jako alternatywa dla tradycyjnego modelu marketingu w zarządzaniu start-upem* przedstawia narzędzie stanowiące alternatywę dla tradycyjnego modelu marketingu w zarządzaniu przedsiębiorstwami w fazie startowej. Artykuł uwypukla różnicę pomiędzy tradycyjnym mo-

delem marketingu, a growth hackingiem oraz przykłady wykorzystania tej metody w polskich przedsiębiorstwach.

Liczę na to, że tematyka poruszana w czasopiśmie spotka się z Państwa zainteresowaniem. Poniżej także proszę o przekazanie informacji o czasopiśmie studentom, doktorantom i wszystkim poszukującym platformy do prezentacji wyników swoich naukowych dociekań. Zapraszam wszystkich zainteresowanych do nadsyłania tekstów wpisujących się w problematykę czasopisma lub stanowiących polemikę względem opublikowanych treści.

Krzysztof Woźniak

EDITORIAL

Dear readers,

With great pleasure we would like to introduce the third edition of "Journal of Modern Management Process" (JMMP) devoted to issues related to the instruments used in project management and managerial processes performed within organizations. Our goal is to present contemporary methods and techniques used by managers of companies and the directions of their application and improvement.

Among various topics presented in this issue attention should be drawn to articles about *the application of the agile project management concept from the perspective of controlling processes*. Author is trying to show that classical project control methods can also be applied in agile project management such as SCRUM. Other authors take up subjects such as characteristics of the basic functions of the integrated ERP system in the context of supporting the logistics processes in the enterprise, classical and contemporary concepts of improvement of management processes and processes, risk identification and management, innovation, e-negotiations, new motivation and competence improvement tools, and alternatives to the traditional start-up marketing model

Hoping that the subject matter presented in the journal will meet your interest I also ask for spreading the information about it to students, postgraduates, and anyone looking for a platform to present the results of their scientific investigations. I invite everyone interested in submitting texts that fit into the subject theme of the journal or are polemics to published content.

Krzysztof Woźniak

Project controlling in the adaptive perspective of project management

Emil Bukłaha

SGH Warsaw School of Economics

Abstract:

The aim of the article is to deal with the application of the agile project management concept from the perspective of controlling processes. The author presents the basic elements of the SCRUM methodology as well as main project controlling issues. Based on above, specific aspects of the SCRUM methodology that refer to the recommendations resulting from strategic and operational controlling in project management are identified. This in particular concerns the structure of the project work, the key roles and actions of stakeholders, and the meetings and reports recommended in this approach for the process of obtaining information, especially at the project implementation stage. The author concludes with the comparison to monitoring and control recommendations commonly found in cascade project management approach.

Keywords: project, controlling, SCRUM, agile project management, adaptive approach.

JEL codes: L15, M10, M42, O22

1. Introduction

Currently, two typical approaches to project implementation can be distinguished in project management – the **classic approach** (cascade, traditional) and the so-called **adaptive approach** (agile, flexible, light, situational), on the basis of which the project management methodologies applied around the world can be classified. They do not contradict each other – their objective is the same. They are supposed to lead to effective implementation of the objectives set for the project through consequential and comprehensive support of the project manager and the project team, while simultaneously taking into consideration the interests of the key stakeholders of the project (e.g. the customer or the sponsor). They differ in terms of project implementation conditions, for which a given methodical approach is recommended.

The **adaptive approach** to project implementation was created on the basis of criticism of the classic approach, when it turned out that there are numerous projects that do not have the characteristics mentioned below. Those projects included, above all, highly innovative projects, with many prospective obstacles in their implementation, leading to alternative courses of works, where the planning process is based on incomplete or unreliable

knowledge sources, with an imprecisely defined final objective, and with changes in the project structure inscribed in its course. In connection with ineffective application of recommendations of the classic methodologies in implementation of such projects, new solutions in this respect were sought out. Thus, the agile approach was developed, in which project implementation is preceded by only preliminary preparatory works, and its execution consists in pursuit of the assumed objectives on the basis of current assessment of the situation and the accompanying circumstances on the basis of the approved general principles of procedure.

The adaptive methodologies such as DSDM, Atern, eXtreme Programming or MSF, are based on an approach, in which correct and detailed planning of works at pre-implementation stages, though desired, is not possible nor feasible¹. They apply,

¹ See more: e.g. Rubin K.S., *Essential Scrum*, Addison-Wesley, Melbourne 2012; Jackson J., *Agile Project Management*, KASHVI Publishing House, Delhi 2017; Tudor D.J., *Agile Project and Service Management*, TSO London 2016; Thomsen C., Hansen J., *Enterprise Development with Visual Studio .Net, UML, and MSF*, Apress Media LCC, New York 2010; Stellman A., Greene J., *Learning Agile: Understanding Scrum, XP, Lean, and Kanban*, O'Reilly Media, Sebastopol 2014.

above all, to unique and innovative projects, which lack sufficiently specific information for the planning stage. For this reason, effective control of such projects is of key importance for their success. Therefore, descriptions of these methodologies contain quite precise guidelines concerning project controlling, above all with regard to the principles of control, and less precise with regard to the roles performed in this process, as well as the tools and techniques that support the procedures of project controlling. One of the representatives of this approach is the SCRUM methodology, which the author decided to describe from the point of view of project controlling.

2. Description of the methodology

General assumptions of this approach were presented by Hirotaka Takeuchi and Ikujiro Nonaka in the article *The New Product Development Game*, published in Harvard Business Review in January of 1986, while a description of SCRUM's application to production of software was for the first time formulated by Ken Schwaber and Jeff Sutherland in 1995, in the article *SCRUM Software Development Process*, presented during the international conference devoted to creation of computer software OOPSLA (Object-Oriented Programming, Systems, Languages & Applications) in Texas, USA (<http://www.scrumguides.org/history.html>). Although it was originally created for the purposes of implementation of IT projects, its use currently goes far beyond the IT industry alone (Deemer, Benefield, Larman and Vodde, 2012; Komus, 2012). It is based on the assumption that, due to multi-layered nature and uncertainty of the final result, it is impossible to precisely plan the entire project at the pre-implementation stage. Therefore it is recommended to determine (quite precisely) - at the stage of defining and planning of the project - the customer's expectations with regard to the project's final result and to specify it in detail at the implementation stage through a number of meetings determining subsequent stages of creation of the system. On the basis of these reviews the customer – in consultation with the contractor – can shape the scope of the project, change the initial determinations and analyse whether further project implementation is justified. Conclusions of these analyses should become the basis for the implementation of the subsequent stage

of the works and provide the basis for a detailed assessment of the project's effects.

The SCRUM methodology is based on an iterative (rolling, incremental) method of task execution, with compulsory assessments of progress in regular 30-day iterations (so-called sprints), constituting complete business concepts. It may be compared to milestone reports or strategic periodical reports. They are supplemented by information acquired from daily 15-minute reviews of the current work of the executive team (so-called daily scrum), which involves determination of the scope of work to be done until the next meeting and discussion on the challenges that are currently faced by the project team. Such structure of the project control enables continuous acquisition of information on the project and its adjustment to the currently desired objectives on the current basis. Interestingly, since this methodology does not envisage a clearly specified role of a project manager, the team makes all decisions collectively, assessing the project's progress and the business case. This approach significantly differs from the traditional perception of the place and role of project planning, the role of a project manager, the function of the business case, and the frequency of control, represented in such methodologies as PRINCE2 and PMBoK.

Projects implemented on the basis of the SCRUM approach require less planning than typical projects based on extensive schedules, since the people working on delivering the expected benefits provide insight in the progress of their works at the end of each sprint (Schwaber, 2005). According to the philosophy of the SCRUM methodology, the minimum plan necessary for describing a project consists of a “vision” and a so-called “product backlog”. The vision describes the reasons why the works on the project were undertaken and the desired end state. For the system used inside the organisation, the vision may describe how a specific operation will vary after implementation of the system. In the case of software created for the purposes of external sales, the vision may describe new features and functions of the software, the way they may be used by the customers, as well as the expected impact of this software on the market. The product backlog defines functional and non-functional requirements that the system should meet in order to achieve the vision according to the established estimates and priorities. Due to their significant role in

project controlling both vision and product backlog will be described in detail in the appropriate part of the text. Since SCRUM projects are usually too complicated to be described in detail when they are born, they are instead monitored and lead in such a way, so that they could yield the best results. At the same time, the depth of control is adapted to the level expected by the decision-makers, both with regard to operational and strategic controlling.

3. Roles in the SCRUM methodology

As opposed to the classic methodologies, only three roles can be distinguished in the SCRUM approach: the product owner, the project team, and the ScrumMaster, between whom the whole responsibility related to project management is divided. Although they are all connected with one another, each has separate duties in the project and may have different expectations regarding the project's effects and different idea about the criteria of success. Each one plays simultaneously a significant and different role with regard to project controlling. These roles, most strongly related to the generated products of the project, are supplemented by activities of other significant stakeholders interested in having an effect on the course of the project.

The **product owner** creates the foundation required at the beginning and during the project implementation, by collecting the initial general requirements from the customer, preparing return on investment objectives and creating release plans. The list of requirements is called the product backlog. This role in the project is responsible for using the product backlog to ensure creation of the most valuable functionality possible at the beginning and its development later on; this is achieved by regular determination of priorities of the product backlog in order to subsequently place the requirements concerning the next iteration in the correct order. The product owner is responsible for:

- delivery of value to the customers through the product,
- identification and definition of product functionalities,
- assignment of priorities to functionalities according to their value for customers,
- making decisions on the dates and the content of subsequent releases of the product,

- updating of the set of functionalities and their priorities in subsequent sprints,
- acceptance or rejection of the completed work,
- evaluation of whether the project team implements the relevant functionalities from the point of view of the customer's expectations and vision.

He also protects the project team against outsiders interfering in the course of the project works. The product owner seeks to punctually obtain the expected effects of the project that he can present to the customer, under the currently valid business case.

The **project team** is responsible for development of functionalities of the works commissioned by the product owner. Teams do not have a project manager, they manage and organise themselves, work on different functionality, and are responsible for finding a way to turn the product backlog into growth in functionalities within each iteration. The team usually consists of: analysts, designers, programmers, testers, administrators and others. Similarly as in the MSF methodology, the SCRUM team members bear group responsibility for success of each iteration and the entire project. They are expected to be fully committed to the currently implemented project and to abandon multitasking. They need information about the daily progress of works to be able to set out the subsequent steps, and to update and evaluate the progress of the project in 30-day long cycles at the latest.

The **ScrumMaster** is responsible for the SCRUM process, for familiarising every person involved in the project with the SCRUM methodology, for implementation of the SCRUM approach in such a way, so that it would fit within the corporate culture and the procedures binding within the organisation, while and at the same time delivering the expected benefits. He is also responsible for ensuring that each executive team member acts according to the SCRUM principles and practices applied therein. What differentiates him from a project manager is the fact that he measures and monitors the requirements set for the project, without focusing on transposing them onto specific tasks, falling under the responsibility of the project team. He is an advisor, a mentor and an expert, but he does not participate in the project works himself. To an even greater degree than in the case of the product owner, his task is to act as a "protective buffer" of the project team against outsiders interfering in the course of the

project works. This role helps the team and the product owner select the proper project assessment instruments.

4. Approach to the issues to controlling in the SCRUM methodology

Since no clear definition of project controlling has been created to this day, for the purpose of this article, the author will understand it as a set of methods, procedures and techniques used in organisations, ensuring support of the process of project management with appropriate information, necessary at particular stages of project management (defining, planning, execution, completion) for making rational decisions at all levels of decision-making within the project (Bukłaha, 2016a; Bukłaha, 2016b).

Strategic project controlling deals with evaluation of the strengths and weaknesses of projects in relation to the current development strategy of the organisation. It examines the initial feasibility of projects, their profitability and effectiveness from the point of view of the adopted guidelines, creates ranking lists of projects, analyses convergence of their objectives with the strategic objectives of the organisation. **Operational (operative, current)** project controlling is focused on adjustment of project implementation in short time horizons (usually up to one year). It concentrates on planning, execution and control of projects selected for implementation at the stage of strategic controlling. On the one hand it is usually based on analysis of the relation between costs, revenue and profit or income and expenses, on the other may concern project scope, progress, resources used, quality and risk issues.

Guidelines within the scope of strategic controlling are mainly the responsibility of the organisation's management or the units authorised thereby (e.g. Steering Committee), whereas in the case of operational controlling, they are the domain of project managers and (less frequently) members of project teams.

When analysing the approach of the SCRUM methodology to control and assessment of the project, it can be concluded that the main aim of these activities is to provide business values with the highest priority from the point of view of expectations of the customer (the product owner), and the main points where the success parameters are defined are the product backlog and the conclusions of

the meetings, during which subsequent sprints of the project are planned (Deemer, Benefield, Larman and Vodde, 2012; Schwaber, 2005). It is worth emphasising that the SCRUM methodology does not have a separate place within its structure that focuses on the process of control and assessment, both with regard to the business case, as well as the current and strategic project monitoring. All these elements are included in practically every stage of the project. There are no formally recommended templates of assessment forms, reports or questionnaires, although subject literature recommends inclusion of certain sets of information in this respect. Even the role of a project manager does not exist, and the final shape of the requirements is in fact made more specific during the completion phase rather than at the project planning phase. All this results in the fact that the agile approach to project management follows its own philosophy of approach to control and assessment of whether implementation of the works is justified and sensible.

According to the SCRUM methodology, a project begins with a vision of the system that is to be created. The vision may be initially unclear, maybe outlined using the market categories rather than the system categories, but it will get more precise along with the progress of works under the project. Its formation and description is the responsibility of the product owner, who is accountable to the project sponsor for delivering the vision in a manner that would maximise his (the sponsor's) expected return on investment. In this aspect, the product owner is similar to the project manager, delivering the business case to the Steering Committee in the classic perspective of project implementation. He is also responsible for the content, the setting out of priorities and the availability of the product backlog. One of the elements resulting from the agreed vision of the system is product backlog. It constitutes a list of functional and non-functional requirements related to the system or the product being developed in the project, which – when they turn into a functionality – will represent this vision. In the product backlog, priorities are set out so that the elements of this list that will generate a certain value are always at the beginning of the list of priorities, and a division of these elements onto particular releases is proposed. Assignment of priorities to elements of the product backlog constitutes the initial point, and the content, priorities and assignment of the product backlog to

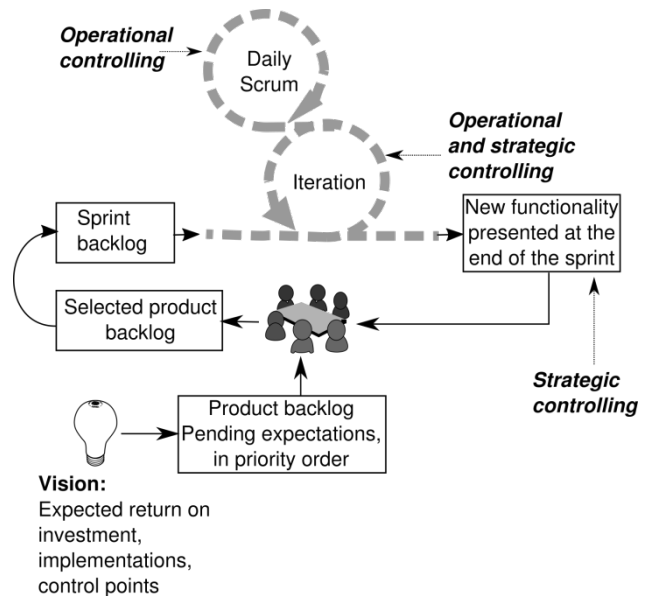
particular releases usually changes the starting point of the project, which should be expected. Changes in the product backlog reflect changes in business requirements and changes in the pace of the team turning the product backlog into the functionality. The product backlog is never fully complete, and the one used in the project plan constitutes merely the initial estimation of the requirements. The product backlog develops along with development of the product and the IT environment, where the product will be subsequently used. It is also dynamic – the management is subject to constant changes with regard to identification of the relevant needs of the product, its competitiveness and usefulness. It is in fact the only document presenting a description of all works ordered to the project team in the order of priority for the customer. Thus, it is an operational expression of the customer's vision, a certain result of the business case, prepared for particular stages of works, which – although unclear at the start of the project – will solidify along with its progress. The product backlog is the basis for control and assessment of progress in the project. On its basis, plans of particular stages (sprints) are updated, each time along with a review of the vision and the customer's expectations.

In the SCRUM methodology, communication that enables assessment of the project at various stages is focused around several elements typical of this approach. These are:

- sprint planning,
- daily SCRUM,
- sprint,
- sprint review,
- sprint retrospective.

Together, sprint planning, daily SCRUM, sprint review, and sprint retrospective constitute the basis for assessment of the project implemented in accordance with that methodology.

Fig. 1. Elements of controlling and structure of the SCRUM methodology



Source: own elaboration based on (Cobb, 2012).

The **sprint planning** consist of two parts. Within the first hours, the product owner presents the highest priorities of the product backlog to the team. The team then asks questions concerning the content, objective, importance and intention of the product backlog. When the team gets enough information, but before the end of the first four hours, it selects such part of the product backlog, which - according to the team members - can be turned into full growth in product functionality that can be released until the end of the current sprint. The team undertakes towards the product owner that it will do whatever is in its power to achieve expected progress. During subsequent stages of the sprint planning, the team plans details of its activities. Since the team is responsible for managing its own work, it needs an initial plan in order to start the sprint. At the end of the second part of the sprint planning, a list of tasks is obtained, called the sprint backlog, as well as an assessment of tasks and allocations to specific tasks, which commences implementation of the functionality by the team. The task list cannot be fully complete, but it must be sufficiently filled in to reflect the joint responsibilities of the entire team and introduce it to the first part of the sprint, during which this team will specify more tasks and place them in

the sprint backlog. The tasks comprising this plan are placed in the sprint backlog; the tasks in the sprint backlog appear in the course of the sprint.

Every day, the team gathers for a 15-minute meeting, called the daily SCRUM. The purpose of this meeting is to each day synchronise the work of the members of the entire team and fix a schedule of meetings that are necessary for the team to continue their works on the project. They are conducted by the ScrumMaster and are a "synchronisation" of the current exchange of information on everyday work, progress and observed difficulties. During this meeting, each team member answers three questions:

- What have I managed to do since the last meeting (namely since yesterday)?
- What do I intend to do until another meeting (namely until tomorrow)?
- What obstacles are standing on the way to achieving the assumptions of a given sprint and this project?

Through daily monitoring of the remaining work, the project team manages the progress of its work. Regular meetings motivate the project team to more effective work, due to their frequency and the need for each project team member to publicly answer the above questions. They are the basis for the operational controlling processes in the implementation of the current project.

All work is performed in **sprints**. Each sprint is an iteration of thirty successive calendar days at the latest. It is believed that this is the amount of time needed by the team to create something that may particularly interest the product owner and the customers, and to bring it to a state, in which it can be released. It is also the maximum time that most stakeholders can wait without losing interest in the project progress and without simultaneously losing faith in the fact that the team is creating something significant. Each sprint begins with a meeting, where the product owner and the team gather in order to work together on what is supposed to be done during the subsequent sprint. While selecting product backlog items with the highest priority, the product owner communicates to the team what should be done in the subsequent sprint, and the team informs him of the part of the desired functionalities that can be completed in the subsequent sprint.

If the sprint proves to be unfeasible, the ScrumMaster can bring an unplanned end to the sprint and initiate the planning meeting for the next sprint. The

ScrumMaster can make such a change on his own initiative or at the request of the team or the product owner. The sprint may prove to be unfeasible, if the applied technology turns out to be ineffective, if the business conditions change in such a way that the sprint has lost business grounds, or if the team's work is interfered during the sprint by someone from outside the team. If, during the conducted assessment of the progress, the project team concludes that it is unable to perform all elements of the product backlog, the performance of which it has undertaken, during the sprint, it may consult the product owner and agree on the elements that can be removed from the current sprint. The process in the case of a possibility to perform a greater scope of works resulting from the product backlog is analogical. Activities under sprints are an element of operational and strategic controlling, since, on the one hand, they allow the project team to verify the obtained results and plan the next iteration of work and, on the other hand, they allow the key stakeholders (in particular, the customer and the project sponsor) to periodically obtain information about the process of creation of partial and final products of the project.

At the end of each sprint, a **sprint review** meeting is conducted. It is, one of the most important elements of strategic controlling and assessment of the project's progress. During the review, the team presents the project functionalities achieved in a given sprint to the product owner and to the representatives of the project stakeholders. According to the methodology, the stakeholders are the people who sponsor the project, who are to use the functionality completed by the project, and who are affected by the project in any other significant manner. The review is intended to gather people and help them jointly define what the team should do later on. The sprint review begins with one of the members presenting the sprint goal, the obligations made for achievement of the product backlog, and the completed product backlog items. Particular members of the team can then discuss the course of activities in the present sprint. A greater part of the sprint review is devoted by the team members to presenting the functionality, answering questions of the stakeholders concerning the presentation, and writing down the required changes (Schwaber, 2005).

The product owner has a discussion with the key stakeholders and the team about potential rear-

reangement of product backlog items, on the basis of the feedback received from the key stakeholders. They may indicate a functionality that has not been delivered at all or has not been delivered in the expected manner, and ask for determination of priorities for this functionality in the product backlog. They may also indicate any new functionality they deemed justified in connection with the presented accomplishments of the team and ask for determination of priorities for this functionality in the product backlog.

After the sprint review and prior to the beginning of the next sprint planning, the ScrumMaster carries out a **sprint retrospective**. All the SCRUM roles participate in this meeting. During this meeting, limited to three hours, the ScrumMaster collects feedback from all members of the team in the form of answers to the following questions:

What went well during the last sprint?

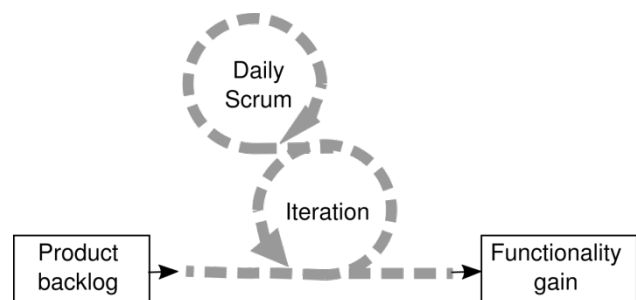
What could be improved in the next sprint?

Then he encourages the team to correct (within the framework of the SCRUM process and under the principles applied therein) the creation process so as to ensure that its next sprint is more effective.

There are three pillars in the SCRUM methodology, significant from the point of view of the issues of project controlling. These are: transparency, inspection, and adaptation (Schwaber and Sutherland, 2013). Establishment of a controlling system in the project according to this approach requires consideration of each of these aspects of control and assessment of partial and comprehensive results of the works. **Transparency** means that the aspects of the process of sprints execution, which affect the result, must be visible for those who control and assess the work progress. The second pillar is **inspection**. Various aspects of the process of work execution must undergo inspection frequently enough to detect any unacceptable deviations therein. Frequency of inspections must take into account the fact that processes can be changed during each control at the end of the sprint. The third pillar of control is **adaptation**. If, on the basis of the conducted inspection, it is observed that one or several aspects of the process are beyond the acceptable limits and that the target product will be unacceptable, the further product creation process must be accordingly adjusted. Adjustment must be carried out as soon as possible, in order to minimise future deviations and maintain the expected business case of the project.

A project implemented in accordance with the SCRUM methodology is controlled by means of frequent project inspections, followed by the necessary corrections. This is performed both at the level of daily SCRUMs of the team, as well as current and retrospective reviews of a given iteration of the sprint. On the one hand, the meetings assess the progress of the sprint and the current challenges, and, on the other hand check the achieved functionalities, the grounds for further execution of the works, and the need for introducing any necessary corrections resulting from the situation of the project or expectations of the customers. These assessments can be performed orally (presentation of progress and functionalities, discussions) or in the form of formal reports on the meetings and reviews of the project. Such change reports are created, among others, at the end of each sprint. They are supposed to sum up the progress of the project, the observed changes and the adjustments applied to the plan.

Fig. 2. The operational control processes in the SCRUM methodology



Source: own elaboration based on (Schwaber, 2005).

Periodical reports are supposed to show how much the project is similar to the initial plan, and what changes have taken place within the project and how they influenced it. The SCRUM methodology gives freedom with regard to the form of such reports, recommending the information contained therein to be as useful as possible for the decision making process of the parties interested concerning the project's future.

From the point of view of strategic controlling, the project assessment process during the planning phase and the subsequent SCRUM sprints focuses on three issues:

- What changes are expected by the project stakeholders after its completion?
- What progress has been made at the end of each sprint?

- Do the project stakeholders still perceive the project as a valuable investment, and why should they believe that the people offering implementation of the project are able to deliver the expected benefits?

The project plan is the way to synchronise the expectations of stakeholders with the expectations of the team and the basis for the project reporting. In the case of stakeholders who are the target users of the project functionality, the plan helps them organise their work so that they would be ready to use the functionality in the condition it is implemented. In the case of stakeholders who sponsor the project, the plan defines their detailed expectations towards allocation of the funds and the deadline for the benefits of the project to become noticeable. At the end of the sprint, stakeholders participate in sprint reviews and compare the current progress of the works with the planned course of the project. Changes during the project implementation and adjustments in the plan introduced during the sprint planning are consulted with the key stakeholders. For those, who cannot participate in sprint reviews, project reports are prepared, which compare the actual results with the plan – both with its initial version, as well as with the one that has been modified since the project entered the implementation phase.

5. Summary

When analysing the approach to control and assessment of progress in the project applied in the SCRUM methodology, we can notice its focus on change management and the uncertainty of preliminary stages of work planning assumed in advance. As compared to project monitoring and assessment of results, main emphasis is shifted from the planned schedule and general base documents to the conclu-

sions arising from the current work performance by individual project teams. According to this approach, the feedback loop and information exchange period is shortened, above all between the recipient of the project products (the product owner, the customer) and the contractor (the SCRUM team), between the list of expectations of the former and the executive possibilities of the latter, and between the intended and the actual level of return on investment. The SCRUM methodology, as opposed to the classic approaches, focuses not only on guaranteeing increase in business values, but also on ensuring values with the highest priority, in line with the definition of the customer (the product owner). The product owner and the project team gathered around him deliberate on the scope of the expected benefits, and then the team jointly assesses what can be done within thirty days in terms of delivery of high priority business values. When acting in accordance with the SCRUM methodology, it is tested early and frequently whether the system being created will deliver the expected values, and what these values will look like (Schwaber, 2005, p. IX). This helps in permanent modelling of the system so as to successfully deliver these values in the form, in which they are expected at a given time (resulting from the business case, the vision and the needs) in the opinion of the main stakeholders of the project.

It is certainly necessary to conduct further research in the future, concerning the area of controlling in relation to project management methodologies, both representing the classic approach, as well as the adaptive approach to project implementation. This will allow for improvement in the existing principles, tools and techniques used in this scope, which will surely be reflected in a growing number of projects successfully achieving the set goals.

References

- Bukłaha, E. (2016). Operational Project Controlling – Results of the Study. In: M. Trocki and E. Bukłaha (eds.), *Project Management – Challenges and Research Results*, Warsaw: Publishing House of the SGH Warsaw School of Economics.
- Bukłaha, E. (2016). Strategiczny controlling projektów – wyniki badań 2014-2015. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 421, Wrocław: Publishing House of the Wrocław University of Economics.
- Cobb, Ch. (2012). *Zrozumieć Agile Project Management. Równowaga kontroli i elastyczności*. Warsaw: APN Promise.

- Deemer, P., Benefield, G., Larman, C., Vodde, B. (2012). *SCRUM Primer: A Lightweight Guide to the Theory and Practice of Scrum*. Acquired from: http://scrumprimer.org/scrumprimer20_small.pdf. Access date: 01.06.2017.
- Jackson, J. (2017). *Agile Project Management*. Delhi: KASHVI Publishing House.
- Komus, A. (2012). *Studie: Status Quo Agile Verbreitung und Nutzen agiler Methoden*. Koblenz: BPM-Labor.
- Rubin, K.S. (2012). *Essential Scrum*. Melbourne: Addison-Wesley.
- Schwaber, K. (2005). *Sprawne zarządzanie projektami projektami metodą Scrum*. Warsaw: Microsoft Press.
- Schwaber, K., Sutherland, J. (2013). *Scrum Guide. Przewodnik po Scrumie: Reguly Gry*. Acquired from: www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-PL.pdf . Access date: 01.06.2017.
- Scrum Guides*. Acquired from: <http://www.scrumguides.org/history.html>. Access date: 01.06.2017.
- Stellman, A., Greene, J. (2014). *Learning Agile: Understanding Scrum, XP, Lean, and Kanban*. Sebastopol: O'Reilly Media.
- Thomsen, C., Hansen, J. (2010). *Enterprise Development with Visual Studio .Net, UML, and MSF*. New York: Apress Media LCC.
- Tudor, D.J. (2016). *Agile Project and Service Management*. London: TSO.

Controlling projektów w adaptacyjnym ujęciu zarządzania projektami

Emil Bukłaha

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Streszczenie:

Celem artykułu jest analiza zagadnień controllingu projektów z punktu widzenia adaptacyjnego (zwinnego) podejścia do zarządzania projektami. Autor przedstawia podstawowe założenia metodyki SCRUM a także kluczowe pojęcia z zakresu controllingu projektów. W oparciu o powyższe szczegółowo identyfikuje te aspekty koncepcji SCRUM, które odnoszą się do zagadnień strategicznego i operatywnego controllingu w zarządzaniu projektami. W szczególności dotyczy to takich obszarów jak: struktura prac projektowych, kluczowe role i działania interesariuszy projektu oraz zakres i treść spotkań zespołu a także sprawozdań zalecanych w tym podejściu w ramach procesu uzyskiwania informacji, zwłaszcza na etapie wdrażania projektu. Autor kończy swoje rozważania porównaniem powyższego zakresu analizy do zagadnień controllingu w odniesieniu do klasycznych (kaskadowych) koncepcji zarządzania projektami.

Słowa kluczowe: projekt, controlling, SCRUM, zwinne zarządzanie projektami, podejście adaptacyjne.

Kod JEL: L15, M10, M42, O22

Wykorzystanie systemu klasy ERP w logistyce przedsiębiorstw

Michał Golarz

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Celem artykułu jest zaprezentowanie funkcjonowania systemu Enterprise Resource Planning w logistyce przedsiębiorstw. W pierwszej części artykułu uwagę skupiono na pojęciu systemu logistyki. Ponadto, wskazano oraz opisano podsystemy logistyki dokonując ich charakterystyki. W kolejnej części artykułu dokonano charakterystyki zintegrowanego systemu informatycznego Enterprise Resource Planning z przedstawieniem definicji, głównych założeń oraz zasad funkcjonowania. Ponadto, wskazano czynniki determinujące efektywne jego wdrożenie i wykorzystanie. W ostatniej części artykułu przedstawiono praktyczne wdrożenie systemu klasy ERP na przykładzie wdrożeń firmy DB Schenker Logistics i RAW-POL wskazując korzyści, jakie organizacje odniosły dzięki wdrożeniu zintegrowanych systemów informatycznych.

Słowa kluczowe: logistyka, systemy informatyczne w logistyce, systemy klasy ERP.

Kody JEL: M11, M15

1. Wprowadzenie

Koniec ubiegłego stulecia oraz początek obecnego przyniósł dynamiczny postęp w rozwoju wielu dziedzin gospodarki, a głównie w sferze technologii informacyjnej. W obecnych realiach przedsiębiorstwa chcące liczyć się na rynku muszą iść z duchem czasu i wykorzystywać technologię informacyjną w celu uzyskiwania przewagi konkurencyjnej.

Systemy klasy ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*) będące kontynuacją systemów klasy MRP (ang. *Manufacturing Resource Planning*) oraz MRP II (systemów związanych z zarządzaniem i planowaniem produkcji) znajdują swoje zastosowanie w przedsiębiorstwach usługowych, handlowych, a nawet w organizacjach non profit oraz państwowych. Pierwotne ukierunkowanie na wspomaganie zarządzania produkcją i zapasami ewolucyjnie zmierza ku zarządzaniu pełnym zakresem czynności wykonywanych w dowolnej sformalizowanej organizacji. Logistyka przedsiębiorstw jest sferą, która w szczególności wymaga szybkiego i trafnego podejmowania decyzji.

Celem artykułu jest przedstawienie funkcjonowania systemu klasy ERP w logistyce przedsiębiorstw. Do realizacji celu posłużono się przeglądem literatury polskiej jak i zagranicznej. Inspiracją podjęcia tematyki systemów klasy ERP był fakt, iż w

obecnym biznesie posiadanie zintegrowanej bazy danych wspomagającej proces decyzyjny wydaje się być koniecznością.

2. Charakterystyka systemu logistyki

Pojęcie logistyki można zdefiniować jako zarządzanie działaniami przemieszczania i składowania, które mają ułatwić przepływ produktów z miejsc pochodzenia do miejsc finalnej konsumpcji, jak również związaną z nimi informacją w celu zafelowania klientowi odpowiedniego poziomu obsługi po rozsądnych kosztach (Beier, Rutkowski, 1995).

Z kolei Kummer oraz Weber (1990) definiują logistykę jako koncepcję zarządzania procesami i potencjałem dla skoordynowanej realizacji przepływów towarowych w skali przedsiębiorstwa i powiązań między jego partnerami rynkowymi.

Współczesne rozumienie procesów logistycznych to integracja strumieni rzeczowych i informacyjnych, to patrzeć na procesy gospodarcze przez pryzmat tych strumieni, sprawności ich przepływu, a także kosztów, jakie za sobą pociągają (Sarjusz-Wolski, Skowronek, 2003).

Logistyka, jako system obejmuje celowo zorganizowane i zintegrowane przepływy materiałów i podmiotów oraz odpowiadające im informacje, umożliwiające optymalizację zarządzania całym

łańcuchem logistycznym, który dotyczy podstawowych sfer działania przedsiębiorstwa (zaopatrzenia, produkcji, zbytu, dystrybucji oraz utylizacji (Penc, 2003).

System logistyki stanowi połączenie w spójny łańcuch wszystkich operacji logistycznych, od pozyskiwania surowców niezbędnych do wytworzenia produktów, aż do konsumpcji przez finalnego odbiorcę. System ten obejmuje nie tylko pole działania przedsiębiorstwa, ale także szeroką sieć podwykonawców, dealerów i różnych podmiotów działających na rynku. Obejmuje także sieć wzajemnych powiązań między nimi, a przedsiębiorstwem (Bińczycki, Tyrańska i Walas-Trębacz, 2007).

Każde przedsiębiorstwo ma swój własny, indywidualny system logistyczny skonfigurowany tak, aby można było zaspokajać potrzeby czasowe i przestrzenne wszystkich ogniw łańcucha wartości, a w konsekwencji potrzeby i preferencje klientów (Penc, 2003).

W działalności współczesnych przedsiębiorstw decyzje logistyczne wydają się być kluczowymi z punktu widzenia opracowania prognoz zapotrzebowania, a następnie pozyskiwana i wykorzystania surowców, materiałów, części składowych w tworzeniu i dostarczaniu produktu gotowego.

3. Charakterystyka podsystemów logistyki

Zorganizowany podsystem logistyczny determinuje nie tylko przebieg procesów w sferze operacyjnej działalności przedsiębiorstwa, lecz także wpływa na kształtowanie celów i strategii przedsiębiorstwa (Blaik, 2001).

Charakterystykę podsystemów logistyki przedstawia tab. 1.

Tab. 1. Charakterystyka podsystemów logistyki

Nazwa podsystemu logistyki	Opis
Podsystem zaopatrzenia	Działania podejmowane w tym zakresie wykraczają poza przedsiębiorstwo i są ściśle związane z działalnością dostawców. Podstawowym celem jest zapewnienie odbiorcy towarów w odpowiedniej ilości i jakości, zgodnie z zapotrzebowaniem handlowym lub produkcyjnym. Zadania realizowane w ramach logistyki zaopa-

	trzenia polegają przede wszystkim na dostarczeniu wymaganych surowców, materiałów, półproduktów, części zamiennych, wyrobów gotowych a także innych umożliwiających wykorzystanie posiadanych zasobów rzeczowych i ludzkich wraz z towarzyszącymi im informacjami. Towary dostarczane są do magazynu zaopatrzeniowego odbiorcy lub bezpośrednio do miejsc ich wykorzystania.
Podsystem dystrybucji	Działalność logistyczna w obszarze dystrybucji jest związana z rynkiem odbiorców. Obejmuje zadania związane z zaopatrzeniem klienta w wyroby gotowe bezpośrednio z produkcji, z magazynów zbytu lub ewentualnie z innych regionalnych centrów wysyłkowych. Obok takiego ujęcia dystrybucji, które określa się mianem wąskiego można także potraktować dystrybucję jako fizyczny przepływ produktów materialnych w go-spodarce, od źródeł ich pozyskania z przyrody do końcowych użytkowników i konsumentów. Jest to szerokie ujęcie dystrybucji, które z punktu widzenia odbiorców towarów obejmuje także zadania w zakresie zaopatrzenia.
Podsystem zwrotów towarów, odpadów i surowców wtórnych.	Przekazywanie odpadów i surowców powtórnego zagospodarowania oraz zwroty produktów traktowane są jako ostatni etap przepływu towarów przez przedsiębiorstwo. Odpady i surowce powtórnego zagospodarowania powstają jako efekt uboczny procesów produkcji i dystrybucji. Zwroty mogą natomiast wynikać przede wszystkim z wad produktów, nadwyżek, czy dostarczenia niewłaściwych towa-

	<p>rów odbiorcy. Należy w tym obszarze wyróżnić także przepływy produktów zużytych, które mogą stać się surowcem wtórnym lub także podlegać likwidacji, podobnie jak odpady. Ze względu na charakterystykę przekazywanych obiektów działalność w zakresie zagospodarowania odpadów i surowców wtórnych w przedsiębiorstwie powinna być przede wszystkim traktowana jako element zorganizowanego w skali gospodarki całego kraju systemu powtórnego zagospodarowania oraz utylizacji odpadów. Odbiorcami mogą być dostawcy produktów, jednak przede wszystkim są to określone jednostki wyspecjalizowane w utylizacji lub przetwarzaniu. Pomiędzy odbiorcami a dostawcami mogą również funkcjonować przedsiębiorstwa pośredniczące uprawnione do gromadzenia i przekazywania określonych rodzajów pozo-stałości.</p>
<p>Podsystem zabezpieczenia ruchu</p>	<p>Zabezpieczenie ruchu można potraktować jako ogniwo łączące zaopatrzenie z dystrybucją w jednostkach, których działalność obejmuje wytwarzanie lub montaż oferowanych produktów. Zadania w zakresie zabezpieczenia ruchu dotyczą utrzymania ruchu i gospodarki remontowej. Związane są przede wszystkim z zaopatrywaniem produkcji w surowce, materiały, półprodukty i zakupione części oraz z ich przepływem pomiędzy kolejnymi etapami przetwarzania.</p>

Zródło: (Małkus, Tyrańska, 2012; Sarjusz-Wolski, Skowronek, 2003).

W dzisiejszym biznesie opisane podsystemy logistyki muszą być wspomagane odpowiednim systemem informatycznym, który gromadzi dotyczące

zasobów przedsiębiorstwa, a także tworzy wymagane zestawienia i raporty. Takim systemem jest pakiet ERP.

4. Charakterystyka systemów klasy ERP

Jak zauważa Wieczerzycki (2009) system ERP powstał w latach dziewięćdziesiątych XX wieku w wyniku rewolucji systemów MRP II (ang. *Manufacturing Resource Planning*). System ERP określany jest również jako MRP III (ang. *Money Resource Planning*) lub MRP II Plus, który jest rozszerzeniem systemu MRP II o moduł finansowy (rachunkowość zarządcza, rachunek kosztów działań ABC czy też przepływ środków pieniężnych).

System ERP (ang. *Enterprise Resource Planning*) można zdefiniować jako system informatyczny służący wspomaganie zarządzania przedsiębiorstwem lub współdziałania grupy współpracujących ze sobą przedsiębiorstw poprzez gromadzenie danych oraz umożliwienie wykonywania operacji na zebranych danych (Szymonik, 2015).

System klasy ERP to zbiór powiązanych ze sobą rozwiązań informatycznych wspierających funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa. Organizacja procesów gospodarczych wraz z systemem informacyjnym wspomaganym rozwiązaniami informatycznymi tworzą system informatyczny. Przekształcenie systemu informacyjnego w system informatyczny odbywa się przy zastosowaniu technologii informacyjnej (Auksztol, Balwierz, Chomuszek, 2012).

System ERP przede wszystkim wspomaga zarządzanie przedsiębiorstwem w zakresie planowania, produkcji i dystrybucji oraz umożliwia uzyskanie błyskawicznej odpowiedzi na zmiany popytu przy uwzględnianiu występujących na rynku warunków i ograniczeń (Wieczerzycki, 2009).

Głównym celem systemu ERP jest pełna integracja wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa. Powinien on wspomagać zarówno wyspecjalizowane funkcje produkcyjne, np. zarządzanie zmianami konstrukcyjnymi oraz technologicznymi, jak i zarządzanie jakością, remontami, personelem, serwisem itp. (Wieczerzycki, 2009).

Za pomocą systemu ERP prowadzi się ewidencję oraz analizę danych. Planowanie zaś może być realizowane na dwa sposoby: uproszczony i rozwinięty. W latach dziewięćdziesiątych planowanie oznaczało głównie kontrolę oraz ustalanie poziomu zapasów, materiałów i produkcji. Obecnie pełne planowanie zasobów dotyczy również określania przyszłych

wyników i odbywa się przy zastosowaniu wysoce wydajnych aplikacji współpracujących z systemami ERP, takimi jak BI (ang. *Business Intelligence*) (Auksztol, Balwierz, Chomuszko, 2012).

Duża elastyczność systemów ERP umożliwia dopasowanie ich do specyfiki większości przedsiębiorstw z uwagi na fakt, że moduły mogą funkcjonować samodzielnie. System uprawnień pozwala na dostęp poszczególnym pracownikom do zasobów systemu powiązanych ściśle z zakresem obowiązków i odpowiedzialności na danym stanowisku (Golarz, 2014).

Jak zauważa Szymonik (2015) systemy ERP są oprogramowaniem modułowym tj. składają się z niezależnych od siebie, choć współpracujących ze sobą aplikacji. Podstawowym ich fundamentem jest baza danych, która jest zazwyczaj wspólna dla wszystkich pozostałych modułów. Moduły obejmują zwykle następujące obszary (Szymonik, 2015):

- informowania kierownictwa,
- ochrony danych,
- wspomagania decyzji,
- magazynowania,
- integracji multimedialnej,
- dostępu do danych za pomocą przeglądarek internetowych,
- zarządzania zapasami,
- zaopatrzenia,
- śledzenia realizowanych dostaw,
- planowania produkcji,
- sprzedaży,
- kontaktów z klientami,
- księgowości,
- finansów
- zarządzania zasobami ludzkimi.

Z kolei Chwesiuk (2011) wyróżnia następujące obszary działalności logistycznej, które pokrywa system ERP:

- obsługa klientów – baza danych o klientach, przetwarzanie zamówień, obsługa specyficznych zamówień (produkty na żądanie: *assembly-to-order, make-to-order*), elektroniczny transfer dokumentów,
- produkcja – obsługa zapasów, wyznaczanie kosztów produkcji, zakupy surowców i materiałów, ustalanie terminarza produkcji, zarządzanie zmianami produktów, prognozowanie zdolności produkcyjnych, wyznaczanie krytycznego po-

ziomu zapasów/zasobów, kontrola procesu produkcji,

- finanse – prowadzenie księgowości, kontrola przepływu dokumentów księgowych, rozliczanie działalności, przygotowanie raportów finansowych zgodnie z oczekiwaniami poszczególnych grup odbiorców (np. podział na centralę i oddziały)
- integracja łańcucha logistycznego – cecha, która wyznaczy przyszłe kierunki systemów ERP, powodując ich wyjście poza przedsiębiorstwo.

Jak zauważa Woźniak (2002) zintegrowany system zarządzania przedsiębiorstwem gwarantuje szybki dostęp do informacji niezbędnej do podejmowania właściwych decyzji. Z tego względu implementacja systemu typu ERP jest największą inwestycją informatyczną przedsiębiorstwa zarówno pod względem kosztów, stopnia złożoności, czasu realizacji oraz trudności.

Implementacja systemu informatycznego wiąże się z koniecznością wprowadzenia w przedsiębiorstwie zmian zwiększających efektywność jego wykorzystania. Według Woźniaka (2002) wdrożenie systemu informatycznego powinno zostać przeprowadzone równoległe z reengineeringiem i restrukturyzacją przedsiębiorstwa, gdyż wymusza ono nieraz uporządkowanie niektórych spraw, jednoznaczne zdefiniowanie procedur oraz zasad funkcjonowania.

System ERP jako pakiet informatyczny pozwala gromadzić dane dotyczące zasobów przedsiębiorstwa. Umożliwia on podgląd tych zasobów wszystkim użytkownikom systemu. Dzięki wiedzy zawartej w systemie klasy ERP kierownictwo jest w stanie odpowiednio modyfikować swoje działania, szukać usprawnień i podejmować decyzje strategiczne. Pozwala on łączyć ze sobą dane wielu działów firmy tworząc jedną całość. Kompleksowość systemów ERP jest ich kluczowym atutem skłaniającym przedsiębiorstwa do ich nabycia.

5. Korzyści i zagrożenia płynące z implementacji systemów ERP

Implementacja systemu klasy ERP w przedsiębiorstwie może przynieść zestaw korzyści. Najważniejsze z nich zostały wskazane w tab. 2.

Tab. 2. Zalety stosowania systemów klasy ERP

Zaleta	Opis
Znaczna redukcja kosztów	<ul style="list-style-type: none"> - automatyzacja pracy, - wydajne zarządzanie zasobami przedsiębiorstwa, - weryfikacja planów i norm produkcyjnych, - identyfikacja kosztotwórczych obszarów działania firmy.
Oszczędność czasu	<ul style="list-style-type: none"> - sprawne wykonywanie czynności, - sprawne pozyskiwanie informacji w różnych przekrojach.
Usprawnienie i standaryzacja procesów biznesowych	<ul style="list-style-type: none"> - benchmarking gospodarczy, - wykorzystanie gotowych wzorców procesów biznesowych, - sporządzenie i weryfikacja stopnia wykonania planu, - ocena sprawności realizacji procesów, - weryfikacja i reorganizacja procesów zachodzących w firmie.
Standaryzacja zbiorów danych	<ul style="list-style-type: none"> - wprowadzenie scentralizowanej bazy danych, - powszechna walidacja ewidencji danych, - ujednoczenie klasyfikacji, nomenklatur i rejestrów w każdej komórce organizacyjnej przedsiębiorstwa.
Polepszenie jakości obsługi klienta	<ul style="list-style-type: none"> - efektywne rozpoznawanie potrzeb klientów, - generowanie czytelnej dokumentacji obrotu towarowego, - skrócenie czasu odpowiedzi na zapytania kierowane przez klienta, - przyspieszenie reakcji na zapotrzebowanie klienta.
Możliwość planowania krótko- i długoterminowego	<ul style="list-style-type: none"> - planowanie możliwe na podstawie zgromadzonych danych, - planowanie wspomagane możliwością tworzenia symulacji, - integracja danych dotyczących zapotrzebowania przedsiębiorstwa.

Postrzeżenie danej organizacji jako przedsiębiorstwa globalnego	<ul style="list-style-type: none"> - integracja danych pochodzących z wielu państw poprawia skuteczność podejmowanych decyzji, - umożliwia planowanie, kontrolę, kierowanie i zarządzanie zróżnicowanych przedsiębiorstw, dopasowując do siebie potrzeby poszczególnych działów organizacji.
---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Auksztol, Balwierz, Chomuszko, 2012; Szymonik, 2015; Wieczerycki, 2009).

Analizując zalety stosowania pakietu ERP, należy wyciągnąć wniosek, że pozwala on usprawnić działalność całej firmy oraz przynieść korzyści finansowe przedsiębiorstwu. Dzięki zintegrowanej bazie danych kierownictwo jest w stanie podejmować decyzje strategiczne co przekłada się na umacnianie pozycji konkurencyjnej. Kompleksowość systemu pozwala spajać ze sobą wszystkie działy przedsiębiorstwa, nawet w przypadku gdy jest to firma międzynarodowa posiadająca wiele placówek na świecie. Jest to niebywale cenny system informatyczny, który jest w stanie z jednej strony przyczynić się do generowania dużych zysków, a z drugiej ograniczać koszty prowadzenia działalności. Dla logistyki przedsiębiorstw szczególnie istotne są znaczna redukcja kosztów, standaryzacja zbiorów danych oraz usprawnienie i standaryzacja procesów biznesowych.

Stosowanie systemów klasy ERP niesie ze sobą również zagrożenia. Ich zestawienie znajduje się w tab. 3.

Tab. 3. Zagrożenia płynące ze stosowania systemów klasy ERP

Zagrożenie	Opis
Wysokie koszty implementacji	<ul style="list-style-type: none"> - zakupy licencji systemów ERP są kosztowne, - koszty dostosowania systemu do specyfiki przedsiębiorstwa są wysokie, - czasem wiąże się to z koniecznością powołania zespołu implementującego system w organizacji.
Konieczność wprowadzenia zmian strukturalnych	<ul style="list-style-type: none"> - konieczność dostosowania procesów do systemu, - konieczna może być restrukturyzacja przedsiębiorstwa.
Zbyt skomplikowa-	- przedsiębiorstwo może mieć

na funkcjonalność systemu	<p>trudności z dostosowaniem swoich procesów do systemu ERP,</p> <p>organizacja może być zmuszona do przeprowadzenia kilku serii szkoleń w obrębie wdrożonego systemu ERP.</p>
Długi czas wdrożenia	<p>pierwotny czas wdrożenia może wynosić nawet kilka lat,</p> <p>zespoły wdrożeniowe mogą przedłużać proces implementacji w nieskończoność, aby projekt nadal trwał, dzięki czemu pracownicy wdrożeniowi będą mieli pracę,</p> <p>system nawet po wdrożeniu, powinien być ciągle aktualizowany co pociąga koszty.</p>
Automatyczne przenoszenie się błędów	<p>jeśli jeden dział organizacji wprowadzi do systemu błędne dane, automatycznie będą one dostępne i powielane przez inne działy,</p> <p>wykrycie źródła błędów w dużej organizacji może być skomplikowane.</p>
Systemy klasy ERP stają się przestarzałe	<p>systemy klasy ERP powoli przestają pasować do realiów ekonomiczno-gospodarczo-technologicznych,</p> <p>organizacje chcące być bardziej konkurencyjne uciekają się do systemów klasy ERP II.</p>
Brak osiągania korzyści po wdrożeniu systemu	<p>mimo dokonania inwestycji w celu wdrożenia systemu ERP przedsiębiorstwa mogą nie osiągać wymiernych efektów z tego faktu,</p> <p>brak odpowiedniego personelu i przeszkolenia mogą hamować osiąganie korzyści wynikające z użytkowania systemu ERP.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Fajfer, Koliński, 2012; Szymonik, 2015)

Zauważyć należy, że implementacja systemu ERP w organizacji jest ryzykowną inwestycją. Zmiany strukturalne często mogą być ciężkie do odwrócenia, a z drugiej strony dostosowanie systemu do obecnej struktury firmy bardzo trudne, a czasami wręcz niemożliwe. Nikt nie jest w stanie zagwarantować, że zaplanowane cele oraz spodziewany system informatyczny spełni oczekiwania i przy-

niesie wymierne korzyści finansowe. Ponadto, czas wdrożenia może przeciągać się w nieskończoność. Jak zostało wspomniane czasem zespół wdrożeniowy może celowo przeciągać wdrożenie pakietu, ponieważ z chwilą zakończenia implementacji systemu ERP tracą oni pracę. Kolejną wielką wadą systemów ERP jest to, że funkcjonują one już na rynku długie lata. Przewiduje się, że w najbliższych latach przedsiębiorstwa chcąc liczyć się na rynku, będą musieli oni szukać nowocześniejszych i bardziej dopasowanych zintegrowanych systemów informatycznych. Dla logistyki przedsiębiorstw szczególnie istotne są wysokie koszty implementacji, konieczność wprowadzenia zmian strukturalnych, automatyczne przenoszenie się błędów oraz zbyt skomplikowana działalność systemu.

6. Determinanty efektywnego wykorzystania systemów ERP

Wdrożenie systemu ERP w organizacji nie zawsze musi skończyć się powodzeniem. Mogą wystąpić sytuacje, w których przedsiębiorstwo pomimo dokonania dużych inwestycji nie będzie osiągać wymiernych korzyści wynikających z faktu implementacji systemu klasy ERP.

Decyzja o implementacji systemu ERP powinna być decyzją strategiczną, ponieważ sprawne zarządzanie informacją jest obecnie jednym z najważniejszych czynników zwiększających konkurencyjność organizacji. Systemy ERP są elementami bardzo skomplikowanymi od strony technicznej, jak i funkcjonalnej. Ich ocena nigdy nie powinna być dokonywana tylko przez jedną osobę – w tym celu należy powołać specjalny zespół selekcyjny, który w odpowiedni sposób określi potrzebne cechy systemu ERP oraz oceni jego przydatność.

Wieczerzycki (2009) wyróżnia następujące czynniki, które wpływają na efektywne wdrożenie systemu ERP w organizacji:

1. Dostawca systemu. Przed podjęciem decyzji o implementacji systemu ERP istotne jest sprawdzenie gotowości systemu do wprowadzania potrzebnych modyfikacji przed jego wdrożeniem, jak i w trakcie eksploatacji. Kluczowe jest przyznanie się doświadczeniu dostawcy usługi w realizowaniu projektów informatycznych na danym rynku oraz sprawdzenie referencji i kwalifikacji zarówno programistów, jak i konsultantów. Istot-

nym elementem jest również zwrócenie uwagi na zakres opieki powdrożeniowej.

2. Cechy systemu ERP. System klasy ERP powinien wyróżniać się cechami, które są charakterystyczne dla nowoczesnych systemów informatycznych. System powinien cechować przede wszystkim: otwartość, przyjazność dla użytkowników innowacyjność, stabilność, gotowość do wspomagania strategii oraz możliwość do pracy w czasie rzeczywistym. Ta determinanta jest szczególnie istotna dla logistyki przedsiębiorstw.
3. Sprawy techniczne. Pakiet ERP powinien być stworzony przy zastosowaniu najnowszej metodologii, techniki i technologii. Bardzo ważne jest sprawdzenie, w jakim systemie operacyjnym działa pakiet ERP i jaka jest wymagana platforma sprzętowa. Należy się również dowiedzieć, z jaką bazą danych system współpracuje, ponieważ u podstaw dobrego systemu zawsze musi znajdować się dobrze zaprojektowana, niezawodna i wydajna baza danych.

Inne czynniki warunkujące osiągnięcie sukcesu podczas wdrażania pakietu ERP w organizacji prezentują Drelichowski i Parafian (2008):

1. **Sprecyzowany cel wdrożenia.** Niezbędne jest na poziomie definiowania projektu jasne określenie celu wdrożenia. Metodologia PRINCE2 nazywa to uzasadnieniem biznesowym i podkreśla, że w momencie gdy uzasadnienie biznesowe, które jest siłą napędową projektu przestaje obowiązywać, należy projekt zakończyć. Czynnikiem ten jest szczególnie istotny dla logistyki przedsiębiorstw.
2. **Harmonogram wdrożenia.** Jest wiele metod budowy harmonogramu wdrożenia, jednak bez względu na to, z której z nich korzystamy niezbędne jest zbudowanie takiego harmonogramu, aby wszystkie zaplanowane w nim prace były możliwe do zrealizowania. Z punktu widzenia wyceny projektu niesamowicie istotną kwestią jest umieszczenie w harmonogramie wszystkich kluczowych zadań mających znaczący wpływ na pracochłonność zespołu projektowego. Jest to jedyny sposób na uniknięcie nieprzewidywalnych kosztów związanych z pracami, wymaganymi z punktu widzenia wdrożenia, a nie umieszczonymi w harmonogramie, tym samym nie wycenionymi.
3. **Odpowiednie kwalifikacje zespołu wdrożeniowego (obie strony: klient i dostawca).** Bez wątplenia na jakość wdrożenia wpływają kwali-

fikacje zespołów wdrożeniowych. Zarówno po stronie dostawcy oprogramowania jak i klienta. Odpowiedni dobór ludzi do zespołów projektowych jest jednym z kluczowych elementów na ścieżce powodzenia projektu.

4. **Decentralizacja uprawnień i odpowiedzialności.** Osoby kluczowe z punktu widzenia prac projektowych powinny cechować się pełną decyzywnością. Niedobrą sytuacją, gdy osoba wyznaczona do pełnienia funkcji użytkownika kluczowego obszaru, nie jest w stanie podjąć decyzji na temat wymagań dotyczących wdrażanego systemu. Taką postać rzeczy z miejsca powoduje opóźnienia w zatwierdzaniu poszczególnych faz, a w następstwie do opóźnienia projektu. Czynnikiem ten jest szczególnie istotny dla logistyki przedsiębiorstw.
5. **Prawidłowe określenie priorytetów zadań dla członków zespołów wdrożeniowych (po stronie dostawcy jak i klienta).** Nawet najlepsi specjaliści ze swoich obszarów obarczeni uczestnictwem w zbyt wielu projektach nie są w stanie wykonać swoich wszystkich zadań w sposób prawidłowy, dlatego bardzo istotne jest umiejętne określanie priorytetów zadań.
6. **Jasno określone zasady współpracy klient – dostawca.** Dobrą praktyką jest zawarcie zasad współpracy w dokumencie DIP (wg metodologii PRINCE2 jest to Dokument Inicjujący Projekt, jednak jego zadaniem nie jest tylko inicjacja projektu, ale również zbieranie wszystkich kluczowych z punktu widzenia projektu informacji m.in. zasad współpracy), lub utworzenie odrębnego dokumentu określającego zasady współpracy.
7. **Prawidłowo dobrana infrastruktura teleinformatyczna.** Źle dobrane parametry serwerów lub sieci uniemożliwiają pracę w wdrażanym systemie, stąd, aby osiągnąć powodzenie we wdrożeniu należy przeprowadzić gruntowną analizę wymagań sprzętowych.
8. **Przywiązywanie wagi do szkoleń użytkowników końcowych.** Szkolenia użytkowników końcowych powinny być bardzo przemyślane oraz ich czas trwania powinien być tak dobrany, aby w komfortowych warunkach umożliwić użytkownikom końcowym systemu zdobycie wiedzy. Im więcej czasu poświęci się na szkolenia tym łatwiejszy będzie etap asysty powdrożeniowej.
9. **Sprawne zarządzanie projektem.** Wykorzystanie istniejących i sprawdzonych metodologii

prowadzenia projektów oraz wdrażania systemów bez wątpienia jest bardzo istotną sprawą warunkującą osiągnięcie sukcesu podczas wdrożenia.

Należy wyciągnąć wniosek, że efektywne wdrożenie systemu ERP zależy od wielu czynników. Owe czynniki powinny mieć na uwadze zawsze dwie strony – usługodawca, jak i usługobiorca. Istotne, aby obie strony zawsze traktowały się jako partnerów, którzy razem dążą do wspólnego celu. Kluczowym czynnikiem wydaje się być jednak czynnik ludzki i jego kompetencje wraz z doświadczeniem, ponieważ to od nich w dużej mierze zależy końcowy sukces. Naczelną rolę w sukcesywnym wdrożeniu pakietu ERP pełni kierownictwo i decyzje przez nie podejmowane. Każda decyzja powinna być co przemyślana dwukrotnie, a najlepiej skonsultowana z doradcami.

7. Przykłady wdrożeń systemów ERP w logistyce przedsiębiorstw

Przykładem wdrożenia systemu klasy ERP może być operator logistyczny DB Schenker Logistics. Usługą implementacji systemu ERP w 2015 roku zajęła się firma IBCS Poland, integrator systemów informatycznych, realizujący projekty informatyczne zapewniające poprawę skuteczności procesów logistycznych, magazynowych i sprzedaży. Usługodawca dostarczył 2000 terminali mobilnych Motorola dla DB Schenker Logistics. Urządzenia znalazły zastosowanie w obsłudze przesyłek drobnicowych. Przypadek ten został opisany w *DB Schenker Logistics pracuje nad poprawą procesów logistycznych*, (2015) w *Erp-view.pl*.

Wdrożenie podzielono na dwa etapy. Pierwszy polegał na dostarczeniu urządzeń – terminali, akcesoriów oraz kontraktów serwisowych. Drugi to właściwa instalacja oprogramowania operacyjnego oraz użytkowego, a także konfiguracja i parametryzacja sprzętu pod kątem istniejącego w firmie oprogramowania.

Dystrybucją sprzętu w Polsce oraz szkoleniem pracowników zajęła się firma DB Schenker Logistics. Cały proces implementacji przebiegał zgodnie z harmonogramem co umożliwiło szybkie jego użytkowanie.

Dzięki wyposażeniu dwóch tysięcy kierowców DB Schenker Logistics w terminale mobilne Motorola MC-95 udało się wprowadzić nowy standard

obsługi przesyłek drobnicowych. Dzięki zastosowaniu terminali automatycznie tworzą się wykazy ładunkowe oraz gromadzą informacje dotyczące dyspozycji. Kierowcy mają dostęp do danych o wszystkich przesyłkach i sami mogą planować kolejność realizacji zleceń. Urządzenie przypomina także o usługach dodatkowych związanych np. z doręczeniem paczki o określonej godzinie, czy odebraniu dokumentów. W znacznym stopniu wdrożenie usprawniło pracę kierowców, a także proces obsługi przesyłek drobnicowych.

Ograniczenie dokumentacji papierowej i zautomatyzowany proces obsługi dostaw zapewnił większą kompletność i wiarygodność danych. Przyczyniło się to do powstawania mniejszej ilości błędów, większego uporządkowania prowadzonych czynności i bardziej wydajnej pracy. Ponadto, urządzenia mobilne pozwoliły na przepływ danych w czasie rzeczywistym, przyspieszając obieg informacji. DB Schenker Logistics może dzięki temu poprawiać swoją efektywność i jakość usług, co przekłada się na wzrost satysfakcji klientów.

Reasumując wdrożenie zapewniło firmie wzrost efektywności procesów, eliminację marnotrawstw i redukcję błędów. Dzięki implementacji pakietu ERP system logistyczny firmy DB Schenker Logistics uległ znacznej poprawie co przyczyniło się do wzrostu przewagi konkurencyjnej DB Schenker Logistics na rynku operatorów logistycznych w Polsce.

Kolejnym przykładem wykorzystania systemu klasy ERP w przedsiębiorstwie jest firma RAW-POL Export-Import Spółka Jawna. Przypadek ten został opisany w *Zintegrowane Systemy Informatyczne*, Kisielnicki, Pańkowska i Sroka, 2012. RAW-POL jest ogólnopolskim dystrybutorem środków ochrony osobistej (odzież robocza). W 2004 roku kierownictwo firmy podjęło decyzję o wymianie dotychczasowego oprogramowania. Celem był zakup rozwiązania ściśle dopasowanego do specyfiki i potrzeb firmy - była to aplikacja SENTE eSystem. To nowoczesny system klasy ERP, który wspomaga zarządzanie logistyką, finansami i księgowością, personelem, relacjami z klientem (CRM), produkcją, magazynem wysokiego składu (WMS), controllin-giem i *Business Intelligence*, obiegiem dokumentów i *workflow* oraz *e-commerce*.

Trudnością w trakcie wdrożenia oprogramowania SENTE eSystem była jego skala i jego innowacyjność. Większość rozwiązań i funkcji oprogramowa-

nia była projektowana na specjalne zamówienie klienta. Co więcej, były to wymagania organizacji nie tu i teraz, ale przyszłościowej, która widzi potrzebę zmiany i chce się stale dynamicznie rozwijać. Stąd powstał projekt zmian organizacji pracy w firmie.

Podczas implementacji istniało podwójne ryzyko: błędnego zdefiniowania oraz rozpoznania przyszłych potrzeb. Z tego względu w projekt wdrożenia zaangażowane były osoby o bardzo bogatym doświadczeniu, zarówno w dziedzinie organizacji, jak i projektowania aplikacji. Wszystko po to, by uniknąć błędów zasadniczych, które potencjalnie mogłyby uniemożliwić eksploatację oprogramowania już po jego uruchomieniu.

Podczas realizacji tak rozległego projektu wdrożeniowego, rozciągniętego w czasie (wdrożenie w różnych obszarach trwa od 2004 roku, zasadniczym ryzykiem były kolejne, nowe wymagania klienta w trakcie realizacji prac wdrożeniowych. Dlatego wraz z pojawianiem się nowych koncepcji na rozbudowę systemu, konsultanci ze strony dostawcy dzielili je na etapy i grupy funkcjonalne tak, by czas przygotowania i uruchomienia danego rozwiązania nie był zbyt długi. Tym samym uniknięto niebezpieczeństwa dostarczenia rozwiązania informatycznego, nieodpowiadającego rzeczywistym potrzebom biznesowym firmy.

W całym procesie wdrożenia najważniejszym czynnikiem, który przesądził o jego powodzeniu byli ludzie - członkowie obu zespołów wdrożeniowych. Obie strony zarówno po stronie dostawcy systemu, jaki inwestora, wykazały się cierpliwością i umiejętnością zrozumienia potrzeb drugiej strony, oraz celu biznesowego, jaki miał być osiągnięty za pośrednictwem projektu.

Ze strony wykonawcy projekt został zrealizowany, dzięki uniwersalnym kompetencjom konsultantów, którzy zanalizowali problemy pod kątem merytorycznym, projektowym i technicznym, by w efekcie zaprogramować i wdrożyć odpowiednie dla tej firmy rozwiązanie informatyczne.

Największą korzyścią z wdrożenia systemu zintegrowanego było zautomatyzowanie większości procedur operacyjnych zachodzących w przedsiębiorstwie w taki sposób, że zwiększenie obrotów ponad trzykrotne nie spowodowało konieczności zatrudniania dodatkowych pracowników. A ponadto, zwrot kosztów z każdego kolejnego projektu liczony jest w miesiącach, a nie latach.

Dzięki przyjętym rozwiązaniom kierownictwo firmy może koncentrować się na ciągłym doskonaleniu prowadzonej działalności, a nie na działaniach operacyjnych. Wszelkie zmiany w organizacji, nowe pomysły na pracę firmy najpierw znajdują swoje odzwierciedlenie w systemie informatycznym, który następnie odpowiednio wspomaga i steruje pracą operatorów. W znacznym stopniu zwiększa to odporność organizacji na czynnik ludzki, który może być zawodny. Mowa tu np. o sytuacji, kiedy zmiana kierownika magazynu może powodować wstrzymanie jego pracy. W opisaney wyżej sytuacji, kiedy magazynem zarządza oprogramowanie, takie niebezpieczeństw wyeliminowane jest praktycznie do zera.

Czas realizacji zamówień klientów skrócił się do niespełna dwudziestu czterech godzin, a liczba pomyłek przy dystrybucji towarów spadła do wielkości promilowych. Mimo kilkukrotnego rozszerzenia przez firmę asortymentu, wszystkie realizowane przez nią działania wykorzystują tę samą powierzchnię magazynową. Dzięki temu nie ma potrzeby inwestowania kolejnych środków w budowę lub wynajem nowych powierzchni magazynowych.

W wartościach ekonomicznych, koszt utrzymania i rozwoju oprogramowania w stosunku do zysku firmy spadł kilkukrotnie, mimo zwiększenia tych nakładów w wartościach bezwzględnych. Średni czas zwrotu z nowych rozwiązań w implementowanym oprogramowaniu wynosi od jednego do kilku miesięcy. Dzięki zwiększaniu wartości obrotów, każda kolejna inwestycja ma krótszy czas zwrotu z inwestycji, a niektóre rozwiązania zwracają się nawet w przeciągu kilkunastu transakcji.

Dzięki przyjętej strategii rozwoju i wzrostu konkurencyjności poprzez automatyzowanie procesów, przy silnym wsparciu i sterowaniu przez system informatyczny, firma poprawiła znacznie większość parametrów, w kontekście których jest postrzegana przez rynek. Dla przykładu, czas realizacji zamówienia klienta spadł z siedmiu dni do dwudziestu czterech godzin. Zamówienia są realizowane niemalże w stu procentach, a liczba reklamacji ilościowych (błędy w wysyłce) osiągnęła poziomy incydentalne. To wszystko sprawia, że firma jest aktualnie postrzegana jako lider w swojej branży zarówno pod względem cenowym, jak i jakości obsługi klienta.

Reasumując, odpowiednie przygotowanie projektu i dobór ludzi pozwolił efektywnie wdrożyć sys-

tem ERP w organizacji. Korzyści, które dzięki temu przedsiębiorstwo osiągnęło pozwoliło mu zwiększyć swoją przewagę konkurencyjną na rynku oraz usprawnić wiele procesów w obrębie swojej działalności. Pomimo realnych zagrożeń takich jak np. ryzyko błędnego zdefiniowania przyszłych potrzeb, obu stronom udało się osiągnąć ostateczny sukces. Firma RAW-POL udowadnia, że efektywnie wdrożony system ERP jest w stanie w znacznym stopniu usprawnić działalność logistyczną przedsiębiorstwa, przynosząc przy tym korzyści finansowe, organizacyjne oraz zwiększyć przewagę konkurencyjną na rynku.

8. Podsumowanie

Reasumując, w świecie postępującej globalizacji i informatyzacji systemy logistyczne przedsiębiorstw powinny być wspierane zaawansowanymi systemami informatycznymi. Systemy informatyczne są w stanie wspomóc proces decyzyjny oraz usprawnić działalność organizacji. Przedsiębiorstwa chcące usprawnić logistykę swoich firm mogą skorzystać z zintegrowanych systemów informatycznych klasy ERP.

Zintegrowane systemy ERP dzięki swojej kompleksowości w gromadzeniu i przedstawianiu danych w znacznym stopniu wspomagają proces decyzyjny w przedsiębiorstwach. Jednocześnie są one cennym narzędziem w rękach kierownictw przedsiębiorstw zarówno krajowych, jak i globalnych. Systemy ERP pomimo swoich znaczących zalet stają się powoli przeżytkiem i firmy w najbliższych latach będą szukać rozwiązań w obrębie bardziej zaawansowanych systemów klasy ERP II. Ponadto, nie zawsze ich implementacja może być zakończona pełnym sukcesem.

W procesie wdrażania systemów ERP kierownictwo organizacji musi zdawać sobie sprawę z wyzwania jakie przed nim stoi. Sukcesywne wdrożenie

zintegrowanego systemu informatycznego zależy od wielu czynników. Często warunki muszą spełniać zarówno usługobiorca, jak i usługodawca. Istotnym jest, aby obie strony traktowały się jako partnerów i razem dążyły do celu, jakim jest efektywna implementacja systemu ERP. W tym aspekcie kluczowa jest jasno określona oraz niczym nieskrępowana komunikacja.

Przytoczone przykłady firm DB Schenker Logistics oraz RAW-POL udowadniają, że efektywnie wdrożone systemy ERP są w stanie usprawnić działalność logistyczną firm. Usprawnione systemy logistyczne przyniosły obu firmom zyski finansowe, usprawniły funkcjonowanie działalności oraz przyczyniły się do wzrostu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Pomimo wielu wyzwań i realnych zagrożeń obu organizacjom udało się opracować dokładne cele, dobry plan wdrożenia oraz były w stanie utrzymywać na wysokim poziomie komunikację z firmami wdrażającymi systemy informatyczne.

Bibliografia

- Auksztol, J., Balwierz, P., Chomuszko, M. (2012). *SAP. Zrozumieć system ERP*. Warszawa: PWN.
- Beier, F.J., Rutkowski, K. (1995). *Logistyka*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Bińczycki, B., Tyrańska, M., Walas-Trębacz, J. (2007). *System informacyjny w zarządzaniu operacyjnym*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Blaik, P. (2001). *Logistyka*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

- Chwesiuk, K. (2011). Analiza zastosowań systemów informatycznych klasy ERP w logistyce. *Logistyka*, nr 4/2011, s. 162-171.
- DB Schenker Logistics pracuje nad poprawą procesów logistycznych. (2015). *ERP-View.pl*. Pozyskano z: https://www.erp-view.pl/it_solutions/db_schenker_logistics_pracuje_nad_poprawa_procesow_logistycznych.html. Data dostępu: 17.05.2017.
- Drelichowski, L., Parafian, A. (2008). Uwarunkowania wdrożenia zintegrowanego systemu zarządzania (ERP) na przykładzie wiodącego przedsiębiorstwa branży chemicznej. *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, t. 17, s. 47-58.
- Golarz, M. (2014). Wykorzystanie systemów informatycznych w logistyce przedsiębiorstw. W: E. Piwonias-Krzeszowska i T. Małkus (red.), *Współczesne problemy zarządzania organizacjami*. Kraków: Mfiles.pl
- Fajfer, P., Koliński, A. (2012). Rozwój systemów informatycznych wspomagających zarządzanie. W: Ł. Hadaś i P. Cyplik (red.), *Praktyczne aspekty wykorzystania systemów ERP w wybranych przedsiębiorstwach Wielkopolski*. Poznań: Wyższa Szkoła Logistyki.
- Kisielnicki, J., Pańkowska, M., Sroka, H. (2012). *Zintegrowane systemy informatyczne*. Warszawa: PWN.
- Kummer, S., Weber, J. (1990). *Aspekte des betriebswirtschaftlichen Managements der Logistik*. Stuttgart: Die Betriebswirtschaft.
- Małkus, T., Tyrańska, M. (2012). System logistyczny. W: A. Stabryła (red.), *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Penc, J. (2003). *Menedżer w działaniu. Skuteczne działanie i samodoskonalenie*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Skowronek, C., Sarjusz-Wolski, Z. (2003). *Logistyka w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Szymonik, A. (2015). *Informatyka dla potrzeb logistyka(i)*. Warszawa: Difin.
- Wieczerzycki, W. (2009). Technologie informacyjne w łańcuchach dostaw. W: J. Długosz (red.), *Nowoczesne technologie w logistyce* (s. 33-75). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Woźniak, K. (2002). Charakterystyka zastosowań zintegrowanych systemów zarządzania przedsiębiorstwem klasy MRP, MRP II, ERP. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*. nr 574, s. 201-215.

The usage of ERP class system in logistics area of companies

Michał Golarz
Cracow University of Economics

Abstract:

The aim of the article is to present the functioning of the Enterprise Resource Planning system in Logistics area of companies. In the first part of the article the attention was focused on the concept of the logistics system. Furthermore, logistics subsystems have been indicated and also described. In the next part of the article the characteristics of an integrated information system ERP has been made. It included the definition, the main objectives and principles of functioning. Furthermore, factors determining effective implementation and usage of ERP systems have been indicated. In the last part of the article the practical implementations of the ERP system in DB Schenker Logistics and RAW-POL have been described. Case studies indicated the benefits that organizations achieved due implementation of integrated information systems.

Keywords: logistics, IT systems in logistics, ERP systems.

JEL codes: M11, M15

Przesłanki dynamicznego zarządzania procesami

Jeremi Jaremczuk

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Zarządzanie procesami stanowi przedmiot permanentnych dociekań zarówno w teorii jak i praktyce zarządzania organizacją. Przedmiot ten, dotyczy przede wszystkim doskonalenia zarządzania procesami w organizacji w kontekście ich intensyfikacji. Celem niniejszego artykułu jest próba rozpoznania oraz uzasadnienia realnych przesłanek zarządzania procesami w organizacji. W szczególności próba identyfikacji realnej przesłanki egzogenicznej konkretyzowanej informacją wyrażającą kontekst otoczenia organizacji, która stanowi wiedzę zorientowaną na cel oraz endogenicznej konkretyzowaną przez: wyznawane wartości, cechy osobowościowe, właściwości temperamentu jak i postawy społeczne. W niniejszym artykule zastosowano metodę analizy literatury przedmiotu, która pozwala na refleksję oraz sformułowanie stanowiska w zakresie roli i znaczenia podejścia przyczynowego w zarządzaniu procesami w organizacji.

Słowa kluczowe: zarządzanie, proces zarządzania, doskonalenie.

Kody JEL: M12, M16

1. Wprowadzenie

Współczesne procesowe podejście do zarządzania w organizacji preferuje przede wszystkim skuteczność i efektywność organizacji, co w głównej mierze zależy od jakości realizowanych w niej procesów. Dlatego zasadniczą myśl w zarządzaniu procesami koncentruje się współcześnie na identyfikacji i opisie wszystkich procesów realizowanych w organizacji znajdujących się we wzajemnych związkach i zależnościach, określeniu metod determinujących ich prawidłową realizację oraz kryteriach pozwalających na ich skuteczne monitorowanie i nadzorowanie. Na szczególną uwagę, stanowiącą zasadniczą inspirację dla niniejszego artykułu w zakresie rozpoznania natury zarządzania procesami jest stanowisko Nowosielskiego (2009), który zwraca uwagę na potrzebę dualnego podejścia do zarządzania procesami. Nowosielski (2009) konstatuje, że zarządzanie procesami w literaturze przedmiotu określa się, jako kompleksowe, ciągłe i usystematyzowane stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi oddziaływania na procesy zachodzące w organizacji, zmierzające do osiągnięcia celów organizacji oraz jak najlepszego zaspokojenia potrzeb jej klientów zewnętrznych i wewnętrznych. Nowosielski (2009) twierdzi również, że zarządzanie to także

konstruowanie rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów: pomysłów, ludzi i relacji między nimi, instytucji formalnoprawnych, środków materialnych (maszyn, urządzeń, budynków, materiałów, wyrobów gotowych itp.) i pieniężnych, a także praw do dysponowania nimi. W dualnym stanowisku Nowosielskiego (2009) wyraźnie identyfikuje się z jednej strony preferencję dla celu organizacji w zarządzaniu procesami natomiast z drugiej konstruowanie rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów. Konstruowanie rzeczywistości z dostępnych zarządzającemu elementów stanowi dla niniejszego artykułu zasadniczą inspirację, która wskazuje między innymi na istotne znaczenie w zarządzaniu: pomysłów, ludzi i relacji między nimi. Celem niniejszego artykułu jest, zatem próba rozpoznania oraz uzasadnienia realnych przesłanek zarządzania procesami w organizacji. Zarządzanie jest w swojej istocie – jak twierdzi Watson (2001) - sztuką nawiązywania relacji międzyludzkich. Wymaga ono umiejętności interpretowania myśli i potrzeb innych, w tym pracowników, klientów, konkurencji oraz tego wszystkiego, co jest potrzebne do nadawania działaniu nowych znaczeń, wartości i pozyskania zaangażowania ludzi.

2. Zarządzanie – istota, proces

Zasadniczą refleksję dotyczącą pojęcia zarządzania formułuje Korzeniowski (2010) twierdząc, że zarządzanie to działanie - za pośrednictwem innych ludzi - polegające na planowaniu, organizowaniu, motywowaniu i kontrolowaniu dla osiągnięcia celów organizacji. Zarządzanie – uzupełnia Korzeniowski (2010) - jest profesją łączącą osobiste zdolności, nabytą wiedzę i umiejętności praktyczne, szczególnie charakter zaufania publicznego oraz stosowanie zasad etyki zawodowej i osobistą odpowiedzialność za podejmowane decyzje. W związku z tym, zarządzanie obejmuje zawsze pewien podzbiór skomplikowanych procesów myślowych twierdzi Flakiewicz. Procesy te, jak kontynuuje Autor, leżą na przecięciu dwóch głównych, sprzężonych ze sobą zbiorów: informacji oraz socjopsychicznych uwarunkowań ludzi. Współcześnie procesy te, są wspomagane przez wiele metod i technik postępowania, wśród których poczesne miejsce zajmuje technologia komputerowa (Flakiewicz, 1990). Zarządzanie może być również postrzegane jako pięciostopniowy proces, na który składają się: świadomość, zrozumienie, podejmowanie decyzji, inicjowanie zmiany i osiąganie pożądaných rezultatów (Agor, 1998). Szczególnie refleksyjny pogląd w tym względzie formułuje Griseri (2002), który twierdzi, że zarządzanie jest złożone i bazuje na praktyce, a teorie zarządzania z reguły nie odzwierciedlają tej złożoności.

Również zarządzanie procesami stanowi przedmiot dociekań naukowych w zakresie ewolucji koncepcji zarządzania procesami. Identyfikuje się dwie koncepcje, czyli koncepcję doskonalenia procesów opartych na ciągłym i systematycznym wprowadzaniu do procesu niewielkich zmian i usprawnień, a druga to koncepcja stanowiąca o reinżynierii procesu – konstatują Skrzypek oraz Hofman (Skrzypek, Hofman, 2010). Dla pierwszej koncepcji każda wprowadzana zmiana powoduje lepsze funkcjonowanie procesu oraz poprawę wyników, jakie doskonalony proces osiąga. Ciągłe doskonalenie procesów obejmuje analizę i usprawnianie procesów organizacji za pomocą informacyjnego sprzężenia zwrotnego płynącego z zestawu miar określających stan realizacji celów procesu. Koncepcja ta, jest rozwinięciem japońskiej koncepcji kaizen, czyli usprawniania działalności organizacji za pomocą „drobnych kroków”. Natomiast druga koncepcja stanowiąca o re-

inżynierii procesu, reengineeringu polega na radykalnym i kompleksowym przeprojektowaniu procesów w organizacji. Twórcą jej jest Hammer, który ją upowszechnił wspólnie z Champy'em. Zgodnie z jej twórcą reengineering to fundamentalne przemysłenie od nowa i radykalne przeprojektowanie procesów w firmie, prowadzące do dramatycznej, przełomowej poprawy według krytycznych współczesnych miar osiąganych wyników takich jak: koszty, jakość, serwis i szybkość (Wojciechowski, 2003). Ujęcie procesowe w zarządzaniu proponowane przez jego twórcy, to w konsekwencji koncepcja prowadząca do dramatycznej, przełomowej poprawy specjalizowania działań, które dowodzą, że to proces, a nie produkt jest wyróżnikiem siły konkurencyjnej organizacji. Ponadto, dowodzą o konstytutywnym znaczeniu techniki i technologii informatycznych, a w szczególności stanowią o przeświadczeniu, że to człowiek i jego kompetencje są tym, co decyduje o zadowoleniu klienta. Istotną staje się, zatem teza L. von Misesa, że w gospodarce rynkowej najwyższą władzą jest konsument, a więc każdy określa kupując lub wstrzymując się od kupna, co powinno się wytwarzać, w jakiej ilości i o jakiej jakości (Mises, 1996).

Identyfikowane założenia pozwalają przyjąć, że nowoczesna organizacja musi się cechować między innymi: płaskimi strukturami organizacyjnymi (procesowe struktury), przystosowaniem się do zmian rynku, dostosowaniem procesów do oczekiwań indywidualnych klientów oraz wysoką gotowością innowacyjną (Romanowska, Trocki, 2004). W związku z tym, rozwój podejścia procesowego w zarządzaniu determinowany jest między innymi przez takie czynniki jak (Romanowska, Trocki, 2004):

1. Wzrastająca turbulencja i złożoność procesów w otoczeniu i wewnątrz organizacji.
2. Zmiany w strukturze i zakresie konkurencji.
3. Rozmywanie się granic pomiędzy podmiotami rynku, transfer wartości niematerialnych.
4. Wzrost wymagań i indywidualizacja preferencji klientów.
5. Skrócenie cyklu życia produktów i kompresja czasu.
6. Wymagania nowego marketingu: orientacja na bezpośrednie i długotrwałe więzi z klientem, rozwiązywanie jego problemów, chęć utrzymania dotychczasowych klientów, orientacja na tworze-

nie wartości dodanej, zmniejszenie "odległości komunikacyjnej" między organizacją a klientem.

7. Poszukiwanie nowych możliwości usprawnienia działalności i kreowania zróżnicowanej przewagi konkurencyjnej.
8. Rozwój IT.

Determinanty te, nie tylko decydują o rozwoju podejścia procesowego w zarządzaniu, ale przede wszystkim obligują do jednoznacznego i rzeczywistego poszukiwania przesłanek jego doskonalenia.

3. Doskonalenie jako proces

Dotychczasowe dociekania stanowiące o zarządzaniu procesami identyfikują przede wszystkim zagadnienie doskonalenia (Brilman, 2002; Sikora, 2010). W literaturze przedmiotu konstatuje się, że doskonalenie jest procesem, który nigdy się nie kończy, ponieważ mamy do czynienia ze zmiennością bliższego i dalszego otoczenia – dowodzi Sikora (2010). Proces, jako doskonalenie posiada, zatem określoną interpretację, na którą składa się (Bugdol, 2008):

1. Proces to coś, co zachodzi we wnętrzu organizacji.
2. Proces składa się z wejścia procesu właściwego i wyjścia (obejmuje otoczenie organizacji).
3. Procesy realizowane są we wnętrzu organizacji, są one ze sobą powiązane, a organizacja musi być zasilana w zasoby zewnętrzne.
4. Proces nie zachodzi w próżni, na jego przebieg wpływa cały szereg wyników).

Inaczej, proces definiowany jest jako zbiór czynności wymagający na wejściu wkładu i dający na wyjściu rezultat mający pewną wartość dla klienta. Proces opisuje przepływ i transformację materiałów, informacji, operacji i decyzji (Gabryelczyk, 2006). W związku z tym, doskonalenie procesu to ciągła analiza i ocena jego przebiegu oraz realizacja ustalonych dla niego celów z wykorzystaniem wszelkich źródeł informacji dotyczących tego procesu (audyty wewnętrzne, działania korygujące i zapobiegawcze, przeglądy kierownictwa, potrzeby i reklamacje klientów itd.) i w efekcie podejmowanie decyzji dotyczących usprawnień przebiegu procesu oraz osiągania wyższych celów (Opolski, 2002). Doskonalenie procesu posiada swój bezpośredni wyraz w stawianiu dla niego coraz wyższych i ambitniejszych celów. Określenie tych celów powinno wynikać z permanentnie prowadzonej analizy procesów, co zresztą w systemie zarządzania jest obowiązkiem

„właścicieli” procesów. Analiza procesu dotyczy przede wszystkim (Kowalczyk, 2009, s. 14):

- oceny skuteczności przepływu informacji w procesie, realizacji uprawnień i odpowiedzialności,
- oceny skuteczności spełniania wymagań i oczekiwań klientów procesu (wewnętrznych i zewnętrznych) oraz oceny skuteczności i efektywności realizacji przyjętego dla celu,
- oceny efektywności wykorzystania środków i zasobów, ocena kosztów przebiegu procesu, w tym kosztów jakości, ocena czasu realizacji i przepływów,
- oceny zdolności przystosowania się do zmian w otoczeniu procesu.

Doskonalenie polega w konsekwencji, zgodnie ze stanowiskiem Ulricha (2001), na określaniu nieefektywnych procesów i opracowaniu lepszych metod świadczenia usług.

W literaturze przedmiotu twierdzi się, że doskonalenie leży u podstaw wszelkich koncepcji zarządzania procesami. W związku z tym, Hamrol proponuje wprowadzenia piątej funkcji zarządzania – doskonalenie. Jest ono być może, propozycją dyskusyjną, niewystępującą dotychczas w literaturze przedmiotu. Inspiracją dla tej propozycji było dostrzeżenie znaczenia tej funkcji w zarządzaniu jakością, przejawiającego się między innymi występowaniem po działaniu "kontrolowanie (sprawdzanie)". Zamknięcie cyklu działania zorganizowanego kontrolowaniem, nie ukazuje dalszego ciągu działań pokontrolnych oraz istotnego aspektu całego cyklu – doskonalenia (Hamrol, 1998).

Doskonalenie, jako proponowana przez Hamrola piąta funkcja zarządzania – posiada dynamiczny charakter rozwija się wraz z upływem czasu i dostosowuje do nowych celów i warunków ich realizacji. W związku z tym, nie jest to proces bierny, lecz dynamiczny, który pomaga unikać zagadnień konfliktowych. W procesie tym, uczestnicy organizacji identyfikują nowe wyzwania, przedstawiają własne argumenty lub przeciwstawiają się, a nawet poszukują sposobów łagodzenia pozornie sprzecznych wizji. W konsekwencji można za Gomółką skonstatować, że doskonalenie funkcjonowania oznacza optymalizację procesów osiągania celów organizacji (Gomółka, 2009).

Dotychczasowe dociekania pozwalają ustalić, że dynamiczny charakter zarządzania procesami jest to taki system, w którym zachodzą zdarzenia, a jego

stan zmienia się w czasie. W konsekwencji to proces wdrażania zmian w organizacji prowadzący do jej restrukturyzacji determinowanej indywidualnymi cechami charakteryzującymi organizację. Filozofia jej działania oraz zastosowanie określonych metod i środków dobrane są do zagrożeń, szans, mocnych i słabych stron organizacji, umożliwiających osiągnięcie celów dostosowanych do otoczenia globalnego w skali makro oraz konkurencyjnego w skali mikro (Grudzewski, 2004). Dynamiczny charakter zarządzania procesami w organizacji dostosowuje proces doskonalenia do modelu biznesu. Inaczej, organizacja zmierzająca w stronę zarządzania procesami powinna wiedzieć, na jakim znajduje się etapie w dochodzeniu do pełnego zaangażowania w proces, stąd też propozycja modelu dojrzałości procesowej organizacji (Kasprzak, 2005)¹.

4. Przesłanki egzogeniczne i endogeniczne zarządzania procesami

Zarządzanie, jako pewien podzbiór skomplikowanych procesów myślowych, posiada swoje przesłanki egzogeniczne oraz endogeniczne kształtujące dynamiczne zarządzanie procesami. Przyjmuje się zatem, że przesłankę egzogeniczną konkretyzuje informacja, natomiast endogeniczną: wyznawane wartości, cechy osobowościowe i właściwości temperamentu jak i postawy społeczne. Wartości, cechy osobowościowe i właściwości temperamentu stanowią kategorie psychologiczne, podczas gdy postawy społeczne – kategorię socjologiczną.

Informacja, jako wiedza konkretyzująca przesłankę egzogeniczną wyraża kontekst otoczenia organizacji natomiast przesłanka endogeniczna konstytuująca zachowanie samo w sobie zakorzeniona jest w aspektach socjopsychicznych.

Przesłanka egzogeniczna konkretyzowana przez informację wyrażającą kontekst otoczenia organizacji to wiedza zorientowana na cel – twierdzi Niedbała i Sierpińska (Niedbała, Sierpińska, 2003; Forlicz, 2008). Informacja, jako wiedza zorientowana na cel jest, zatem niezbędna i jak twierdzi Juszczyk (2000) jest nawet potęgą. W związku z uznaniem informacji, jako potęgi należy przyjąć, że muszą ją charakteryzować określone cechy posiadające wartość obligatoryjną. Senn (2012) wymienia następujące cechy informacji:

- obiektywizm – informacja nie powinna odzwierciedlać stronniczości lub subiektywizmu,
- istotność, ważność – konkretna informacja powinna być znacząca, istotna dla określonego celu,
- dokładność – informacja powinna przedstawiać wierny wizerunek zjawiska lub procesu, który opisuje,
- spójność, homogeniczność – informacja musi być oparta na jednolitych, porównywalnych danych, opisujących jakieś zjawisko lub proces,
- wiek, aktualność – informacja powinna odzwierciedlać aktualny poziom zjawiska lub procesu

Istotne cechy informacji identyfikowane przez Senna pozostają w bezpośrednim związku merytorycznym z własnościami informacji, które rozpoznaje Dziuba. Własności informacji wraz z jej cechami, pozwalają na poprawny opis, a tym samym konkretyzację przesłanki egzogenicznej wyrażającej kontekst otoczenia organizacji. Dziuba (2000) przedstawia następujące własności informacji:

- informacja może istnieć obiektywnie, niezależnie od woli i świadomości ludzi,
- informacja może występować w systemie, jako "czynnik sprawczy", odnosząc się do zjawisk, które nie występują w chwili obecnej, ani nie występowały w przeszłości, ale pojawią się w przyszłości,
- informacja może dotyczyć procesów i zjawisk nierealnych, które w danym systemie nigdy nie zaistniały i nie zaistnieją w przyszłości,
- informacja może być doświadczana, choć nie jest posiadana; zbiór informacji jest "zbiorem" niewyczerpalnym. Informacja, w przeciwieństwie do innych zasobów, nie zużywa się w procesach jej wykorzystania,
- specyficzną cechą informacji jest konieczność jej aktualizacji. Dobitym tego przykładem jest

¹ Do cech dojrzałości procesowej można zaliczyć: zdolność do budowy i usprawniania produktów i usług, która jest cechą organizacji, a nie indywidualnych pracowników; procesy są w pełni zidentyfikowane, a wiedza o nich jest skutecznie przekazywana pracownikom; prace związane z projektowaniem procesów są planowane; procesy są obserwowane i usprawniane także przy użyciu kontrolowanych eksperymentów i analizy relacji kosztu do osiągniętego efekty; podział ról i odpowiedzialności jest jasno zdefiniowany w ramach organizacji oraz poszczególnych projektów; jakość produktów i usług oraz zadowolenie klientów podlegają monitorowaniu; istnieje obiektywna, ilościowa baza do oceny jakości produktów, usług i działania (Kozłowska, 2017).

opracowywanie prognoz pogody (informacja jest trafna tylko przez jakiś czas).

Cechy oraz własności informacji stanowią dynamiczną przesłankę zarządzania procesami w organizacji. W szczególności informacja, jako obiektywna, niezależna od woli i świadomości człowieka stanowi czynnik sprawczy przyszłościowych zjawisk i procesów stanowiąc niewyczerpalny zbiór. Gomółka w sposób przekonywujący formułuje argumenty uzasadniające znaczenie informacji harmonizującej przebieg procesów podstawowych i pomocniczych. Twierdzi, bowiem, że harmonizacją przebiegu procesów podstawowych i pomocniczych steruje informacja opisująca czasowe charakterystyki stanów organizacji i stanów jej otoczenia w wymiarach wydajności, jakości i kosztów procesów. Informacja o stanach organizacji i jej otoczenia jest niezbędna, aby zapewnić (Gomółka, 2009):

- optymalizację warunków funkcjonowania organizacji, umożliwiając wybór lepszych technologii realizacji zadań, negocjowanie i wybór lepszych warunków dostaw składników zasilania, ograniczanie ryzyka niesolidnych dostawców i odbiorców,
- optymalizację harmonogramów wykonywania zadań adresowanych do organizacji, zwiększając zakres wyborów technologii i doboru składników potencjału wykonawczego,
- szybką i racjonalną reakcję na zmiany i oczekiwania odbiorców (klientów), dostawców,
- weryfikację i doskonalenie strategii organizacji (ocenę tendencji zmian w oczekiwaniach klientów, monitorowanie pozycji rynkowej, monitorowanie konkurencji).

Powyższe stanowisko Gomółki orzekające, że informacja opisuje czasowe charakterystyki stanów organizacji i stanów jej otoczenia pozostaje w istotnościowym związku merytorycznym ze stanowiskiem Mruka (2004), że każda informacja składa się aż w 55% z elementów niewerbalnych (pozostałe 38% przypada na ton, tembr i barwę głosu, a zaledwie 7% na informacje werbalne). Mruk (2004) zwraca, zatem uwagę na istotne znaczenie przesłanki endogenicznej w zarządzaniu procesami, jednakże ze względu na jej abstrakcyjny charakter występują trudności z identyfikacją argumentów wymiernych w układzie przyczynowo – skutkowym konkretyzujących przedmiotową przesłankę.

Przesłankę endogeniczną konstytuującą zachowanie samo w sobie konkretyzuje przede wszystkim kategoria wartości (Nowak, 1972)². W związku z tym, struktura organizacji rozumiana jest w niniejszym opracowaniu, jako „suma” wartości materialnych i niematerialnych organizacji. Inaczej, można za Gasparskim (1996) skonstatować, że gdy przedsiębiorca realizuje wartości etyczne (moralne), czyni to pod rządami wartości prakseologicznych.

Znaczenie podejścia aksjologicznego w teorii i praktyce zarządzania uzasadnia Raport McKinseya. Z przedmiotowego Raportu wynika, że badanie przeprowadzone na grupie 6000 pracowników w 77 firmach informuje, że najwyższym punktowym czynnikiem motywującym młodych, energicznych i zdolnych ludzi do podjęcia pracy były podzielane przez firmę główne wartości i kultura organizacyjna (58%), na drugim miejscu wolność i autonomia (56%) oraz praca, jako pasjonujące wyzwanie (51%). Natomiast wysokie wynagrodzenie znalazło się na ostatnim miejscu z wynikiem 23% (Stachowicz-Stanusch, 2007).

Ponadto, badania i analizy przeprowadzone czy to przez Porrassa i Collinsa (sześć lat badań), czy przez Arie de Geus pozwalają stwierdzić, iż źródłem trwania i rozwoju organizacji są główne wartości, ściślej: silne poczucie i świadomość własnych głównych wartości, ich niezmiennosc wobec zmian w otoczeniu oraz świadome zarządzanie nimi, to jest wdrażanie w każdym aspekcie działania firmy (Stachowicz-Stanusch, 2007). Należy, zatem sformułować zasadniczą przesłankę zarządzania procesami w kontekście ich dynamicznego charakteru – na bazie dotychczasowych rozważań – że zakres, w jakim pracownik postrzega i rozumie cele organizacji, może zależeć od jego systemu wartości, a w konsekwencji od postawy. W zależności od stopnia otwartości granic własnego ja, zdolności do decentralizacji, empatii, identyfikacji z celami organizacji, zdarzenia oraz jej procesy mogą być internalizowane w mniejszym lub większym stopniu przez konkretnych

² Nowak (1972) twierdzi, że praca badawcza ekonomisty (i nie tylko ekonomisty) nie może się obejść bez wartościowania. Łatwo stwierdzić, że samo nazewnictwo stosowane w ekonomii wskazuje na to, że pewne pojęcia idealizujące są zarazem pojęciami wartościującymi: nadają się do wyrażania postaw aprobaty lub dezaprobaty. „Konkurencja doskonała”, „ekonomia dobrobytu”, „racjonalny przedsiębiorca” itp. - to pierwsze z brzegu pojęcia, których emocjonalna, oceniająca zawartość jest łatwo uchwytna.

uczestników organizacji. Likert (1961) w sposób następujący formułuje swoje stanowisko w przedmiocie zakresu, w jakim pracownik postrzega i rozumie cele organizacji: każdy uczestnik organizacji powinien mieć poczucie, że wartości i cele jego grupy roboczej szeroko odzwierciedlają jego własne wartości i potrzeby. Powinien on także mieć poczucie, że wartości i cele całej organizacji adekwatnie odzwierciedlają wartości i potrzeby wszystkich jej uczestników.

Cechy osobowościowe analogicznie jak kategoria wartości konkretyzują przesłankę endogeniczną. Osobowość, jako zespół cech charakteryzujących logiczny, względnie stały sposób reagowania jednostki na otoczenie jest specyficzną konfiguracją cech, wyjaśniającą – jak twierdzi Czubała (2012) – czym jednostka różni się od innych. Struktura osobowości jest niepowtarzalna, jest cechą wyróżniającą jednostkę, a jedną z cech różniących osobowość jest temperament (Kasperek-Hoppe, Rachocka, Woś, 2004). Osobowość można określić, jako względnie trwałą strukturę cech psychicznych i fizycznych człowieka - pracownika decydującą o specyfice jego zachowania, a więc każdy pracownik posiada swój własny sposób działania. Natomiast czynnikami wpływającymi na powstanie różnic w poszczególnych osobowościach – twierdzi Niemczyk – są cechy dziedziczne i szeroko rozumiane środowisko. Każde zachowanie jednostki jest wynikiem współdziałania tych dwu czynników. Cechy dziedziczne mają wpływ na powstanie różnic w zakresie zdolności, inteligencji czy temperamentu. Natomiast w kształtowaniu się postaw i innych złożonych form zachowania decydująca jest rola wychowania i środowiska (Niemczyk, 2010; Bolesta-Kukułka, 2003).

Osobowość, jako całość cech człowieka jest, więc organizacją wrodzonych i nabytych dyspozycji oraz schematów reagowania, co powoduje, że pod pewnymi względami jest on podobny do innych i postępuje tak jak inni, a jednocześnie ma swój własny, unikatowy sposób działania, wynikający zarówno z uwarunkowań genetycznych, jak i indywidualnych doświadczeń życiowych (Penc, 1996). Zgodnie ze stanowiskiem Niedbały (2008) osobowość posiada swoje odzwierciedlenie na przykład w wynagrodzeniu kierowników, bowiem aż 20% całości wynagrodzenia to płaca za osobowość³.

³ Procentowe relacje – zgodnie ze stanowiskiem Niedbały – poszczególnych elementów wynagrodzenia kierowni-

Temperament i jego właściwości to kolejna kategoria psychologiczna konkretyzująca przesłankę endogeniczną. Temperament, jako typowa dla jednostki charakterystyka zachowania uwarunkowana podłożem biologicznym dotąd nie została jednoznacznie określona (Encyklopedia psychologii, 1998). Przyjmuje się jednak, że temperament to zespół dziedziczonych cech osobowości, zdeterminowanych genetycznie i ujawniających się już w pierwszym roku życia człowieka (Wikipedia, *Temperament*). Rozumiany tak temperament stanowi podstawę kształtowania się i rozwoju osobowości. Augustynek (2008) twierdzi, że temperament to biologiczny mechanizm warunkujący dynamikę psychicznego funkcjonowania jednostki i przejawia się w sile lub wielkości reagowania oraz czasowych parametrach reakcji. W związku z tym, dokonując diagnozy temperamentu koncentrujemy się na cechach zdeterminowanych biologicznie i manifestujących się fizjologicznie oraz behawioralnie poprzez poziom energetyczny i czasową strukturę zachowania – zauważa Nosal. Badacze temperamentu z reguły podkreślają, że stanowi on, wspólnie z inteligencją, zasadniczą bazę rozwoju osobowości. Inaczej, temperament determinuje rozkłady energii psychicznej i tempo aktywności, natomiast inteligencja wyznacza sprawność przetwarzania informacji i strategię poznawcze (Nosal, 1997).

Postawa społeczna, jako kategoria socjologiczna, również konkretyzuje przesłankę endogeniczną. W literaturze przedmiotu konstatuje się, że postawy są traktowane, jako mniej trwałe niż cechy osobowości i w konsekwencji są bardziej podatne na zmiany. Postawy społeczne w dużym stopniu są generowane przez sytuacje doświadczane przez jednostki, stanowiące w jakimś stopniu kontekst otoczenia pracownika. Postawy społeczne są definiowane zwykle, jako tendencja do pozytywnego lub negatywnego reagowania na dany obiekt: przedmiot, osobę lub wydarzenie i należą do zasadniczych pojęć wyjaśniających zachowania społeczne pracownika. Każda postawa społeczna posiada pewien obiekt, pewien

ków wyglądają następująco: 1. część stała – płaca za stanowisko ok. 40-60% całkowitej kwoty wynagrodzenia, 2. część ruchowa I (premia) – płaca za odgrywaną rolę, oparta na zmiennym zakresie obowiązków, ok. 40% całkowitego wynagrodzenia, 3. część ruchoma II (bonus) – płaca za osobowość, na podstawie systematycznej oceny potencjału i postawy wynagrodzonego, ok. 20% całości wynagrodzenia.

komponent ewaluacji tego obiektu, bowiem centralną cechą postawy społecznej jest jej ewaluacyjny charakter. Ponadto, każda postawa społeczna posiada pewną trwałość, choć przyjmuje się, że przejawia większą plastyczność niż inne determinanty zachowania, takie jak np. cechy osobowości (Szewczuk, 1998). Postawy, podobnie jak cechy osobowości, traktowane są, jako wewnętrzne pracownika i mogą wpływać na sposób jego zachowania (Dziewiecki, 1999).

5. Podsumowanie

Zarządzanie procesami w organizacji bazuje zasadniczo na koncepcji permanentnego wprowadzania do procesu zmian lub na koncepcji – zgodnie ze stanowiskiem jej twórcy - dramatycznej, przełomowej poprawy według krytycznych współczesnych miar osiągniętych wyników takich jak: koszty, jakość, serwis i szybkość. Podejście celowościowe stanowiące podstawę analizowanych koncepcji doskonalenia zarządzania procesami w organizacji preferuje wyniki organizacji, a w mniejszym zakresie przesłanki egzogeniczne i endogeniczne. Przesłanki, które stanowią o rzeczywistych działaniach regulowanych w organizacji przez zarządzanie procesami. W związku z tym, czy możliwe jest stworzenie przez kierownictwo organizacji obiektywnych warunków dla supremacji przyczyny – przesłanki konkretyzowanej przez: wyznawane wartości, cechy osobowości, właściwości temperamentu jak i postawy społeczne - nad celem, co prowadzi do różnorodności postaw i zachowań pracownika. Chodzi nie tylko

i wyłącznie o jednorodność postaw i zachowań pracownika ale również o różnorodność postaw i zachowań pracownika w zarządzaniu procesami w organizacji. Dotychczasowe koncepcje zarządzania procesami proponują zdecydowaną supremację celu nad przyczyną, gdzie występuje "redukcja pracownika" do przedmiotowości, czyli traktowania pracownika, jako środka realizacji celu organizacji. W mniejszym zakresie proponuje się stworzenie również obiektywnych warunków dla dominacji przyczyny nad celem, co prowadzi do różnorodności postaw i zachowań pracownika dynamizujących zarządzanie procesami w organizacji.

Bibliografia

- Agor, W. (1998). *Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Augustynek, A. (2008). *Psychologia. Jak ślimak piął się pod górę*. Warszawa: Difin.
- Bolesta-Kukułka, K. (2003). *Decyzje menedżerskie*. Warszawa: PWE.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.
- Bugdół, M. (2008). *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej*. Warszawa: Difin.
- Czubała, A. (2012). *Podstawy marketingu*. Warszawa: PWE.
- Dziewiecki, M. (1999). *Moralny wymiar ludzkiego działania: być człowiekiem to być odpowiedzialny*. http://www.opoka.org.pl/biblioteka/T/TM/moralny_wymiar.html. Data dostępu: 01.06.2017.
- Dziuba, D. (2000). *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą. Podstawy ekonomiki sektora informacyjnego*. Warszawa: Uniwersytet Warszawski.

- Flakiewicz, W. (1990). *Informacyjne systemy zarządzania. Podstawy budowy i funkcjonowania*. Warszawa: PWE.
- Forlicz, S. (2008). *Informacja w biznesie*. Warszawa: PWE.
- Gabryelczyk, R. (2006). *ARIS w modelowaniu procesów biznesu*. Warszawa: Difin.
- Gasparski, W. (1996). *Działalność gospodarcza z punktu widzenia filozofii: między prakseologią a etyką*. Prakseologia.
- Gomółka, Z. (2009). *Doskonalenie funkcjonowania organizacji*. Warszawa: Difin.
- Griseri, P. (2002). *Management knowledge a critical view*. Hampshire: Palgrave.
- Grudzewski, W. M. (2004). *Metody projektowania systemów zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Hamrol, A. (1998). *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Juszczak, S. (2000). *Człowiek w świecie elektronicznych mediów – szanse i zagrożenia*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Kasprzak, T. (2005). *Modele referencyjne w zarządzaniu procesami biznesu*. Warszawa: Difin.
- Kisielnicki, J., Turyna, J. (2012). *Decyzyjne systemy zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Korzeniowski, L. F. (2010). *Menedżment. Podstawy zarządzania*. Kraków: EAS.
- Kowalczyk, J. (2009). *Zarządzanie organizacją turystyczną*. Warszawa: CeDeWu.
- Kozłowska, M. *Wprowadzenie do dojrzałości procesowej organizacji*. <http://martyna-kozlowska.pl/index.php?>. Data dostępu: 01.06.2017.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw-Hill.
- Mises, L. (1996). *Podstawy wolności ekonomicznej*. Prakseologia.
- Mruk, H. (2004). *Komunikowanie się w marketingu*. Warszawa: PWE.
- Niedbała, B. (2008). *Controlling w przedsiębiorstwie zarządzanym przez projekty*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Niedbała, B., Sierpińska, M. (2003). *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie. Centra odpowiedzialności w teorii i praktyce*. Warszawa: PWN.
- Niemczyk, A. (2010). *Zachowania konsumentów na rynku turystycznym*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Nosal, Cz. S. (1997). *Psychologia decyzji kadrowych. Strategie. Kryteria. Procedury*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Nowak, L. (1972). *Model ekonomiczny. Studium z metodologii ekonomii politycznej*. Warszawa: PWE.
- Nowosielski, S. (2009). *Podejście procesowe w organizacjach*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Opolski, K. (2002). *Doskonalenie jakości w bankach*. Warszawa: CeDeWu.
- Penc, J. (1996). *Motywowanie w zarządzaniu*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Romanowska, M., Trocki, M. (2004). *Podejście procesowe w zarządzaniu*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Sikora, T. (2010). *Zarządzanie jakością. Doskonalenie organizacji*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Skrzypek, E., Hofman, M. (2010). *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Słownik języka polskiego*. (1960). Tom drugi. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Wiedza Powszechna.
- Słownik języka polskiego*. (1965). Tom siódmy. Warszawa: PWN.
- Stachowicz-Stanusch, A. (2007). *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*. Gliwice.

- Szewczuk, W. (1998). *Encyklopedia psychologii*. Warszawa: Fundacja innowacja.
- Ulrich, D. (2001). *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Watson, T.J. (2001). *W poszukiwaniu doskonałego zarządzania*. Warszawa. Wydawnictwo: PWN.
- Wikipedia. *Temperament*. <https://pl.wikipedia.org/wiki/Temperament>. Data dostępu: 01.06.2017.
- Wojciechowski, T. (2003). *Marketing na rynku środków produkcji*. Warszawa: PWE.
- Woś, J., Rachocka, J., Kasperek-Hoppe, M. (2004). *Zachowania konsumentów - teoria i praktyka*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Premises of dynamic process management

Jeremi Jaremczuk

Cracow University of Economics

Abstract:

Process management constitutes the subject matter of permanent investigation both in theory and practice with regard to organization management. Article aims at an attempt to identify and account for feasible premises of process management in an organization. Particularly, an attempt to identify an exogenous feasible premise specified by information on the context of organization's environment, which constitutes goal-oriented knowledge, and an endogenous one specified by: shared values, personality traits, temperament features as well as social attitudes. In the article, the method of source literature analysis was applied in order to allow for reflection and formulate a standpoint in the field of importance and significance of the causal approach as regards process management in an organization.

Keywords: management, process, improvement process,

JEL codes: M12, M16

Metody identyfikacji ryzyka w zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwie

Klaudia Czajkowska
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Obserwując rozwój człowieka i otoczenie, w jakim funkcjonuje, łatwo spostrzec, że ryzyko występowało zawsze i nie istnieją działania, które nie byłyby z nim związane. W działalności gospodarczej jest zjawiskiem, którego nie da się wyeliminować, każda decyzja gospodarcza, dotycząca bieżącej działalności spółki, jak i jej zamierzeń rozwojowych, bazuje na prognozie przyszłych warunków działania, co wiąże się z ryzykiem.

Głównym celem artykułu będzie przedstawienie procesu zarządzania ryzykiem oraz ukazanie głównych metod jego identyfikacji. Wyjaśnione zostaną podstawowe pojęcia związane z ryzykiem oraz na podstawie badań autor przedstawi kluczowe rodzaje ryzyka dla polskich przedsiębiorców. W ostatniej części przybliżone zostaną podstawowe narzędzia stosowane w przedsiębiorstwach, służące rozpoznaniu ryzyka.

Słowa kluczowe: ryzyko, niepewność, zarządzanie ryzykiem, ankieta ekspercka, „burza mózgów”, analiza SWOT, analiza sieciowa, porównanie analogii.

Kody JEL: M19, M21

1. Wprowadzenie

Każdy przedsiębiorca zakładając czy też prowadząc działalność gospodarczą musi się liczyć z istniejącym ryzykiem, z którym może się spotkać w każdym obszarze swojej pracy. Występuje ono w każdej jednostce bez względu na charakter działalności, branże czy lokalizacje, w której funkcjonuje. Jest ono wynikiem braku wystarczających informacji, a w rezultacie wpływa na jakość podejmowanych decyzji. W obecnych czasach istnieją sposoby, dzięki którym możliwa jest kontrola tego zjawiska.

Identyfikacja ryzyka to kluczowy etap całego procesu zarządzania. Przyczynia się do ustalenia potencjalnych zagrożeń mogących się pojawić w poszczególnych częściach życia przedsiębiorstwa. Metody, dzięki którym jest to możliwy jest proces identyfikacji wykorzystywane są w zależności od specyfiki przedsiębiorstwa, rynku, w którym działa czy etapu rozwoju, w jakim się znajduje.

Celem artykułu jest przedstawienie procesu zarządzania ryzykiem oraz przybliżenie głównym metod jego identyfikacji. Do realizacji celu posłużono się przeglądem literatury polskiej oraz badaniami przeprowadzonymi przez międzynarodową korporację Aon.

2. Pojęcie i klasyfikacja ryzyka

Ryzyko stanowi nieodłączny element prowadzenia działalności gospodarczej. Niezwykle trudno jest przewidzieć przyszłe warunki gospodarowania związane ze zmianami obejmującymi przekształcenia koniunktury, cen, kursów walut czy podatków. W związku z powyższym koniecznością jest, aby przedsiębiorstwo zarządzało działalnością w optymalny sposób wykorzystując szanse występujące w otoczeniu oraz powinno dołożyć wszelkich starań, aby zachować odpowiednie proporcje między zyskiem, a ryzykiem.

Pojęcie ryzyka jest różnie rozumiane i definiowane. Najczęściej jest ono przedstawiane, jako sytuacja, w której nie istnieje możliwość przewidzenia przyszłych zdarzeń, znany jest natomiast ich rozkład prawdopodobieństwa. Zgodnie z tym rozumowaniem ryzyko jest zjawiskiem (Czekaj, Dresler, 2005):

- obiektywnym — wiąże się z realnymi zjawiskami występującymi w gospodarce,
- subiektywnym — uwarunkowane jest poziomem wiedzy przedsiębiorcy o procesach zachodzących w otoczeniu rynkowym,

- ambiwalentnym – może występować jako impuls do podejmowania działania bądź do niego zniechęcać,
- mierzalnym – skalę ryzyka można określić za pomocą badań statystycznych, które charakteryzują określoną działalność,
- dynamicznym – warunki funkcjonowania i podejmowania decyzji mogą ulegać zmianom w trakcie działalności.

Jak stwierdza Ciszek (2006) ryzyko oznacza miarę zagrożenia lub niebezpieczeństwa wynikającego albo z prawdopodobnych zdarzeń niezależnych, albo z możliwych konsekwencji podjęcia decyzji. Najogólniej, ryzyko to wskaźniki stanu lub zdarzenia, które może prowadzić do strat. Jest ono proporcjonalne do prawdopodobieństwa wystąpienia tego zdarzenia i do wielkości strat, które może spowodować.

Z kolei P. Best (2004) definiuje ryzyko jako możliwość niepowodzenia, a w szczególności możliwość zaistnienia zdarzeń niezależnych od działającej jednostki, których nie jest on w stanie dokładnie przewidzieć ani w pełni im zapobiec, a które – przez zmniejszenie wyników użytecznych lub przez zwiększenie nakładów – odbierają działaniu zupełnie lub częściowo cechę skuteczności, korzystności lub ekonomiczności.

Na podstawie wskazanych definicji należy stwierdzić, że ryzyko jest prawdopodobieństwem wystąpienia zdarzenia o innych cechach niż zdarzenie oczekiwane, które wpływa w sposób pośredni lub bezpośredni na odchylenie od wartości zakładanej. Podkreślić należy, że jest ono uzależnione nie tylko od warunków zewnętrznych, ale również od trafności podejmowanych decyzji.

Pojęcie niepewności często jest przedstawiane jako synonim ryzyka. Jak uważają Jedynek i Szydło (1977) ryzyko jest skutkiem niepewności, zaś działanie w warunkach niepewności wiąże się z zachowaniem ryzykownym. Twierdzą, że niepewność jest warunkiem koniecznym i wystarczającym do wystąpienia ryzyka.

W literaturze przedmiotu występuje wiele kryteriów podziału ryzyka, m.in.: klasyfikacja opierająca się na dziedzinie działalności gospodarczej, związana z podejmowanymi decyzjami rozwojowymi przedsiębiorstwa czy też podział z punktu widzenia podmiotu zarządzającego jednostką gospodarczą. Zasadniczym i podstawowym podziałem ryzyka

całkowitego jest podział na ryzyko systematyczne oraz specyficzne (Nahotko, 1997). Rozkład ten obrazuje tab. 1.

Tab. 1. Klasyfikacja ryzyka całkowitego

Ryzyko całkowite	
Ryzyko systematyczne (zewnętrzne):	Ryzyko specyficzne (wewnętrzne):
<ul style="list-style-type: none"> - ryzyko stopy procentowej, - ryzyko walutowe, - ryzyko rynku, - ryzyko siły nabywczej, - ryzyko polityczne, - ryzyko wydarzeń. 	<ul style="list-style-type: none"> - ryzyko niedotrzymania warunków, - ryzyko zarządzania, - ryzyko biznesu, - ryzyko finansowe, - ryzyko bankructwa, - ryzyko rynkowej płynności, - ryzyko zmiany ceny, - ryzyko reinwestowania, - ryzyko wykupu na żądanie.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Tarczyński i Mojsiewicz, 2001).

Ryzyko systematyczne związane jest z oddziaływaniem sił zewnętrznych, co oznacza, że jest poza obszarem kontroli podmiotu. Kształtowane jest przez zmiany polityczno-ekonomiczne, takie jak: inflacja, bezrobocie, polityka fiskalna i monetarna. W ramach ryzyka całkowitego wyróżniane są: ryzyko stopy procentowej, walutowe, rynku, siły nabywczej, polityczne oraz wydarzeń (Tarczyński, Mojsiewicz, 2001).

Obok ryzyka systematycznego w literaturze przedmiotu rozróżnia się także ryzyko specyficzne, nazywane również ryzykiem niesystematycznym lub wewnętrznym. Obejmuje ono obszar działalności jednostki, dzięki czemu może być przez nią kontrolowane. Na ryzyko specyficzne składają się: ryzyko niedotrzymania warunków, zarządzania, biznesu, finansowe, bankructwa, rynkowej płynności, zmiany ceny, reinwestowania oraz wykupu na żądanie (Tarczyński, Mojsiewicz, 2001).

Mowbray (1969) zaproponował podział ryzyka zwracając uwagę na jego konsekwencje. Wyróżnił on dwa podstawowe typy:

- ryzyko czyste – dotyczące sytuacji, w których organizacja może ponieść tylko stratę lub odnotować jej brak,
- ryzyko spekulatywne – zależne od podjętej decyzji w wyniku, której można ponieść stratę lub osiągnąć zysk.

Istotne znaczenie ma również podział ze względu na możliwość kwantyfikacji skutków ryzyka. W

ramach tej klasyfikacji ryzyko dzielimy na (Jajuga, 2005):

- ryzyko finansowe – wywierają bezpośredni wpływ na wynik finansowy podmiotu gospodarczego, wiąże się z nieoczekiwanymi zmianami przepływów pieniężnych uwarunkowanych aktywnością na rynkach finansowych bądź działalnością operacyjną. Występowanie ryzyka finansowego ma swoje źródło w wyborach rodzajów i struktury źródeł finansowania jednostki. Występuje szczególnie w przypadku finansowania działalności za pomocą podejmowanych zobowiązań. Źródłem ryzyka finansowego są wahania stóp procentowych, kursów walutowych lub rynkowej wyceny aktywów;
- ryzyko niefinansowe – związane z podejmowaniem decyzji, które nie wpływają bezpośrednio na wynik finansowy, jednak konsekwencje tych decyzji mogą mieć charakter wymierny.

Firma Aon Polska w 2016 roku opracowała na podstawie globalnego badania raport obrazujący zarządzanie ryzykiem w Polsce i na świecie. Badanie to umożliwiło między innymi określenie kluczowych rodzajów ryzyka. Najważniejsze siedem przedstawia tab. 2.

Tab. 2. Ranking ryzyka

Pozycja w rankingu	Ryzyko
1.	Wzrost konkurencji
2.	Spowolnienie gospodarcze
3.	Zmiany w regulacji prawa
4.	Utrata reputacji
5.	Ceny towarów
6.	Przerwa w prowadzeniu działalności
7.	Należności handlowe

Źródło: (Ziomko, 2016).

Z przeprowadzonych badań wynika, iż największym zagrożeniem dla działalności przedsiębiorstw jest: wzrost konkurencji, osłabienie tempa wzrostu gospodarczego oraz zmiany regulacji prawnych. W związku z tym ważne jest, aby przedsiębiorstwa uwzględniały w swoich działaniach aktualne warunki rynkowe, dokonując na bieżąco koniecznych korekt, zapobiegających spadkowi udziału w rynku na skutek między innymi pojawienia się konkurencji czy zmianami przepisów prawa. Warto zwrócić uwagę na fakt, że niebezpieczeństwa o największym znaczeniu dla przedsiębiorstwa pochodzą z otoczenia, na które podmiot nie ma żadnego wpływu. Polskie jednostki gospodarcze obawiają się również

utruty reputacji, która stanowi decydujący czynnik w nawiązaniu współpracy z określonym kontrahentem, jak i również ma wpływ na dostępność kapitału. Dodatkowo konsumenci często w swych preferencjach kierują się percepcją uczciwości oraz intencji działania przedsiębiorstw. Respondenci w grupie kluczowych ryzyk charakterystycznych dla prowadzenia działalności uwzględnili również wahania cen towarów, przerwę w prowadzeniu działalności czy ryzyko związane z płatnościami kontrahentów.

3. Proces zarządzania ryzykiem

Odpowiednie zarządzanie ryzykiem powinno stanowić centralny i zintegrowany element systemu zarządzania strategicznego każdej jednostki gospodarczej. Proces ten powinien polegać na dostrzeżeniu, określeniu i rozwiązaniu problemów, które mogą w przyszłości przynieść negatywne skutki dla działalności (Kaczmarek, 2006). Należy podkreślić, że proces ten nie jest przedsięwzięciem jednorazowym, lecz takim, którym jednostka gospodarcza powinna nieustannie zarządzać (Jajuga, 2005).

Gospodarowanie ryzykiem powinno służyć realizacji celów, takich jak (Birgham, Gapenski, 2000):

- zapewnienie bezpieczeństwa i stabilizacji przedsiębiorstwa,
- poprawa wyników finansowych jednostki oraz zapewnienie odpowiednich warunków, aby nie ponosiła ona większych strat niż założone,
- wzrost rynkowej wartości przedsiębiorstwa,
- podniesienie kultury organizacyjnej i świadomości menadżerów i pracowników jednostki gospodarczej.

Zarządzanie ryzykiem jest logicznie uporządkowanym ciągiem następujących po sobie decyzji, zdarzeń i uzgodnień. Do podstawowych elementów tego procesu zalicza się (Kaczmarek, 2006):

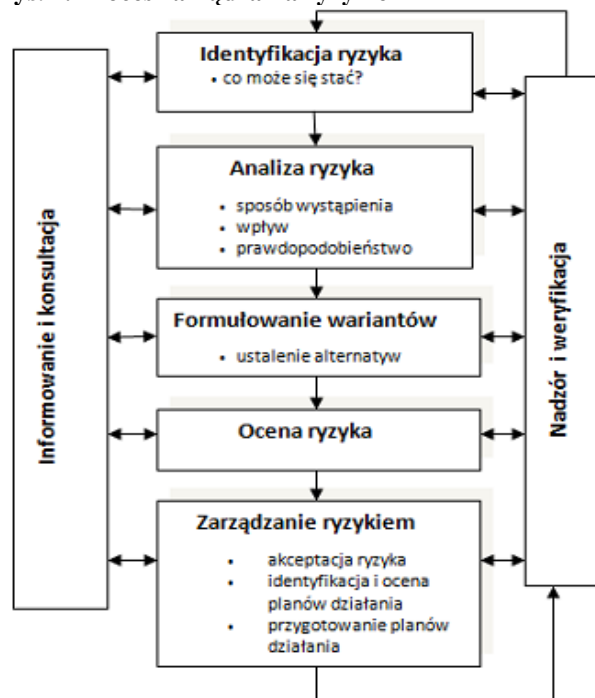
1. Identyfikacja ryzyka – polega na ustaleniu przyczyn i źródeł jego występowania, stwierdzeniu możliwych następstw oraz identyfikacji podmiotów dotkniętych ryzykiem. Warunkiem skuteczności procesu jest zebranie jak największej ilości informacji, których odpowiednie przetworzenie prowadzi do poprawy poziomu informacji podmiotu. Nie istnieje jedna, uniwersalna metoda identyfikacji ryzyka. Każde przedsiębiorstwo opierając się na własnym doświadczeniu, wielkości i charakterze organizacji musi opracować własny schemat, który pomoże w rozpoznaniu

ryzyka. Więcej informacji na temat metod wykorzystywanych do identyfikacji ryzyka zostanie przedstawione w kolejnym punkcie.

2. Analiza ryzyka – jest konieczna w celu lepszego zrozumienia charakteru ryzyka, na który narażona jest jednostka gospodarcza. Polega przede wszystkim na ocenie prawdopodobieństwa wystąpienia szkody oraz pomiarze jego wielkości za pomocą odpowiednich metod. Dobór sposobu analizy zależy od wielu czynników, m.in: znajomości i umiejętności zastosowania metod w praktyce, rodzaju warunków podejmowanej decyzji czy dostępności informacji (Choma, 2011).
3. Sformułowanie wariantów – w tym etapie należy opracować i ocenić możliwe metody rozwiązań w celu podjęcia odpowiedniej decyzji. Ich cechą charakterystyczną jest to, że mogą być realizowane wyłącznie niezależnie od siebie, nawet w wypadku jeżeli właściciel posiada odpowiednią ilość środków na sfinansowanie kilku równoległe.
4. Ocena ryzyka – dokonuje się ją na podstawie zidentyfikowanych i zmierzonych ryzyk, a przeprowadza w celu zademonstrowania skuteczności mechanizmów kontrolnych wewnątrz przedsiębiorstwa. Dostarcza ona informacji niezbędnych do uszeregowania ryzyka i podjęcia decyzji jak z nimi postąpić. Ważne jest, aby na tym etapie uwzględnić nie tylko prawdopodobieństwo jego wystąpienia, ale również jego oddziaływanie (Choma, 2011).
5. Decyzje i działania w obszarze ryzyka (sterowanie ryzykiem) – etap ten obejmuje wybór odpowiednich narzędzi koniecznych do zarządzania ryzykiem, ustalenie priorytetów oraz zastosowanie optymalnej kombinacji.
6. Kontrola, monitoring i ocena podjętych działań – przedsiębiorstwo powinno podejmować odpowiednie działania w celu monitorowania ryzyka. Charakter działań kontrolnych zależy od stopnia w jakim przedsiębiorstwo może zaakceptować ryzyko oraz poziomu jakim może je kontrolować. Proces monitorowania i kontroli polega na obserwacji zidentyfikowanego ryzyka, wdrażaniu planów reakcji oraz ocenie ich skuteczności w celu określenia rezultatów. Ponadto dodatkowym celem monitorowania jest sprawdzenie czy występują ryzyka dotychczas niezidentyfikowane (Choma, 2011).

Powyższe elementy procesu zarządzania ryzykiem są pewnym modelowym rozwiązaniem, który określa jak system powinien być zorganizowany. Rys. 1 obrazuje wyżej opisany proces.

Rys. 1. Proces zarządzania ryzykiem



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Ministerstwo Finansów RP, 2004).

Jak ukazują badania jedynie 31% przedsiębiorstw posiada opracowaną politykę zarządzania ryzykiem, a blisko 40% nie weryfikuje w żaden sposób efektywności tego programu. Wynika to z faktu, że większość decyzji podejmowana jest doraźnie. Ważne jest, więc, aby zastępować niezorganizowane działania z góry określonymi zasadami i procedurami kontrolnymi, wbudowanymi w decyzje biznesowe (Ziomko, 2016).

Efektywne zarządzanie ryzykiem obejmuje wszystkie działy, funkcje i procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. O jego sukcesie decyduje współdziałanie wszystkich podmiotów. Wdrożony i odpowiednio utrzymany system zarządzania ryzykiem niesie za sobą wiele korzyści, między innymi (Ministerstwo Finansów RP, 2011):

- zwiększa prawdopodobieństwa osiągnięcia celów,
- wspiera i udoskonala identyfikację zagrożeń i szans,
- podnosi świadomość kadry o potrzebie rozpoznania i postępowania z ryzykiem wewnątrz organizacji,

- doskonalą sprawozdawczość,
- zwiększa możliwości pozyskiwania kapitału,
- zapewnia stabilność środków przeznaczonych na inwestycje strategiczne przedsiębiorstwa,
- kładzie większy nacisk kierownictwa na sprawy faktycznie istotne,
- skraca czas reakcji na sprawy kryzysowe,
- zmniejsza ilość nieprzewidywalnych zdarzeń mających negatywny wpływ na organizację.

Coraz powszechniej uznaje się, iż zarządzanie ryzykiem może pomóc organizacji w poprawie jakości świadczenia usług i wykorzystaniu dostępnych możliwości. Odgrywa ono aktywną rolę w zarządzaniu działalnością operacyjną i usługową, a także wdrożeniu zmian, przed którymi stoją organizacje. Proces ten stanowi narzędzie, które służy organizacjom do osiągnięcia sukcesu.

4. Metody identyfikacji ryzyka

Identyfikacja ryzyka stanowi podstawowy etap, bez którego nie jest możliwe efektywne przeprowadzenie procesu zarządzania ryzykiem. Po pierwsze, wymaga ona by instytucja zrozumiała charakter oraz cele świadczonych usług. Następnie, niezbędne jest określenie środków koniecznych do świadczenia każdej usługi, w oparciu o znajomość jej funkcjonowania oraz ryzyko występujące na każdym etapie działalności. Realizując powyższe zadania każda jednostka gospodarcza powinna opracować odpowiedni program pozwalający na rozpoznanie ryzyka, wskazując przy tym na optymalne metody (Ministerstwo Finansów, 2004).

Istnieje wiele uznanych narzędzi służących identyfikacji ryzyka, które umożliwiają zarządzającym uzyskanie kompleksowego spojrzenia na kwestie ryzyka w danym czasie, co ułatwia proces podejmowania decyzji dotyczących istotnych zagadnień. Do najważniejszych metod należą:

- ankieta ekspercka,
- analiza SWOT,
- metoda SWIFT,
- burza mózgów,
- wykres Ishikawy,
- porównanie analogii,
- metoda 5x WHY.

Ankieta ekspercka dokonywana jest poprzez wybór odpowiedniego eksperta z danej dziedziny i przekazanie mu specjalnie przygotowanych pytań w postaci ankiety. Specjalista pozyskuje informacje na

temat ryzyka projektu, gromadzi wiedzę na temat prawdopodobieństw i skutków jego zaistnienia oraz przygotowuje możliwości zapobiegania sytuacjom krytycznym. Dodatkowo zwraca uwagę na obszary w projekcie, które są szczególnie podatne na ryzyko. Dzięki tej analizie dostarczane są do przedsiębiorstwa dane do budowania planu zarządzania ryzykiem w projekcie oraz istotne sugestie dotyczące kierowania i reakcji na powstałe ryzyko. Korzystanie z fachowych źródeł oceny jest niezbędne, ponieważ każdy projekt jest niepowtarzalny, a większość informacji niezbędnych w procesie oceny ryzyka nie można uzyskać na podstawie danych dotyczących poprzednich projektów (Pritchard, 2002).

Analiza SWOT (*ang. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) pozwala porównać mocne i słabe strony organizacji z szansami i zagrożeniami płynącymi z otoczenia. Mocne i słabe strony mają charakter wewnętrzny, który tkwi w organizacji, natomiast szanse i zagrożenia mają charakter zewnętrzny i mają swoje źródło w otoczeniu jednostek. Zgodnie z tym podziałem wyodrębnia się cztery kategorie czynników (Nahotko, 1997):

- zewnętrzne pozytywne – szanse,
- zewnętrzne negatywne – zagrożenia,
- wewnętrzne pozytywne – mocne strony,
- wewnętrzne negatywne – słabe strony.

Wyniki analizy słabych i mocnych stron skonfrontowane z szansami i zagrożeniami pozwalają na przeprowadzenie oceny wzajemnych oddziaływań. Metoda ta nie należy do grupy narzędzi o wysokim stopniu skomplikowania i jej wytyczne, takie jak unikanie zagrożeń, wzmacnianie słabych stron czy wykorzystywanie szans są dosyć oczywiste, to ich realizacja w praktyce może sprawiać problemy. Należy podkreślić, że analiza SWOT jest metodą uniwersalną, jeżeli chodzi o zastosowanie w organizacjach. Sprawdza się zarówno w przedsiębiorstwach biznesowych, jak i jednostkach administracji publicznej. Zaleca się stosowanie tej techniki w początkowej fazie projektu, jako narzędzia umożliwiającego określenie ogólnego ryzyka związanego z przedsięwzięciem (Żabińska, 1997).

Kolejną metodą wartą uwagi jest metoda SWIFT. Wykorzystuje ona zestaw słów/zdań stymulujących uczestników do identyfikacji zagrożeń. Użycie przez zespół zwrotów, „co, jeśli?” pozwala zbadać, jak system czy procedura będą działały po wystąpieniu niepożądanego zjawiska, jakie będą odstępstwa od

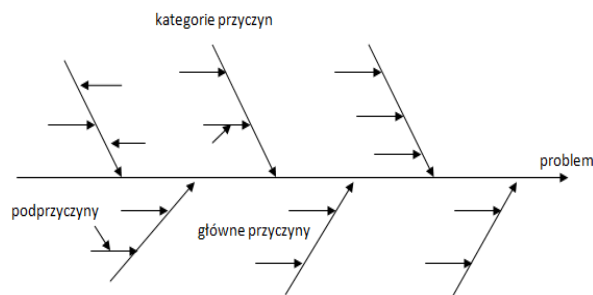
normy. Aby przystąpić do analizy trzeba znać zagrożenia, wcześniej występujące zdarzenia, obecnie obowiązujące zabezpieczenia oraz wymagania i ograniczenia prawne. Celem zadawanych pytań typu: „co, jeśli...?” jest zmuszenie zespołu do przeanalizowania potencjalnych scenariuszy zdarzeń mogących wystąpić w środowisku działania podmiotu, ich przyczyn i konsekwencji. Dużą zaletą tej metody jest to, że może być szeroko stosowana, praktycznie w każdej sytuacji. Katalog pytań jest przygotowywany każdorazowo przed przystąpieniem do badania (Wróblewski, 2015).

Kolejną metodą wykorzystywaną w celu identyfikacji ryzyka jest „burza mózgów”. Jest to klasyczna technika pozyskiwania informacji, która wymaga oceny wszystkich źródeł ryzyka pochodzących z czynników zewnętrznych i wewnętrznych (Ministerstwo Finansów, 2004). Służy gromadzeniu informacji od uczestników spotkania na jasno sprecyzowany przez prowadzącego problem. Każdy z uczestników ma możliwość wyrażenia swojej opinii, która nie podlega ocenie pod względem wartości informacji. Ponadto, nie występują sztywne ramy prowadzenia dyskusji, co prowadzi do znacznej otwartości uczestników i wyrażania swojej opinii. Ważne jest, aby uczestnikami spotkania były osoby, które posiadają kompleksową znajomość działalności organizacji oraz takie, które potrafią określić codzienne problemy istniejące w przedsiębiorstwie. Technika tę można stosować praktycznie na każdym etapie procesu zarządzania ryzykiem. Jej szeroka użyteczność sprawia, że nadaje się do wykorzystania w bardzo różnych warunkach (Kumpiałowska, 2011).

Diagram Ishikawy pomaga we wskazaniu istotnych relacji zachodzących pomiędzy różnymi przyczynami, a co za tym idzie, pomaga w ustaleniu głównych źródeł ich powstania. Celem metody, poza usprawnieniem nieprawidłowo przebiegającego procesu, jest również obranie poprawnego kierunku postępowania w przyszłości w celu uniknięcia stwierdzonych błędów. Osiągnięcie zamierzonego celu jest możliwe dzięki takim cechom diagramu, jak: trafność analizy, nacisk na lokalizację czy eliminację przyczyn problemu. Podstawą stworzenia diagramu Ishikawy jest wyodrębnienie obserwowanego skutku, który następnie nanoszony jest na oś główną wykresu – jako rezultat wszystkich ustalonych w procesie badawczym przyczyn. Kolejnym krokiem jest określenie głównych kategorii możli-

wych przyczyn powstawania analizowanego zjawiska (Miller, 2011). Konstrukcję diagramu przedstawia Rys. 2.

Rys. 2. Diagram Ishikawy



Źródło: (Miller, 2011).

Następną metodą wartą uwagi jest metoda „5x WHY”, w której wskazuje się przyczyny zaistniałego problemu. Przeprowadzana jest w dwóch aspektach. Pierwszy dotyczy przyczyn problemu – co spowodowało wystąpienie danego problemu. Drugi aspekt dotyczy wykrycia problemu – dlaczego nasz obecny system nie wykrył problemu, kiedy się pojawił (Wolniak, Skotnicka, 2010). Zaletą tej metody jest to, iż jest ona krótka i nie wymaga większej znajomości zagadnień zarządzania jakością. Metoda ta opiera się na twierdzeniu, że każde kolejne pytanie jest określeniem poprzedniego zadanego pytania dlaczego. Jest bardzo pomocna w ocenie mniej złożonych problemów oraz występujących w nich związków przyczynowo – skutkowych (Pawlak, 2001).

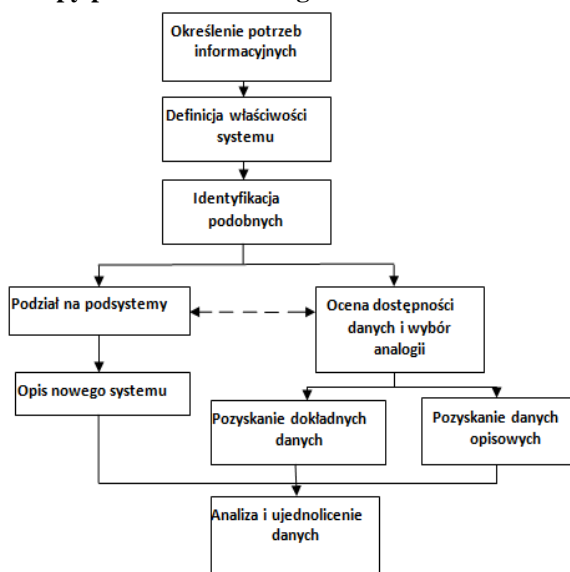
Metoda ta składa się z trzech głównych etapów (Pawlak, 2001):

- etap I opiera się na zebraniu informacji o problemie, który wystąpił w przedsiębiorstwie,
- etap II polega na powołaniu zespołu projektowego, który będzie analizował wszystkie przyczyny wystąpienia problemu,
- etap III polega na przeprowadzeniu analizy i jej weryfikacji.

Ostatnią, ale nie mniej ważną metodą pozwalającą na identyfikację ryzyka w przedsiębiorstwie jest porównanie analogii. Wykorzystuje ona zarchiwizowaną dokumentację poprzednio zrealizowanych projektów. Sięgając do takich materiałów, poszukuje się zbliżonych procesów z bieżącym przedsięwzięciem i zastosowanych rozwiązań, analiz i rezultatów oraz otrzymanych wyników. Kluczem do wykorzystania tej techniki jest zrozumienie zależności po-

między ogólną charakterystyką projektu a właściwościami, które są analizowane. Podkreślić należy, że pomimo, że każdy projekt jest unikatowy stanowi bazę doświadczeń możliwych do zastosowania w innych podobnych projektach. Dzięki temu możliwe jest skorzystanie z zachowanych cennych informacji dotyczących ryzyka, problemów czy niepowodzeń poprzednich realizacji w stosunku do bieżącego projektu. Podstawowymi etapami w technikach bazujących na analogiach systemowych są identyfikacja analogii oraz gromadzenie i analiza danych (Pritchard, 2002). Rys. 3 przedstawia poszczególne jego etapy.

Rys. 3. Etapy porównania analogii



Źródło: (Pritchard, 2002).

W pierwszym etapie określone są potrzeby informacyjne dotyczące obecnej fazy zarządzania ryzykiem. Charakter tych potrzeb może być zróżnicowany i zależny od poziomu szczegółowości analizy. Kolejny etap wymaga zdefiniowania podstawowych właściwości nowego systemu, zaś następną identyfikacją przeszłych systemów o podobnych właściwościach, które wykorzystuje się w porównaniu i analizie. Dalsze etapy można wykonywać równoległe, gdyż nie są one od siebie uzależnione. Kluczową rolę w całym procesie odgrywa dostępność danych, ponieważ analiza porównawcza możliwa jest tylko wtedy, gdy przedsiębiorstwo dysponuje informacjami o podobnym stopniu szczegółowości. Dane te zawierają zarówno szczegółowe informacje związane z porównywanymi parametrami i ogólne charakterystyki i opisy danych przedsięwzięć. Po zakończeniu wyżej wymienionych procesów następuje ostatni etap polegający na analizie i ujednocze-

niu danych historycznych. W tym etapie może wystąpić konieczność przeprowadzenia korekty danych historycznych, tak, aby mogły one służyć, jako podstawa do nowego projektu (Jajuga, 2005).

Skuteczność wyżej opisanych metod zależy głównie od trzech obszarów analizy: możliwości zastosowań, zasobów oraz otrzymanych wyników.

W odniesieniu do pierwszego z nich wyróżnia się siedem rodzajów zastosowań:

- raportowanie statusu projektu – odnosi się do monitorowania budżetu i harmonogramu w celu sprawnego wykrywania ewentualnych niezgodności i problemów,
- najważniejsze decyzje planistyczne – to takie, które obejmują istotne zaangażowanie menedżera projektu i alokacją znacznej ilości zasobów,
- strategia wyboru kontraktu – występuje kilkakrotnie w czasie trwania projektu,
- wyznaczenie punktów kontrolnych – przejawia się w określaniu ważnych i prawidłowo zdefiniowanych punktów kontrolnych,
- wspomaganie projektowania – odnosi się do zakresu, w jakim dana technika może pomóc w opracowaniu danego projektu,
- wybór zadań dotyczy doboru potencjalnych dostawców dla przedsięwzięcia,
- propozycja budżetu określa przydatność danej techniki w procesie planowania i oceny budżetu projektu.

Natomiast wymagania dotyczące zasobów obejmują następujące obszary informacji:

- koszt wdrożenia projektu,
- infrastruktura i wyposażenie projektu,
- czas wdrożenia,
- łatwość zastosowania,
- zaangażowanie czasowe.

Ostatnim kryterium oceny są wyniki uzyskane przez poszczególne techniki, które obejmują (Pritchard, 2002):

- dokładność – jest miarą precyzji danej techniki i towarzyszących jej założeń, które mogą być źródłem dwuznaczności wyników,
- poziom szczegółowości – określa stopień, w jakim uzyskane wyniki informują o rzeczywistym ryzyku kosztowym, harmonogramowym i technicznym,
- użyteczność – czynnik pozwalający na ocenę wyników przez pryzmat ogólnej użyteczności.

Należy pamiętać, że niektóre techniki w różnych fazach projektu są mniej lub bardziej przydatne. Tab. 3. przedstawia własną ocenę autora najważniejszych z omawianych metod identyfikacji ryzyka.

Tab. 3. Ocena metod identyfikacji ryzyka

Metoda	Kryteria oceny		
	Łatwość stosowania	Czasochłonność	Umiejętności
Ankiety eksperckie	łatwa	niewielka	niezbędne
Analiza SWOT	łatwa	znacząca	pożądane
Metoda SWIFT	zaawansowana	znacząca	niezbędne
Wykres Ishikawy	zaawansowana	znacząca	niezbędne
Metoda 5x WHY	łatwa	niewielka	nieznaczące

Zródło: opracowanie własne.

Każda z wymienionych metod wymaga pewnych umiejętności od zarządzających. W przypadku metody jaką jest ankieta ekspercka niezbędną wiedzę w danej dziedzinie posiada ekspert wybierany przez przedsiębiorstwo. Z kolei do przeprowadzenia poprawnej identyfikacji ryzyka wykorzystując wykres Ishikawy oraz metodę SWIFT konieczne jest, aby pracownicy wewnątrz przedsiębiorstwa posiadali niezbędne kompetencje. To właśnie na ich wiedzy dotyczącej znajomości struktury przedsiębiorstwa, zagrożeń i przygotowanych scenariuszy możliwa będzie prawidłowa analiza. Dodatkowo, wykres Ishikawy zaliczyć można do bardziej skomplikowanych metod pod względem stosowania, ponieważ do

jej przeprowadzenia konieczne jest zrealizowanie wielu etapów pobocznych. Co więcej, większość przedstawionych metod jest czasochłonna i wymaga dużego zaangażowania ze strony uczestników.

5. Podsumowanie

W działalności gospodarczej nawet najprostsze decyzje wiążą się z pewnym ryzykiem. Często od powodzenia projektu czy zyskowego prowadzenia przedsiębiorstwa zależy jego właściwe zidentyfikowanie. W związku z tym proces ten jednym z najważniejszych etapów całego systemu zarządzania ryzykiem. Podstawowym elementem podejścia do problematyki ryzyka jest świadomość czynników mogących zakłócić funkcjonowanie działalności przedsiębiorstwa. Za główny cel jego identyfikacji uznaje się ujawnienie ekspozycji jednostki na występujące w otoczeniu szanse oraz zagrożenia. W tej fazie niezbędna jest wiedza dotycząca strategicznych i operacyjnych celów przedsiębiorstwa. Ważne jest również, aby proces ten był prowadzony regularnie, w oparciu o techniki pozwalające na jego wczesne wykrycie.

Bibliografia

- Best, P. (2004). *Wartość narażona na ryzyko*, tłum. A. Komański, Kraków: Dom Wydawniczy ABC.
- Birgham, E., Gapenski, L. (2000). *Zarządzanie finansami. Tom 2*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Choma, A. (2011). Zarządzanie ryzykiem. *Think. Studenckie, naukowe czasopismo internetowe*, 4 (8), 7- 21.
- Ciszek, K. (2010), *Zarządzanie ryzykiem na rynku węgla w Polsce – wybrane problemy*, Nauka i Gospodarka, nr 4.
- Czekaj, J., Dresler, Z. (2005). *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*. Warszawa: PWN.
- Górski, M., Skorupka, D. (2011). Wybrane metody identyfikacji czynników ryzyka na tle cyklu życia projektu i budowlanego procesu inwestycyjnego. *Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Łądowych*, 4(162).
- Jajuga, K. (2005). *Teoretyczne podstawy zarządzania ryzykiem*. Warszawa: PWN.
- Jedynak, P., Szydło, S. (1977). *Zarządzanie ryzykiem*. Wrocław: Wydawnictwo Ossolineum.

- Kaczmarek, T. (2006). *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne. Wydanie drugie rozszerzone*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Kumpiałowska, A. (2011). *Skuteczne zarządzanie ryzykiem a kontrola zarządcza w sektorze publicznym*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck
- Miller, P., (2011). *Systemowe zarządzanie jakością. Koncepcja systemu, ocena systemu, wspomaganie decyzji*, Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Ministerstwo Finansów RP. (2004), *Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrożenia systemu zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Bentley Jennison.
- Ministerstwo Finansów, (2011). *Zarządzanie ryzykiem. Informacje ogólne*. Pozyskano z: www.mf.gov.pl.
- Mowbray, A., Blanchard, R., Williams C. (1969). *Insurance*, wyd. 6, New York: McGraw-Hill.
- Nahotko, S. (1997). *Ryzyko ekonomiczne w działalności gospodarczej*. Bydgoszcz: Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego.
- Pawlak, J. (2001). Koszty a efektywność w firmie zarządzanej przez jakość. *Problemy Jakości*, nr 1.
- Pritchard, C. (2002). *Zarządzanie ryzykiem w projektach. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo WIG-PRESS.
- Tarczyński, W., Mojsiewicz, M. (2001). *Zarządzanie ryzykiem. Podstawowe zagadnienia*. Warszawa: PWE.
- Wolniak, R., Skotnicka, B. (2010). *Metody i narzędzia zarządzania jakością: teoria i praktyka*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
- Wróblewski, D. (red.). (2015). *Zarządzanie ryzykiem. Przegląd wybranych metodyk*. Józefów: Wydawnictwo CNBOP-PIB.
- Wysocki, R., McGary, R. (2005). *Efektywne zarządzanie projektami. Wydanie III*. Gliwice: Wydawnictwo Helion One Press.
- Ziomko, R. (2016). *Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce*. Pozyskano z: www.aon.com/poland
- Żabińska, T. (1997). *Analiza strategiczna gminy na potrzeby wyboru strategii rozwoju, za pomocą analizy SWOT*. Katowice: Wydawnictwo AE.

Risk identification methods in risk management

Klaudia Czajkowska
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Abstract:

In environment, in which human lives, we can easily spot a risk that always existed which cannot be bound with any actions. In enterprise it is a phenomenon that cannot be eliminated. Every economical decision concerning current activity of company and its future plans is based on forecast of future actions and conditions.

The purpose of this paper is to present the process of risk management and main methods of its identification. Author explains the basic concepts of risk and introduces the actual data about key risks for Polish entrepreneurs. At the end of the article an author has highlighted the main tools used in enterprises for identifying risk.

Keywords: risk, uncertainty, risk management, brainstorming, expert analysis, SWOT analysis, network analysis, documented knowledge.

JEL codes: M19, M21

Innowacje wartością dla klienta – na przykładzie marek z przemysłu kosmetycznego

Olga Jando

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Głównym celem artykułu jest zdefiniowanie innowacji marketingowych oraz opisanie zależności między wprowadzaniem nowych produktów oraz postrzeganiem danej marki przez klienta, a sukcesem przedsiębiorstwa. Opisano różnego rodzaju innowacje na przykładzie marek z przemysłu kosmetycznego, które odniosły międzynarodowy sukces. W pierwszej części zwrócono uwagę na źródła innowacji oraz wyjaśniono pojęcie wartości dla klienta. W drugiej części artykułu uwagę poświęcono konkretnym produktom, które są przykładem innowacji marketingowych czy produktowych. Pozwala to w dokładny sposób pokazać ich wpływ na postrzeganie marki przez konsumentów. W artykule przedstawiono również pogląd, że innowacje są jednym z głównych czynników pozwalających na uzyskanie przewagi konkurencyjnej.

Słowa kluczowe: innowacje, innowacje marketingowe, przemysł kosmetyczny, kosmetyki.

Kody JEL: M30, M31

1. Wprowadzenie

Podmioty gospodarcze, które pragną podążać za najnowszymi trendami i tendencjami coraz częściej sięgają po innowacyjne rozwiązania w niemalże każdym aspekcie swojej działalności – także tym dotyczącym oferowanych produktów i usług. Dzięki temu zyskują przewagę konkurencyjną nad pozostałymi przedsiębiorstwami, co przyczynia się między innymi do wzrostu udziału w rynku czy zwiększenia wartości przedsiębiorstwa. Innowacje stają się zatem kluczowym czynnikiem, który ma wpływ na sukces przedsiębiorstwa. Dzięki niemu powstają całkiem nowe lub znacznie ulepszone produkty, które wzbudzają zainteresowanie klientów i potrzebę kupienia danego dobra. Zjawisko to może wpływać na przychody ze sprzedaży, a finalnie na wygenerowanie zysku. Można zatem stwierdzić, że innowacje są czynnikiem, który ma bezpośredni wpływ na wartość dla klienta, co przekłada się na sytuację finansową przedsiębiorstwa (Malik, Niemczyk, 2016; Serafin, 2014).

2. Istota innowacji

Chcąc zgłębić tematykę innowacji najpierw należy dokonać próby zdefiniowania tego pojęcia. Jest ono wieloznaczne i dość trudne do precyzyjnego

określenia. Pierwszy raz pojawiło się ok. 400 r. n.e. w języku starołacińskim, w łacinie kościelnej, jako *innovatio*, gdzie oznaczało odnowienie-zmianę. Za prekursora pojęcia innowacji uznaje się austriackiego ekonomistę J.A. Schumpetera. W toku badań nad rozwojem gospodarczym wyłonił on przypadki wprowadzenia istotnych zmian w produkcji występujących w nieciągły sposób. Zauważył wtedy, że pojęcie innowacji obejmuje pięć przypadków (Bał-Woźniak, 2012):

1. Wprowadzenie nowego towaru, czyli takiego, z którym wcześniej nie zetknęli się konsumenci.
2. Wprowadzenie nowej metody produkcji, czyli takiej, która nie została jeszcze praktycznie zastosowana w danej gałęzi przemysłu.
3. Otwarcie nowego rynku, czyli rynku, na którym dana gałąź przemysłu wcześniej nie funkcjonowała.
4. Zdobycie nowego źródła surowców.
5. Przeprowadzenie nowej organizacji.

Należy jednak zaznaczyć, że rozumienie innowacji przez Schumpetera ma typowo techniczno-ekonomiczny charakter. Praktyka pokazuje jednak, że innowacje dotyczą również różnych przejawów życia jednostek, organizacji stosunków międzyludzkich, przyrody czy zmian w technice i technologii. W tab. 1. zawarto definicje innowacji według róż-

nych autorów, co dostarcza możliwości szerszego spojrzenia na istotę tego zagadnienia.

Tab. 1. Definicje innowacji

Autor	Definicja
Jantsch	Innowacje to sekwencyjny zbiór działań składający się z twórczego przygotowania i ukształtowania pierwowzoru nowego stanu rzeczy, zaspokajającego określoną potrzebę ludzi, a następnie urzeczywistnienia go w pewnym fragmencie jednego z podsystemów systemu globalnego.
Drucker	To co zmienia możliwość wykorzystania danego zasobu do tworzenia bogactwa, jest innowacją.
GUS	Zdolność i motywacja przedsiębiorstw do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników prac badawczych i rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków.
Pietrasiński	Innowacje to zmiany celowo wprowadzanie przez człowieka lub zaprojektowane przezeń układy cybernetyczne, które polegają na zastępowaniu dotychczasowych stanów rzeczy innymi, ocenianymi dodatnio w świetle określonych kryteriów i składającymi się w sumie na postęp.
Pomykański	Innowacje to różnego rodzaju procesy badań i rozwoju zmierzające do stosowania ulepszonych rozwiązań z zakresu techniki, technologii i organizacji.
Stoner, Wankel	Innowacje to najważniejsza siła napędowa gospodarki, bowiem są to specyficzne narzędzia przedsiębiorczości. Innowacja to przekształcenie jakiegoś pomysłu w nowy wyrób, usługę lub sposób produkcji; to wykorzystanie czegoś nowego.
Marciniak	Innowacja to twórcza zmiana w systemie społecznym, gospodarczym, technice oraz przyrodzie; to rozwiązania problemów zmieniające dotychczasowy stan rzeczy, wprowadzające nowości i mający twórczy charakter.
Oslo Manual	Innowacja jest to wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszanego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy bądź relacji ze środowiskiem zewnętrznym.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bal-Woźniak, 2012; Serafin, 2014; Oslo Manual 2005).

Należy podkreślić, że współczesne definiowanie innowacji opiera się na teorii Schumpetera. Jego teoria jest nie tylko powszechnie akceptowalna, ale i utożsamia innowację z procesem, który obejmuje zespół działań, które są nieodzowne do jej urzeczywistnienia. Zdolność do realizowania owych działań determinuje istotę innowacyjności. Sombart łączy innowacje z przedsiębiorczością. W tej teorii funkcja przedsiębiorcy została poszerzona. Tym samym czyni z niego innowatora odpowiedzialnego nie tylko za kreację, ale i wdrożenie novum. Charakteryzuje się zdecydowaniem, konsekwencją, wytrwałością, dążeniem do celu, odwagą i śmiałością. Według tego podejścia innowator nie tylko stwarza nowatorskie projekty, jak twierdzi Schumpeter, ale zajmuje się również ich popularyzacją (Zdun, 2016).

3. Źródła innowacji

W literaturze źródła innowacji są różnie charakteryzowane w zależności od paradygmatów. Paradygmat przedsiębiorcy wskazuje, że źródłem innowacji jest jego działalność. Natomiast paradygmat techniczno-ekonomiczny podkreśla rolę sektora badawczego. Paradygmat strategiczny przekonuje, że geneza innowacji ma charakter rynkowy. Najczęściej spotykaną teorią jest tak, która dzieli źródła innowacji na zewnętrzne (egzogenne) i wewnętrzne (endogenne). Pierwsze z nich znajduje się wewnątrz danego podmiotu gospodarczego. Znaczy to, że innowacje powstają dzięki grupie lub organizacji, w obrębie której później się rozpowszechniają. Przykładem mogą być innowacje, które są tworzone i wdrażane w przedsiębiorstwach. Źródła zewnętrzne dotyczą sytuacji, kiedy innowacje nie są produktem własnym a obiektem importowanym z innego źródła niż sama organizacja. Co więcej źródła innowacji są różnicowane również poprzez ich siłę stymulacji gospodarczej. Wyróżnia się tu (Zdun, 2016):

- technologie i centra badawcze – historia i praktyka pokazują, że wiele innowacji pochodzi ze świata nauki i techniki. Wyróżnia się tutaj innowacje mające na celu udoskonalenie istniejących przedmiotów i innowacje polegające na doskonaleniu linii produkcyjnych,
- zewnętrzne obserwacje – w tym przypadku innowacje powstają wskutek badań innych rynków oraz przedsiębiorstw konkurencyjnych,
- badania aktualnych produktów i reakcję klientów – źródłem innowacji mogą być również rosnące

potrzeby klientów. Dokonuje się ich charakterystyki poprzez liczne analizy aktualnego zapotrzebowania,

- personel – innowacje mogą być skutkiem zaangażowania i inicjatyw pracowników,
- „domy twórcze” – często innowacje mają swój początek w kreatywności poszczególnych jednostek,
- sprzedawców innowacji – jak każdy inny produkt, innowacje mogą być sprzedawane. Powstały wyspecjalizowane jednostki, które trudnią się wytwarzaniem innowacji i dokonywaniem ich sprzedaży zainteresowanym podmiotom. Takie jednostki posiadają gotowe koncepcje, prototypy, badania i kompletną strategię marketingową, która umożliwiłaby wdrożenie innowacji,
- metody kreatywności – w tym przypadku źródłem innowacji jest aktywne poszukiwanie pomysłów. Jako metody często wymienia się „burzę mózgów” lub dogłębne analizy odkryć.

Inny podział źródeł innowacji zaproponował P. Drucker. Według jego koncepcji wyróżnia się innowacje, które powstają wskutek:

- nieoczekiwanych zdarzeń, czy nagłych odkryć,
- w wyniku niezgodności między rzeczywistością, a wyobrażeniem o niej,
- jako konsekwencja potrzeb człowieka,
- w wyniku zmian w strukturze przemysłu lub rynku,
- w wyniku przemian demograficznych,
- w wyniku zmian w postrzeganiu, wartościach, nastrojach.

Można zauważyć, że autor skupił się na socjologicznych aspektach pojęcia innowacji. Za podstawę do jej powstawania przyjmuje czynniki związane z człowiekiem (Zdun, 2016). Należy podkreślić, że istnieje wiele klasyfikacji źródeł innowacji. W niniejszym artykule zostały zawarte przykładowe.

4. Rodzaje innowacji

W literaturze przedmiotu spotyka się z wieloma klasyfikacjami innowacji. Najstarszą i prawdopodobnie najbardziej popularną jest ta, która wyróżnia innowacje produktowe i procesowe. Klasyfikacja ta ma bezpośrednie odniesienie zarówno do metod walki konkurencyjnej jak i do form konkurencyjności. Innowacje produktowe są ofertą produktową dla rynku, a innowacje procesowe stanowią nową ofertę

odnoszącą się do sposobu tworzenia produktów. Często prowadzą one do obniżki zużycia materiałów lub półproduktów i przekładają się zarówno na zmniejszenie kosztów jednostkowych produkcji jak i poprawę produktywności. Warto jednak podkreślić, że klasyfikacja ta charakteryzuje się brakiem precyzji i często jest powodem problemów analitycznych (Wziątek-Kubiak, 2011).

Istnieją również innowacje o charakterze poza technicznym – organizacyjne i marketingowe. Pojęcie innowacji organizacyjnych jest niejednoznaczne i różnorodnie interpretowane. W literaturze wyodrębniono trzy główne sposoby analizowania tego pojęcia:

1. Podejście pierwsze koncentruje się na powiązaniach między cechami struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, a jego zdolnościami do innowacyjności. Struktura jest zatem traktowana jako źródło potencjału innowacyjnego.
2. Podejście drugie opisuje sposoby generowania, wdrażania i popularyzowania nowych idei, a w konsekwencji innowacji.
3. Ujęcie trzecie dotyczy zdolności przedsiębiorstwa do dostosowywania się do zmian w otoczeniu i wpływania na nie.

Jak zaprezentowano obszar zróżnicowania sposobów analizowania i rozumienia innowacji organizacyjnych jest bardzo rozległy. Od badań dotyczących cech strukturalnych przedsiębiorstwa po te dotyczące skutków powiązań organizacji z otoczeniem zewnętrznym. Innowacje te są traktowane jako warunek efektywnego wprowadzenia innowacji technologicznych w tym produktowych i procesowych (Wziątek-Kubiak, 2011).

W niniejszym artykule szczególna uwaga zostanie poświęcona innowacjom marketingowym. Wiąże się one z zastosowaniem i wdrażaniem innowacji typu *demand stimulating innovation*, czyli stymulowanych przez popyt. Celem ich wprowadzenia jest odróżnienie oferty danego przedsiębiorstwa od innych. Często sprowadza się to do zmiany dotyczącej wzornictwa

i opakowania, metod sprzedaży wyrobów i usług, promocji i reklamy (Wziątek-Kubiak, 2011).

Ciekawy podział innowacji, który odnosi się bezpośrednio do produktów i usług jakie są oferowane przez przedsiębiorstwo, został zaproponowany przez Ph. Kotlera i F. Trias de Bes. Wyróżniają oni następujące rodzaje innowacji:

- innowacje polegające na modyfikacji – ograniczenie lub nasilenie jednej z cech produktu,
- innowacje polegające na zmianie oferowanych wielkości – budowanie nowego produktu na bazie zmiany jego rozmiarów lub objętości poprzez zmianę liczby proponowanego produktu,
- innowacje polegające na zmianie opakowania,
- innowacje polegające na zmianie wyglądu zewnętrznego – wzornictwo,
- innowacje polegające na uzupełnieniach – wprowadzenie nowych lub dodatkowych składników/usług do produktu pierwotnego,
- innowacje polegające na ograniczeniu wysiłku nakładów i ryzyka ponoszonego przez klientów w procesie dokonywania zakupu (Kotler i Trias de Bes, 2004).

Warto zwrócić uwagę, iż podział ten kładzie nacisk na produkt oferowany przez przedsiębiorstwo, a więc jest on najbardziej spójny z tematyką niniejszego artykułu.

Zaprezentowane klasyfikacje innowacji są jedynie przykładami. W literaturze przedmiotu można spotkać liczne klasyfikacje ze względu na różnorodne kryteria. Niektóre rodzaje innowacji według wybranych kryteriów zostały zawarte w tab. 2.

Tab. 2. Rodzaje innowacji i ich charakterystyka według wybranych kryteriów

Kryterium	Rodzaj innowacji	Charakterystyka
Obiekt	produktowe	Całkowicie nowy produkt dotąd niezany, produkt już znany, ale o istotnie zmienionych właściwościach, produkt zmodernizowany.
	technologiczne	Całkowita lub częściowa zmiana czynników lub właściwości procesów wytwórczych i proporcji między nimi.
	organizacyjne	Częściowa lub całkowita zmiana systemów organizacyjnych np. Lean management, TQM, Reengineering.
	społeczne	Dotyczą zmian systemów motywacyjnych i kultury organizacyjnej.
	marketingowe	Dotyczą zmian koncepcji form

		i technik marketingowych.
Skala zmian	wielkie (przełomowe)	Zwane również epokowymi czy przełomowymi. Mają charakter strategiczny. Są efektem prac badawczo-rozwojowych, mogą spowodować radykalną zmianę charakteru całych gałęzi gospodarki.
	średnie (przyrostowe)	Są to zmodernizowane produkty i technologie prowadzące do zmian charakteru przedsiębiorstw.
	drobne (przyrostowe)	Dotyczą poprawy jakości i funkcjonalności produktów, procesów technologicznych, mają istotne znaczenie w działalności bieżącej przedsiębiorstw, kształtują kulturę innowacyjną.
Stopień oryginalności zmian	kreatywne	Stanowią zupełnie nowe stany rzeczy lub procesów. Są na ogół wynikiem prac naukowo-badawczych. Mają podstawowe znaczenie dla rozwoju zarówno firm, jak i gałęzi gospodarki.
	imitujące	Polegają na powielaniu bądź odtwarzaniu istniejących już wcześniej w innych organizacjach procesów i sposobów organizacji.
	pozorne	Drobne zmiany są wyrazem marnotrawstwa, wprowadzają w błąd użytkowników sugerując ofertę nowości. Zmiany te nie są innowacjami.
Stopień złożoności	wiązane	Innowacje związane wymuszają innowacje technologiczne, organizacyjne i produktowe nie tylko w miejscu ich powstawania, ale w innych ogniwach gospodarki, np. zmiana w układach scalonych wy-

		muszą istotnie zmienić we wszystkich urządzeniach, w których układy te mają zastosowanie.
	izolowane	Nie pociągają za sobą dodatkowych innowacji.
Sposób finansowania	inwestycyjne	Finansowane z funduszy inwestycyjnych, dotyczą na ogół innowacji wielkich, średnich, produktowych i technologicznych.
	bezinwestycyjne	Wydatki na innowacje wliczane są do kosztów – dotyczą drobnych zmian organizacyjnych.
Stosunek do środowiska przyrodniczego	proekologiczne (ekoinnowacje)	Prowadzą do oszczędności zużycia materiałów, poprawiają stan powietrza, wody, ziemi i krajobrazu. Innowacje ekologiczne to także wprowadzanie na rynek produktów ekologicznych.
	obojętne	Obojętne dla środowiska przyrodniczego i człowieka.
	naruszające równowagę ekologiczną	Powodują negatywny wpływ na niektóre elementy środowiska przyrodniczego i człowieka.
Uczestnicy procesu innowacji	sprzężone	Realizowane przez zespół na ogół interdyscyplinarny.
	niesprzężone	Realizowane przez pojedyncze osoby.

Zródło: (Białoń, 2010).

Należy zwrócić uwagę na fakt, że ta sama działalność innowacyjna może znaleźć się w różnych grupach z racji spełniania więcej niż jednego kryterium.

5. Innowacje marketingowe i wartość dla klienta

Z zaprezentowanych wcześniej koncepcji wynika, że innowacje marketingowe polegają między innymi na zmianie lub wprowadzeniu zupełnie nowego opakowania produktów. Uzewnętrznią się to poprzez zwiększenie jego atrakcyjności, czy też nadanie mu cech świadczących o dbałości o środowisko. Do czynników, które są poddawane modyfi-

kacji można zaliczyć konstrukcję opakowania, użyte podczas produkcji materiały czy szatę graficzną. Do rozwiązań innowacyjnych zalicza się również nowe metody pakowania czy rozwój opakowań inteligentnych. Celem wspomnianych zmian jest wzrost przychodów z tytułu produktu, który został poddany innowacji, dzięki którym staje się bardziej atrakcyjnym dla klientów. Warto podkreślić, że istnieje powiązanie pojęcia innowacji z wartością dla klienta, na którą składają się atrybuty produktu, wizerunek przedsiębiorstwa i jego kontakt z nabywcami dóbr. Pojęcie wartości dla klienta jest wieloznacznej różnie interpretowane w literaturze przedmiotu. Do lat osiemdziesiątych pojęcie wartości dla klienta było postrzegane jako ogół wartości preferowanych lub cenionych przez klienta. Pod wpływem prac M. Portera, które dotyczyły budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, pojęcie wartości dla klienta zostało zdefiniowane, jako wartość dla nabywcy. M. Szymura-Tyc (2005) określa trzy główne przesłanki, które przyczyniają się do powstania i rozwoju wartości dla klienta:

1. Wartość dla klienta odnosi się do wszystkich typów nabywców – zarówno indywidualnych jak i instytucjonalnych.
2. Wartość dla klienta uwzględnia korzyści i koszty, jakie ponosi konsument.
3. Wartość dla klienta pokazuje zależność między użytecznością, satysfakcją z nabytego dobra oraz kosztem jego pozyskania.

W ogólnym ujęciu wartość dla klienta można zdefiniować, jako ogólną ocenę użyteczności produktu opartą na sposobie postrzegania tego, co jest otrzymane w stosunku do tego, co jest dane przez klienta. Należy zaznaczyć, że ujęcie to jest subiektywne, co oznacza, że każdy konsument może postrzegać je w inny sposób. Inne ujęcie definiuje wartość dla klienta jako stosunek postrzeganych korzyści do kosztów ze szczególnym uwzględnieniem drugiej z kategorii. W ujęciu tym przyjmuje się, że konsumenci są bardziej wrażliwi na ponoszone koszty niż odniesione korzyści. Innowacje marketingowe, które dotyczą opakowań oddziałują na atrybuty – w tym na jakość oferowanego dobra (Kaplan, Norton, 2016; Gródek-Szostak, Jando, Szeląg-Sikora, 2017; Szymura-Tyc, 2005). W dalszej części artykułu zostaną zaprezentowane przykłady produktów, które swoimi właściwościami wpisują się w tematykę przedstawionych

wcześniej zagadnień związanych z innowacjami marketingowymi.

6. Przykłady innowacji marketingowych w przemyśle kosmetycznym

Branża kosmetyczna jest doskonałym przykładem obszaru, w którym nieustannie są wdrażane innowacje marketingowe zarówno na całym świecie jak i w Polsce. Szacuje się, że w ostatnich latach w Polsce wzrost produkcji i sprzedaży kosmetyków oscylował w przedziale od 10 do 12% (*Krajowy rynek...*, 2015). Według BCC Research światowy rynek produktów kosmetycznych w 2012 roku został wyceniony na 35 mld dolarów. Co więcej BCC Research spodziewa się osiągnięcia wartości 45.6 mld dolarów w 2017 roku, a także rocznej stopy wzrostu wynoszącej 5,4% (Farmacom, 2016). Rozwój branży kosmetycznej jest powiązany z rozwojem rynku opakowań dla kosmetyków. Jest ono niezwykle istotne, ponieważ stanowi czynnik wpływający na konsumenta w procesie podejmowania decyzji o zakupie produktu. To właśnie opakowanie jest źródłem informacji dla potencjalnego nabywcy o jakości i bezpieczeństwie danego kosmetyku. W związku z tym producenci kosmetyków zwracają coraz większą uwagę nie tylko, na jakość wytwarzanych dóbr, ale również na opakowanie i materiał, z którego jest ono wykonane. Warto zaznaczyć, że ta gałąź przemysłu stała się jedną z najbardziej rozwojowych w światowym przemyśle (Farmacom, 2016).

Ciekawym przykładem produktów, które cechują się innowacyjnym opakowaniem są te, które zostały wykonane z materiałów hydro-biodegradowalnych na bazie biosurowców bądź z materiałów oksy-biodegradowalnych. Pierwsze z nich są one przeznaczone do odzysku przez proces kompostowania czy biodegradację, natomiast drugie są odzyskiwane poprzez recykling. Są nie tylko przykładem dobrej jakości, ale przede wszystkim dbałości o środowisko. Przedsiębiorstwem, które może pochwalić się opakowaniami wykonanymi z tego typu materiałów jest Coty – budujące znane marki takie jak Astor, Rimmel, Miss Sporty czy Max Factor. Wspomniane opakowania zawierają również specjalny składnik, który dodatkowo przyspiesza ich degenerację. Warto podkreślić, że tego typu opakowania pozwalają na uzyskanie odporności na ogień, lepsze właściwości

mechaniczne oraz wyższą barierowość wobec czynników zewnętrznych. Co więcej przyczyniają się do mniejszej ilości konserwantów w kosmetykach. Czynniki te mają niewątpliwie wpływ na poprawę jakości produktów (Ankiel-Homa, 2011).

Kolejnym przykładem innowacji marketingowych w przemyśle kosmetycznym są sprytne systemy dozujące i zamknięcia. Dostarczają one większej użyteczności i funkcjonalności opakowania oraz lepszej ochrony produktu. Interesującym przykładem takiego opakowania jest „tuba w tubie” ze stałym dozownikiem, która umożliwia łączenie dwóch składników aktywnych dopiero w momencie użycia danego produktu przez konsumenta. Niewątpliwie przyczynia się to do wzrostu jego jakości, gdyż poszczególne komponenty są ze sobą mieszane bezpośrednio przed zastosowaniem, co zwiększa jego świeżość. Takie rozwiązania są często stosowane w pastach do zębów, kremów wygładzających oraz brązujących (Ankiel-Homa, 2011).

Jedną z licznych ilustracji innowacji dotyczących opakowań kosmetyków są te, które zawierają elektroniczne monitory. Ich zadaniem jest pokazywanie stopnia zużycia danego produktu lub okres jego przydatności. Rozwiązanie to jest wygodne dla konsumenta, ponieważ może on w każdej chwili sprawdzić, czy zakupiony przez niego kosmetyk jest zdolny do użycia. W przypadku pomadek, szminek czy pudrów można natknąć się na opakowania z wbudowanym światłem LED, które w założeniu producenta mają ułatwiać aplikację. Niektóre z kremów posiadają właściwości, które wymagają szczególnie przechowywania np. w niskiej temperaturze. Innowacyjnym rozwiązaniem w tym przypadku są opakowania, które posiadają wbudowane systemy samochłodzące, które dbają o odpowiednią temperaturę produktu. Ma to pozytywny wpływ na jakość kremu, który zachowuje swoje najlepsze właściwości z uwagi na nieustanne przechowywanie w optymalnej temperaturze (Cholewa-Wójcik, 2015).

Przykładem marki, która wprowadza innowacyjne opakowania swoich produktów jest francuska marka Bourjois, która od 2015 roku należy do wspomnianego wcześniej amerykańskiego przedsiębiorstwa Coty. Strategia według której budowana jest marka opiera się na wprowadzaniu innowacji oraz tworzeniu inteligentnych i kobiecych produktów. Przykładem jest stworzenie nowatorskiego tuszu do rzęs z podwójnymi końcówkami o nazwie

Coup de Thetare, czy cieni do powiek *Suivez mon regard* z intuicyjnym pudełkiem zawierającym sypki produkt dozowany przez zintegrowany pędzelek. Innym przykładem innowacji jest opakowanie tuszu do rzęs *Twist Up The Volume*. W tym przypadku innowacja dotyczy mechanizmu, który zmienia długość i grubość szczoteczki. Według opisu producenta służy to uzyskaniu efektu pogrubienia i wydłużenia rzęs używając jednego produktu. Kolejnym ciekawym przykładem innowacji związanej z marką Bourjois jest również tusz do rzęs *Volume Reveal*, którego opakowanie zawiera wbudowane lustro powiększające trzykrotnie. Jego zadaniem jest ułatwienie dokładnego pokrycia produktem każdej rzęsy z osobna. Przedstawione przykłady innowacji wprowadzanych przez tę markę wpływają na postawę konsumentów. Dzięki nim marka zyskuje miano ekskluzywnej, wartej zaufania i innowacyjnej, co przyczynia się do jej rozpoznawalności i popularyzacji zarówno wśród profesjonalistów jak i zwykłych użytkowników. Co więcej są oni przekonani o dobrej jakości oferowanych produktów, co ma swoje odzwierciedlenie w wartości dla klienta (www.bourjois.pl, 2016).

Warto również zwrócić uwagę na Polski rynek kosmetyków. Marki takie jak Ziaja, AVA, Dr Irena Eris czy Delia stanowią tylko niektóre z tych, które śmiało konkurują z zagranicznymi. Jest to możliwe nie tylko dzięki cenie, ale również za sprawą proekologicznych standardów produkcji, najlepszych składników i implementacji nietuzinkowych i innowacyjnych rozwiązań. Przykładem marki, która wyróżnia się pod tym względem jest ELLA. Pasta cukrowa *ELLA Roll-on Professional* jest stosowana w profesjonalnych salonach piękności. Innowacja w tym przypadku polega na zastosowaniu rolki – czyli specjalnego aplikatora. Dzięki niemu procedura zabiegu kosmetycznego jest stosunkowo prosta. Według producenta dostarcza efekt najwyższej jakości na którym najbardziej zależy konsumentom (*Najbardziej...*, 2016).

Należy podkreślić, że potencjalni nabywcy kierują się nie tylko funkcjonalnością, ale przede wszystkim wyglądem opakowania. Nie zawsze ma ono bezpośredni wpływ na jakość oferowanego produktu, ale często oddziałuje na podświadomość klienta. Przykładem, który zasługuje na uwagę są opakowania o jasnej i minimalistycznej szacie graficznej.

Swoim specyficznym wyglądem wyróżniają się na tle tych kosmetyków, których opakowanie jest kolorowe, pokryte dużą ilością napisów i ozdób. Sprawiają wówczas wrażenie profesjonalnych, drogich, ekskluzywnych i przede wszystkim bardziej skutecznych, co podnosi ich atrakcyjność w oczach konsumentów. Do takich opakowań można zaliczyć te, których używa polska marka Ziaja. W tym przypadku poszczególne linie kosmetyków są oznaczone różnymi kolorami, co uniemożliwia pomyłkę i oddziałuje na zmysły klienta. Opakowania są minimalistyczne, co sprawia wrażenie ekskluzywności, mimo iż cena kosmetyków tej marki jest przystępna dla przeciętnego kupującego (Kowalczyk, 2014).

Ciekawym przykładem przedsiębiorstwa, które stale wprowadza innowacyjne rozwiązania jest hiszpańska firma Provital. Słynie ona ze swoich wysokiej jakości ekstraktów roślinnych oraz regularnych premier innowacyjnych składników aktywnych. W 2014 roku na konferencji dotyczącej rynku kosmetycznego, zorganizowanej przez wydawnictwo Business Image, zaprezentowała nowy preparat o nazwie *Lipout*. Substancja w nim zawarta powoduje efektywne spalanie tłuszczu, przy jednoczesnej poprawie właściwości i wyglądu skóry. W tym przypadku innowacyjność opiera się na odkrytym w ostatnich latach zjawisku przekształcania komórek tłuszczowych magazynujących tłuszcz w komórki aktywnie go spalające, nazwanym brunatnieniem adipocytów. Provital w swych badaniach wykazał, że za pomocą substancji kosmetycznej można przyczynić się do pobudzenia i przyspieszenia tego procesu, co skutkuje termogenezą, czyli spalaniem tłuszczu. Zastosowana we wspomnianym produkcie innowacyjność przyczynia się do wzrostu jego skuteczności, co może pociągnąć za sobą większe zainteresowanie konsumentów (Graczykowska, 2014).

7. Podsumowanie

Jak zaprezentowano w niniejszym artykule innowacje mają różnorodny charakter. Z badań przeprowadzonych przez A. Cholewę-Wójcik na grupie 100 respondentów wynika, że konsumenci w największym stopniu zwracają uwagę na te z innowacji, które w szczególny sposób oddziałują na poprawę właściwości użytkowych danego produktu (Cholewa-Wójcik, 2015). Można zatem wysnuć wniosek, że innowacje dotyczące opakowań są zagadnieniem, na które przedsiębiorstwa będą poświęcać coraz

więcej uwagi oraz środków finansowych. Przyczyną takiego zachowania będzie chęć zwiększenia jakości oferowanych produktów, wyróżnienia się wśród innych marek, zamiar utrzymania bądź zwiększenia swojego udziału w rynku, chęć zwiększenia oferowanej wartości dla klienta czy spełnienia rosnących wymogów środowiskowych. Przedstawione w artykule marki z przemysłu kosmetycznego są przykładem na to, że innowacje są jednym z głównych czynników warunkujących sukces przedsiębiorstwa, jako że są powszechnie rozpoznawalne i w większości przypadków dostępne dla konsumentów na ca-

łym świecie. Wspomniane marki opierają się na innowacyjnych rozwiązaniach oraz nieustannie prowadzą badania mające na celu znajdowanie nowych – lepszych rozwiązań. Taka postawa sprawia, że przedsiębiorstwa te odnoszą sukces zarówno w krajowy jak i globalny.

Bibliografia

- Ankiel-Homa, M. (2011). *Trendy innowacyjne w opakowaniach produktów kosmetycznych*. Pozyskano z: <http://kongres-kosmetyczny.pl/uploads/article/files/48ff2b9c33d56d0c3e73026474de3a9bb85d5ac0.pdf>. Data dostępu: 25.05.2017.
- Bal-Woźniak, T. (2012). *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym, uwarunkowania instytucjonalne*. Warszawa: PWE.
- Białoń, L. (2010). *Zręby teorii innowacji*, W: L.Białoń (red.), Zarządzanie działalnością innowacyjną. Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Cholewa-Wójcik, A. (2015). Konsumencka ocena innowacyjnych opakowań kosmetycznych. *Handel Wewnętrzny*, 2(355), 74-87.
- Farmacom. (2016). *Nowości na rynku opakowań kosmetycznych*. Pozyskano z: <http://przemyslkosmetyczny.pl/artukul/nowosci-na-rynku-opakowan-kosmetycznych>. Data dostępu: 25.05.2017.
- Graczykowska, M. (2014). *Kosmetyki przyszłości – nowości i trendy kosmetyczne*. Relacja z konferencji. Pozyskano z: <http://biotechnologia.pl/kosmetologia/aktualnosci/kosmetyki-przyszlosci-nowosci-i-trendy-kosmetyczne-relacja-z-konferencji,14184>. Data dostępu: 25.05.2017.
- Gródek-Szostak, Z., Jando, O., Szelaż-Sikora, A. (2017). *Rola User-Driven-Innovation w kreowaniu i wdrażaniu innowacji marketingowych*. W: E. Mazur-Wierzbicka (red.), Współczesne wyzwania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Kaplan, R., Norton, D. (2016). *Strategiczna Karta Wyników*. Warszawa: PWN.
- Kotler, P., Trias de Bes, F. (2004). *Marketing lateralny*. Warszawa: PWE.
- Kowalczyk, M. (2014). *Fakty i mity o opakowaniach kosmetyków*. Czy kupujemy hi-tec wart swojej ceny. Pozyskano z: <http://natemat.pl/100761,fakty-i-mity-o-opakowaniach-kosmetykow-czy-kupujemy-hi-tec-wart-swojej-ceny>. Data dostępu: 25.05.2017.
- Krajowy rynek kosmetyczny wart miliardy euro. Polska liderem w skali Europy*. (2015). Pozyskano z: <http://www.forbes.pl/krajowy-rynek-kosmetyczny-warty-miliardy-euro-polska-liderem-w-skali-europy,artykuly,199709,1,1.html>. Data dostępu: 25.05.2017.
- Malik, N., Niemczyk, M. (2016). *Innowacyjność jako główne narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa – z perspektywy pokolenia Y*, W: R. Lenart-Gansiniec (red.), Innowacje w Zarządzaniu. Warszawa: Wydawnictwo CeDeWu.
- Najbardziej innowacyjne polskie kosmetyki: Ella Roll-on Professional*. (2016). Pozyskano z: <http://ella-cosmetics.com/innowacyjne-polskie-kosmetyki/>. Data dostępu: 25.05.2017.

- OECD. (2005). Oslo Manual. *Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. 3rd Edition. Paris: OECD/Eurostat.
- Serafin, K. (2014). *Innowacje jako konieczność we współczesnej organizacji*, W: A. Świdek, J. Wiśniewska (red.), *Innowacje we współczesnej gospodarce*. Szczecin: Naukowe Wydawnictwo IVG.
- Szymura-Tyc, M. (2005). *Marketing we współczesnych procesach tworzenia wartości dla klienta i przedsiębiorstwa*. Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
- www.bourjois.pl, (2016). Data dostępu: 25.05.2017.
- Wziątek-Kubiak, A. (2011). *Zarządzanie innowacjami a konkurencyjność*. Dąbrowa Górnicza: Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej.
- Zdun, M. (2016). *Innowacje, perspektywa społeczno-kulturowa*. Lublin: Wydawnictwo KUL.

Innovation as a value for the customer – based on brands from cosmetics industry

Olga Jando

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Abstract:

The main aim of this article is to define innovation with particular focus on marketing innovation and to describe the relationship between the introduction of innovation on the goods offered by the company and the perception of the brand by the customer and the success of the enterprise. It is achieved by describing the various types of innovation on the example of brands from the cosmetics industry. The article is divided into two parts. The first defines both the concept of innovation and its types. Moreover, attention is drawn to the source of innovation and explains the concept of customer value. In the second part of the article attention is paid to specific products, which are an example of marketing innovations or product. This allows to show their impact on brand perception by consumers. The article also presents the view that a company should be ran with particular emphasis on innovation, as it is one of the main factors that allow to gain competitive advantage.

Keywords: innovaion, marketing innovation, cosmetics industry, cosmetics.

JEL codes: M30, M31

Narzędzia wspomagające proces negocjacji elektronicznych

Paulina Mizerny

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Technicyzacja opanowała większość aspektów życia człowieka, w tym handel, czyli jedną z najstarszych dziedzin towarzyszących człowiekowi na przestrzeni wieków. Wraz z postępem, biznes przeniósł się do sieci, czego następstwem była automatyzacja wszystkich jego aspektów oraz procesów w nim występujących. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych narzędzi wspomagających proces negocjacji elektronicznych i ich charakterystykę oraz najważniejszych funkcji na podstawie literatury przedmiotu.

Słowa kluczowe: negocjacje, negocjacje elektroniczne, e-negocjacje, systemy wspomagania negocjacji.

Kody JEL: M14, M19

1. Wprowadzenie

Negocjacje są charakterystyczną formą dialogu, pozwalającego na dyplomatyczne rozstrzygnięcie sytuacji konfliktowych, w taki sposób, by obie strony czuły się wygrane. Jednak aby to osiągnąć, ważne jest precyzyjne zdefiniowanie problemu, określenie własnych potrzeb, umiejętne rozpoznanie potrzeb adwersarzy, odnalezienie między nimi korelacji lub doprowadzenie do możliwie efektywnego, w sensie pareto, rozstrzygnięcia sprawy.

Poszukując rozwiązań, negocjatorzy zmuszeni są do bezustannej komunikacji, której forma, wraz z biegiem czasu i z postępującą technologią, zmieniała się i zmienia nadal.

Wprawdzie najpopularniejszą formą negocjacji są nadal bezpośrednie rozmowy, jednak coraz częściej zastępowane są najnowocześniejszymi technologiami.

Są to bardzo dogodne narzędzia, ponieważ ich interfejs jest intuicyjny, wykorzystujący możliwości ogólnodostępnych i znanych użytkownikom przeglądarek internetowych, ułatwiają one większą konsolidację procesów w przedsiębiorstwie oraz umożliwiają wielu użytkownikom Internetu szeroki dostęp. Dodatkowo, pozwalają w znacznym stopniu wyeliminować ograniczenia czasowe, przestrzenne czy też te związane z uczestnictwem czynnika ludzkiego w tym procesie, takie jak wstyd, lęk przed kompromitacją.

W procesie negocjacji ludzie nie powinni utożsamiać się z negocjowanym problemem czy skupiać się na prywatnych stanowiskach negocjatorów. Negocjacje powinny być prowadzone w oparciu o obiektywne kryteria, skupiając się wyłącznie na interesach i odnalezieniu rozwiązania, które okaże się być jak najkorzystniejsze dla obu stron (Fisher, 1994, s. 39-107).

Biorąc pod uwagę znaczenie i ilość czynników mogących utrudniać proces negocjacji, dołożono szczególnych starań, by przyspieszyć rozwój wspomagających je instrumentów. Dzięki temu z pełnoprawnych asystentów zakupów, którymi początkowo były, przekształciły się w narzędzia umożliwiające prowadzenie za ich pośrednictwem negocjacji lub wspomagającymi elementy tego procesu.

2. Proces E-negocjacji

E-negocjacje to proces negocjacji w pełni przeprowadzony przy użyciu oprogramowania komputerowego, takiego jak:

- Systemy Wspomagające Negocjacje (NSS),
- Elektroniczni Negocjujący Agenci (NSA),
- Systemy Wspomagania Decyzji (DSS),
- Systemy Bazujące na Wiedzy (KBS),
- systemy używane do komunikacji (e-mail, czat),
- systemy wspomagające współpracę i organizację informacji (systemy wspomagające przepływ pracy, systemy zarządzania projektami),

– systemy pozwalające na weryfikację alternatyw oraz oszacowanie ich wpływu na firmę oceniając jej wydajność.

W e-commerce narzędzia te mogą być częścią infrastruktury, przykładowo systemy aukcyjne i dwustronnych negocjacji dostępne na poszczególnych wirtualnych rynkach.

Są to systemy i narzędzia wielofunkcyjne, których funkcje w swoich publikacjach opisali Gregory Kersten oraz Tadeusz Wachowicz. Dziewięć typów funkcji tychże systemów i mediów charakterystycznych dla negocjacji i bazujących na teoriach indywidualnego podejmowania decyzji, komunikacji oraz negocjacji przedstawionych jest w Tab.1.

Tab. 1. Funkcje systemów i mediów wykorzystywanych w e-negocjacjach

Funkcja	Zadania
Komunikacja, prezentacja, interakcja	
1. Przekazywanie i magazynowanie	Przekazywanie informacji pomiędzy niejednorodnymi systemami, magazynowanie jej w systemach rozproszonych, ochrona danych.
2. Poszukiwanie i odzyskiwanie	Wydobywanie, wybór, porównywanie i agregacja rozproszonej informacji.
3. Opracowanie, prezentacja i interakcja	Formatowanie danych na potrzeby innych systemów, wizualizacja danych, alternatywna prezentacja danych, interakcja pomiędzy użytkownikiem i systemem.
Problem decyzyjny i negocjatorzy	
4. Formułowanie problemu decyzyjnego	Formułowanie i analiza problemu decyzyjnego, dopuszczalnych wariantów decyzyjnych, przestrzeni decyzyjnej, miar.
5. Opis decydenta	Specyfikacja cech opisujących decydenta, preferencji, kryteriów wykorzystywanych do porównywania wariantów decyzyjnych modeli negocjatora.
6. Definicja strategii i taktyk	Ocena i wybór początkowych strategii i taktyk negocjowania.
Proces	
7. Konstrukcja oraz ocena ofert i komunikatów	Formułowanie ofert i ustępstw, analiza komunikatów i argumentów, tworzenie modeli argumentacji.
8. Analiza partnera	Konstrukcja i weryfikacja modeli zachowań partnera, predykcja i ocena działań partnera.
9. Analiza wzajemności i stabilności	Analiza ofert i kontrofert, analiza równowagi, oszacowanie potencjalnego porozumienia.
Wiedza	

10. Ocena procesu i jego historii	Konstrukcja historii negocjacji, analiza procesu, ocena postępów, predykcja bazująca na ocenie historii.
11. Poszukiwanie wiedzy i jej wykorzystanie	Dostęp i wykorzystanie wewnętrznej informacji oraz wiedzy na temat negocjacji i kwestii podnoszonych podczas rozmów, analiza porównawcza.
12. Czuwanie nad protokołami negocjacji	Określenie i kontrola trzymania się zasad i przyjętego planu negocjacji.
13. Analiza strategii i taktyk	Ocena strategii i taktyk wykorzystywanych przez partnera, modyfikacja przyjętych w fazie planowania strategii i taktyk wspomaganego negocjatora.

Źródło: (Kersten, 2003; Wachowicz, 2006).

Proces negocjacji elektronicznych można rozpatrywać dwuwymiarowo, skupiając się na:

- wymiarze technicznym,
- wymiarze interakcji.

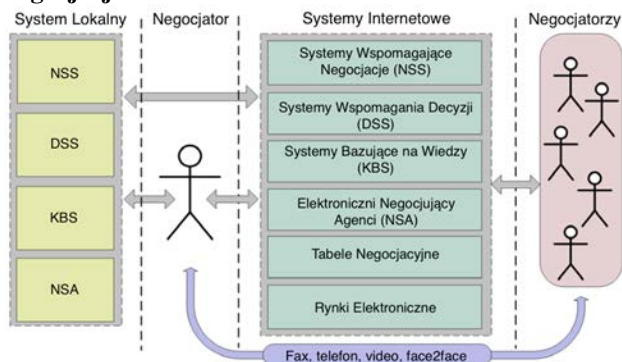
Ujęcie techniczne obejmować będzie użycie oprogramowania i serwerów, ich konstrukcji, wdrożeniu i użyciu modeli wykorzystywanych w procesie przetwarzania informacji; dotyczy aspektu podejmowania decyzji w procesie negocjacji.

Natomiast interakcje w procesie komunikacji są ujęciem bardziej złożonym, obejmującym komunikację między ludźmi i systemami. Ten aspekt skupia się na mediach elektronicznych (EM – Electronic Media), które wykorzystują kanały elektroniczne do transportu danych.

EM mogą w prosty sposób wspomagać komunikację pomiędzy podmiotami negocjującymi poprzez pocztę e-mail czy czat lub być bardziej złożonymi narzędziami lub systemami, jak na przykład Systemy Wspomagające Negocjacje (NSS), o których mowa w dalszej części pracy. W zależności od złożoności systemy te będą wymagać różnego stopnia interwencji negocjatora we wspomagany lub przeprowadzany przez nie proces negocjacji czy podejmowania decyzji lub będą zupełnie autonomiczne, dostarczając negocjatorowi gotowy wynik swoich działań.

Zatem proces e-Negocjacji, to proces, w którym biorą udział zarówno ludzie, jak i systemy. Rys. 1. przedstawia możliwe między nimi interakcje.

Rys. 1. Narzędzia, systemy i media w procesie e-negocjacji



Źródło: (Kersten, 2003).

Negocjator może użyć różnych narzędzi, systemów czy też mediów wymienionych na Rys. 1 oraz wykorzystać je tworząc platformy, na których odbywają się negocjacje. Platformy te mogą różnić się złożonością, od najprostszych ułatwiających komunikację i zawieranie prostych transakcji handlowych, przez takie, które wspomagają podjęcie decyzji czy też sam proces negocjacji oraz te, które są samodzielnie agentami przeprowadzającymi cały proces negocjacji bez potrzeby jakiegokolwiek interwencji ze strony człowieka.

3. Narzędzia informatyczne oraz agenci elektroniczni

Na przestrzeni ostatnich lat stworzono wiele różnych narzędzi elektronicznych oraz strictly internetowych, których celem było zarówno wspomaganie procesu negocjacji, mediacje lub arbitraż.

Z biegiem czasu wyłoniły się cztery główne rodzaje oprogramowania wspomagającego negocjacje:

Narzędzia Wspomagające Negocjacje (NSS), którym zostanie poświęcona osobna część tej pracy:

- Tabele E-Negocjacji (ENT),
- Elektroniczni Negocjujący Agenci (NSA),
- Negocjujący Agenci-Asystenci.

Niektóre źródła wśród głównych podają także Systemy Wspierające Podejmowanie Decyzji (ang. Decision Support Systems - DSS). Te, powstały w latach 70. XX w. i były odpowiedzią na potrzebę skomputeryzowania procesu podejmowania decyzji jednostek. Natomiast wszystkie te narzędzia powstały w jednym, tym samym celu. Ich zadaniem jest usprawnienie wyznaczonej części (lub całego) procesu negocjacji, działają one często niezależnie od siebie, a jedynie użytkownik decyduje, które z nich oraz kiedy i w jakiej sytuacji zostanie użyte (Kersten, 2007).

Jednak dalsze prace nad usprawnieniem pracy tychże narzędzi umożliwiły im wzajemną koegzystencję, a nawet współpracę w postaci systemów i platform, co oznacza komunikację oraz wzajemną wymianę danych wypracowanych przez inne narzędzia. Korzystały one z dorobku nauk zarządzania, badań operacyjnych, nauki decyzyjnej, a ostatecznie nawet ze sztucznej inteligencji.

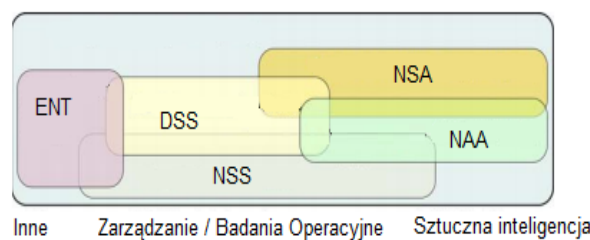
Ponieważ jednak zrodziła się potrzeba, aby do tych narzędzi mieli dostęp różni użytkownicy, zostały one osadzone w środowisku zwanym tabelą e-negocjacji (ang. E-negotiation table - ENT) (Rangaswamy, 1997).

ENT to oprogramowanie które zapewnia negocjatorom nie tylko zapewnia negocjatorom miejsce w wirtualnej przestrzeni (tabelę przetargową), ale także narzędzia, jakich mogą użyć, by podjąć działania negocjacyjne. Zostały one uznane za "inne", ponieważ korzystają one z narzędzi pochodzących z inżynierii oprogramowania oraz nauk informatycznych takich jak np. bazy danych.

NSS mogą natomiast zawierać w sobie agentów-asystentów w celu ułatwienia użytkownika lub samych agentów, by zautomatyzować proste czynności.

Różnicę między tymi narzędziami przedstawiono na Rys. 2.

Rys. 2. Narzędzia i systemy oprogramowania wspomagające proces negocjacji



Źródło: (Kersten, 2007).

3.1 Systemy Wspomagające Negocjacje (NSS)

Odwołując się do Rys. 2., na tej podstawie można wyciągnąć wnioski, że NSS wymagają wszystkich możliwości Systemów Wspomagających Podejmowanie Decyzji (DSS), ale również muszą zapewnić komunikację pomiędzy negocjatorami, ponieważ założenie tego systemu jest takie, że strony wchodzi ze sobą w interakcje i mogą negocjować wyłącznie za pomocą komputera. Zatem minimum, by nazwać jakkolwiek system NSS jest posiadanie wszystkich cech DSS oraz dodatkowo umożliwić komunikację pomiędzy użytkownikami.

Systemy Wspomagające Negocjacje obejmują szeroki zakres indywidualnych, a także grupowych technologii wspomagania decyzji. Wiele NSS zostało opracowanych oraz wykorzystanych w szkoleniach i badaniach, ale były rzadko stosowane w praktyce (Kersten, 1998).

Narzędzia te obejmują między innymi metody wielokryterialne, teorię gier i nieliniarną optymalizację. Jednak powodem, dla którego większość NSS nie jest używana w czasie rzeczywistym jest fakt oparcia tychże Systemów na na analizie decyzji i negocjacji. Stąd częste stwierdzenie, że brak im praktycznego potencjału. Jak twierdzi w swojej pracy G. Kersten (1998), nie ma to miejsca z następujących czterech głównych powodów:

- menedżerowie i specjaliści stają się wyrafinowanymi użytkownikami NSS,
- e-handel, globalizacja rynków i komunikacja elektroniczna wymuszają na użytkownikach prowadzenie wirtualnych negocjacji,
- presja czasu, duża ilość danych i rosnąca złożoność problemów tworzą nowe naciski, które mogą być częściowo złagodzone przy użyciu NSS,
- zwiększanie przyjazności użytkownika NSS oraz wykorzystanie wizualizacji danych i technik multimedialnych, a także integracja z innymi systemami.

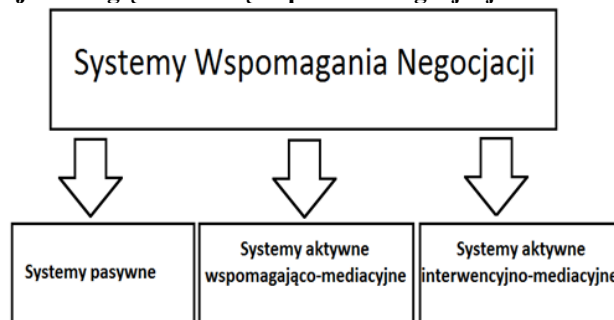
Aby NSS mogły skutecznie spełniać swoją rolę, muszą być oparte na wiedzy z tej dziedziny oraz posiadać informacje dotyczące uczestników pertraktacji. Ponadto posiadać przynajmniej jedną z poniższych właściwości:

- wspomaganie procesu podejmowania decyzji i/lub dokonywania ustępstw,
- proponowanie ofert i kompromisów,
- analizowanie i ocenianie cen produktów/usług, ofert i kontrofert,
- strukturyzacja negocjacji,
- organizacja i ulepszenie komunikacji,
- wspomaganie w procesie porozumienia,
- dostarczenie i konsultacja informacji z ekspertami, mediatorami lub arbitrami.

W zależności od potrzeb użytkowników oraz systemu zaawansowania, rola tychże instrumentów może być różna – od jedynie wspomaganie komunikacji do aktywnego udziału w negocjacjach, aż po działanie całkowicie autonomiczne.

Dzieląc NSS ze względu na rolę odgrywaną przez nie w procesie negocjacji, wyłania się następujący podział – patrz rys. 3:

Rys. 3. Podział Systemów Wspomagających Negocjacje ze względu na rolę w procesie negocjacji.



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Wachowicz, 2006).

Systemy pasywne spełniają pięć zasadniczych funkcji związanych z informacją i komunikacją:

- przekazywania informacji,
- przechowywania informacji,
- wyszukiwania informacji,
- odzyskiwania informacji,
- opisu i prezentacji danych.

Ułatwiają one porozumiewanie się użytkowników w przypadku, gdy znajdują się w odległych od siebie miejscach, przekazują informacje o ofertach i argumentach drugiej strony oraz, w razie potrzeby, zarządzają nimi.

Badania sugerują jednak, aby komunikację odbywającą się wyłącznie za pomocą poczty elektronicznej, komunikatorów lub czatu wzbogacić o transmisje audio i video, by zredukować negatywny wpływ tych systemów na proces negocjacji.

Systemy aktywne wspomagająco-mediacyjne są bardziej rozwinięte niż systemy pasywne, uwzględniają problemy decyzyjne oraz negocjacje w rozumieniu procesowym. Działają przeważnie w oparciu o pewien model, któremu użytkownicy muszą się podporządkować.

Zadaniem tych narzędzi jest pomoc w podejmowaniu decyzji i usprawnianie procesu rozwiązywania problemów, tzn. ich identyfikację, ewaluację i rozwiązywanie, dokonywanie ustępstw, osiąganie porozumienia. Posiadają również opcję analizy i oceny ofert.

Systemy proaktywne interwencyjno-mediacyjne są najbardziej rozwiniętymi wśród omawianych mechanizmów. Łączą w sobie zastosowanie dwóch poprzednich, rozszerzone o pełen dostęp do baz

danych oraz urządzeń rozróżniających poszczególne strony negocjacji, monitorujących ich zachowania oraz postępy procesu.

Dodatkowo, mają możliwość koordynowania i osądzania działań negocjatorów oraz generowania ofert gotowych do przedstawienia i, w przypadku spełnienia oczekiwań adwersarzy, ich akceptacji. Spełniają one wszystkie funkcje podane w Tab. 1..

Z technicznego punktu widzenia, taki układ powinien cechować się także:

- wydajnością obliczeniową odpowiednią dla zakresu algorytmów wykorzystywanych w negocjacjach,
- efektywnością komunikacji,
- indywidualną wymiernością,
- efektywnością w sensie pareto,
- symetrią - kontrola nad procesem jest symetrycznie rozłożona między podmioty biorące w nim udział.

Należy jednak zauważyć, iż proces negocjacji jest przede wszystkim zależny od przestrzeni, w jakiej negocjacje się odbywają oraz ustalonego protokołu, gdyż dopiero z protokołem wyżej wymienione czynniki umożliwiają dobór odpowiedniej metodologii postępowania w danej sytuacji i strategii negocjacji. Protokół wyznaczał będzie pole i przedmiot negocjacji, jakie transakcje mogą zostać zawarte oraz jakie kolejno oferty są dozwolone. Opiera się on głównie na parametrach przypadków, posiadanych informacjach oraz przydziale środków.

3.2. Strategia negocjacji przy pomocy NSS

“Jednym z najważniejszych problemów wymagających rozwiązania w procesie planowania negocjacji gospodarczych jest ustalenie strategii ich prowadzenia. Wyznacza ona bowiem sposób realizacji założonych celów negocjacji, a w konsekwencji rozstrzyga o ich wynikach.” (Kozina, 2014).

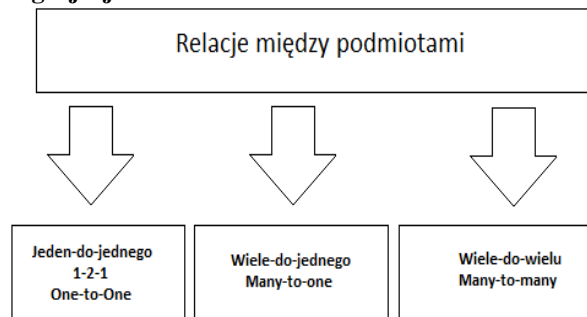
Strategia negocjacji jest określeniem sekwencji zachowań, odpowiedzi i ofert, jakie planuje się złożyć w procesie negocjacji właściwych po uzgodnieniu protokołu. Jednak ich dobór i kolejność mogą być różne, co daje wiele alternatywnych układów. Przestrzeń negocjacji, również zależy od okoliczności, które generują różne scenariusze postępowania i to właśnie one generują zmienne, które przyjmuje się podczas projektowania NSS. Strategia zatem dotyczy głównie jednego z wymienionych poniżej czynników:

- liczebność dokonywanych negocjacji,

- charakterystyki podmiotów uczestniczących w procesie,
- właściwości środowiska, w którym odbywają się negocjacje, cechy produktu lub usługi
- oraz wymienionych wcześniej w tej pracy parametrów przypadków, posiadanych informacji i przydziału środków.

Liczebność negocjacji rozpatrywać można w dwóch kategoriach. Biorąc pod uwagę zakres negocjacji, czyli przedmiot negocjacji oraz interakcje podczas nich zachodzące. Podział interakcji ze względu na ilość uczestników negocjacji jest ważna ze względu na utrudnienia techniczne, jak i relacje pomiędzy tymi podmiotami.

Rys. 4. Relacje między podmiotami uczestniczącymi w negocjacji

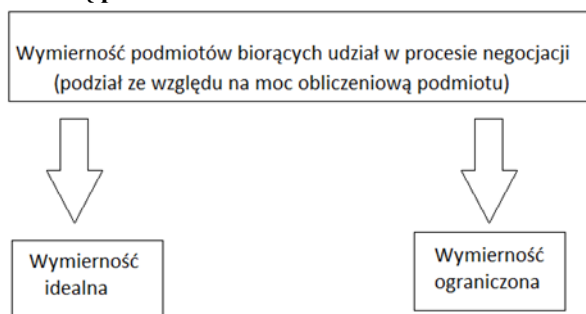


Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lomusico, 2000).

Opisując pokrótce wyżej wymienione relacje, relację jeden-do-jednego można porównać do relacji business-to-business (B2B) zachodzącej w e-commerce. Tego typu relacje obsługiwać będą najprostsze narzędzia. Układ wiele-do-jednego jest standardowym przykładem aukcji, gdzie w rolę jednego wciela się sprzedawca, a w wielu - nabywcy. Zależność wiele-do-wielu, gdzie wielu użytkowników negocjuje z wieloma na raz stanowi najbardziej skomplikowany układ.

Charakteryzując podmioty biorące udział w negocjacjach należy skupić się na:

- ich roli - sprzedawcy, nabywcy lub obu jednocześnie,
- wymierności,
- posiadanej wiedzy,
- zachowaniach społecznych,
- strategii licytacji.

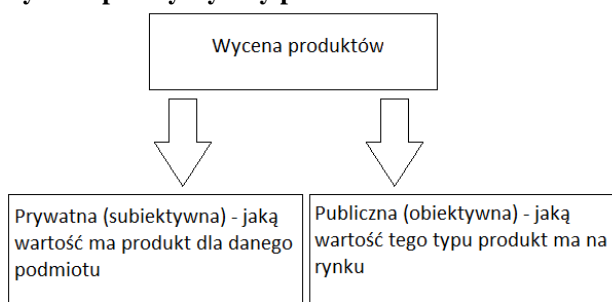
Rys. 5. Wymierność – podział ze względu na moc obliczeniową podmiotu

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lomusico, 2000).

Wymierność idealna zakłada, iż obie strony negocjacji są w stanie dokonać bezwzględnie identycznej ilości obliczeń w określonym czasie. W praktyce jednak żadna ze stron nigdy nie będzie miała możliwości bycia w posiadaniu dokładnie takiej samej mocy obliczeniowej, co pozostałe. Stąd w większości systemów zastosowana jest wymierność ograniczona, która przewiduje używanie przybliżeń.

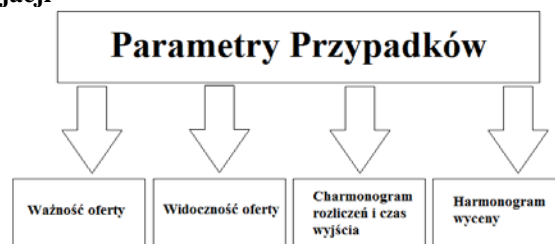
Nawiązując do posiadanej przez uczestników negocjacji wiedzy, dotyczy ona zarówno informacji na temat proponowanych lub będących obiektem zainteresowania drugiej stroną produktów i usług, samych uczestników negocjacji oraz tego, jak bardzo cenią sobie one dany produkt lub usługę, co pomaga w dopasowaniu do ich potrzeb odpowiedniej oferty, a także obraniu odpowiedniej strategii podczas licytacji, gdyż to właśnie plan działania w największym mierze decyduje o tym czy proponowany lub pożądaný towar/serwis zostaną zakupione, czy też negocjacje zostaną przerwane.

Skupiając się jednak na cechach produktów i usług, należy zwrócić uwagę na ich charakter, wartość oraz decydujący o niej sposób ich wyceny.

Rys. 6. Sposoby wyceny produktów

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Murphy, 2011).

Parametry przypadków są ważnym czynnikiem kształtującym zarówno protokoły, jak i strategię negocjacji. To właśnie protokół opisuje zarówno wymogi względem oferty, jak i zachowań negocjatorów oraz zarys tego, jak transakcja powinna przebiegać, określa strony negocjacji i ich role w tym procesie.

Rys. 7. Przykładowe parametry przypadków w negocjacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lomusico, 2000).

Pierwszy element precyzuje bardzo ważną część protokołu: kryteria ważności oferty, czyli czynników, bez których negocjacje nie miałyby racji bytu. Przykładowo, oferta nie będzie uznana za ważną, jeśli nie zostanie złożona w odpowiednim czasie. Warto zauważyć, że taką okolicznością może być konieczność spełnienia pewnych ograniczeń wartości. Tak więc kiedy licytator wywołuje pewną ofertę, kontroferenta musi być podana w pewnym czasie i być odpowiednio wyższa od podanej. W przeciwnym wypadku jest ona uznana za nieważną i nie brana pod uwagę.

Widoczność oferty jest najbardziej istotnym faktorem w przypadku relacji jeden-do-jednego i wiele-do-wielu. W szczególnych przypadkach licytacja może odbywać się poprzez wymianę prywatnych wiadomości drogą elektroniczną lub transmitowana do wszystkich uczestników aukcji.

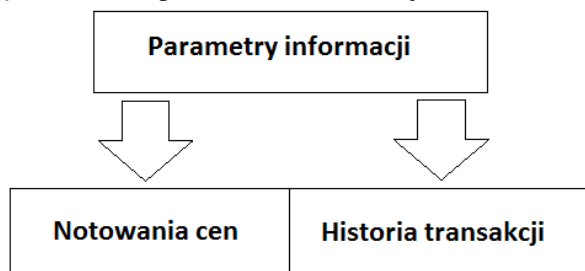
Rozliczenie jest sytuacją wskazującą role uczestników przetargu – kupca i nabywcy. Jest ono przeprowadzane w losowym czasie, w uprzednio ustalonym przez negocjujące strony terminie lub terminie, który odpowiada sprzedającemu, który podaje interesantom dogodny dla niego termin aukcji, ci zatem muszą się do niego dostosować lub zrezygnować z partycypacji w licytacji. Natomiast czas wyjścia determinuje zakończenie negocjacji oraz dokonanie transakcji, zakończonej wymianą dóbr lub opłatą za nie.

Jeśli w czasie negocjacji osoby trzecie dokonują wycen dóbr lub usług, zarówno ich częstotliwość jak

i liczba, wliczane są do przypadków i muszą zostać wyregulowane w procesie negocjacji.

Parametry informacji pozyskuje się zarówno przed, w czasie, jak i po negocjacji. Są to informacje, które wspomagają negocjacje, mogą je w znacznym stopniu ułatwić/utrudnić lub też doprowadzić do przerwania całego procesu. Mają one możliwość sygnalizowania na przykład opinii o kupującym lub sprzedawcy od poprzednich kontrahentów, dotyczące uprzednio zawartych transakcji, recenzje nabytych produktów lub usług, jakie druga strona prezentuje w ofercie, ich jakości, a także na przykład wiadomości na temat wypłacalności strony, z którą zamierza się zawrzeć transakcję. Warto jednak zauważyć iż zbyt duża ilość informacji nie działa na korzyść żadnej ze stron i powoduje tak zwane „zakłócenia w odbiorze”. Chcąc podzielić parametry informacji można to zrobić w sposób następujący:

Rys. 8. Podział parametrów informacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lomusico, 2000).

Notowanie cen (wycena) jest jednoznacznym wskazaniem przez stronę wartości produktu, za jaką chce on go sprzedać lub może go nabyć. W przypadku sprzedaży jest ona zazwyczaj podawana już przed rozpoczęciem negocjacji, w momencie wystawienia go na aukcję. Tego typu działania znacznie skracają sam proces negocjacji, ponieważ sprawiają, iż kupujący, którzy dojdą do wniosku, że produkt jest w znacznym stopniu za drogi, nie podejmą próby pertraktacji. To więc ograniczy ilość uczestników licytacji i usprawni jej proces.

Historia transakcji może być podawana automatycznie przez system na podstawie opinii wystawionych przez osoby trzecie, z którymi sprzedający czy też kupujący zawierał transakcje w przeszłości, informacji co zostało sprzedane oraz jaka była tego cena, a także czy spełniły one wymagania nabywcy, były zgodne z opisem lub czy transakcja odbyła się w sposób satysfakcjonujący dla obu stron, czyli czy płatność za zakup została uregulowana w terminie ustalonym w protokole. Na takiej zasadzie działa, na

przykład, wspomniany już wcześniej portal eBay. Ma to na celu budowę zaufania potencjalnych kontrahentów lub zachęcenie, w przypadku pozytywnej opinii i konkurencyjnych cen, do zakupu wybranego produktu właśnie od tej, a nie innej, osoby. Odwołać tu się można także do elementów opisanego już wcześniej produktu rozszerzonego (Rys. 1.).

Parametry przydziału środków występują wyłącznie w relacjach wiele-do-jednego lub wiele-do-wielu. Są to czynniki odpowiedzialne za to, by z licytację mógł wygrać tylko jeden podmiot.

3.3 Decisionarium

Pisząc o elektronicznych narzędziach wspomagających negocjacje, nie sposób nie wspomnieć o Decisionarium - zbiorowej pracy autorów z Politechniki Helsińskiej, której misją jest zebranie zasobów i narzędzi elektronicznych wspomagających podejmowanie decyzji i usprawniających proces negocjacji (Hämäläinen, 2003). Składa się ono z wielu podstron takich jak:

- Opinions-Online,
- Web-HIPRE,
- WINPRE and PRIME Decisions,
- RICH Decisions,
- Smart-Swaps,
- Joint Gains.

Opinions-Online to platforma, na której można wziąć udział w głosowaniach, ankietach czy też w procesie grupowego podejmowania decyzji.

Web HIPRE to narzędzie wartościujące dostępne opcje, potrafiące przy tym wziąć pod uwagę najbardziej złożone wartości i priorytety wskazane przez użytkowników. Jest to mechanizm wspierający nie tylko indywidualne, ale także grupowe podejmowanie decyzji.

WINPRE and PRIME Decisions zawierają metody RRIME oraz AHP i SMART/SWING, które mogą przedstawić podejmowanie decyzji w postaci zakresów pewnych opcji zamiast dokładnych ocen punktowych.

RICH Decisions to narzędzie oparte na metodzie o tej samej nazwie. Posiada się ona niekompletnymi informacjami o względnym znaczeniu lub atrybutach, z czego aspekty środowiskowe należą do grupy trzech najważniejszych atrybutów lub koszt albo aspekty środowiskowe to najważniejszy atrybut. Użytkownik określa zestaw atrybutów oraz odpowiedni zestaw ich zaszeregowania.

Smart-Swaps korzysta z metody równego swapu przy wspomaganie podejmowania decyzji, gdy branż pod uwagę jest wiele kryteriów. Smart-Swap:

- umożliwia identyfikację praktycznych pozycji dominujących,
- podaje sugestie dotyczących podjęcia kolejnych równych swapów,
- służy jako dodatkowe wsparcie informując o tym, co może być osiągnięte z każdym następnym swapem.

Joint-Gains natomiast jest typowym narzędziem internetowym wspomagającym proces negocjacji. Jego użytkownik ma do wyboru kilka opcji usprawniających negocjacje. Jedną z nich jest interaktywna metoda poprawy kierunku, która umożliwia osiągnięcie skutecznych alternatyw. Dodatkowo, ułatwia poszukiwanie wspólnych korzyści z danej alternatywy początkowej. Korzystając z tej metody, strony podczas mediacji otrzymują proste zadanie: muszą określić czy wolą rozwiązanie A czy B. Ponadto cały Joint-Gains stwarza jeszcze szersze perspektywy. Operator narzędzia może stworzyć własny case, do którego może dołączyć dowolną liczbę współuczestników (zarówno negocjujących, jak i podejmujących decyzje), dowolną liczbę zmiennych decyzyjnych, liniowe ograniczenia nierówności oraz wiele innych.

4. Podsumowanie

Intensywny rozwój technologii informatycznych w ostatnich latach doprowadził do burzliwej ekspansji na środowisko internetowe handlu i wszystkich gałęzi tej dziedziny oraz występujących w nim procesów, a co za tym idzie, również i negocjacji. Dzięki temu, w odpowiedzi na potrzeby użytkowników rynków internetowych, powstały najróżniejsze narzędzia wspomagające zarówno proces negocjacji, jak i podejmowania decyzji. Te, w zależności od technicznego stopnia zaawansowania oraz wymogów i liczby ich użytkowników, pełnią różne role i funkcje, w zależności od tego, którą część (czy też całość) przebiegu negocjacji wspomagają. Udana wdrożenie tychże systemów do użytku codziennego

wielu przedsiębiorstw, a także użytkowników indywidualnych, pozwala mieć nadzieję, iż już niedługo narzędzia wspomagające negocjacje staną się nieodłącznym narzędziem wykorzystywanym we wszystkich fazach procesu negocjacji – zarówno tych mniej, jak i tych bardziej skomplikowanych.

Wprawdzie wyniki badań naukowych sugerują istnienie pól, gdzie należałoby wprowadzić pewne modyfikacje, jednak te same badania potwierdziły również zalety i ogromną wagę pozamerytorycznych funkcji narzędzi wspomagających negocjacje, które pozwalają na wyeliminowanie bardzo niekorzystnych czynników związanych z kontaktem bezpośrednim, takich jak uprzedzenia na tle etnicznym czy demograficznym, nieśmiałość, lęk przed kompromitacją czy odległość od siebie negocjatorów. Narzędzia wspomagające negocjacje elektroniczne zatem nie tylko skutecznie pomagają w nawiązywaniu kontaktów pomiędzy podmiotami, ale także ułatwiają budowę zaufania między stronami. Wyżej wymienione, jak i wiele innych użytecznych funkcji generuje potrzebę konstruowania i implementacji coraz bardziej złożonych narzędzi e-negocjacji, które wspierać będą strony z nich korzystające przez cały cykl negocjacji – od fazy planowania, poprzez negocjacje właściwe, aż po osiągnięcie porozumienia i finalizację transakcji. Część z nich jest obecnie ma zastosowanie w rozstrzygnięciu rzeczywistych konfliktów.

Dzięki zawieraniu umów tą drogą obniża się znacznie koszt operacji oraz usprawnia ją. Kluczowym aspektem tego typu systemów jest ich bogactwo i elastyczność w procesie interakcji pomiędzy podmiotami.

Negocjacje elektroniczne, tak jak w przypadku tych prowadzonych face-to-face, są skomplikowaną dyscypliną obejmującą wiele aspektów i niezwykle złożoną problematykę, zarówno pod względem technicznym, użytkowym, jak i sytuacji, których dotyczą. To właśnie dlatego niezwykle ważnym jest, aby mieć świadomość gamy dostępnych narzędzi. Tak więc przedstawienie ich najważniejszych funkcji oraz przybliżenie ich działania.

Bibliografia

- Fisher, R., Ury, W., Patton, B. (1994). *Dochodząc do TAK: Negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa: PWE.
- Hämäläinen, R.P. (2003), *Decisionarium. Aiding Decisions, Negotiating and Collecting Opinions on the Web*. Pozyskano: <http://decisionarium.aalto.fi>. Data dostępu: 01.06.2017.
- Kersten, G., (1998). *Negotiation Support Systems and Negotiating Agents*. Wygłoszony na Sympozjum SMAGET, Laxenburg.
- Kersten, G. (2003). E-negotiations: Towards Engineering of Technology-based Social Processes. *InterNeg Research Papers* INR 07/03, 1-15.
- Kersten, G. Lai, H. (2007). Negotiation Support and E-negotiation Systems: An Overview. *Group Decision and Negotiation*, 16(6), 553-586.
- Kozina, A. (2014). Wybór strategii prowadzenia negocjacji (Zasady metodyczne i studium przypadku). *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*. 73(1919), 291-303.
- Lim, L.-H., Benbasat, I. (1992). A theoretical perspective of negotiation support systems. *Journal of Management Information Systems*, 9(3), 22-44.
- Lomusico, A.R., Wooldridge, M, Jennings, N.R. (2003). A Classification scheme for negotiation in electronic commerce. *Group Decisions and Negotiation*, 12(1), 34-56.
- Murphy, R.P. (2011). Subjective value and market prices. Mises Institute. Austrian Economics, Freedom and Peace. Pozyskano: <https://mises.org/library/subjective-value-and-market-prices>. Data dostępu: 01.06.2017.
- Rangaswamy, A., Shell, G.R. (1997) . Using computers to realize joint gains in negotiations: toward an "Electronic Bargaining Table". *Management Science*, 43(8), 1147-1163.
- Wachowicz, T. (2006). *E-Negocjacje. Modelowanie, analiza i wspomaganie*. Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach.

Tools supporting process of e-negotiations

Paulina Mizerny

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Abstract:

Spread of technology has already mastered most aspects of human life including trade, one of the oldest areas of human work. Following the progress, business has moved to the Internet. That resulted with automation of all its aspects and processes. The aim of this article is to show, basing on the literature of the subject, some of the chosen tools supporting process of electronic negotiations and its characteristics, including the most important functions.

Keywords: negotiations, e-negotiations, negotiation support, NSS, DSS.

JEL codes: M14, M19

Rola szkoleń w procesie zarządzania przedsiębiorstwem

Kinga Kubiak

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Celem artykułu jest przedstawienie głównych zagadnień związanych z tematyką szkoleń. Cel ten zrealizowano kolejno opisując znaczenie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwie, efektywność zarządzania personelem, szkolenia oraz płynące z nich korzyści, które odnoszą się zarówno do pracowników jak i przedsiębiorstwa. Okazują się one bowiem doskonałym narzędziem umożliwiającym sprostanie znacznemu wyzwaniu. Dzięki nim firma ma szansę wspiać swoje zyski na wyższy szczebel i, co równie ważne, wspomagać rozwój personalny załogi. Świadomość pracodawców oraz otaczająca konkurencja dokonują popularyzacji tego jakże racjonalnego sposobu inwestowania kapitału, bo troska o pracownika i jego systematyczna motywacja to nic innego, jak długoterminowa i niewątpliwie rentowna inwestycja. Aby nie zostać daleko w tyle za konkurencją firma musi ciągle doskonalić kompetencje swojego personelu i angażować się w proces zarządzania nim.

Słowa kluczowe: zarządzanie przedsiębiorstwem, szkolenie, efektywność zarządzania personelem.

Kody JEL: J44, L20

1. Wprowadzenie

Na przełomie lat obserwuje się liczne modele zachowań między pracownikami oraz ich przełożonymi, które skutkowały różnorodną efektywnością firmy. Wczesne teorie zarządzania, jak naukowe podejście do czynnika ludzkiego czy teorie motywacji przybliżyły nam tematykę menedżerów w wielu ciekawych obliczach – od roli stróża i nadzorca po osobę współpracującą z zespołem i dostrzegającą jego potrzeby. Dostrzeżenie szkoły stosunków międzyludzkich w zarządzaniu personelem przyniosło pozytywne skutki na polu efektywności firmy. Nie od dziś wiadomo, że załoga pracująca w środowisku dostrzegającym jego potrzeby i rozwijającym jego umiejętności przynosi znacznie lepsze wyniki, aniżeli osoby skrupowane w miejscu swojej pracy. Współczesna gospodarka wymaga od przedsiębiorstw realizacji dwóch kluczowych zadań: ciągłego gromadzenia wiedzy oraz pozyskiwania i rozwijania umiejętności, które umożliwiają efektywne wykorzystanie wiedzy. Nie tylko posiadane przez firmę know-how, patenty czy odpowiednia konfiguracja procesów zewnętrznych zapewniają jej sukces (Pauli, 2014). Niezbędnymi elementami są także

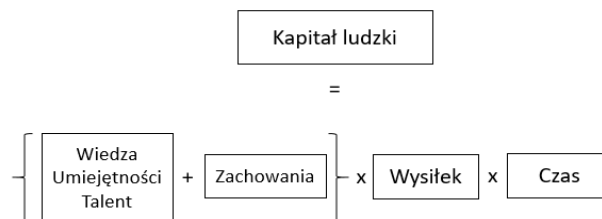
zasoby wiedzy i umiejętności, które zapewniają firmie przewagę konkurencyjną i przetrwanie na współczesnym rynku. Wraz z rozwojem gospodarki, aktywa niematerialne nabierają coraz większego znaczenia (Oczkowska, Bukowska, 2014). Zwolnikiem tej tezy jest m.in. Schultz, który stwierdził, że w głównej mierze to właśnie kapitał ludzki decyduje o konkurencyjności, a zasób intelektualny ma decydujące znaczenie w procesie rozwoju i efektywnego funkcjonowania procesów gospodarczych (Pauli, 2014). Ta wysoka koncentracja na aktywach niematerialnych rodzi konieczność zapewnienia firmie odpowiednich kompetencji i potencjału, które nie zawiodą w sytuacji zmiany dotychczasowych kierunków działania. Za doskonały środek uczący pozyskiwania, przetwarzania i wykorzystywania zdobytych informacji uznano szkolenia pracownice, które jednocześnie odgrywają istotną rolę w procesie zarządzania personelem (Bramley, 2011).

2. Człowiek w przedsiębiorstwie – zasób i kapitał

Zarówno w nauce jak i praktyce, aby określić pracowników danej firmy często zamiennie stosuje się pojęcia zasobu i kapitału ludzkiego. Choć proces

zmiany jest dość płynny należy jednak mieć na uwadze, że oba terminy nie są tożsame (Jamka, 2011). Biorąc pod uwagę fakt, że zasobem określamy dobro zgromadzone, którego efekty w procesie produkcji zależą od jego jakości i ilości to postrzeganie ludzi jako zasobu firmy stanowi podejście całościowe. W związku z tym firma chcąc poprawić swoje wyniki dąży do zwiększenia wartości pracowników inwestując w liczne szkolenia. Kapitał jest natomiast kategorią finansową i bardziej dynamiczną, która ma przynieść przedsiębiorstwu wartość dodatkową wynikającą z efektywnego obrotu czy wykorzystania zasobu. Kapitał kieruje naszą uwagę na talent oraz potencjał pracownika, które wspomnianą wartość dodatkową kreują. Podsumowując, można pokusić się o stwierdzenie, że kapitał w stanie spoczynku to nic innego jak zasób (Jamka, 2011). Ostatnimi czasy obserwuje się częstsze stosowanie pojęcia kapitału ludzkiego, co ma wynikać z tego, że najważniejszym celem działalności firmy jest maksymalizacja jego wartości rynkowej. To też skierowało większe zainteresowanie na kapitał intelektualny w przedsiębiorstwie, którego główną składową jest kapitał ludzki. Obecnie w opracowaniach naukowych znajduje się wiele definicji pojęcia kapitału ludzkiego próbujących jak najdokładniej odzwierciedlić jego istotę. Kapitałem ludzkim można nazwać ogół umiejętności, wiedzy i innych atrybutów człowieka, które mają wpływ na jego zdolność do efektywnej pracy (Pauli, 2014). Do przedstawionej definicji warto dodać, że to właśnie połączenie umiejętności, fachowości i inteligencji decyduje o odrębnym charakterze danej organizacji, co w czasach ówczesnej gospodarki jest niebagatelnym osiągnięciem (Pauli, 2014). Kapitał ludzki powinien charakteryzować się innowacyjnością i elastycznością, aby w czasie zmiany warunków i wdrażania nowych metod był w stanie umożliwić firmie uzyskanie stanu równowagi (Pauli, 2014). Davenport przedstawił ten zasób jako iloczyn wysiłku oraz zdolności i zachowań. Dodatkowo uwzględniony został czas, która ma obrazować czynnik determinujący poziom dostępnych zdolności, zachowań, wysiłku, a także możliwości wykorzystania ich w określonym momencie.

Rys. 1. Czynniki kapitału ludzkiego



Źródło: opracowanie własne na podstawie (Pauli, 2014).

Pracownik w odpowiednim momencie musi podjąć wysiłek będący świadomym zaangażowaniem umysłowych i fizycznych zasobów, aby osiągnąć zamierzony cel, często tożsamy z celem firmy zatrudniającej danego pracownika, która chce cieszyć się dochodowością na coraz to wyższych szczeblach. Jednakże ze względu na wzrost ceny pracy oraz niedobór wysoko wykwalifikowanych pracowników pozyskanie z zewnętrznego rynku pracy osób spełniających wszystkie wymagania jest nie lada wyzwaniem. Organizacje muszą jednak podejmować się tego działania, aby utrzymać się na konkurencyjnym rynku (Wrońska-Bukalska, 2015). W czasach, gdy dominującą rolę odrywa sektor usług posiadanie dostępu do surowców, parku maszynowego czy też atrakcyjnej lokalizacji nie umożliwi prowadzenia działalności gospodarczej. Niezbędne okazują się natomiast zasoby niematerialne, a w szczególności kapitał ludzki ucieleśniony w pracownikach każdej organizacji. Charakteryzując pojęcie kapitału ludzkiego należy zwrócić uwagę na kolejną istotną kwestię, jaką jest kwestia własności. Zgodnie z założeniami to samych ludzi należy traktować jako właścicieli kapitału ludzkiego, ponieważ to pracownicy mogą dysponować swoją wiedzą czy umiejętnościami, a nie firma, która ich zatrudnia. W związku z powyższym, decyzja o tym, jak i gdzie kapitał ludzki zostanie wykorzystany należy właśnie do nich (Pauli, 2014).

3. Efektywne zarządzanie personelem

O efektywności całego przedsiębiorstwa decydują w dużej mierze pracownicy oraz ich indywidualne zaangażowanie w pracę. Zainteresowanie aspektami związanymi z zarządzaniem personelem znacznie wzrosło po zrozumieniu faktu, że człowiek jest strategicznym zasobem każdej organizacji (Jamka, 1997). W artykule „Na czym polega efektywne zarządzanie personelem?” (Andraszek, 2015) czytamy, że aby ten zasób został efektywnie wykorzystany

wymaga istotnego zaangażowania zarządu i kadry menedżerskiej. Działania, które umożliwiają pracującym i zatrudniającym ich organizacjom uzgodnienia na gruncie spaw pracowniczych nazywamy zarządzaniem personelem. Opiera się ono na ciągłym kierowaniu ludźmi poprzez rozwiązywanie kompleksu problemów, jakie występują w układzie przełożony – podwładny. Ludzie są bardzo zróżnicowani, przedstawiają odmienne poglądy, aspiracje, doświadczenia czy też obraz samych siebie w danej organizacji. Kierowaniem można więc nazwać proces planowania, przewodzenia i nadzorowania działalności członków firmy oraz wykorzystania innych jej zasobów dla osiągnięcia ustalonych celów (Jamka, 1997). Za proces zarządzania personelem odpowiedzialni są menedżerowie liniowi, którzy powinni dbać o to, aby pracownicy mieli możliwość osiągnięcia maksymalnego poziomu kompetencji zarówno dla poczucia własnej satysfakcji, jak i dla celów firmy. Podejmując takie wyzwanie niezbędnym jest dostosowanie ludzi do ciągle zmieniających się wymagań, jakie organizacja nieustannie stawia przed zatrudnionymi (Oczkowska, Bukowska 2014). Właściwy człowiek powinien trafić na właściwe stanowisko, ale na tym nie koniec. Zarządzanie personelem oprócz selekcji pracowników przywiązuje wagę do nieustannego rozwoju pracowników. Jednym przejawów tego zjawiska jest szkolenie i doskonalenie kadr (Daniecki, 2014). Różnica między zarządzaniem personelem i zarządzaniem zasobami ludzkimi leży głównie w płaszczyźnie podejścia i nastawienia do pracowników, ponieważ zarządzanie personelem to działanie ukierunkowane w znaczącej mierze na pracowników szeregowych, aniżeli kadrę kierowniczą (Jamka, 1997). W artykule „Podstawowe cele, funkcje i zasady zarządzania personelem” zauważamy wiele istotnych **funkcji** zarządzania personelem. Na przykład funkcja planowania obejmuje proces przewidywania czynników, które mogą mieć wpływ na działalność firmy oraz przygotowanie stosownych sposobów postępowania w takich sytuacjach. Następnie jest faza organizowania, czyli podjęcie czynności przygotowawczych do realizacji ustalonych zadań, co wymaga przewodzenia, aby wszystkie części zorganizowanej całości miały swój czynny udział w osiąganiu wyznaczonego celu. Funkcje wymienione do tej pory w niniejszym nie ujmują funkcji kontrolowania, która odpowiada za porównywanie rzeczywistego przebiegu zdarzeń do przyjętego wzorca. Nieoceniony w

zakresie zarządzania personelem jest **podział ról**. W zakresie działań najwyższego szczebla znajdują się cele strategiczne, czyli kształtowanie wizerunku firmy oraz synchronizowanie celów polityki personalnej z misją i strategią firmy. Komórki personalne sztabowo-liniowe zajmują się zadaniami taktycznymi, administracją, wdrażaniem nowych metod oraz doradzaniem kierownikom liniowym. Na szczeblu operacyjnym kierownicy liniowi są odpowiedzialni za podejmowanie decyzji i stawianie czoła problemom dotyczącym przyjmowania, zwalniania, dokonywania oceny oraz awansowania i motywowania (Daniecki, 2014). Należy jednak zauważyć, że wraz z nieustannym rozwojem tradycyjnych funkcji przedsiębiorstwa zmieniają się także aspekty zarządzania personelem. Sztuka dopasowania oczekiwań i umiejętności pracowników do potrzeb firmy wymaga m.in. umiejętności działania w dynamicznie zmieniających się warunkach (Oczkowska, Bukowska, 2014). Niezależnie od okoliczności jednym z warunków skutecznego kierowania zawsze będzie poszanowanie i zrozumienie jednostki oraz stwarzanie jej dogodnych możliwości do samospełnienia w czasie realizowania celów przedsiębiorstwa. Skala trudności planowania pracy innych osób zależy od wielu czynników takich jak: branża, specyfika działania organizacji, jej skala czy liczność zespołu, a skuteczność tego rodzaju zarządzania powinno mieć u podstaw umiejętną ocenę kompetencji konkretnych osób, wyznaczanie celów i jasne ich komunikowanie, określanie obowiązków członków załogi oraz sprawiedliwe wynagradzanie za pracę. Wynikiem efektywnego kierowania personelem jest sprawny zespół współpracujących osób, które realizują cele wpisujące się w strategię i cele firmy.

4. Etapy procesu szkolenia pracowników

Bezkonkurencyjnym narzędziem w rozwoju kwalifikacji zatrudnionych jest szkolenie pracowników w ramach organizacji (Daniecki, 2014). Szkoleniem nazywa się wszystkie procedury zainicjowane przez organizację w celu wspomagania uczenia się jej członków, czyli jednocześnie podniesienia poziomu ich wkładu w efektywność tej firmy (Hinrichs, 1976). Nakłady i środki jakie organizacja przeznacza na kształcenie pracowników traktuje się jako inwestycje, a proces uczenia się w postaci szkoleń znacząco oddziałuje na kształtowanie kultury organizacji, która wywiera decydujący wpływ na postawy pracowników i ich zachowania, a tym samym na

efektywność firmy (Oczkowska, Bukowska, 2011). Szkolenie jest procesem polegającym na systematycznym kształtowaniu postaw, wiedzy i umiejętności potrzebnych jednostce do osiągnięcia zamierzonego celu, co jest uważane za kryterium sukcesu. Szkolenie powinno być procesem planowanym, systematycznym i kontrolowanym, a nie jedynie czerpaniem wniosków z losowych doświadczeń. Powinno podnosić elastyczność zasobów ludzkich, sprzyjać integracji i zaangażowaniu zespołu i jednocześnie ułatwiać wdrożenie nowych technik i technologii. Jednakże, aby proces szkoleniowy przyniósł oczekiwane efekty, do sprawy trzeba podejść poważnie. Początkowo należałoby skupić uwagę na takich czynnikach, jak określenie potrzeb, ustalenie celów oraz dobór uczestników (Bramley, 2011).

Dokonanie analizy potrzeb szkoleniowych. Na podstawie artykułu „Analiza potrzeb szkoleniowych” możemy wnioskować, że jeżeli programy szkoleniowe mają być efektywne to powinny odnosić się do potrzeb ich uczestników, dlatego niezbędne będzie zadanie pytań uczestnikom szkolenia, ich przełożonym, a także innym osobom o operatywną tematykę szkolenia. Taki sposób pozyskania informacji można zorganizować w formie wywiadów lub ankiet. Wywiady pochłaniają więcej czasu, ale ich wartość poznawcza jest znacznie wyższa niż ankiet, które natomiast można łatwo dostosować do własnych potrzeb. Taką analizę priorytetów, które będą uwzględniać interesy różnych działów firmy, jako całości warto przeprowadzić na trzech poziomach (Bramley, 2011):

- organizacji,
- stanowiska,
- pracownika.

W analizie na poziomie **organizacji** uwzględniamy jej cele, krótkoterminowy biznesplan, długoterminowe perspektywy, obecne umiejętności pracowników oraz wskaźniki efektywności i porównanie z konkurencją. Pozwala nam to stwierdzić czy jest konieczność lub możliwość przeprowadzenia stosownego programu szkoleniowego. Analiza na poziomie **stanowiska** pracy dotyczy gromadzenia informacji o danym stanowisku i wskazuje nam taką wiedzę i umiejętności, jakie pracownik zajmujący to stanowisko powinien posiadać. W analizie **indywidualnej** można rozróżnić dwie fazy. Początkowo ocenia się poziom wyników pracy osiąganych przez zatrudnionych, a następnie zapada decyzja, jakie składniki potencjału powinny być rozwijane u pra-

owników osiągających niskie wyniki. Takie działanie wspomaga proces poprawy efektywności ich pracy (Bramley, 2011).

Ustalenie celów. Po określeniu potrzeb naszą uwagę powinno skupić ustalenie celów. Dobrze sformułowany cel szkolenia urzeczywistnia w dużej mierze jego realizację. Ułatwieniem w tym zakresie może być odniesienie się do trzech odrębnych aspektów (Kikrpatrick, 2001):

- jakich wyników się spodziewamy- część organizacji, których celem jest zwiększanie osiąganych zysków, odnosi się do takich obszarów jak: sprzedaż, produkcja czy też, jakość warunków pracy,
- jakich zachowań spodziewamy się od kierownictwa w celu osiągnięcia kreślonych celów - może to być np. Management by Walking Around (MBWA), czyli dosłownie: „zarządzanie przez chodzenie dokoła”, co ma podnieść produktywność oraz poprawić jakość warunków pracy,
- jakich zasobów wiedzy oraz umiejętności będzie się oczekiwać od uczestników po zakończeniu danego programu szkoleniowego- część programów ukierunkowanych jest na przekazanie konkretnej wiedzy lub umiejętności, podczas gdy inne szkolenia mają na celu zmiany postaw.

Dla przykładu, celem programu szkoleniowego może być podniesienie kompetencji pracowników, zwiększenie stanu ich wiedzy, podniesienie wydajności pracy, rozwiązanie problemu zespołu, restrukturyzacja załogi lub wzrost motywacji pracowników (Kikrpatrick, 2001). Cele muszą być określone konkretnie. Powinny być realne, mierzalne, osiągalne i ujęte w ramy czasowe. Po zakończeniu szkolenia uczestnik powinien mieć pewność, że otrzymał takie podstawy, które adekwatnie wprowadzają go w całość zagadnień i że ma pierwszorzędny punkt wyjścia do pozostania specjalistą danego zagadnienia. Cele szkolenia muszą być znane nie tylko prowadzącym szkolenie, lecz także uczestnikom i ich przełożonym, a ponadto, powinny być zgodne z indywidualnymi celami uczestników.

Dobór techniki szkolenia. Rozważając przedmiot szkolenia, jego zakres i formę istnieje wiele technik umożliwiających rozwój kwalifikacji pracowników. Uczenie nie następuje tylko w ramach zaplanowanych i mocno określonych procesów, ale również jako skutek nabywania doświadczeń w ramach realizacji zadań na stanowisku pracy. Techniki szkoleniowe, ze względu na to gdzie są wykorzy-

stywane, można podzielić na cztery grupy (Pauli, 2014):

- szkolenia na stanowisku pracy (demonstracje, coaching, mentoring) wykorzystywane przez liderów zespołów lub szkoleniowców, ich zaletą jest aktualność i bezpośredniość, ponieważ pracownik pracując jednocześnie uczy się, aczkolwiek skuteczność tej metody jest uzależniona od jakości otrzymanych wskazówek,
- szkolenia w miejscu pracy, ale poza stanowiskiem pracy (wykłady, dyskusje, symulacje, warsztaty) są to techniki wykorzystywane w ośrodkach szkoleniowych, na specjalnych kursach i rozwijają zaawansowane umiejętności jednak mogą mieć ograniczoną efektywność, ponieważ uczestnik musi samodzielnie przetworzyć pozyskaną wiedzę na działania na stanowisku pracy,
- szkolenia poza miejscem pracy (sympozja, konferencje, seminaria) dają możliwość zdobycia wiedzy użytecznej przy zarządzaniu i przywództwie w grupie, ale nie umożliwiają natychmiastowego zastosowania w praktyce świeżo nabytych umiejętności,
- techniki wykorzystywane na stanowisku pracy lub poza nim (e-learning, projekty, szkolenia wspomagane komputerowo) ze względu na postęp technologiczny nabierają coraz większego znaczenia.

Tab. 1. Techniki szkoleniowe wykorzystywane w firmach

Wykorzystywane techniki szkoleniowe	Wskazania (%)
Specjalistyczny instruktarz	70,42
Rotacja na stanowiskach pracy	15,49
Coaching	0,00
Mentoring	0,00
Warsztaty praktyczne	0,00
Analizy przypadków	0,00
Wykłady	60,56
Prezentacje	53,52
Ćwiczenia grupowe	30,99
Symulacje (np. odgrywanie ról)	0,00
E-learning	0,00
Blended learning	0,00
Inne	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Pauli, 2014). Badanie przeprowadzono na grupie 100 małych i średnich przedsiębiorstw wylosowanych z bazy GUS.

Badane firmy korzystają wyłącznie z pięciu technik szkoleniowych, a są to: specjalistyczny instruktarz, wykłady, prezentacje, ćwiczenia grupowe oraz

rotacja na stanowiskach pracy. Warto wspomnieć, że ćwiczenia grupowe są wykorzystywane wspólnie z prezentacjami i wykładami. To zwiększa efektywność rozwoju uczestników szkolenia, ponieważ przekazywaniu wiedzy w pełni teoretycznej towarzyszy praktyczne ćwiczenie związanych z nią umiejętności. Żadna z badanych firm nie posługuje się formą mentoringu czy coachingu, które mogą wspierać doskonalenie pracowników i jednocześnie budować pozytywne relacje i pro aktywne postawy w firmie. Warsztaty praktycznie, analizy przypadków czy symulacje umożliwiają doskonalenie zachowań pracowników w odniesieniu do rzeczywistych sytuacji, a mimo to żadna z badanych firm nie stosuje wspomnianych technik. Zastosowania nie znajdują także programy e-learningowe oraz blended learning (Pauli, 2014).

Przy wyborze metody szkolenia nieustannie powinien nam towarzyszyć cel tego programu oraz zamiar wzbudzenia w uczestnikach motywacji do poprawy efektywności. Warto też mieć na uwadze miejsce szkolenia, preferencje trenerów oraz dostępny budżet.

Zasady przygotowania szkoleń. Aby przygotować szkolenie, które ma przynieść zauważalne efekty dla organizacji i jego uczestników trzeba mieć na uwadze jeszcze kilka istotnych aspektów. Po pierwsze jest to wybór uczestników. Należy odpowiedzieć na pytania, kto ma szansę odnieść korzyści uczestnictwa w danym szkoleniu oraz czy przepisy prawne, bądź kierownictwo wymagają obowiązkowego udziału w określonych szkoleniach (Kirkpatrick, 2001). Oczywiście jest, że korzyści mogą odnieść pracownicy wszystkich szczebli, choć ze zróżnicowanym wynikiem. Warto więc oznaczyć część programów jako obowiązkowe, aby ta część pracowników, która potrzebuje przeszkolenia, a nie wykazuje chęci uczestnictwa w nim, zdobyła niezbędne umiejętności i poszerzyła swój zakres wiedzy. Należy określić najkorzystniejszy plan szkolenia. Niektóre umiejętności wymagają skoncentrowanego planu, czyli dzień po dniu, podczas gdy inne są efektywnie nabywane na szkoleniach rozłożonych w czasie na kilka tygodni lub nawet miesięcy (Kirkpatrick, 2001). Planowane terminy spotkań powinny uwzględniać możliwości zarówno uczestników, jak i trenerów. Wybierz właściwe miejsce szkolenia, które będzie zapewniało komfort i funkcjonalność. Kolejnym bardzo istotnym elementem warunkującym powodzenie szkolenia jest wybór odpowiedniego

trenera, którego kwalifikacje powinny sprostać wymaganiom poziomowi wiedzy na określony temat. Często opłacalne okazuje się wykorzystywanie pomocy audiowizualnych, które przyciągają uwagę uczestników i stwarzają atmosferę zabawy. Pozytywny klimat często ułatwia zdobywanie wiedzy i nowych umiejętności. W przypadku niektórych szkoleń warto jest zadbać o koordynatora wydarzenia, który zajmie się sprawami organizacyjnymi (Kirkpatrick, 2001).

Ocena efektywności szkoleń. Istnieją trzy główne powody przemawiające za oceną szkoleń. Po pierwsze, sprzyja to podnoszeniu efektywności programów, które będą realizowane w przyszłości. Po drugie, dzięki obiektywnej ocenie można zdecydować, czy warto kontynuować program, czy też powinien zostać zawieszony i po trzecie, jest to argument przemawiający za istnieniem działu szkoleniowego w firmie (Kirkpatrick, 2001). Badanie efektywności programów to jeden etapów dobrze zaprojektowanego procesu szkoleniowego. W tym celu najczęściej sięga się po ankiety tuż po zakończeniu zajęć oraz nieformalne rozmowy z uczestnikami, a w sytuacji, gdy firma nie zadaje sobie trudu kompleksowej oceny efektywności zajęć jakoś szkoleń traci na wartości, a środki inwestowane w ten cel tracą na wartości. Modelem często stosowanym do oceny efektywności szkolenia jest model Kirkpatricka (2001) obejmujący pomiar na 4 poziomach:

- **poziom reakcji** określa się, jako poziom zadowolenia klienta. Na tym etapie gromadzi się subiektywne opinie oraz wrażenia uczestników w zakresie przebiegu szkolenia, przygotowania programu czy też obranych metod. Uczestnicy powinni odbierać je pozytywnie, ponieważ stanowi to warunek ich aktywnego udziału i zaangażowania.
- **poziom nauczania** ma na celu ocenienie, czy i w jakim stopniu uczestnicy szkolenia przyswoili sobie przekazywaną wiedzę i umiejętności oraz czy dokonali zmian w swoich postawach zgodnie z założonymi celami szkolenia.
- **poziom zachowania** sprawdza, na ile pracownik wykorzystuje zdobytą wiedzę i umiejętności w jego codziennej pracy, czyli obserwuje się zmiany w funkcjonowaniu na stanowisku pracy,
- **poziom rezultatów** jest to ocena programu z punktu widzenia firmy. Celem tej oceny jest wskazanie, w jaki sposób szkolenie i jego efekty

wpłynęły na firmę. Przeprowadzenie oceny na tym etapie może sprawiać trudności z uwagi na fakt, że ciężko udowodnić, że obecny stan organizacji wynika z działań szkoleniowych, nie natomiast z innych czynników takich jak sytuacja na rynku, oferty konkurencji i inne. Jako narzędzie do oceny efektywności szkoleń firmy sięgają często po testy i ankiety, a pozytywny wynik oceny daje organizacjom poczucie dobrze zainwestowanych pieniędzy, które przyniosą owocne skutki zarówno pracownikom, jak i samej firmie (Kirkpatrick, 2001).

5. Korzyści płynące ze szkoleń dla pracowników

Można wskazać szereg korzyści płynące z prowadzenia szkoleń (tab. 2).

Tab. 2. Korzyści osiągnięte za sprawą szkoleń

Korzyści osiągnięte przez badane przedsiębiorstwa dzięki prowadzeniu szkoleń	Wskaźniki (%)
Pracownicy osiągają lepsze wyniki, podnosi się poziom ich efektywności.	76,06
Zwiększa się poziom motywacji i zaangażowania.	39,44
Pracownicy zwiększają swoje kompetencje, dzięki czemu możliwe jest ich zaangażowanie do dodatkowych zadań.	63,38
Możliwe jest poszerzenie zakresu obowiązków pracowników na obecnych stanowiskach.	46,48
Budowanie wizerunku dobrego pracodawcy.	30,99
Przygotowanie pracowników do wykonywania bardziej złożonych zadań.	25,35
Nie jesteśmy w stanie określić korzyści.	0,00
Firma nie osiąga korzyści w wyniku uczestnictwa pracownika w szkoleniach.	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie: (Pauli 2014). Badanie przeprowadzono na grupie 100 małych i średnich przedsiębiorstw wylosowanych z bazy GUS.

Niemal wszystkie badane organizacje dostrzegają liczne korzyści płynące z prowadzenia szkoleń pracowników. Najczęściej wymienianym pozytywnym skutkiem organizowania szkoleń wskazywane było zwiększenie efektywności pracy uczestników szkoleń, co przyczyniło się do poprawy wyników całej firmy (Jamka, 1997). Ponadto, często wymieniano podniesienie kompetencji pracowników, które umożliwiło zaangażowanie w dodatkowe zadania i zwiększenie zakresu wykonywanych przez pracownika zadań. Przedstawiciele badanych firm dostrzegli także związek doskonalenia pracowników z budowaniem potencjału rozwojowego firmy. Ich zda-

niem szkolenia umożliwiają pracownikowi podejmowanie się bardziej złożonych zadań związanych z planowanym rozwojem organizacji.

Dzięki szkoleniom rozwijającym umiejętności i poszerzającym wiedzę uczestników przedsiębiorstwo zyskuje wykwalifikowanych pracowników w długim okresie czasu. Ponadto, następuje rozwój karier zawodowych oraz wkład w rozwój więzi pracowniczych. Cennym nabytkiem okazuje się też poprawa współpracy i komunikacji. Inwestowanie w pracowników poprawia i umacnia wizerunek firmy jako pracodawcy, która może cieszyć się kompetentną obsadą kluczowych stanowisk. Program szkoleniowy daje szansę pracownikom uaktywnienia niewykorzystanego potencjału i talentów oraz umożliwia samodoskonalenie przez podejmowanie nowych wymagających zadań. Co więcej, pracownik ma możliwość rozwoju i budowania ścieżki kariery, a także poczucia bezpieczeństwa zatrudnienia przez organizację, która nie dąży w sposób bezwzględny do osiągnięcia większych zysków, ale ma też na uwadze też dobro swoich pracowników (Oczkowska, Bukowska, 2014).

6. Rola szkoleń w rozwoju przedsiębiorstwa

Proces szkolenia i rozwoju jest postrzegany, jako istotny czynnik w procesie funkcjonowania działalności gospodarczej, do którego znacząca część firm przykłada ogromną wagę. Pozostałe organizacje, aby utrzymać się na bardzo konkurencyjnym rynku, powinny jak najprędzej uświadomić sobie jego znaczenie i zacząć dokonywać inwestycji w kapitał ludzki (Bramley, 2011). Realizacja programu wymaga wiele zaangażowania i wysiłków planistycznych oraz przeanalizowania wielu aspektów. I tak np. odpowiednio dobrany program szkoleniowy pozwala przynieść satysfakcjonujący rezultat, zarówno dla osób za niego odpowiedzialnych, jak i dla samych jego uczestników, ale, co najważniejsze, największy zysk osiąga z tego firma (Kirkpatrick, 2001). Zróznicowane podejście do aspektu oczekiwanych efektów rozwoju organizacji skutkuje licznymi próbami wyjaśnienia pojęcia jej rozwoju. Uogólniając, można stwierdzić, że jest to proces zmian, który może zachodzić w każdym z obszarów funkcjonowania firmy, przyczyniając się do poprawy jej efektywności. W fazie rozwoju rozróżnia się aspekt ilościowy i jakościowy, za czym idzie wprowadzenie dwóch kategorii: rozwoju oraz wzrostu. Rozwój

odzwierciedla zmiany jakościowe i wskazuje na nowe właściwości lub zachowania badanego systemu, które uzyskują pozytywne efekty w aspekcie dotyczącego ich celu. Z drugiej strony wzrost charakteryzuje zmiany ilościowe obejmujące zwiększenie się wolumenu analizowanych czynników systemu (Pauli, 2014). Zmiany ilościowe i jakościowe mogą w krótkim okresie występować oddzielnie, ale w dłuższej perspektywie wzajemnie na siebie oddziałują. Warto jednak zaznaczyć, że choć pojęcia wzrostu i rozwoju są ze sobą ściśle powiązane to w literaturze znajduje się różnorodne ich interpretacje.

Spośród 100 małych i średnich przedsiębiorstw wylosowanych z bazy GUS, aż 29% zadeklarowało, że ich pracownicy nie uczestniczą w szkoleniach. Na podstawie pozostałych 71 firm przeanalizujemy wartość sprzedaży i poziom zysków w tych organizacjach.

Tab. 3. Zmiany wartości sprzedaży pod wpływem szkoleń

Poziom profesjonalizacji szkoleń	Wartość sprzedaży w okresie ostatnich czterech lat (% firm)		
	bez zmian	spadek	wzrost
Profesjonalne	27,0	8,1	64,9
Częściowo profesjonalne	42,9	7,1	50,0
Brak szkoleń	46,4	3,6	50,0

Źródło: (Pauli, 2014). Badanie przeprowadzono na grupie 100 małych i średnich przedsiębiorstw wylosowanych z bazy GUS.

W ciągu czterech ostatnich lat w 27% firm stosujących profesjonalne szkolenia wartość sprzedaży pozostawała bez zmian, w 8,1% firm spadła, a w 64,9% firm odnotowano wzrost wartości sprzedaży. W 42,9% firm przeprowadzających częściowo profesjonalne szkolenia obserwuje się stałą wartość sprzedaży, w 7,1% spadek, a w 50% wzrost. W firmach, gdzie nie wprowadza się żadnych szkoleń stałą wartość sprzedaży zauważamy w 46,4%, w 3,6% firm odnotowuje się spadek, a w 50% wzrost wartości sprzedaży. Podsumowując, pomiędzy stopniem profesjonalizacji działalności szkoleniowej a wzrostem sprzedaży nie wykazano występowania istotnej statystycznie zależności, niemniej jednak, najwyższy wzrost odnotowały te podmioty, które szkołą pracowników zgodnie z najlepszymi praktykami.

Tab. 4. Zmiany wartości zysków pod wpływem szkoleń

Poziom profesjonalizacji szkoleń	Wartość zysków w okresie ostatnich czterech lat (% firm)		
	bez zmian	spadek	wzrost
Profesjonalne	22,8	14,3	62,9
Częściowo profesjonalne	48,3	13,8	37,9
Brak szkoleń	59,3	7,4	33,3

Źródło: (Pauli, 2014). Badanie przeprowadzono na grupie 100 małych i średnich przedsiębiorstw wylosowanych z bazy GUS.

W 22,8% firm stosujących profesjonalne szkolenia zauważamy zyski na stałym poziomie, w 14,3% spadek, a w aż 62,9% obserwuje się ich wzrost. W firmach, gdzie przeprowadza się częściowo profesjonalne szkolenia niezmienny poziom zysków występuje w 48,3%, w 13,8% firm mamy spadek zysków, a w 37,9% wzrost. W przypadku braku organizowania szkoleń, w 59,3% form zysk pozostaje na stałym poziomie, w 7,4% spada, a w 33,3% wzrasta. Zależność występująca między tymi zmiennymi jest istotna, otóż im wyższy był poziom profesjonalizacji działań szkoleniowych, tym częściej badane firmy odnotowały wzrost osiągniętych zysków.

7. Podsumowanie

Przyszłość każdej firmy zależy w znacznym stopniu od wiedzy i poziomu wykształcenia pracowników. Zainwestowanie środków finansowych przez firmę jest zdecydowanie krokiem naprzód, ale nie wystarczy tylko wydać pieniądze. Proces zaplanowania, przeprowadzenia i dokonania oceny szkolenia wymaga znacznie większego zaangażowania. Nieocenione są jednak wzrost potencjału, wiedzy pracowników oraz ich zdolności. Jak czytamy w artykule „Szkolenia pracowników – inwestycja w rozwój organizacji”, brak podejmowania działań w kierunku podnoszenia kompetencji personelu to często pierwszy krok ku stagnacji i spadku dochodów firmy, dlatego tak ważny jest efektywny proces zarządzania personelem. Na podstawie wielu przedsiębiorstw, które mądrze realizują strategię rozwoju utwierdzamy się w słuszności, że inwestycja w szkolenia jest najskuteczniejszą metodą walki z konkurencją. Warunkiem koniecznym do wzrostu firmy jest jego stały rozwój, nie bójmy się, więc racjonalnych inwestycji swojego kapitału w rozwój fundamentalnego zasobu firmy, ludzi.

Bibliografia

- Analiza potrzeb szkoleniowych.* Pozyskano z: <http://www.arenazkolen.pl/blog/5-analiza-potrzeb-szkoleniowych>. Data dostępu: 20.05.2017.
- Andraszek, A. (2015). *Na czym polega efektywne zarządzanie personelem.* Pozyskano z: <http://blog.macrologic.pl/1612-na-czym-polega-efektywne-zarzadzanie-personelem>. Data dostępu: 20.05.2017.
- Bramley, P. (2011). *Ocena efektywności szkoleń.* Warszawa: Wolters Kluwer.
- Daniecki, W. (2014). *Dobór, adaptacja, motywowanie rozwój pracowników.* Warszawa: Difin.
- Hinrichs, J.R. (1976). *Personnel training*, W: red. Dunnette M.D., Rand McNally, *Handbook of Organizational and Industrial Psychology*, Chicago.
- Jamka, B. (2011). *Czynnik ludzki w przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał?.* Pozyskano z: <http://www.praktycznateoria.pl/czynnik-ludzki/>. Data dostępu: 20.05.2017.
- Jamka, B. (1997). *Kierowanie kadrami – pozyskiwanie i rozwój pracowników.* Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Kirkpatrick, D.L. (2001). *Cztery poziomy oceny efektywności szkoleń.* Warszawa: Studio Emka.
- Oczkowska, R., Bukowska, U. (red.). (2014). *Rozwój zasobów ludzkich organizacji.* Warszawa: Difin.
- Pauli, U. (2014). *Rola szkoleń pracowników w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw.* Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Piszczek, M. (red). *Szkolenia pracowników – inwestycja w rozwój organizacji.* Pozyskano z: <http://www.szkolenia-semper.pl/artykuly/117-szkolenia-pracownikow-inwestycja-w-rozwoj-organizacji>. Data dostępu: 20.05.2017.

Podstawowe cele, funkcje i zasady zarządzania personelem. Pozyskano z: <http://zarzadzaniekadramikpsw.blogspot.com/p/podstawowe-cele-funkcje-i-zasady.html>. Data dostępu: 20.05.2017.

Wrońska-Bukalska, E. (red.). (2015). *System finansowy małego i średniego przedsiębiorstwa*. Warszawa: Difin.

The role of training in business management

Kinga Kubiak

Cracow University of Economics

Abstract:

The purpose of the article is to popularize trainings and encourage employers to organise them. Employees are more motivated and better prepared to help the company achieve its goals and, what is more, organization will be more successful at attracting and retaining new employees. This all will definitely help overcome difficulties and beat the competition. To sum up, focusing on employees' development is not only compulsory expenditure, but also rational and lucrative investment in the long run.

Keywords: business management, training, development of the company.

JEL Codes: J44, L20

Nowe narzędzia motywowania pracowników w sektorze turystycznym

Paulina Borowska
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Celem artykułu jest przedstawienie nowych narzędzi motywowania pracowników w przedsiębiorstwie turystycznym. W pierwszej części zaprezentowane zostały definicje turystyki i jej istota. Następnie wyjaśniono pojęcie motywowania w rozumieniu zarządzania zasobami ludzkimi oraz przedstawiono narzędzia motywowania pracowników. Opisane zostały narzędzia płacowe i pozapłacowe, zarówno materialne, jak i pozamaterialne instrumenty motywowania personelu stosowane przez przedsiębiorstwa turystyczne.

Słowa kluczowe: turystyka, sektor turystyczny, przedsiębiorstwo turystyczne, motywacja, narzędzia motywowania, zarządzanie.

Kody JEL: L20, M50

1. Wprowadzenie

Podjęcie wędrowek i podróży rozpoczęło się wraz z pojawieniem się na ziemi człowieka. Przez długi okres czasu nie było określenia dla tychże wędrowek. Terminy turysta i turystyka zostały upowszechnione dopiero w XIX wieku, jednakże nie można jednoznacznie doszukać się ich etymologii. Zakłada się że, wyraz turystyka wiąże się z określeniem *grand tour*, które oznaczało wyjazdy młodych mieszkańców Anglii na kontynent europejski. Celem tych wędrowek była chęć poznania świata. Uważano, że osoba, która nie odbyła takiej wędrowki nie może zostać uznana za wykształconą i obytą (Alejziak, 1999).

Obecna literatura dostarcza szeregu definicji turystyki. W powszechnym rozumieniu termin ten oznacza wędrowki odbywane w czasie wolnym w celu wypoczynku, rozrywki, pomnażania zdrowia oraz zdobywania nowych doświadczeń (Toczek-Werner, 2008). Pierwsza, szeroka definicja tego zjawiska została sformułowana przez W. Hunzikera i K. Krapfa. Według nich turystyka to zespół stosunków i zjawisk występujących podczas podróży i pobytu w danej destynacji osób, których miejsce zamieszkania jest inne niż miejscowość, do której przybyli, a ich pobyt nie może wiązać się z chęcią osiedlenia się i podjęciem działalności zarobkowej. Podobną koncepcję zaproponowała Światowa Orga-

nizacja Turystyki podczas odbywającej się w 1991 r. konferencji w Ottawie. Wedle ustaleń turystykę rozumieć należy, jako wszelkie czynności osób podróżujących i przebywających w celach wypoczynkowych, religijnych, służbowych i innych. Czas wyjazdu nie może być jednak dłuższy niż rok. Pozostano też przy założeniu, że turystyka nie może wiązać się z podjęciem czynności nastawionej na osiągnięcie korzyści majątkowych (Kurek, 2007).

Jak stwierdza Oleksiuk (2007) pojęcie turystyki nie jest jednoznaczne. Wynika to przede wszystkim z interdyscyplinarności wiedzy z tej dziedziny, różnorodności podmiotów, które formułują definicję czy zróżnicowania środowiska. Wpływ na formułowanie definicji turystyki ma również czas, który oddziałuje na zmiany, jakie zachodzą w tej dziedzinie oraz poglądy badaczy z wielu dziedzin nauki.

W definicjach opartych o nauki humanistyczne turystyka jest traktowana, jako proces zachodzący w społeczeństwie. Rozwój osobisty człowieka uważany jest za bardzo istotny motyw podjęcia podróży. Ma on wymiar społeczny, psychologiczny oraz kulturowy. Należą tu zjawiska dobrowolnej i czasowo podjętej podróży, które mają ścisły związek ze zmianami w rytmie życia oraz środowisku, odnoszą się do osobistych kontaktów z rodzimymi mieszkańcami i istniejącymi walorami (Gołembski, 2005). W tym aspekcie m.in. McIntosh i Goeldner za turystykę uważają wszystkie zjawiska i stosunki, które wyni-

kają z interakcji turystów, społeczności przyjmujących, usługodawców i rządów w procesie przyciągania, a następnie goszczenia odwiedzających i turystów (Biedroń, 2011).

Współczesna turystyka uznana jest za swoisty element stylu życia człowieka i sposobem poznawania świata. Z jednej strony zjawisko turystyki to narzędzie rozwoju gospodarczego traktowane w kategoriach ekonomicznych, zaś z drugiej strony, jako narzędzie służące do rozwoju społecznego. Turysta, który występuje w roli podmiotu podróży, przez wybór miejsca docelowego, a następnie podczas podróży i pobytu realizuje różnorodne cele, np. poznawcze, zdrowotne, rozrywkowe. Uczestnik ruchu turystycznego odwiedzając określone kraje czy miejsca, które znajdują się poza jego codziennym otoczeniem, nadaje cel podjęcia podróży, a także zaspokaja swoje potrzeby. Jednocześnie udając się do miejsc wyróżniających się walorami turystycznym, turysta pełni rozmaite role społeczne. W czasie wyjazdu turystycznego następuje czasowa zmiana środowiska i nawiązanie nowych kontaktów z innymi uczestnikami ruchu turystycznego oraz z ludnością odwiedzanych terenów. Stąd też turystyka jest uznana za zjawisko społeczne. W kategoriach zjawiska przestrzennego, turystyka pozwala dostrzec zmiany w krajobrazie, gdyż przekształceniom podlega środowisko i infrastruktura. Dodatkowo jest to czynnik ładu ekonomicznego, gdzie mechanizmy rynkowe warunkują popyt, podaż i cenę usług. Dzięki niej powstaje wiele nowych instytucji oraz kształtują się bodźce sprzyjające rozmieszczeniu sił wytwórczych w efektywniejszy sposób (Balińska-Grzelak, 2012).

2. Istota motywowania i nowe tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Wiek XXI to okres zmian w postrzeganiu personelu w przedsiębiorstwie. Zauważono, iż pracownicy stanowią ważny potencjał dla organizacji, co oznacza, że bez ich zaangażowania nie jest możliwe realizowanie celów przedsiębiorstwa. Problematyka motywacji nabiera, zatem coraz większego znaczenia w różnych dziedzinach gospodarki. Jedną z nich jest także turystyka, która obecnie prężnie się rozwija.

Istota motywowania polega na wywieraniu wpływu na pracowników z wykorzystaniem szeregu narzędzi nazwanych motywatorami. System motywowania ma za zadanie zachęcić pracowników do

jak największego zaangażowania się w pracę przy jednoczesnym identyfikowaniu się z celami danej organizacji, co z kolei ma prowadzić do prawidłowej realizacji zadań. Można, zatem powiedzieć, że motywowanie pobudza do określonych zachowań i działań niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z tego względu system motywacyjny powinien oferować szeroki wachlarz rozwiązań, który będzie w stanie zaspokoić potrzeby zatrudnionych w organizacji osób. Obecnie motywowanie polega na stworzeniu warunków, w których pracownik sam będzie wykonywać powierzone mu obowiązki z przyjemnością, ale również z potrzeby uzyskania sukcesu i zyskania znaczenia. Nowoczesne systemy motywacyjne, nastawione na współdziałanie, kulturę organizacyjną i rozwój człowieka są w stanie zagwarantować związanie pracownika z firmą na dłuższy czas (Armstrong, 2001).

Istnieje wiele definicji motywacji. Jedna z nich głosi, że jest to pewien stan psychiczny, gdzie wyrażana jest chęć do podjęcia wysiłku niezbędnego podczas realizacji celów. Motywacja może zostać podzielona na:

- wewnętrzną,
- zewnętrzną,
- pozytywną,
- negatywną.

Pierwsza wypływa z potrzeb wewnętrznych jednostki i obejmuje bodźce, takie jak odpowiedzialność, możliwość rozwoju, samodzielność w działaniu. Motywacja zewnętrzna jest natomiast zależna od czynników jak: podwyżka, pochwała, awans. Kolejna, czyli pozytywna (nazwana inaczej motywacją dodatnią) ma za zadanie umożliwiać człowiekowi lepszy poziom zaspokojenia potrzeb. Natomiast motywacja negatywna ujawnia się w przypadku wystąpienia bodźców ujemnych, (czyli podczas wystąpienia czynników, które zagrażają osiągnięciom) (Armstrong, 2001).

Przez długi okres czasu zarządzanie zasobami ludzkimi w turystyce opierało się na bezpośrednim kierowaniu i władzy formalnej. Wraz z ujawnieniem potrzeby stosowania wielofunkcyjności ról, w przedsiębiorstwach turystycznych zaczęto inaczej postrzegać zadania i obowiązki pracowników. Innowacja polegała na zwiększeniu zakresu odpowiedzialności i uprawnień, tak, aby móc w pełni wykorzystać potencjał personelu w zakresie marketingu

partnerskiego. Pracownicy powinni dysponować pewnym zakresem swobody działania, jeśli mają poprawnie i szybko reagować na potrzeby klientów oraz bezzwłocznie i samodzielnie rozwiązywać zaistniałe trudności. Ta nowoczesna koncepcja zarządzania polega na zrzeczeniu się znacznej części władzy przez menedżerów w celu upelnomocnienia swoich podwładnych. W związku z tym, personel uzyskuje prawo oraz obowiązek natychmiastowego rozwiązania problemów, w sposób, jaki uznają za najbardziej stosowny. Całkowicie inne spojrzenie na rolę szeregowych pracowników staje się coraz popularniejsze w sektorze usługowym, w tym również w turystyce.

Wprowadzenie takiej innowacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi skutkuje wzrostem nakładów na przeprowadzenie rekrutacji pracowników oraz odpowiednie ich przeszkolenie w zakresie umiejętności potrzebnych do poprawnego wykonania usług, jak i samodzielnej oceny sytuacji, rozwiązanie problemów czy załatwienie skarg. Jednakże ze względu na utrzymującą się stale na wysokim poziomie rotację zatrudnienia i stosunkowo niskie poziomy płac, a także sezonowy charakter popytu, przedsiębiorstwa turystyczne mogą mieć trudności z pozyskaniem i utrzymaniem odpowiednio wykwalifikowanej kadry pracowniczej.

Specyfiką usług turystycznych jest ciągły kontakt z klientami, od momentu sprzedaży, po realizację i często też po powrocie do miejsca emisji. Z tego względu pracownicy działający w sektorze usług turystycznych są strategicznym zasobem przedsiębiorstwa i czynnikiem, który warunkuje jego przetrwanie i poprawne działanie. Nie wystarczy, zatem dobór odpowiedniej kadry, ale sposób na jej zatrzymanie i skłonienie do efektywnych działań.

3. Narzędzia i metody motywowania personelu w przedsiębiorstwie turystycznym

Pracodawcy mają do wyboru szereg narzędzi i metod, które umożliwiają pozyskanie oraz zatrzymanie wartościowych pracowników w organizacji. Mogą wykorzystywać zarówno narzędzia płacowe, jak i pozapłacowe. Najbardziej klasycznym narzędziem płacowym jest odpowiednio przygotowany i wdrożony system wynagradzania. Istnieją dwie podstawowe formy ustalania wysokości płacy zasadniczej: system czasowy i akordowy. W sektorze tury-

stycznym dominuje system czasowy, zgodnie, z którym pracownicy są wynagradzani za ilość przepracowanego czasu. Taka sytuacja jest spowodowana kilkoma czynnikami. W branży turystycznej chodzi o samą gotowość do pracy. Często tempo pracy zależy, bowiem głównie od potrzeb turystów, na które pracownicy nie mają wpływu. Trudno także wycenić pracę w przedsiębiorstwach turystycznych, gdyż składa się z dużej liczby zróżnicowanych czynności. Czasowy system wynagradzania wpływa pozytywnie na jakość wykonywanych prac, co jest kluczowe podczas obsługi turystów (Molenda, 2015).

Osoby zatrudnione w biurach podróży mogą liczyć na wynagrodzenie w wysokości od 1,5 do 3 tys. zł. Jest to pensja podstawowa płatna pracownikom co miesiąc. Większość pracodawców dzieli jednak wynagrodzenie na dwie części:

- stała miesięczna pensja,
- prowizja od sprzedanych wycieczek.

Prowizja liczona jest na różne sposoby. Najczęściej jednak jest to procent od obrotu całego biura lub procent od wycieczek sprzedawanych przez konkretnego sprzedawcę. Taki system ma motywować pracowników do większych starań. Im więcej sprzedanych wycieczek, tym większa prowizja dla danego sprzedawcy.

Jak sugerują Sarnowski i Kirejczyk (2007) znacznie mniej popularne w branży turystycznej są różne formy akordu. Akord prosty polega na wypłacaniu wynagrodzenia za ilość wykonanej pracy. Taki system ma poważną wadę z punktu widzenia motywacji. Zachęca, bowiem do zwiększenia ilości wykonywanej pracy kosztem jakości. Kolejny, akord czasowy podobnie jak prosty to wypłacanie określonej kwoty za liczbę przepracowanych godzin pod warunkiem wytworzenia minimalnej normy ilościowej. Akord zespołowy to natomiast pensja wypłacana brygadzie pracowniczej, jako całości. Ten rodzaj akordu stosowany jest w branży turystycznej przy wynagradzaniu osobnych przedsięwzięć (np. dla zespołu muzycznego).

Składnikiem ruchomym, uzupełnieniem wynagrodzenia, które ma na celu zachęcenie pracowników do lepszej pracy jest premia. W praktyce występują dwa podstawowe rodzaje premii: uznaniowa i regulaminowa. Pierwsza z nich ustalana jest na zasadzie swobodnego uznania przez pracodawcę. Premia regulowana obliczana jest na podstawie norm, które określają jej wysokość za wykonanie

konkretnego działania. Premia może być przyznana pojedynczej jednostce lub zespołowi projektowemu. Zespół projektowy ma możliwość otrzymania dodatkowego wynagrodzenia w postaci premii, jeśli np. zakończy dany projekt przed terminem, osiągając przy tym lepsze rezultaty czy niższe koszty (w przypadku pracowników branży turystycznej może być to projekt wprowadzenia nowego kierunku do oferty lub opracowanie nowej trasy zwiedzania) (Sarnowski, Kirejczyk, 2007).

Wynagrodzenie odnajduje w swojej istocie odzwierciedlenie w funkcjach. Wyróżnione zostały cztery podstawowe funkcje wynagrodzenia: funkcja dochodowa, kosztowa, motywacyjna, społeczna. Pierwsza z nich określa dochody pracowników kształtujące poziom ich życia. Zatem im wyższe dochody, tym większy i lepszy standard życia. Istotą tej funkcji to założenie, że wynagrodzenie za pracę stanowi główne (a często jedyne) źródło utrzymania zarówno pracowników, jak i ich rodzin. Funkcja kosztowa podkreśla fakt, iż płace są znaczną częścią kosztów przedsiębiorstwa. Naturalnym interesem przedsiębiorstw (w tym także z sektora turystycznego) jest minimalizacja wysokości wynagrodzenia. Można, zatem zauważyć sprzeczność pomiędzy tymi dwoma funkcjami. Z punktu widzenia motywacji pracowników najważniejsza jest funkcja motywacyjna, która zakłada, iż chęć zarabiania pieniędzy jest najważniejszym czynnikiem, który skłania do podjęcia pracy, trwania w niej oraz zwiększania wydajności. Wynagrodzenie, które stanowi nagrodę oraz rekompensatę za wykonywane obowiązki, pełni funkcję motywacyjną. W swej istocie płaca zmierza do kształtowania pożądanych przez pracodawcę postaw i zachowań. Ostatnia z wymienionych, czyli funkcja społeczna, zakłada, że wysokość płac rzutuje na stosunki międzyludzkie (Kozioł, 2002).

Znajomość funkcji oraz umiejętne, praktyczne ich wykorzystanie czyni z wynagrodzenia skuteczny instrument, który oddziałuje m.in. na pozyskanie potrzebnych pracowników, ich pobudzenie oraz kształtowanie zachowań organizacyjnych (Kozioł, 2002). Jednakże pracownik, mając zawsze zapewnione wysokie wynagrodzenie, nie będzie dbał o zadowolenie klientów ani starał się pozyskać nowych. Jego pensja jest, bowiem jednakowa niezależnie od jakości pracy i zaangażowania. Zatem o wiele silniejszą funkcją motywacyjną pełnią pozostałe materialne składniki wynagrodzenia (m.in. premie, nagrody czy napiwki) (Tokarz, 2008).

Kolejnym czynnikiem motywacyjnym często wykorzystywanym w branży turystycznej są nagrody, przyznawane w szczególnych przypadkach, np. wzorowe zachowanie pracownika podczas sytuacji nadzwyczajnej (nagła choroba gościa, pożar, kradzież). Podobnie jak premie, nagrody mają charakter jednorazowy. Różnią się natomiast stopniem sformalizowania i kryterium przyznawania. Nagrody mogą przyjąć także formę świadczeń pozapłacowych, np. darmowy wyjazd wakacyjny, zwrot wydatków przeznaczonych na kształcenie. Nie powinno również zabraknąć nagród niematerialnych, takich jak pochwały czy rozszerzenie zakresu obowiązków. Wielu pracowników mocno ceni sobie uznanie publiczne (Gick, Tarczyńska 1999). Dużą popularnością cieszą się programy kafeteryjne. Ich zaletą jest możliwość wyboru rodzaju nagrody. Nie mają one jednak charakteru wyłącznie materialnego. Często jest to np. dzień wolny od pracy czy możliwość przychodzenia do pracy przez pewien okres godzinę później. Tego typu nagrody nie są drogie z punktu widzenia kosztów, jakie ponosi pracodawca. Nie są jednak zbyt popularne ze względu na trudności w skonstruowaniu oraz pracochłonność administrowania (Snopko, 2014).

Środkami płacowymi są również dodatki do wynagrodzenia. Przy ustalaniu systemu płac należy uwzględnić przepisy prawa, kulturę organizacyjną oraz specyfikę przedsiębiorstwa. Obligatoryjnymi składnikami wynagrodzenia są: wynagrodzenie dodatkowe płatne za pracę w porze nocnej, pracę w godzinach nadliczbowych i w dniach świątecznych, (jeśli pracownik nie otrzymał w zamian innego wolnego od pracy dnia w ciągu tygodnia), dodatkowe wynagrodzenie za przestój niezawiniony przez pracownika, jednorazowa odprawa pieniężna przysługująca w wypadku rozwiązania umowy o pracę lub w związku z przejściem na emeryturę lub rentę inwalidzką (Kopeć, Piwowarczyk, 2008).

Sytuacja, w której pracownik wykonuje swoje obowiązki w dniach świątecznych, ponad podstawowy wymiar godzin pracy czy w porze nocnej, w branży turystycznej zdarza się relatywnie często. Specyfiką pracy zarówno rezydentów turystycznych, jak i pilotów i przewodników jest sprawowanie opieki nad turystami w czasie ich całego pobytu. Nie wyklucza to także rozwiązywania problemów i reagowania na nieprzewidziane zdarzenia poza czasem ich dyżuru. Stąd też dodatki do wynagrodzenia dla

przedstawicielei touroperatorów stanowią ciągle znaczącą część całości płacy.

W sektorze turystycznym występuje również zwyczaj dawania napiwków. Jest to metoda łączenia interesów pracownika, klienta i pracodawcy. Napiwek wręczany obsłudze jest formą wyrazu zadowolenia. Im bardziej obsługa stara się usatysfakcjonować klientów, tym bardziej przyczynia się również do realizacji celów firmy. Powszechnym, zatem jest stosowanie niskiego wynagrodzenia zasadniczego dla pracowników obsługujących turystów, które ma zostać uzupełnione napiwkami.

W branży turystycznej wykorzystuje się także bodźce pozapłacowe, które oddziałują na motywację pracowników poza systemem płac. Dzielią się na bodźce materialne i niematerialne. Pierwszy rodzaj bodźców wiąże się przede wszystkim ze świadczeniami rzeczowymi. Oddziałują one na długookresowe składniki motywacji pracowników, jak lojalność oraz postawa. Tradycyjne bodźce materialne powiązane były z opieką nad dziećmi, opieką zdrowotną oraz wypoczynkiem wakacyjnym. W sektorze turystycznym większe znaczenie mają obecnie bony o zadeklarowanej wartości na różnego rodzaju usługi, zakupy czy wycieczki, a także spersonalizowane karty prezentowe, wręczane pracownikom z okazji m.in. urodzin, imienin czy wesela. Nie bez znaczenia są także bony na dokonanie zakupów o określonej wartości, rozdawane wszystkim zatrudnionym pracownikom np. przed Świętami Bożego Narodzenia. Bony te nie są jednak formą premii dla pracowników, a okazjonalnym dodatkiem. Zazwyczaj są dopasowane do potrzeb i upodobań pracowników. Przykładowo pracownik otrzymuje bon na zakup towarów swojej ulubionej marki odzieżowej. W takim przypadku nie sama kwota tworzy wartość takiego bonu, lecz przede wszystkim element personalizacji. Jest to, bowiem podkreślenie, iż pracodawca zna gusta, potrzeby i przyzwyczajenia swojego pracownika (Kopeć, Piwowarczyk, 2008). Bardzo często pracodawcy z sektora usług turystycznych oferują też imienne karty sportowe. Zapewniają w ten sposób swoim pracownikom atrakcyjne spędzenie wolnego czasu, rozwój swoich zainteresowań i możliwość poprawy kondycji fizycznej i psychicznej. W przypadku nowożeńców, którzy pracują w branży turystycznej, młoda para ma okazję dostać prezent w postaci wyjazdu zagranicznego z katalogu danego biura podróży.

W sektorze turystycznym funkcjonują także kompensaty pracy, które mają pełnić funkcję rekompensaty za uciążliwość podczas wykonywanej pracy. Wśród najczęściej stosowanych rekompensat należy wymienić:

- samochód służbowy
- telefon komórkowy
- ubezpieczenie na życie
- usługi zdrowotne
- ubranie służbowe
- fundusz reprezentacyjny

Silne oddziaływanie kompensat ma związek z zaspokojeniem potrzeby uznania. Jest to pewne wyróżnienie, które daje poczucie prestiżu, podkreślenia rangi funkcji pełnionej przez zatrudnionego oraz podniesienia statusu w miejscu pracy i poza nią (Snopko, 2014).

Ważną rolę w procesie motywowania personelu w branży turystycznej ogrywają również profesjonalne szkolenia pracowników pozwalające na poszerzenie wiadomości z zakresu m.in. obsługi klientów, darmowe zajęcia językowe czy imprezy turystyczne o charakterze poznawczym (ang. *study tour*). Wyjazdy te organizowane są głównie przez touroperatorów oraz organizacje turystyczne i adresowane są do pracowników branży turystycznej. Ich celem jest propagowanie walorów danego regionu, poznanie infrastruktury i atrakcji danej destynacji przed wprowadzeniem oferty do regularnej sprzedaży. Podczas wyjazdu pracownicy odwiedzają hotele, uczestniczą w wycieczkach fakultatywnych oraz samodzielnie gospodarują czasem wolnym przeznaczając go na wypoczynek bądź dalsze zwiedzanie. Jest to najlepszy sposób poznania nowego kierunku. Przyczynia się to do zwiększenia zaangażowania w wykonywaną pracę oraz jakości udzielanych klientom informacji. Study tour organizowane są najczęściej poza sezonem turystycznym, szczególnie w okresie wiosennym. Nowi pracownicy odwiedzają głównie kierunki podstawowe i najczęściej sprzedawane (Hiszpania, Grecja, Egipt, Turcja itp.). Bardziej doświadczeni pracownicy wysyłani są w miejsca odległe (np. Kenia, Sri Lanka, Mauritius, Wenezuela). Wyjazdy te nie są jednak całkowicie bezpłatne. Zdarza się jednak, iż touroperatorzy nagradzają swoich agentów wyjazdem bez konieczności dopłat.

W branży turystycznej duże znaczenie mają także szkolenia odbywające się w miejscu pracy. Jedną z najpopularniejszych form wspierania pracowników

w branży turystycznej jest organizowanie szkoleń bezpośrednio przez przedsiębiorstwo turystyczne (szkolenia wewnętrzne) lub przez instytucje zewnętrzne. Szkolenia przyczyniają się do wzrostu kompetencji, poczucia własnej wartości oraz zaangażowania (Tokarz, 2008). Wszelkie działania związane z doskonaleniem zawodowym ma, zatem bardzo istotne znaczenie z punktu widzenia motywatorów pozapłacowych. Dla pracownika jest to poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia, dla pracodawcy natomiast pewność posiadania odpowiednio wykwalifikowanej kadry. Z tego względu dla nowoczesnej organizacji turystycznej istotne jest ciągłe monitorowanie potrzeb szkoleniowych i tworzenie kompleksowych programów szkoleń uwzględniających każdego pracownika indywidualnie (Snopko, 2014).

Do niematerialnych instrumentów wykorzystywanych w sektorze turystycznym zalicza się obszar psychologiczny, tj. atmosfera w miejscu pracy, pochwały oraz komunikacja w zespole. Angażując się w życie prywatne pracowników poprzez świętowanie z nimi uroczystości, takich jak urodziny, imieniny czy narodziny dziecka, pracodawca pokazuje, że każdy pracownik jest dla niego ważny. Wspólnie celebrować się także święta wyznaniowe.

Pozostałe rodzaje niematerialnego oddziaływania na motywację pracowników to bodźce moralne. Stosuje się je w odniesieniu do indywidualnych pracowników. Są nimi: wyróżnienia, pochwały oraz nagrody (bez wartości materialnej), przydzielanie zadań bardziej ambitnych oraz oddelegowanie części uprawnień; wiąże się to także ze zwolnieniem z niechcianych zadań i złagodzeniem dyscypliny pracy.

Dla pracowników branży turystycznej duże znaczenia ma także możliwość awansu zawodowego. Przeniesienie na wyższe stanowisko traktowane jest, jako forma prestiżu. Wiąże się to także z wyższymi zarobkami. Możliwość awansu ma, zatem nakłonić personel do wytrwałej i efektywnej pracy.

Z punktu widzenia pracodawcy główną zaletą stosowania motywatorów pozapłacowych jest nieograniczony dostęp oraz łatwość implementacji. Skuteczność powodzenia w dużej mierze zależy od umiejętności motywacyjnych menedżerów czy coachów. Wykorzystując ten rodzaj motywacji pracodawca powinien wziąć pod uwagę potrzeby i cele pracownika. Dla pracownika nastawionego na rozwój osobisty i poszerzanie wiedzy z zakresu wykonywanych obowiązków, wzięcie udziału w nadobo-

wiązkowym szkoleniu nie będzie szczególnie trudne.

Należy zaznaczyć jednak, że na satysfakcję oraz motywację składają się nie tylko narzędzia płacowe i pozapłacowe. Wpływa na nie również wizerunek przedsiębiorstwa, możliwość pracy z wykorzystaniem nowoczesnych urządzeń biurowych, kulturę organizacji, warunki i standardy wykonywanej pracy oraz pewność zatrudnienia. Satysfakcja oraz motywacja pracowników w sektorze turystycznym to jeden z ważniejszych czynników, który ma wpływ na pozycję przedsiębiorstwa na rynku. W zależności od tempa i jakości rozwoju kapitału ludzkiego w biurach podróży, wyniki przedsiębiorstwa mogą być lepsze bądź gorsze. To z kolei przekłada się na kondycję przedsiębiorstwa, ale także na zachowania zatrudnionych tam osób, co z kolei może wpływać na częstszą absencję, niższy poziom koncentracji czy zaangażowania.

Wyodrębniono także narzędzia inne niż płacowe i pozapłacowe. Wśród nich znajduje się:

- praca z wykorzystaniem nowoczesnych urządzeń;
- wizerunek przedsiębiorstwa na rynku,
- pewność zatrudnienia,
- kultura organizacji.

W celu pełnego wykorzystania płacowych i pozapłacowych sposobów motywowania, pracodawca powinien stosować dobre praktyki, a mianowicie: dbać o rozwój zawodowy pracowników wewnątrz przedsiębiorstwa, wyznaczać cele zgodne z celami biura podróży, dbać o dobrą atmosferę, ograniczać sytuacje stresowe oraz motywować wszystkich pracowników (nie tylko wybraną grupę).

Jak stwierdza Ziolo (2012), kierownictwo przedsiębiorstwa turystycznego chcąc w pełni wykorzystać zdolności i cechy swoich pracowników powinno zastosować skuteczną motywację. Pobudzi ona pracowników do wysiłków na rzecz organizacji oraz wskaże kierunek działania. Warunkiem skutecznego motywowania jest także sposób, w jaki personel postrzega przełożonego. Pracownicy będą łatwiej podporządkowywać się decyzjom osoby, którą traktują, jako autorytet i która posiada umiejętność zjednaniania personelu. Skuteczne motywowanie to także umiejętność rozpoznania i chęć zaspokojenia potrzeb pracowników. Z tego względu kadra zarządzająca powinna budować atmosferę życzliwości i wzajemnego zaufania. Ważne jest również poznanie

pracowników, co z kolei przyczyni się do ułatwienia przydzielania zadań odpowiednich do ich predyspozycji. Kolejny warunek to uczciwe i szczerze zaangażowanie kadry kierowniczej w pracę. Personel postrzega taką sytuację, jako wzór do naśladowania i nakłoni ich do wytrwałej realizacji celów, które mają osiągnąć. Istotne jest, zatem formułowanie celów w sposób jednoznaczny, konkretny i zrozumiały dla wszystkich. Dobrze też, aby stanowiły wyzwanie i mieściły się w granicach możliwości. W procesie motywowania należy wyznaczyć odpowiednie narzędzia dostosowane do oczekiwań pracowników oraz celów przedsiębiorstwa turystycznego. Warto uświadomić sobie, że motywacja pozytywna jest skuteczniejsza niż negatywna, a błędy popełnione w pracy można również wykorzystać do pobudzenia personelu. Proces skutecznego motywowania zawiera się również w budowaniu współzawodnictwa, przy czym pamiętać należy o zachowaniu równowagi. Niezdrowa rywalizacja skutkuje pojawieniem się negatywnych aspektów jak agresja czy realizacja celów za wszelką cenę. Nie bez znaczenia jest także zapewnienie pracownikom możliwości podejmowania decyzji dotyczących przedsiębiorstwa. Poskutkuje to większą odpowiedzialnością i zaangażowaniem wkładanym podczas wykonywania zadań. Im więcej kontroli nad własnym stanowiskiem pracy i wzbogacona przestrzeń, tym szczęśliwszy i bardziej zmotywowany personel. Czują się też bardziej komfortowo w pracy, która wywołuje pozytywne odczucia, a przez to łatwiej identyfikują się z pracodawcą.

Dlatego też powinno się zaniechać tworzenia standardowego i skromnego miejsca pracy, które odzwierciedla charakter firmy i przez to również jej personelu.

4. Podsumowanie

Pracownicy i drzemiący w nich potencjał stał się dobrem strategicznym organizacji turystycznej, kluczowym czynnikiem decydującym o jej rozwoju a nawet przetrwaniu. Istotą zarządzania zasobami ludzkimi jest, zatem podejmowanie licznych decyzji dotyczących właściwego doboru, następnie podziału pracy, szkolenia, oceny, a przede wszystkim motywowania. Obok maksymalizacji zysku ważnym elementem jest tworzenie dogodnych warunków pracy i możliwość rozwoju pracowników (Snopko, 2014).

Nowoczesne metody motywacyjne stosowane przez kadrę kierowniczą z sektora turystycznego są wypadkową wszystkich wymienionych w pracy składników. Pomimo istnienia wielu różnorodnych teorii motywacji, w praktyce trudno jest ustalić uniwersalne zasady systemów motywowania. Stworzenie systemu motywacyjnego jest kompromisem między możliwościami pracodawcy a oczekiwaniami i potrzebami pracowników. Skonstruowanie takiego systemu, który prowadzi do osiągnięcia korzyści wymiaru materialnego i pozamaterialnego dla obu stron jest zadaniem trudnym. Jednakże każda organizacja buduje własny system, który jest mniej lub bardziej skuteczny.

Bibliografia

- Alejski, W. (1999). *Turystyka w obliczu wyzwań XXI wieku*. Kraków. Albis.
- Armstrong, M. (2001). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków. Dom Wydawniczy ABC.
- Balińska-Grzelak, A. (2012). Rola partycypacji społecznej w stymulowaniu rozwoju turystyki. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 738.
- Biedroń, A. (2011). *Turystyka motocyklowa w Polsce. Charakterystyka zjawiska i konsumentów. Prognoza rozwoju*. Warszawa. Difin.
- Gick, A., Tarczyńska, M. (1999). *Motywowanie pracowników*. Warszawa. PWE.
- Gołembski, G. (red.). (2005). *Kompendium wiedzy o turystyce*. Warszawa: PWN.
- Juchnowicz, M., (2003). Prokonkurencyjne instrumenty motywowania. W: Rybak, M. (red.). *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Warszawa. Poltext.
- Kopeć, J., Piwowarczyk, J. (2008). *Wybrane instrumenty rozwoju personalnego*. Kraków. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

- Kozioł, L. (2002). *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*. Warszawa-Kraków: PWN.
- Kurek, W. (red.). (2007). *Turystyka*, Warszawa: PWN.
- Molenda, M. (2015). Motywowanie jako narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie turystycznym. W: Rapacz, A. (red.). *Gospodarka turystyczna w regionie. Przedsiębiorstwo. Samorząd. Współpraca*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Oleksiuk, A. (2007). *Marketing usług turystycznych*. Warszawa. Difin.
- Sarnowski, J., Kirejczyk, E. (2007). *Zarządzanie przedsiębiorstwem turystycznym*. Warszawa. Almamery Wyższa Szkoła Ekonomiczna.
- Snopko, J. (2014). Nowoczesne systemy motywacyjne pracodawców i pracobiorców. *Prace naukowe Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie.*, 8, 307-320.
- Toczek-Werner. S. (red.). (2008). *Podstawy turystyki i rekreacji*. Wrocław. Wydawnictwo AWF we Wrocławiu.
- Tokarz, A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w sektorze turystycznym*. Warszawa. Difin.
- Zioło, K. (2012). Skuteczna motywacja pracowników i jej wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w sektorze usług turystycznych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 723.

New tools to motivate employees in tourism sector

Paulina Borowska

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Abstract:

The aim of this article is to present the new tools to motivate employees in a tourism enterprise. The first part presents the definitions of tourism and its essence. Then the author explains the concept of motivation within the meaning of human resource management and the tools to motivate employees. The existing wage and non-wage tools to motivate the staff used by tourism enterprise are described as well.

Keywords: tourism, tourism sector, tourism enterprise, motivation, motivation tools, management.

JEL codes: L20, M50

Kompetencje menedżerskie we współczesnej organizacji

Małgorzata Kazak
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Celem artykułu jest przedstawienie istoty doskonalenia kompetencji menedżerskich we współczesnej organizacji oraz ich wpływu na osiągane efekty pracy menedżerów. Podkreślone zostało zapotrzebowanie na doskonalenie kompetencji interpersonalnych w biznesie, a także zwrócono uwagę na cechy przywódcze oraz ich podział. Struktura artykułu obejmuje również prezentację wybranych ról kierowniczych.

W artykule odwołano się do kwestii szkoleń i kursów oraz form doskonalenia kompetencji menedżerskich. Następnie dokonano analizy wyników uczestnictwa osób pracujących na poszczególnych szczeblach kierowania w szkoleniach dla menedżerów o danej tematyce. W tekście ujęto również znaczenie procesu rozwoju osób zasiadających na stanowiskach menedżerskich.

Słowa kluczowe: menedżer, kompetencje menedżerskie, kompetencje interpersonalne, role kierownicze, cechy przywódcze, doskonalenie menedżerskie.

Kody JEL: M51, M53

1. Wprowadzenie

Problemem współczesnych organizacji są wyzwania spowodowane dynamicznym rozwojem technologicznym oraz innowacją. Natomiast, wyzwania, przed którymi stają menedżerowie tych firm, wymagają doskonalenia kompetencji kierowniczych, które kształtują postawy efektywnego wykonywania zadań na pełnionych stanowiskach pracy.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie znaczenia kompetencji menedżerskich we współczesnej organizacji oraz teoretycznych zagadnień związanych z ich doskonaleniem. Przedstawienie charakterystyk, podziałów kompetencji menedżerskich oraz ról kierowniczych ma za zadanie przybliżyć czytelnikowi, jak ważne we współczesnym biznesie jest posiadanie oraz ciągle udoskonalanie swoich umiejętności na stanowisku menedżera czy kierownika.

Prawidłowy proces zarządzania odgrywa kluczową rolę w przedsiębiorstwie, którego jakoś w dużej mierze wpływa na sukces firmy. Można zaryzykować stwierdzenie, że największy sukces odniosą tylko te firmy, które będą zatrudniać najlepszych

pracowników¹. Aby jednak tacy pracownicy chcieli pozostać w danej firmie, muszą swoją pracę lubić i dobrze się w niej czuć². Zgodnie z tym stwierdzeniem, można wnioskować, że rola menedżerów we współczesnym zarządzaniu kapitałem ludzkim ma szczególne znaczenie, od tego, bowiem zależą losy personelu i powodzenie całej firmy.

Biorąc pod uwagę znaczenie kompetencji menedżerskich oraz ról kierowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem, należy stwierdzić, iż stanowią one jedno z najbardziej podstawowych elementów działalności firmy ze względu na proces organizacji, podział obowiązków i odpowiedzialność za powierzone zadania. Z tego też powodu, ważne jest, aby kompetencje kierownicze ukierunkowane na rozwój wynikały z nabytej wiedzy oraz doświadczenia.

Wiedza w oparciu o umiejętności i kreatywność jest jednym z najważniejszych zasobów organizacji firm. Zjawisko wymiany wiedzy pomiędzy mene-

¹ Firmy, w których menedżerowie umiejętnie zarządzają talentami pracowników, mają przewagę konkurencyjną na tle innych. Zaobserwować można również korelację tego zjawiska z wynikami finansowymi. Więcej na ten temat w pracy (Kopeć, 2012).

² Do teorii tej odwołuje się, m.in. (Mooler, 2000; Covey, 1996).

dżerami i ich podwładnymi w nowoczesnej organizacji jest znaczące, gdyż wpływa na rozwój firmy oraz utrzymanie relacji partnerskich w zespole pracowniczym.

Organizacja pracy oprócz fachowej wiedzy teoretycznej oraz umiejętności praktycznych wymaga od menedżerów posiadania podstawowych kompetencji przywódczych opierających się na wielu aspektach społecznych, a także etycznych. W doskonaleniu menedżerskim należy mieć świadomość, że bycie liderem nie jest cechą wrodzoną. Aby zostać dobrze przygotowanym do swojej pracy menedżera, należy przejść przez odpowiednie szkolenia z zakresu kierowania ludźmi i przedsiębiorstwem.

2. Charakterystyka kompetencji

Współczesne zarządzanie organizacją związane jest z dużą odpowiedzialnością. Są wśród nas osoby, które nie zdecydowałyby się objąć stanowiska kierowniczego, ze względu na świadomość jak bardzo trudna i złożona jest ta praca. Coraz więcej mówi się o kompetencjach, które należy zdobywać, aby utrzymać się na rynku pracy. Kompetencje mają wiele znaczeń i dość trudno je zdefiniować, dlatego, aby łatwiej było zrozumieć rozważania na temat kompetencji menedżerskich oraz sposobów ich doskonalenia, przybliżę ich definicję oraz podstawowe podziały.

Kompetencje można także definiować, *jako* zakres uprawnień, obowiązków oraz odpowiedzialność pracownika. Mianem kompetencji menedżerskich określa się, zatem umiejętności kierownicze, na bazie, których osoby odpowiedzialne za organizację w przedsiębiorstwie podejmują decyzje oraz działania, w celu uzyskania zamierzonych celów (*Encyklopedia organizacji i zarządzania*, 1981).

Istnieje wiele podziałów kompetencji. Według Oleksyna (2006) literatura zachodnia przedstawia dwa terminy: *competence* oraz *competency*. Pierwszy z nich stosowany jest w ujęciu funkcjonalnym, zaś drugi dotyczy aspektów behawioralnych. Kompetencje mogą odnosić się do wymagań związanych z poszczególnymi stanowiskami pracy, rzeczywistych umiejętności posiadanych przez ludzi czy do uwarunkowań działalności organizacyjnej.

Do kompetencji organizacji zalicza się m.in. kompetencje zarządcze, które stanowią połączenie umiejętności efektywnego, skutecznego oraz etycznego zarządzania. Nie mają one jednak nic wspólnego z kompetencjami pracowniczymi. W krajach

wysoko rozwiniętych gospodarczo dotyczą one osób, które nie posiadają statusu pracownika, ale stanowią skład naczelnego kierownictwa firmy poprzez kontrakty menedżerskie (Oleksyn, 2006)³.

Zajmując się analizą kompetencji oraz ich podziału, należy podkreślić, że nie można ich uogólniać do wszystkich osób na stanowiskach kierowniczych. Na przykład, kompetencje osoby zarządzającej projektami czy finansami nie będą tożsame z kierowaniem produkcją.

Wśród kompetencji, podziału na umiejętności kierownicze i techniczne. Dokonał H. Fayol. Podkreślał on, że wraz ze wzrostem hierarchii rośnie znaczenie umiejętności kierowniczych (Taylor, 1911).

Identyfikacji czterech podstawowych grup kompetencji dokonali również R.A. Gordon oraz J.E. Howell (1959). Wyróżnili oni umiejętności organizacyjne, interpersonalne, komunikacyjne oraz rozwiązywanie problemów. Podobną typologię umiejętności stworzyli Porter i McKibbin (1988).

Oddziaływanie ludzi na strukturę organizacyjną można podzielić na formalne oraz nieformalne. Formalność ta polega na podejmowaniu decyzji dotyczących dokumentacji organizacyjnej, zaś sposób nieformalny oddziaływania odzwierciedla się w sytuacjach uwarunkowanych zmianami w podziale pracy oraz obiegu informacji między poszczególnymi jednostkami w przedsiębiorstwie (Sikorski, 1999). Prawdopodobność tych czynników w dużej mierze zależy od osobowości menedżera, gdyż jego autorytet buduje entuzjazm w zespole, uczy samokontroli oraz wzajemnej motywacji.

Menedżer jest osobą, do której kompetencji należy przede wszystkim planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Są to tak zwane kompetencje miękkie. Charakteryzują się one uniwersalnością w każdym zawodzie, mają aspekt społeczny, a także pomagają we współpracy z innymi.⁴

Kompetencje miękkie wywodzą się z podziału (rys. 1).

³ Praktyka ta stosowana jest również w Polsce, jednak jest to zjawisko pozorne. Nawiązanie w artykule (Barcy, 2005).

⁴ Więcej informacji na temat obszarów, na które powinien wpływać menedżer w publikacji (Yukl, 2006).

Rys. 1. Podział kompetencji

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Wawak, Górecka, 2016).

Podział kompetencji na twarde i miękkie pozwala wyodrębnić te z nich, które są kluczowe dla prawidłowego i skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim. Istota kompetencji miękkich przyjmuje istotne znaczenie w czasach, kiedy nieuniknione są różnice zdań oraz konflikty w zespołach pracowniczych.

Przyjazna atmosfera w zespole sprzyja dobrej organizacji. Aby przywódca mógł dobrze wykonywać swoje zadania, musi mieć w pracy zwolenników. Takimi osobami, będą przede wszystkim członkowie jego zespołu (Drucker, 1997).

W pracy menedżerskiej kompetencje miękkie stanowią pewien klucz do sukcesu. Uważam, że umiejętność komunikowania się i porozumiewania z pracownikami pomaga uniknąć konfliktów. Prawidłowo zarządzany personel, znający swoje obowiązki i wykonujący je bez problemów, a także dbałość o dobrą atmosferę wśród pracowników prowadzą do sukcesu firmy, przy założeniu, że spełnione są wymagane normy innych czynników, np. zasobów czy reklamy.

3. Znaczenie kompetencji miękkich

Wieloaspektowość pracy menedżerskiej we współczesnej organizacji wynika z bardzo szybkiego procesu globalizacji, który kładzie nacisk na mobilność ludzi biznesu oraz ich zaangażowanie. Takie wymagania stawiają przed menedżerami zadanie utrzymania odpowiedniej dyscypliny w zespole oraz szybkiego podejmowania trudnych decyzji.

Umiejętności nie można utożsamiać z cechami osobowościowymi, różnią się od ról menedżerskich i

funkcji kierowniczych. Posiadanie umiejętności interpersonalnych oraz zdolność do kierowania sobą są bardzo ważne dla współczesnych menedżerów (Rakowska, Sitko-Lutek, 2000; Cameron, Whetten 1983).

Sikorski (1999) za możliwość utrzymania się przedsiębiorstwa na rynku globalnym, uważa zdolność do podjęcia działań zapewniających mu odpowiednią dynamikę oraz elastyczność. Wymaga się wówczas umiejętności szybkiego podejmowania decyzji oraz skutecznego reagowania na potrzeby płynące od klientów. Bardzo ważna i ceniona umiejętność to efektywne wykorzystywanie możliwości własnego rozwoju, które nie są powszechnie dostępne w skomplikowanych warunkach gospodarki światowej, dlatego warto się o nie starać.

Wspomniane powyżej kompetencje, które powinien posiadać współczesny menedżer, wywodzą się z podstawowych kompetencji miękkich, do których zaliczamy m.in. (Whetten, Cameron, Woods, 2000):

- negocjowanie,
- analiza,
- podejmowanie decyzji,
- rozwiązywanie problemów,
- zarządzanie czasem,
- innowacyjność,
- umiejętność podziału pracy,
- samomotywacja,
- kreatywność,
- asertywność,
- radzenie sobie ze stresem.

Katz twierdzi, że „faktyczna umiejętność pracy z innymi musi stać się naturalnym, stałym działaniem, ponieważ zawiera w sobie nie tylko wrażliwość w momencie podejmowania decyzji, ale dotyczy zachowania jednostki każdego dnia”. Na wnioskach Katza (1995) w swojej pracy na temat kompetencji menedżerskich bazują Rakowska i Sitko-Lutek (2000). Podobną interpretację przyjmuje również Oleksyn (2006) pisząc o decyzyjności.

Wymienione kompetencje obrazują zachowania człowieka oraz sposób jego bytu, co z kolei koncentruje się na zarządzaniu własną osobą. Ta umiejętność otwiera drogę do tego, aby zostać menedżerem, jednak nie jest jedynym atrybutem, umożliwiającym skuteczne zarządzanie, które wynika z prawidłowo pełnionych przez menedżerów ról.

4. Role kierownicze współczesnych menedżerów

Stanowisko menedżerskie stanowi bardzo ogólne pojęcie. Jego charakterystyka polega na podziale wynikającym z przywództwa zespołem oraz przynależności do niego. Role kierownicze mogą być bardzo zróżnicowane ze względu na zakres pełnionych obowiązków oraz ich tymczasowość. Takie sytuacje mają na celu umożliwienie wprowadzenia zmian i ich przeprowadzeniu.

Do kluczowych ról można zaliczyć rolę: inspiratora, mediatora oraz organizatora. Aspekty merytoryczne oraz społeczno-kulturowe można znaleźć w publikacji Oleksyna (2006).

Rola inspiratora polega na wskazywaniu pozostałym członkom zespołu kierunków ich pracy, dostarczaniu środków finansowych i nowych technologii oraz angażowaniu się w rozwój intelektualny pracowników. Zadaniem kierownika-inspiratora jest przeprowadzenie ze wskazaniem na pomysł lub naprowadzeniem na właściwą drogę do rozwiązania problemu.

Do zadań wynikających z pełnienia *roli mediatora* należy stymulacja pracy zespołowej poprzez funkcję komunikowania się. Umożliwia to wymianę wiedzy oraz doświadczeń w zespole pracowniczym, a także wprowadzenie niekonwencjonalnych sposobów wyjścia z trudnych i nierozwiązywalnych sytuacji.

Rola organizatora wynika ze skuteczności menedżera, który wykazując się swoimi kompetencjami, znajduje rozwiązanie problemów dotyczących, np. małych zasobów firmy. Zadaniem takiej osoby jest zorganizowanie pracy oraz pozyskiwanie środków w taki sposób, aby oferta przedsiębiorstwa była atrakcyjna dla klientów. W pełnieniu roli organizatorskiej istotna jest wiara w siebie i we własne możliwości, a także docenienie kompetencji zarządzanego personelu. Te cechy właśnie dostarczają klientowi unikalną wartość.

Wymienione wyżej role menedżerskie wskazują na to, iż pracownicy pełniący te poszczególne role różnią się od siebie. Należy, zatem pamiętać, że zespoły kierowane przez menedżerów odgrywających inne role nie mogą być ze sobą utożsamiane i porównywane.

Różnorodność pełnionych ról wynika z dynamiki pracy współczesnego menedżera. Ich zastosowanie w różnych okresach czasowych wykorzystuje odpo-

wiednie kompetencje kierownicze. Świadczy to o potrzebie kształcenia kadry zarządzającej we współczesnym biznesie pod kątem umiejętności zachowania się w różnych sytuacjach oraz w różnych fazach rozwoju firmy względem konkurencji na rynku. Menedżer powinien czuć odpowiedzialność za proponowanie nowych rozwiązań oraz za wprowadzane zmiany w celach naprawczych, a także posiadać umiejętność obrony swoich racji przed nadrzędnymi władzami (Jabłoński, 2015).

Jednocześnie wykonywanie kilku ról przez menedżera nie należy do łatwych zadań, zwłaszcza w czasach, kiedy charakter jego pracy ulega ciągłym zmianom. Trudność pogodzenia kilku ról powoduje konflikty, których niewłaściwe rozwiązanie może doprowadzić nawet do upadku całego zespołu pracowniczego firmy. Takie zdarzenie nie będzie miało miejsca, pod warunkiem prawidłowej postawy menedżera wobec zespołu pracowników oraz wykonywanych zadań.

5. Kierunki doskonalenia menedżerskiego

Zdobywanie kompetencji niezbędnych do pełnienia funkcji menedżera jest procesem bardzo złożonym, i niekiedy bardzo trudnym. Wiąże się to nie tylko ze zdobywaniem wiedzy oraz umiejętności wymaganych ze względu na charakter wykonywanej pracy, ale również z doskonaleniem kompetencji społecznych, niezbędnych w procesie zarządzania. Kierowanie przedsiębiorstwem oraz jego personelem, wymaga dużej odpowiedzialności, podejmowania trudnych decyzji w bardzo krótkim czasie. Efektywność menedżera w dużej mierze zależy od jego indywidualnego podejścia.

W literaturze zakresu organizacji i zarządzania istnieje wiele stylów kierowania, które charakteryzują różne sposoby kierowania. Jedną z najbardziej znanych jest koncepcja autorstwa Blake'a i Moutona (1984). Model przez nich zaprezentowany wyróżnia pięć stylów:

- styl (1.1) – kierowanie zubożone,
- styl (1.9) – kierowanie klubowe,
- styl (5.5) – kierowanie zrównoważone,
- styl (9.9) – kierowanie zespołowe,
- styl (9.1) – kierowanie autorytarne.

Przedstawione powyżej poszczególne style kierowania opierają się na dwóch różnych czynnikach organizacji: orientacji na ludzi oraz orientacji na zadania.

Kierowanie zubożone opiera się na bierności w stosunku do obu tych zmiennych, natomiast kierowanie klubowe charakteryzuje się dużą dbałością o dobrą atmosferę pracę przy jednoczesnym pominięciu kwestii jej efektów.

Kierowania zrównoważone przedstawia styl niejednoznaczny, skupiający się równomiernie na pracy i na ludziach, jednak nieposiadający priorytetowych celów.

Kierowanie autorytarne ma na celu kontrolę tylko wyników pracy, bez zwracania uwagi na relacje międzyludzkie. Styl ten nie jest korzystny ze względu na brak dokładnej oceny kompetencji pracowników wobec powierzonych obowiązków oraz ze względu na brak skupienia na efektach i możliwościach ulepszenia rozwiązań.

Najefektywniejszym i najbardziej racjonalnym stylem kierowania w modelu Blake'a i Mouton jest kierowanie zespołowe. Polega ono na bardzo dużym skupieniu się na odpowiednim klimacie pracy oraz dużej trosce o osiągnięte efekty. Styl ten niekiedy jest utożsamiany z rolami przywódczymi (Stabryła, 2012).

Rola menedżera jest ściśle związana z postawą przywódcy, jednak te określenia nie są jednoznaczne. Sądzę jednak, że cechy przywódcze mogą przynieść wiele korzyści w pracy menedżera. W literaturze podmiotu coraz częściej można się spotkać z określeniem przywództwa, jako jednego z elementów kierowania. Pomaga to jednak wysunąć wniosek, że przywództwa nie można traktować, jako synonimu zarządzania (Tokar, 2013; Bittel, 2009).

Przywództwo najczęściej opiera się na procesie oddziaływania na innych ludzi. Definicja R. M. Stogdilla mówi, że przywództwo jest nie tylko procesem ukierunkowywania i koordynowania działań, ale również jego właściwością, która stanowi zbiór cech osobowościowych człowieka, który takie oddziaływanie stosuje (Sikorski, 1999).

Według Wszeborowskiej (2013) dynamika zmian technologicznych i globalizacyjnych, które zachodzą w środowisku pracy, przyczynia się do potrzeby formowania kompetencji przywódczych, odnoszących się do różnych aspektów wysokoskutecznej kultury organizacji, rozpatrywanej pod względem zewnętrznej oraz wewnętrznej perspektywy otoczenia przedsiębiorstwa, jego stabilności oraz elastyczności. Wymienione wyżej wymiary organizacji

przedsiębiorstwa zostały zaprezentowane w modelu D. Denisona.

Tab. 1. Model kompetencji przywódczych

	Otoczenie zewnętrzne		
Elastyczność	Adaptacja	Misja	Stabilność
	Aktywność	Spójność	
	Otoczenie wewnętrzne		

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Denison, 2012).

Pośród kompetencji przywódczych, odgrywających szczególną rolę wśród kompetencji menedżerskich współczesnej organizacji, można dokonać podziału zaprezentowanego w tab. 2.

Tab. 2. Podział kompetencji przywódczych

Kompetencje przywódcze odnoszące się do adaptacji przedsiębiorstwa
– myślenie strategiczne, – podział strategii na cele krótkoterminowe, – tworzenie wspólnej wizji, – kreacja wiarygodności osobistej.
Kompetencje przywódcze odnoszące się do misji przedsiębiorstwa
– tworzenie uczącej się organizacji, – wprowadzanie zmian i usprawnień, – kreowanie pozytywnych doświadczeń klienta, – podejmowanie odważnych decyzji.
Kompetencje przywódcze odnoszące się do aktywności
– tworzenie zespołów o wysokiej skuteczności, – zachęcanie personelu do aktywności, – rozwijanie potencjału personelu, – budowa efektywnego środowiska pracy.
Kompetencje przywódcze odnoszące się do spójności przedsiębiorstwa
– wyznaczanie kluczowych wartości, – budowanie sojuszy, – koordynacja organizacyjna, – współpraca wewnątrzfirmowa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Wszeborowska, 2013).

Wysokie kwalifikacje zawodowe oraz duża wiedza teoretyczna z zakresu zarządzania nie jest wystarczająca do skutecznego kierowania ludźmi. Brak kompetencji menedżerskich oraz niezdolność do odgrywania poszczególnych ról powoduje duży chaos i prowadzi do upadku zespołu pracowniczego, a to z kolei pogarsza stan firmy oraz jej działalności.

Menedżer oprócz funkcji kierowniczych pełni też funkcje reprezentacyjne. To do jego zadań należy bezpośredni kontakt z klientami a także z kandydatami do pracy w jego zespole. Można w tym miejscu użyć pojęcia, jakim jest społeczna odpowiedzialność. Można ją definiować, jako ideę, dzięki której aspekty społeczne i środowiskowe są integrowane w codziennym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Z perspektywy kompetencji menedżera społeczna odpowiedzialność wyrażana jest w działaniach wspierających dobrobyt społeczeństwa oraz interes firmy (Krzepicka, 2015).

Należy pamiętać, że to, co dane przedsiębiorstwo oferuje w swoich usługach jest w dużej mierze efektem pracy ludzkich rąk a także prawidłowego kierowania tymi ludźmi.

Zmiany w procesach organizacyjnych są efektem konieczności przystosowywania się do zmian w otoczeniu. Przed menedżerami, szczególnie najwyższego szczebla, stawia się nowe wyzwania, gdyż to właśnie oni są głównym czynnikiem zmian organizacyjnych (Olszewska, 2009).

Szeroko rozumiany rozwój XXI wieku oraz zmieniająca się mentalność ludzi prowadzą do ciągłego poszukiwania nowych koncepcji doskonalenia kompetencji menedżerskich. Menedżer pełni funkcje przywódcy, który nieustannie musi nawiązywać kontakty z ludźmi, które nie zawsze okazują się łatwe. Między innymi z tego powodu prowadzonych jest wiele różnych ścieżek rozwojowych dla menedżerów, pozwalających przygotować ich do realizacji swoich zadań w obliczu nawet najtrudniejszych sytuacji.

Instytucje zajmujące się szkoleniem menedżerów w ostatnim czasie włączają do swoich ofert propozycję warsztatów, na których można nauczyć się m.in. elastyczności i konsekwencji, budowania własnego autorytetu, umiejętnego przeprowadzania narad i zebrań a także motywowania pozafinansowego.

Współczesny menedżer w swojej pracy nie koncentruje się tylko na zyskach i produkcji, ale skupia się także na aspektach życia społecznego. Dobry menedżer powinien mieć na uwadze potrzeby samo-realizacji swoich podwładnych, wymogi rządowe czy problemy związane z równouprawnieniem (Majewska-Opiełka, 2007).

Podsumowując, kompetencje przywódcze mają szczególne znaczenie we współczesnym biznesie. Stanowią one podstawę kompetencji menedżerskich,

dają skuteczność działań a prawidłowo wykorzystywane pozytywnie wpływają na relację z pracownikami oraz ich efektywność. Szczególne ważne jest, aby współczesny menedżer od początku swojej pracy budował zespół oraz zasady pracy w oparciu o kompetencje, które wcześniej musi zdobyć i dokładnie wypracować w ramach szkoleń. Przestrzeganie podstawowych zasad etyki oraz kierowanie się dobrem firmy oraz pracowników jest owocem prawidłowego wykorzystywania swoich kompetencji na stanowisku menedżera.

6. Istota szkoleń w doskonaleniu kompetencji menedżerskich

Spośród osób ubiegających się o stanowiska menedżerskie można wyłonić te, które charakteryzują się przywódczym stylem oraz dynamizmem w działaniu. Należy jednak zaznaczyć, iż cechy te wymagają odpowiedniej formacji oraz szkoleń i praktyk. Aby jednak rozpocząć takie szkolenia, kandydat na menedżera powinien dokonać analizy swoich kompetencji miękkich, zastanowić się, które z nich faktycznie posiada i w czym jest dobry. Trenerzy wielokrotnie podkreślają, że teoretyczna nauka o umiejętnościach menedżerskich oraz o ich stosowaniu nie da owoców w przyszłej pracy. Niezbędnym elementem szkoleń menedżerskich jest praktyka⁵.

Techniki szkoleniowe są bardzo różnorodne. Cel ich prowadzenia ukierunkowany jest na charakter pracy menedżera. Zarządzanie jest pojęciem bardzo ogólnym, dlatego wyróżnia się szkolenia o tematyce przeznaczonej dla menedżerów w różnych specjalizacjach, np. zarządzanie zespołem rozproszonym, zarządzanie zespołem wirtualnym czy zarządzanie projektami. Prowadzone są również szkolenia rozwijające kompetencje indywidualne menedżerów, dotyczące ich efektywności lub znalezienia odpowiednich stylów kierowania.

Współczesne systemy szkoleniowe charakteryzują się oryginalnością, ze względu na prowadzone zajęcia. Tradycyjne techniki bazujące na wykładach i ćwiczeniach grupowych, polegających na wykonywaniu książkowych zadań, są zastępowane interesującymi grami lub zabawami, które na pierwszy rzut oka nie mają nic wspólnego z zarządzaniem oraz pracą menedżera. Zasady gier przypominają

⁵ Rakowska i Sitko-Lutek (2000) określają potrzebę doświadczenia praktycznego, jako podjęcie się aktywnej nauki oraz chęci wprowadzania projektów w czyny.

reguły gier planszowych, jednak trenowane wówczas umiejętności nie różnią się niczym od tych, które należy praktykować w zawodzie menedżera. Ponadto, nowoczesne techniki szkoleniowe pozwalają skoncentrować się na ćwiczonych kompetencjach, co bezstresowo pozwala przejść z gry do zastosowania w pracy.

Obecnie organizacja jest bardziej świadoma potrzeby doskonalenia kompetencji. Menedżerowie na różnych szczeblach zarządzania inaczej reagują na potrzeby podnoszenia swoich kwalifikacji.

Okazuje się jednak, że sposoby doskonalenia kompetencji menedżerskich poprzez typowe szkolenia stają się coraz mniej efektywne. Naprzeciw temu wychodzą m.in. zalecenia, aby za podstawową jednostkę samorozwoju był zespół pracowniczy oraz żeby uczenie się na doświadczeniach opierać na współczesnych problemach (Mikuła, 2001).

Bardziej ambitnym procesem obejmującym kształtowanie się osobowości menedżera jest *rozwój* (Sloman, 1997). Terminem tym można zamiennie określać (Zbiegień-Maciąg, 1996):

- kreowanie inicjatywy, innowacyjności, przedsiębiorczości,
- nabywanie wartości, kultury, identyfikacji z firmą,
- poszerzenie horyzontów intelektualnych,
- propagowanie modelu człowieka „większego formatu”.

Jak sugerują Rakowska i Sitko-Lutek (2000) zarówno szkolenie jak i rozwój dotyczą świadomych działań w organizacji, które mają na celu wzrost efektów pracy.

Świadomość potrzeby rozwoju menedżera jest kluczem do sukcesu, gdyż doskonalenie kompetencji oraz chęć nabywania nowych, prowadzi do ciągłego poszukiwania wyzwań i zdobywania nowego doświadczenia. Zarówno szkolenia jak i rozwój otwierają przed współczesnymi menedżerami drzwi do osiągnięcia coraz to wyższych wyników swojej pracy.

Analiza przekształceń na rynku kształcenia menedżerów wykazuje, że zwiększa się liczba zainteresowanych kierunkami studiów związanych z zarządzaniem. Dziedzina ta staje się tak popularna, że prywatne szkoły biznesu zwiększają swój udział na tym rynku. Należy mieć nadzieję, że nowoczesne treści z dziedziny doskonalenia menedżerskiego zostaną ujęte w ofertach państwowych szkół wyższych, aby ułatwić dostęp zainteresowanym do edu-

kacji w kierunku menedżerskim (Baran, Klich, 2001).

Wyniki badań Rakowskiej i Sitko-Lutek, wskazują, że wśród preferowanych koncepcji kształcenia umiejętności kierowniczych krótkie kursy wybrało 42% badanych, natomiast dłuższe i bardziej kompleksowe formy badań preferowało 29% pytanych. Dane te różnią się na poszczególnych szczeblach kierowania, co przedstawia tab. 3. Dane związane z tematyką podejmowanych szkoleń przedstawiają, jakie dziedziny wiedzy są potrzebne pracownikom poszczególnych szczebli kadry zarządzającej.

Tab. 3. Udział w szkoleniach na poszczególnych szczeblach kierowania według tematyki (%).

Temat szkoleń	Szczebel najniższy	Szczebel średni	Szczebel najwyższy
Specjalistyczne	35	52	55
Zarządzanie	33	11	4
Specjalistyczne i zarządzanie	22	15	9
Inne	3	10	10
Nie wzięło udziału	7	12	22

Źródło: (Rakowska i Sitko-Lutek, 2000).

Dane przedstawione w tabeli informują, że wraz z rosnącym szczeblem kierowania maleje udział w szkoleniach specjalistycznych, natomiast wzrasta liczba osób uczestniczących w szkoleniach z zakresu zarządzania. Uczestnictwo w innych szkoleniach nie ma dużego rozgłosu i tylko nieliczni na nie uczęszczają. Na każdym szczeblu kierowania jest grupa osób, która nie bierze udziału w szkoleniach.

Analiza wyników tych badań pozwala stwierdzić, że najbardziej zauważalne zmiany obserwowane we wzroście efektywności zarządzania po przebytych szkoleniach nastąpiły w grupie osób pracujących na najwyższym szczeblu zarządzania (48%) zaś małe zmiany dotyczą szczebla najniższego (30%). Zmian nie zauważono w 7% badanych na szczeblu najwyższym i średnim oraz w 11% badanych szczebla najniższego.

Podsumowując, można wnioskować, że najmniejszą potrzebę doskonalenia swoich kompetencji zawodowych odczuwają osoby na najwyższych szczeblach kierowania, jednak udział w nich skutkuje najlepszymi wynikami na tle innych szczebli.

Z biegiem czasu, kiedy na rynek wchodzi coraz więcej firm międzynarodowych, gdzie istotna staje się obecność menedżera z odpowiednimi kompetencjami, szkolenia stanowią podstawę procesu dosko-

nalenia kompetencji menedżerskich. Obecnie funkcjonuje wiele firm zajmujących się szkoleniem personelu z zakresu organizacji i zarządzania, które obsługują setki przedsiębiorstw. Z roku na rok szkolenia dla menedżerów są coraz bardziej popularniejsze, a wymaga tego choćby potrzeba umiejętnego kierowania zespołem wielokulturowym, co w XXI wieku zdarza się bardzo często.

Szkolenia menedżerów, oprócz formalnego ich charakteru, mają szczególne znaczenie, ze względu na możliwość spotkania różnych ludzi z cennym doświadczeniem. Jest to okazja do nawiązania nowych kontaktów oraz nauczenia się czegoś nowego o swojej pracy. Szkolenia dla menedżerów umożliwiają praktyczne zastosowanie nabytych cech dzięki pracy w grupach. Ćwiczenia pomagają w przyszłości prawidłowo zachować się w danej sytuacji biznesowej, unikać stresu oraz podejmowania pochopnych decyzji.

Uwarunkowania we współczesnym biznesie międzynarodowym kładą na nacisk na zatrudnianie menedżerów z bardzo wysokimi kwalifikacjami i dużym doświadczeniem. Niestety, brak świadomości o potrzebie ciągłego szkolenia swoich umiejętności zaburza organizację pracy i prowadzi do wielu konfliktów i nieprawidłowości w procesie zarządzania.

Wykwalifikowana kadra menedżerska kształtowana jest przez szkolenia oraz system doskonalenia, jednak współcześnie nawet najlepsi menedżerowie mogą zawieść. Zdarzenie takie może nastąpić ze względu na zjawisko zacierania różnic pomiędzy stanowiskiem pracy menedżera a lidera, jako przywódcy. Zadaniem lidera jest wyznaczanie punktu docelowego, zaś w kompetencji menedżera jest doprowadzenie do tego celu swojego zespołu (Bolt, 1997).

Podjmując szkolenie warto najpierw przemyśleć pełnioną funkcję i rozróżnić zadania lidera od zadań menedżera, gdyż to stanowi podstawę do budowania swoich kompetencji.

7. Podsumowanie

Współczesna organizacja ulega licznym i dynamicznym zmianom. Wynika to ze złożoności zadań do wykonania oraz rozwojem technologii. Przenośny internet czy dostępność wielu sieci komórkowym pozwalają na pracę w każdym miejscu i o każdej porze. Menedżer, który pracuje, jako odbiorca informacji jest bombardowany coraz większą ilością danych. Nowoczesność technologii w zarządzaniu

bardzo usprawnia prace organizatora, natomiast nie jest w stanie zastąpić jego cech osobowościowych, koniecznych do pracy w zawodzie kierownika czy koordynatora.

Kształtowanie kompetencji menedżera jest procesem bardzo złożonym. Nie polega wyłącznie na stosowaniu listy kolejnych czynności, gdyż umiejętności te opierają się na kompleksowej wiedzy z dziedziny zarządzania przedsiębiorstwami i zasobami ludzkimi. Cechy charakterystyczne dla współczesnych menedżerów różnią się od siebie, zwłaszcza ze względu na różnorodność pełnionych przez kierowników funkcji. Natomiast cechą wspólną wszystkich umiejętności jest to, że mogą być nieustannie usprawniane poprzez szkolenia oraz praktyczne zastosowanie. Aby można było mówić o doskonaleniu kompetencji w poszczególnych umiejętnościach, konieczne jest zastosowanie zdobytej wiedzy w procesie uczenia się zarówno wiedzy teoretycznej jak i praktycznych ćwiczeń w określonych zachowaniach. Zdobyta wiedza stanowi bardzo cenne podłoże kompetencji w zarządzaniu. Na wiedzy opiera się większość procesów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa oraz jego idea.

Współcześnie wiele organizacji zaczyna dostrzegać kluczową rolę rozwijania samoświadomości wśród menedżerów, jako pierwszego kroku w doskonaleniu kompetencji. Zjawisko to można zaobserwować podczas wzrostu zainteresowania szkoleniami kadry zarządzającej wyższego szczebla. Podstawą doskonalenia kompetencji menedżerskich jest oddziaływanie na podnoszenie umiejętności i poziomu wiedzy oraz oddziaływanie na postawy kadry kierowniczej, z czego wynika potrzeba realizacji szkoleń i kursów. Pomagają one w stworzeniu odpowiedniej kultury organizacyjnej, na którą należy zwrócić uwagę w czasie doskonalenia kompetencji kierowniczych.

Profesjonalizacja zawodu menedżera, która stała się nowym zjawiskiem, przejawia się za pomocą większej aktywności zawodowej młodych ludzi posiadających większy potencjał do pracy. We współczesnym biznesie ludzie ci odznaczają się takimi cechami jak: niezależność, odporność na stres, odpowiedzialność, zaradność, łatwość w nawiązywaniu kontaktów, racjonalizm.

Podział na poszczególne role menedżera we współczesnym biznesie usprawnia procesy organizujące. Jasno sprecyzowane zadania do wykonania, oprócz uprawnień do wykonywanych czynności i

niezbędnych zasobów, wymagają tylko poszczególnych kompetencji, zatem każdy kierownik znając swoje umiejętności, specjalizuje się w danej dziedzinie swojej pracy organizatorskiej. Takie zabiegi zapobiegają konfliktom ról i są sposobnością do budowania współpracy z kierownikami na innych stanowiskach.

Liczne zadania stojące przed współczesnymi menedżerami wymagają wprowadzenia nawyków ciągłego doskonalenia umiejętności kierowniczych na wszystkich szczeblach zarządzania. Szczególną rolę w tym procesie odgrywać powinna kadra kierownicza, która pozyskaną już wiedzę i nabyte doświadczenie będzie przekazywać na niższe szczeble zarządzania organizacjami.

Podsumowując, doskonalenie kompetencji menedżerskich stanowi bardzo ważny element efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem we współczesnej tendencji do ciągłych zmian i innowacji. Wiedza z zakresu kompetencji menedżerskich, ich podziałów i znaczeń na poszczególnych stanowiskach w firmie oraz potrzeba uczestnictwa w szkoleniach stanowią klucz do sukcesu odnoszonego przez organy zarządcze przedsiębiorstw.

Istotne w doskonaleniu kompetencji jest, aby menedżerowie nie naśladowali znanych przywódców, ale poznawali ich myśli i rozumieli ich czyny, zdobywając nowe doświadczenia, dotyczące nowych, a nawet wyższych celów (Covey, 1996).

Bibliografia

- Baran, M., Klich, J. (2001). Kształcenie menedżerów w warunkach gwałtownego wzrostu podaży informacji. W: T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniac (red.), *Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku*. (s. 277-292). Kraków: Księgarnia Akademicka.
- Barcy, A. J. (2005). Generacja tysięcy euro. *Forum*. Nr. 47, (przedruk z „El Pais”, 23 października 2005).
- Bittel, L. R. (1994). *Krótki kurs zarządzania*. Warszawa-Londyn: Wydawnictwo PWN – McGraw-Hill Book Company Europe.
- Blake, R. R., Mouton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing Co.
- Bolt, J. F. (1997). Kształtowanie trójwymiarowych przywódców. W: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*. Warszawa: Business Press.
- Cameron, K. S., Whetten, D. (1983). A Model for Teaching Management Skills. Exchange. *The Organizational Behaviour Teaching Journal*. (t. 8, nr 2, s.21-27).
- Covey, S. R. (1996). *7 nawyków skutecznego działania*. Poznań: Wydawnictwo REBIS.
- Denison, D., Hooiberg, R., Lane, N. I in. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations. Aligning Culture and Strategy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Drucker, P. F. (1997). Przedmowa. W: F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.), *Lider przyszłości*. Warszawa: Business Press.
- DuBrin, A. J. (2000). *Przywództwo*. Poznań: Rebis.
- Gordon, R. A., Howell, J. E. (1959). *Higher Education for Business*. New York: Garland.
- Jabłoński, M. (2015). Kompetencje a role współczesnego menedżera. W: I. Bednarska-Wnuk, J. M. Michalak, I. Świątek-Barylska (red.), *Zachowania organizacyjne. Organizacja jako przestrzeń kształtowania zachowań pracowników* (s. 57-66). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*. (Jan./Febr. s. 33-42).
- Kopeć, J. (2012). *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Krzepicka, A. (2015). Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. W: J. Bieliński, P. Nogal-Meger (red.), *Zarządzanie w przedsiębiorstwie i regionie. Nowe wyzwania*. (s. 11-19). Sopot: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

- Lusier, R. N., Achua, C. F. (2009). *Leadership: Theory, Application & Skill Development*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Majewska-Opiełka, I. (2007). *Umysł lidera*. Gliwice: Złote myśli.
- Maxwell, J. C. (2007). *Być liderem. Ponadczasowe zasady przewodzenia grupom i organizacjom*. Konstancin-Jeziorna: Wydawnictwo Medium.
- Mikuła, B., (2001). *Elementy nowoczesnego zarządzania w kierunku organizacji inteligentnych*. Kluczbork-Kraków: Oficyna Wydawnicza: Drukarnia ANTYKWA s.c.
- Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków: Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna
- Olszewska, B. (2009). Współczesne uwarunkowania pracy menedżerów. W: T. Kupczyk (red.), *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej e gospodarce opartej na wiedzy*. (s. 70-79). Warszawa: Difin SA.
- Pasieczny, L. (red.). (1981). *Encyklopedia organizacji i zarządzania*. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Porter, L. W., McKibbin, L. E. (1988). *Management Education and Development: Drift or Thrust into the Twenty-First Century*. St. Louis, MO: AACSB.
- Rakowska, A., Sitko-Lutek, A. (2000). *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*. Warszawa: PWN.
- Sikorski, C. (1999). *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: PWN.
- Słoman, M. (1997). *Strategia szkolenia pracowników*. Warszawa: PWN.
- Stabryła, A. (red.). (2012). *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Tannenbaum, R., Schmidt, W. H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, 3.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
- Tokar, J. (2013). *Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych*. Warszawa: Difin.
- Wawak, S., Górecka, M. Zarządzanie zasobami ludzkimi. *Encyklopedia Zarządzania*. Pozyskano z: https://mfiles.pl/pl/index.php/Zarządzanie_zasobami_ludzkimi. Data dostępu: 01.06.2017.
- Wszeborowska, J. (2013). Model kompetencji przywódczych współczesnych menedżerów. *Przedsiębiorczość i zarządzanie*. Tom XIV, Zeszyt XII cz. I, Łódź.
- Whetten, D., Cameron, K, Woods, M. (2000). *Developing management skills for Europe*. Harlow, Essex: Pearson Education
- Yukl, G. (2006). *Leadership In Organizations*, New Jersey, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Zbiegień-Macia, L. (1996). *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*. Businessman Book.

Managerial competence in modern organization

Małgorzata Kazak
Cracow University of Economics

Abstract:

The aim of the article is to present the management qualifications in modern organization and their impact on the results of work reached by managers. It emphasized the need to improve interpersonal competences in business and also highlighted the leadership qualities and their divisions. The structure of the article also includes the presentation of selected managerial roles.

The article referred to issues of training and courses and forms of improvement of managerial competences. The results of the participation of people working at individual levels of management in managerial training for the subject were then analysed. The text also includes the importance of the development process of people sitting on managerial posts.

Keywords: manager, managerial competence, interpersonal skills, management roles, leadership qualities, managerial improvement.

JEL codes: M51, M53

Growth hacking, jako alternatywa dla tradycyjnego modelu marketingu w zarządzaniu start-upem

Kinga Kosecka

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Streszczenie:

Celem artykułu jest przedstawienie istoty growth hackingu, jako alternatywy dla tradycyjnego modelu marketingu oraz prezentacja tej koncepcji w zarządzaniu przedsiębiorstwami w fazie startowej. W artykule zostało opisane pojęcie marketingu i ewolucja zarządzania marketingiem, a także idea growth hackingu, jego etapy oraz wskaźniki. Artykuł uwypukla różnicę pomiędzy tradycyjnym modelem marketingu, a growth hackingiem. W dalszej części zaprezentowano dane dotyczące start-upów oraz przykłady wykorzystania growth hackingu w początkujących biznesach. Na końcu uwzględniono także polski rynek oraz firmy na nim działające.

Słowa kluczowe: growth hacking, growth hacker, tradycyjny model marketingu, zarządzanie marketingiem, start-up.

Kody JEL: M13, M31

1. Wprowadzenie

Marketing jest procesem, który w ostatnich latach rozwija się w bardzo dynamicznym tempie. Niemalże codziennie specjaliści i działy marketingowe tworzą nowe rozwiązania do optymalizacji sprzedaży oraz udoskonalają już istniejące. Rynek ten jednak nie wydaje się być nasycony i w dalszym ciągu przyjmuje nowe rozwiązania.

Obecnie dużą wartość mają nieszablonowe i nowatorskie podejścia. Jednym z nich jest *growth marketing*. Jest to zjawisko stosunkowo młode, które bardzo dobrze rozwinęło się na rynku amerykańskim i powoli zaczyna docierać także na rynek polski. Jednakże obecnie polski system gospodarczy jest nieufnie nastawiony do tego pomysłu, czego skutkiem jest niewielka liczba firm wykorzystująca hakerów wzrostu do rozbudowy swojej działalności i wchodzenia na nowe obszary. Z tego względu *growth hacking* nazywany jest przyszłością marketingu.

Celem artykułu jest przedstawienie istoty *growth hackingu*, jako alternatywy dla tradycyjnego modelu marketingu oraz prezentacja tej koncepcji w zarządzaniu przedsiębiorstwami w fazie startowej. Jako metodę badawczą zastosowano analizę literatury.

2. Tradycyjny model marketingu

Marketing jest pojęciem bardzo szerokim składającym się z czterech podstawowych elementów: produktu, dystrybucji, ceny i promocji. Korelacja tych obszarów sprawia, że staje się on procesem służącym do definiowania rynku, na którym działa organizacja, jej otoczenia, segmentu docelowego, potrzeb klientów oraz monitorowania działań tej organizacji.

Za początek istnienia marketingu, jako dyscypliny naukowej przyjmuje się lata 20. XX wieku, jednak jego intensywny rozwój nastąpił dopiero w latach 50. XX wieku. Od tego momentu powstało wiele określeń słowa *marketing*. Obecnie zwraca się szczególną uwagę na ujęcie Amerykańskiego Stowarzyszenia Marketingu, Druckera oraz definicję społeczną i organizacji zarządu Kotlera.

Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu definiuje marketing, jako planowanie i realizowanie koncepcji, produktów, cen, promocji oraz dystrybucji pomysłów, produktów i usług w celu doprowadzenia do wymiany zapewniającej satysfakcję nabywcom i osiąganie celów przedsiębiorstwa (Smolski, Smolski, Stadtmüller 1999). Z kolei Drucker prezentuje zupełnie inne podejście. Uważa on, marketing za menadżerskie zadanie rozpoznawania,

uprzedzania i zaspakajania potrzeb klienta w sposób zapewniający jego satysfakcję i przynoszący zysk. Celem przedsiębiorstwa jest zdobywanie oraz utrzymanie klientów na wytwarzane towary i wykonywane usługi (Cohen, 2014).

Kotler (2012) prezentuje dwa odrębne ujęcia. W definicji społecznej marketing jest procesem społecznym, dzięki któremu jednostki lub grupy otrzymują to, czego potrzebują i chcą, przez kreowanie, oferowanie oraz swobodną wymianę produktów i usług. Natomiast definicja zarządu organizacji głosi, że marketing jest sztuką sprzedawania produktów. Marketing jest zwykle postrzegany, jako kreowanie, promocja i dostarczanie towarów oraz usług konsumentom i organizacjom.

Aby jeszcze bardziej zrozumieć istotę marketingu należy przyjrzeć się fazom ewolucji zarządzania marketingowego, jakim został poddany cały proces. Zostały one przedstawione w tab. 1.

Tab. 1. Fazy ewolucji zarządzania marketingowego

Zakres czasowy	Faza ewolucji	Charakterystyka
II poł. XIX w. oraz pocz. XX w.	Orientacja produkcyjna	Koncentrowano się na ilościowym rozwoju produkcji. Zbyt był sprawą drugorzędną. Badania rynkowe miały niewielkie znaczenie.
1930-1950	Orientacja sprzedażowa	Nastąpił wzrost zatrudnienia w dziale sprzedażowym, ponieważ zaczęto przywiązywać uwagę do środków aktywizacji sprzedaży.
1950-1980	Orientacja rynkowa	Nastąpił wzrost znaczenia badań marketingowych, ponieważ zauważono, że konsumenci kupują tylko wybrane towary. Zaczęto produkować tylko tyle produktów, ile rynek mógł przyjąć.
1980-?	Strategiczna orientacja marketingowa	Zaczęto koncentrować się na potrzebach klientów oraz uwzględniać globalizację. Duże znaczenie nabrało przewidywanie zmian otoczenia.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Radkowska, Radkowski, Sobotkiewicz 2009).

W tradycyjnym modelu marketingu dąży się, więc do osiągnięcia zysku i zaspokojenia potrzeb poprzez realizację zadań wewnętrznych i zewnętrznych. Działania skupiają się w głównej mierze na

otoczeniu rynkowym i kreowaniu wizerunku wokół produktu, a także tworzeniu treści, które zapewnią dobrą komunikację z realnymi i potencjalnym konsumentami danego dobra. Jest to zadanie wymagające zarządzania dużym budżetem. Wszystkie działania muszą być starannie zaplanowane i przemyślane, ponieważ pomyłki zazwyczaj bywają bardzo kosztowne. Nie każda organizacja, w szczególności ta wchodząca na rynek, ma możliwość poniesienia takich kosztów. Zaczęto więc poszukiwać narzędzi i technik, które pozwolą na optymalizację nakładów oraz na niskobudżetowe eksperymenty na rynku docelowym. Tak narodził się *growth hacking*.

3. Społeczeństwo informacyjne, e-commerce i sharing economy

Możemy wyróżnić trzy podstawowe elementy, które stanowią podstawę merytoryczną przy omówieniu *growth hackingu*. Jest to społeczeństwo informacyjne, e-commerce i sharing economy. Jednocześnie każdy z tych obszarów jest pokrewny w stosunku do prezentowanej metody.

W społeczeństwie informacyjnym informacja staje się towarem, często cenniejszym niż dobro materialne. Jest ona wytwarzana, przechowywana, przekazywana, pobierana i wykorzystywana przez członków społeczności. Takie społeczeństwo nie tylko posiada rozwinięte środki komunikowania, lecz przetwarzanie informacji jest podstawą tworzenia dochodu narodowego i dostarcza źródła utrzymania większości społeczeństwa (Goban-Klas, Sienkiewicz 1999).

Handel elektroniczny (ang. *e-commerce*) to działania prowadzone poprzez platformę internetową, których celem jest wymiana towarów i usług, działania promocyjne i marketingowe oraz handel aukcjami. Do zjawiska e-handlu należą wszystkie aktywności wykorzystujące kanały teleinformacyjne w celu zawarcia transakcji handlowej. Jest to bardzo szeroka dziedzina, w której rolę odgrywa nie tylko biznes, ale także technologia (Karwatka, Ejtminowicz, Engelmann, Federowicz i Godlewski 2013).

Gospodarka współdzielenia (ang. *sharing economy*) zakłada, że zarówno ludzie jak i przedsiębiorstwa dysponują nie w pełni wykorzystanymi zasobami. Niewykorzystane środki można wprowadzić do obiegu gospodarczego, dzięki czemu zostają one uaktywnione. Aby podnieść ich produktywność dokonuje się wymiana przez platformy internetowe.

Te mikrousługi świadczone są bez pośrednictwa profesjonalnych przedstawicieli (Poniatowska-Jaksch, Sobiecki 2016).

Na bazie tych koncepcji powstał i nadal rozwija się growth hacking.

4. Growth hacking

Hakowanie wzrostu (ang. *growth hacking*) jest techniką marketingową polegającą na pozyskaniu nowych użytkowników produktu bez użycia tradycyjnych firm reklamowych. Osoby poszukujące, testujące i doskonalące te narzędzia nazywane są hakerami wzrostu (ang. *growth hacker*). Zazwyczaj muszą one nie tylko posiadać wiedzę z zakresu marketingu, ale także być programistami, choć nie jest to wymóg konieczny.

Holiday (2013) definiuje *growth hackera*, jako kogoś, kto zastąpił tradycyjny marketing czymś, co można testować, śledzić i skalować. Zamiast reklam, rozgłosu i pieniędzy wykorzystuje takie narzędzia jak poczta elektroniczna, ogłoszenia płatne za kliknięcie, blogi i platformy API. Jego głównym celem działania jest zdobycie użytkowników i wzrost przedsięwzięcia. Jeśli haker wzrostu wybierze odpowiednią strategię, istniejący użytkownicy zwerbują nowych użytkowników, którzy zachęcą kolejnych do skorzystania z usługi. Są wynalazcami i operatorami samonapędzających się maszyn wzrostu, które potrafią uczynić z nieznannej, nowej firmy prężnie działające przedsiębiorstwo.

Rola growth hackera nie jest ważniejsza niż stanowisko marketera, ponieważ ma zupełnie inne znaczenie. Dla growth hackera nie istnieje inny cel jak tylko wzbudzenie wzrostu, kiedy w tym samym momencie tradycyjny marketing dba także o inne aspekty (Smarty, 2014).

Projektowanie działań *growth hackingu* można podzielić na cztery etapy, które zostały przedstawione w tab. 2.

Tab. 2. Etapy growth hackingu

Etap	Nazwa etapu
Etap pierwszy	Dopasowanie produktu do rynku
Etap drugi	Wzbudzenie zainteresowania produktem
Etap trzeci	Wirusowość
Etap czwarty	Retencja i optymalizacja

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Holiday 2013; Smarty 2014).

Pierwszym etapem projektowania działań *growth hackingu* jest wprowadzenie na rynek produktu,

którego konsumenci potrzebują. Celem działania jest zaspokojenie realnej potrzeby bez względu na to ile wysiłku będzie kosztowało stworzenie i doskonalenie danego dobra lub usługi. Jest to proces stopniowy, wymagający ciągłego weryfikowania wprowadzanych rozwiązań. Ważne jest, aby na tym etapie zbierać oraz analizować opinie klientów i otoczenia. Należy zadawać pytania dotyczące motywacji sięgnięcia po produkt, jej braków czy też tego, co wyróżnia go na tle konkurencji. Dobrą metodą na dopasowanie produktu do rynku jest test A/B. Polega on na stworzeniu dwóch wersji testowych produktu i pokazaniu go potencjalnej grupie docelowej. Na podstawie danych zebranych w toku powyższej analizy reakcji klientów powinno się ciągle udoskonalać produkt.

Kolejnym etapem *growth hackingu* jest wzbudzenie zainteresowania produktem. Po upewnieniu się, że jest on atrakcyjny i pożądanym przez dla konsumenta, należy dotrzeć do grupy docelowej i zachęcić pierwszych klientów do skorzystania z usługi. Można tego dokonać na wiele różnych sposobów, np. wywołać wrażenie wyjątkowości, wykorzystać popularną platformę od zaprezentowania pomysłu czy organizować imprezy z produktem w tle. Należy jednak pamiętać, że tym, co odróżnia *growth hacking* od tradycyjnego modelu marketingu jest brak *wielkiej premiery*. Technika ta w początkowej fazie zadawała się nawet kilkoma wiernymi użytkownikami, ponieważ ma świadomość, że będą oni zalążkiem większego przedsięwzięcia.

Elementem, który pozwoli małemu projektowi rozprzestrzenić się na większą skalę jest wirusowość. Powinna być ona wbudowana w produkt i dobrze przemyślana, ponieważ nigdy nie jest zdarzeniem przypadkowym, lecz wynikiem projektowania. Warunkiem koniecznym, aby treść zaczęła się rozprzestrzeniać, jest wzbudzenie zainteresowania i wywołanie emocji. Potencjalny klient musi zostać przekonany, że dzielenie się produktem przyniesie mu realne korzyści. Nie zawsze muszą to być benefity materialne. Akceptacja i aprobatą społeczną są także bardzo dobrą motywacją do przekazywania treści. Konsument, który zgodzi się wydatkować swój kapitał społeczny na promowanie produktu, jest świetnym nośnikiem informacji, a przede wszystkim darmowym. Dlatego warto poświęcić czas na stworzenie elementu, który skłoni go do dzielenia się treścią.

Ostatnim etapem pozwalającym na retencję klientów i sprawienie, że staną się oni stałymi użytkownikami jest optymalizacja. W tym celu tworzy się taki element produktu, który zwiąże konsumenta fizycznie lub emocjonalnie z produktem. Przykładem takiego działania może być propozycja darmowej usługi wykonywanej tylko w ramach korzystania z produktu lub możliwość wyboru opcji i personalizacji produktu. Istnieje kilka wskaźników i mierników, które mogą pomóc w znalezieniu najlepszej metody, a także zweryfikowaniu czy potencjalni klienci interesujący się produktem i mający z nim styczność stali się aktywnymi użytkownikami. Najważniejsze z nich przedstawiono w tab. 3.

Tab. 3. Współczynniki i mierniki zainteresowania produktem

Rodzaj	Charakterystyka
Współczynnik konwersji (ang. <i>conversion rate</i>)	Jest to współczynnik wskazujący na procent osób wykonujących pożądaną czynność, np. zakładający konto, kupujący produkt czy podający adres e-mail.
Współczynnik odrzuceń (ang. <i>bounce rate</i>)	Jest to współczynnik wskazujący na procent osób, których sesja w witrynie ogranicza się do jednej strony. Jeśli współczynnik jest wysoki oznacza to, że usługa jest nieatrakcyjna lub jest kierowana do niewłaściwej grupy docelowej.
Miernik próżności (ang. <i>vanity metric</i>)	Jest to liczba osób pozornie korzystająca z usługi i generująca ruch. Miernik ten jest ważny, jednak bywa bardzo mylący, jeśli przy jego analizie nie uwzględnia się współczynnika konwersji, współczynnika odrzuceń czy czasu spędzanego na platformie internetowej.
Współczynnik wirusowości (ang. <i>viral coefficient</i>)	Jest to liczba nowych użytkowników zwerbowanych przez każdego istniejącego użytkownika. Produkt jest wirusowy jest współczynnik wirusowy (zwany także <i>współczynnikiem K</i>) jest większy od 1.

Zródło: opracowanie własne na podstawie (Holiday 2013; Kubera 2016).

Na podstawie powyższych wskaźników i mierników należy wciąż analizować dane, a następnie udoskonalać produkt, oferować nowe opcje i udogodnienia. To, co w głównej mierze odróżnia *growth*

hacking od tradycyjnego marketingu jest ciągle optymalizowanie produktu i dopasowywanie go do rynku na każdym jego etapie. Marketingiem zostaje nazwane to, co dotychczas było uznawane za etap tworzenia usługi. W tab. 4. przedstawiono podstawowe różnice pomiędzy tradycyjnym modelem marketingu, a hakowaniem wzrostu.

Tab. 4. Różnice pomiędzy *growth hackingiem*, a tradycyjnym modelem marketingu

Cecha tradycyjnego modelu marketingu	Cecha <i>growth hackingu</i>
Realizacja zadań skupiona na zewnętrznym otoczeniu firmy.	Realizacja zadań wewnątrz firmy.
Duże nakłady finansowe przeznaczone na kampanie reklamowe i promocję produktu.	Oszczędność – zazwyczaj wykorzystuje się darmowe rozwiązania lub niewymagające dużych nakładów finansowych.
Brak możliwości śledzenia wyników na bieżąco; ocena efektów odbywa się po zakończeniu kampanii.	Możliwość śledzenia wyników na bieżąco poprzez wskaźniki konwersji, wskaźniki odrzuceń, wyświetleń, ruchu generowanego na stronie, itp.
Zazwyczaj nie występuje skalowalność produktu.	Zazwyczaj występuje skalowalność produktu.
Działania w sferze publicznej następują po stworzeniu produktu i są ważniejsze niż dalszy rozwój danego dobra.	Rozwój produktu jest ważniejszym aspektem niż działania w sferze publicznej.
Stworzony produkt zazwyczaj uznaje się za wersję finalną i na niej skupia działania promocyjne.	Nieustanne optymalizowanie produktu i retencja klientów poprzez dopasowywanie produktu do rynku.

Zródło: opracowanie własne na podstawie (Holiday 2013).

5. Istota start-upu

Start-up jest podmiotem działającym na rynku nie dłużej niż rok, który rozwija swój produkt, lecz nie sprzedaje go komercyjnie. Najczęściej jest to małe przedsiębiorstwo zatrudniające do 49 osób (Weissman, 2005). Rozwija się ono w skrajnej niepewności, która odnosi się do głównie do zaspokojenia potrzeb potencjalnych klientów. Przedsiębiorca nie może być pewny czy dane rozwiązanie spełni ich oczekiwania, ponieważ cały czas testuje nowy model biznesowy. Start-upy zajmują się głównie innowacjami, które pozwalają im na badanie potrzeb rynkowych, a także zdobywanie nowej wiedzy i doświadczenia rynkowego (Reiss, 2011). Jako jedną z głównych cech tego modelu biznesowego wymie-

nia się zdolność do ponadprzeciętnego rozwoju. To właśnie ta właściwość przede wszystkim odróżnia start-up od standardowych przedsięwzięć biznesowych, jakimi są lokalne rozwiązania, których skalowalność jest ograniczona. Rynek dla start-upu jest ograniczony wyłącznie wewnętrzną segmentacją klientów. Ponadto za istotne elementy start-upów uważa się również między innymi samego pomysłodawcę oraz zespół stojący za pomysłem na nowy biznes, posiadanie długoterminowej wizji, koszty realizacji przedsięwzięcia i potencjał samego pomysłu (Robehmed, 2013).

Elementy te są niezwykle istotne i determinują przetrwanie start-upu na rynku. Tylko korelacja tych wszystkich cech może sprawić, że projekt odniesie sukces. Według danych statystycznych aż 90% start-upów upada: 25% w ciągu pierwszego roku, 36% w ciągu drugiego roku, 44% w ciągu trzeciego roku i aż 50% w ciągu czwartego (Walden, 2014). Głównymi powodami są brak zapotrzebowania na produkt, nieodpowiedni zespół, silna konkurencja, brak modelu biznesowego czy też nieodpowiednia obsługa klienta.

Istnieją jednak sposoby, które pozwalają na uniknięcie tych pomyłek, zminimalizowanie negatywnych efektów lub przekucie porażek w sukces. Metoda *growth hacking* znajduje w tym przypadku szerokie zastosowanie, ponieważ jest to opcja niewymagająca dużych nakładów finansowych i pozwala na bieżące monitorowanie efektów. Przykładem takiego działania może być usługa DistroKid, która ułatwia muzykom publikowanie piosenek w serwisach Spotify, iTunes i Amazon. Twórcy aplikacji udostępnili ją za darmo każdemu, kto namówi pięć osób do skorzystania z niej. Część użytkowników zakładała fikcyjne konta, aby otrzymać darmowy dostęp, przez co projekt ponosił duże straty. Start-up nie zrezygnował jednak ze świadczenia usługi ani nie wprowadził bardziej restrykcyjnych zasad korzystania z serwisu. Każda osoba, której udowodniono oszustwo otrzymywała możliwość zapłaty za usługę lub korzystania z niej na koszt firmy. Krok ten sprawił, że usługa zyskała rozgłos, pozytywny wizerunek i ogólną aprobatę. Ponadto nieuczciwi użytkownicy stali się nośnikami wirusowości, ponieważ zaczęli oni pozytywnie mówić o firmie i zachęcać innych do skorzystania z jej usług.

W kolejnej części artykułu zostaną zaprezentowane przykłady wykorzystania metody *growth hacking* przez przedsiębiorstwa w fazie startowej. Za-

kwifikowanie tych firm do kategorii start-upów odbyło się na podstawie dwóch kategorii:

1. start-up, jako organizacja stworzona w celu poszukiwania powtarzalnego i skalowalnego modelu biznesowego (Blank, Dorf 2013);
2. przedsięwzięcie, które stworzono w celu wykreowania nowego produktu bądź usługi w warunkach ryzykownych, braku pewności (Reiss, 2011).

6. Przykłady wykorzystania metody *growth hacking*

Zarządzanie start-upem metodą hakowania wzrostu rozpoczyna się w momencie, kiedy tradycyjny marketing zawodzi. Wiele początkujących firm odniosło spektakularny sukces dzięki wykorzystaniu tej niskobudżetowej metody. W tab. 5. przedstawiono przykłady wykorzystania metody *growth hacking* w start-upach, które pozwoliły im stać się popularnymi serwisami.

Tab. 5. Przykłady wykorzystania metody *growth hacking* w start-upach

Nazwa start-upu	Przykład działania
Gmail	Gmail sprawił wrażenie wyjątkowości usługi poprzez początkowe przyjmowanie nowych użytkowników tylko z zaproszeniem. Stopniowo zwiększano liczbę zaproszeń.
Reddit	Reddit sprawił wrażenie popularności usługi i dużej aktywności użytkowników poprzez założenie setek fałszywych profili.
eBay	Początkowo eBay ukierunkował swoją działalność na jedną usługę. Zawarł umowę z liniami Delta i Virgin America na podstawie, której umożliwił darmowy podstęp do platformy podczas lotu. Ponieważ pozostałe zasoby internetu były płatne, zdruzzeni pasażerowie korzystali z bezpłatnej usługi.
Facebook	Facebook początkowo adresował swoją usługę do niewielkiej grupy ludzi na Uniwersytecie Harvarda, a następnie zaczął rozprzestrzeniać się wirusowo na kolejnych uczelniach.
Instagram	Instagram wyposażył produkt w nowe funkcje, które wzbudziły ogromne zainteresowanie użytkowników AppStore. W pierwszym dniu pobrano go aż 25 tysięcy razy.
Amazon	Amazon założył specjalną subdomenę swojego sklepu internetowego za pomocą, której część dochodów czerpanych ze sprzedaży była przekazywana na organizację charytatywną wybraną przez klien-

	ta.
Hotmail	Hotmail, w treść każdego wysyłanego e-maila za pomocą usługi, wbudowywał informację „PS Serdecznie pozdrawiam. Na dole znajdziesz link do strony, na której założysz bezpłatne konto Hotmail”. Dzięki temu komunikatowi każdy wysłany e-mail stawał się bezpłatną reklamą.
Apple	Apple wyróżnił swój produkt pod względem wizualnym. Wprowadzając na rynek iPoda wyposażył go w białe słuchawki. Dotychczas wszystkie urządzenia posiadały czarne, dlatego użytkownicy Apple stali się chodzącą reklamą.
Airbnb	Airbnb ulepszył swój produkt poprzez darmową usługę w ramach działania platformy. Zaczął on oferować bezpłatne zdjęcia domu, które doprowadziły do wzrostu zaufania społecznego dla usługi i zwiększenia jej atrakcyjności poprzez lepszy wygląd oferowanych noclegów.
DogVacay	DogVacay jest usługą umożliwiającą znalezienie miłośników zwierząt, którzy byliby w stanie zaopiekować się pupilami w czasie nieobecności właściciela. Pracownicy firmy kontaktowali się osobiście z każdą osobą, która założy konto w serwisie i dokładnie wyjaśniają sposób jego działania. Rozwiązanie to jest idealne dla działalności o małym rozmiarze lub w początkowej fazie istnienia.
Dropbox	Dropbox zrealizował pomysł polegający na nagradzaniu użytkowników 250 megabajtami dodatkowego miejsca na pliki w zamian za przejście krótkiego szkolenia z podstaw obsługi serwisu. Dzięki temu konsument został zmobilizowany do pokonywania trudności i korzystania z serwisu, a także zyskał satysfakcję w wyniku otrzymania darmowego miejsca.

Zródło: opracowanie własne na podstawie (Holiday 2013; Deeb 2014).

Na podstawie powyższych przykładów można wyciągnąć wnioski, że *growth hacking* jest procesem bardzo rozbudowanym i mającym szerokie zastosowanie. Za jego przejaw można uznać każde działanie powodujące wirusowe rozprzestrzenianie się produktu poprzez ingerencję i działania prowadzone w celu ulepszenia produktu. Zazwyczaj działania te odbywają się w zakresie usług IT. Jednakże prawie każdy produkt można poddać tym działaniom. Przykładem może być książka, która z pozoru po wydaniu jest produktem finalnym i nie podlega ulepszeniom ani skalowalności. Jednakże w 2012 roku Tom Ferris udowodnił, że nawet taki towar można poddać działaniom hakerów wzrostu.

Początkowo rozpoczął on od dopasowania treści do odbiorcy. Fragmenty wielokrotnie były recenzowane przez potencjalnych czytelników, a okładka i tytuł testowane. Następnie postarano się o rozgłos. Nawiązano współpracę z autorami blogów, twórcami aplikacji, nowopowstałymi filmami i innymi osobami, które posiadały audytorium będące potencjalnie zainteresowane tematyką książki. Ferris wykorzystał też platformę internetową, którą tworzył przed pięć lat i na której zgromadził zainteresowanych klientów. Kolejnym krokiem było nawiązanie współpracy z BitTorrentem i stworzenie atrakcyjnego zestawu zawierającego ponad 250 stron dodatkowych materiałów oraz filmy wideo i zdjęcia. Zainteresowane osoby mogły pobrać te dane za darmo, a następnie podzielić się nimi ze znajomymi. Wyniki okazały się być imponujące – aż 2 miliony pobrań, co przełożyło się na wzrost sprzedaży książki i duży sukces publikacji.

7. *Growth hacking* na polskim rynku

Pojęcie *growth hackingu* powoli staje się coraz bardziej popularne na polskim rynku. Nadal nie jest tak powszechne jak na rynku amerykańskim jednak stopniowo kolejne polskie firmy poszukujące modelu biznesowego decydują się na zastosowanie hakowania wzrostu lub jego elementów. Jest to działanie trudne, ponieważ polscy konsumenci nie są tak otwarci na nowe rozwiązanie i wykazują się większą nielojalnością wobec marki niż zachodni użytkownicy.

Brand24 jest profesjonalnym narzędziem do monitoringu Internetu i mediów społecznościach. Wśród jego klientów znajdują się takie marki jak Intel, Carlsberg, Ikea, H&M czy Raiffeisen Polbank. Obecnie ta polska firma warta jest kilkadziesiąt milionów złotych i wciąż się rozwija przejmując nowe, międzynarodowe rynki. Jednym z działań *growth hackingowych* tego przedsiębiorstwa, na które warto zwrócić uwagę jest aktywność Michała Sadowskiego – założyciela Brand24. Stał się on poniekąd twarzą marki, a jego wpisy na profilu na Facebooku osiągają większe zasięgi niż Fanpage Brand24. Oprócz personalnych zdjęć i filmów na jego tablicy można znaleźć także dyskusje dotyczące biznesu, marketingu oraz start-upów. Jest to ostatnio dosyć popularny trend łączenia marki personalnej – np. prezesa – z firmą (Domaradzki, 2017; Przybylska, 2016).

Kolejną narzędziem, na które warto zwrócić uwagę jest FreshMail – zewnętrzny system do e-mail marketingu, dynamicznie rozwijający się od 2008 roku. Pozwala ono nie tylko na tworzenie wiadomości i wysyłanie, ale także na targetowanie, personalizowanie, zdobywanie subskrybentów oraz pomiar wyników (Furmankiewicz, Ziuziański 2013). W stronę internetową freshmail.pl został wbudowany blog, na którym regularnie pojawiają się wpisy dotyczące szeroko pojętego biznesu, marketingu i zarządzania. Dzięki temu teksty docierają do dużej liczby czytelników, przyciągają uwagę, a także sprawiają, że zostaje podtrzymany stały kontakt z dotychczasowymi użytkownikami. Tworzenie i promowanie treści to dobry sposób na przyciągnięcie nowych klientów i zatrzymywanie stałych.

Wielu ludzi nie chce ryzykować wydawania swoich pieniędzy na coś, co może nie spełnić ich oczekiwań lub po prostu nie lubią zmian i są wierni jednej marce. Ciężko jest zwrócić ich uwagę na nowych produkt i zachęcić do wypróbowania. Przykładem polskiego start-upu, któremu udało się ta sztuka jest Audioteka – serwis istniejący od 2008 roku i specjalizujący się w dystrybucji i produkcji audiobooków. Aby zachęcić nowych użytkowników do skorzystania z usługi, aplikacja umożliwiła odsłuchanie 30 minut za darmo. Dzięki temu przyciągnęła do siebie miliony nowych słuchaczy i stała się bardzo dochodowym biznesem (Bąk, 2016).

Przykładem zastosowania elementów hakowania wzrostu na polskim rynku spoza branży IT jest Koszulkowo.com. Ich produkty cechują się oryginal-

nym opakowaniem, który staje się nośnikiem e-marketingowym. W efekcie konsumenci, którzy otrzymują produkt chętnie dzielą się swoimi odczuciami w mediach społecznościach co sprawia, że informacja o usłudze rozprzestrzenia się wirusowo. Koszulkowo.com współpracuje także z influencerami, którzy zwiększają popularność produktu, a także sprawiają, że marka staje się coraz bardziej rozpoznawalna (Podjacki, 2016).

8. Podsumowanie

Growth hacking nie bez przyczyny nazywany jest przyszłością marketingu. Metoda ta obejmuje wiele podejść i rozwiązań. Poszczególne etapy działania można dowolnie modyfikować i dopasowywać do danego produktu. Pomimo tego, że obecnie powstaje najwięcej start-upów w branży IT i tam najłatwiej jest użyć metody *growth hacking* to jest to także możliwe w niemalże każdej innej działalności, czego przykładem jest książka – produkt pozornie nieskalowalny i niepodlegający modyfikacjom.

Zalety *growth hackingu* to przede wszystkim oszczędność i możliwość bieżącej kontroli wyników. Pozwala to na projektowanie działań bez konieczności posiadania dużego budżetu, a na także szybką reakcję w przypadku braku powodzenia przedsięwzięcia. Patrząc na tempo i liczbę powstawania nowych start-upów możemy śmiało stwierdzić, że metoda ta będzie wykorzystywana na większą skalę i ma sporą szansę na zaistnienie oraz rozwój na polskim rynku.

Bibliografia

- Bąk, M. (2016). *Growth Hacking. Marketing i Biznes*. Pozyskano z: marketingibiznes.pl. Data dostępu: 01.06.2017.
- Blank, S., Dorf, B. (2013). *Podręcznik startupu. Budowa wielkiej firmy krok po kroku*. Gliwice: Wydawnictwo HELION
- Cohen, W. (2014). *Drucker o marketingu*. Lublin: Wydawnictwo Słowa i myśli.
- Deeb, G. (2014). *Growth Hacking: Marketing For Startups*. *Forbes*. Pozyskano z: forbes.com.
- Domaradzki, K. (2017). Michał Sadowski. Przedsiębiorca, o którym wiesz wszystko. *Forbes*. Pozyskano z: forbes.pl. Data dostępu: 01.06.2017.
- Furmankiewicz, M., Ziuziański, P. (2013). *FreshMail jako przykład narzędzie do e-mail marketingu., Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych. Innowacje i implikacje interdyscyplinarne*. Kielce: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Handlowej.
- Goban-Klas, T., Sienkiewicz, P. (1999). *Spółeczeństwo informacyjne: Szanse, zagrożenia, wyzwania*. Kraków: Wydawnictwo Fundacji Postępu Telekomunikacji.

- Holiday, R. (2013). *Growth Hacker Marketing*. Gliwice: Wydawnictwo HELION.
- Karwatka, P., Ejtminowicz, T., Engelmann, M., Federowicz, P., Godlewski, G. (2013). *Technologia w e-commerce. Teoria i praktyka. Poradnik menedżera*. Gliwice: Wydawnictwo HELION.
- Kotler, P., Keller, K. (2012). *Marketing*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Kubera, G. (2016). Znaleźć haka na wzrost. *My Company*. Pozyskano z mycompanypolska.pl. Data dostępu: 01.06.2017.
- Podjacki, P. (2016). Hakowanie wzrostu w ecommerce: Obsługa klienta, monitorowanie, optymalizacja, testy, ekspansja. *eHANDEL*. Pozyskano z: ehandel.mag.com. Data dostępu: 01.06.2017.
- Poniatowska-Jaksch, M., Sobiecki, R. (2016). *Sharing economy (gospodarka współdzielenia)*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Przybylska, M., (2016). 10 przykładów growth hackingu, czyli jak pozyskać pierwszych klientów startupów. *Doradca w biznesie*. Pozyskano z: doradcawbiznesie.pl. Data dostępu: 01.06.2017.
- Radkowska, J., Radkowski, K., Sobotkiewicz, D. (2009). *Zarządzanie marketingowe przedsiębiorstwem w warunkach gospodarki rynkowej. Wybrane zagadnienia*. Legnica: Seria wydawnicza Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy
- Reiss, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Publishing Group.
- Robehmed, N. (2013). What is a Startup. *Forbes/Bussines*. Pozyskano z: www.forbes.com. Data dostępu: 01.06.2017.
- Smarty, A., (2014). What is growth hacking? *SEO Chat. Web*. Pozyskano z: quicksprout.com. Data dostępu: 01.06.2017.
- Smolski, R., Smolski, M. i Stadtmüller, E. (1999). *Słownik Encyklopedyczny Edukacja Obywatelska*. Wrocław: Wydawnictwo Europa.
- Walden, S. (2014). Startup Success By the Numbers. *Mashable*. Pozyskano z: <http://mashable.com>. Data dostępu: 01.06.2017.
- Weissman, J. (2005). *Technostarterzy, dlaczego i jak?*. Warszawa: Wydawnictwo PARP.

Growth hacking as an alternative of traditional marketing model in start-up management

Kinga Kosecka

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Abstract:

The main objective of the article is to present growth hacking as an alternative for traditional marketing model and to present this conception in management of businesses which are in early-growth stage. It presents a core of marketing and an evolution of marketing management. An important point is the essence of growth hacking, its phases and rates. The article emphasises the differences between traditional marketing model and growth hacking. The core and the examples of start-up are discussed too. To sum up the article present a Polish market and start-ups which develop on this market.

Keywords: growth hacking, growth hacker, traditional marketing model, marketing management, start-up.

JEL codes: M13, 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>