

Zarządzanie

Wybrane problemy zarządzania i finansów Studia przypadków

pod redakcją Wojciecha Grzegorzczyka



**Wybrane problemy
zarządzania i finansów
Studia przypadków**



WYDAWNICTWO
UNIwersytetu
ŁÓDZKIEGO

Zarządzanie

Wybrane problemy zarządzania i finansów Studia przypadków

pod redakcją Wojciecha Grzegorzcyka



WYDAWNICTWO
UNIwersYTETU
ŁÓDZKIEGO

ŁÓDŹ 2015

Wojciech Grzegorzcyk – Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Marketingu
Zakład Strategii Marketingowych, 90-237 Łódź, ul. Jana Matejki 22/26
wgrzegorzcyk@uni.lodz.pl

RECENZENT

Jacek Otto

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Bogusław Pielat

SKŁAD I ŁAMANIE

AGENT PR

PROJEKT OKŁADKI

Stämpfli Polska Sp. z o.o.

Zdjęcie wykorzystane na okładce: © Shutterstock.com

© Copyright by Uniwersytet Łódzki, Łódź 2015

Wydane przez Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
Wydanie I. W.06989.15.0.K

Ark. wyd. 9,0; ark. druk. 9,5

ISBN: 978-83-7969-716-8
e-ISBN 978-83-7969-717-5

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8
www.wydawnictwo.uni.lodz.pl
e-mail: ksiegarnia@uni.lodz.pl
tel. (42) 665 58 63

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział 1. Wojciech Grzegorzcyk – <i>Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu</i>	9
Rozdział 2. Marcin Krysiński, Przemysław Miller, Mariusz Śmierciak – <i>Zarządzanie ryzykiem projektu na przykładzie projektu „Instalacja infrastruktury odbioru sygnału WiFi”</i>	17
Rozdział 3. Marta Bojanowska, Andrzej Chojnacki, Arkadiusz Wojtasik – <i>Sprawozdawczość finansowa w przedsiębiorstwie produkcyjno-handlowym Rajske Jabłuszko sp. z o.o.</i>	29
Rozdział 4. Dominik Bartczak, Aneta Brzeska, Marcin Wójcik – <i>Przekształcenie ewidencji podatkowej na księgi handlowe na podstawie przedsiębiorstwa X</i>	35
Rozdział 5. Bartosz Malinowski – <i>Wykorzystanie crowdsourcingu i Otwartej Innowacji na przykładzie platformy internetowej My Starbucks Idea</i>	45
Rozdział 6. Makary Piasecki, Omar Shaheen – <i>Kierunki rozwoju przedsiębiorstwa Colour Sp. J.</i>	55
Rozdział 7. Aron Wadlewski, Artur Modliński, Paweł Łuczak – <i>Decyzje strategiczne w przedsiębiorstwie – zmiana profilu działalności</i>	65
Rozdział 8. Joanna Kłosińska, Marta Raźniewska, Krzysztof Suszek – <i>LPP SA – ekspansja na rynki zagraniczne oraz zarządzanie portfelem marek</i>	73
Rozdział 9. Agnieszka Wenerska – <i>Standaryzacja pracy jako narzędzia zarządzania personelem na przykładzie Call Center w Centrum Medycznym MedSafe</i>	79
Rozdział 10. Tomasz Poręba, Tomasz Kubiak, Adam Banasik – <i>Systemy okresowej oceny pracowniczej w przedsiębiorstwach usługowych</i>	87
Rozdział 11. Paulina Karolczak, Małgorzata Kotlińska, Filip Maszewski, Patrycja Mizera-Pęczek, Beata Sadowska – <i>Kreowanie wizerunku pracodawcy z wyboru (employer of choice) przez Leroy Merlin</i>	99
Rozdział 12. Beata Potemska – <i>Wdrażanie podejścia procesowego w urzędach administracji publicznej</i>	107

Rozdział 13. Justyna Cyganik, Damian Dziedzic – <i>Port Lotniczy Łódź im. Władysława Reymonta – kierunki rozwoju</i>	117
Rozdział 14. Beata Dębska, Joanna Nykiel, Magdalena Juźwiak – <i>Promocja miasta na przykładzie Łodzi – założenia, realizacja, efekty</i>	131
Rozdział 15. Szymon Barwiński, Przemysław Kotas – <i>Inteligentne Systemy Transportowe jako narzędzie rozwiązywania problemów komunikacyjnych miast na przykładzie Łodzi</i>	143

Wstęp

Nauki o zarządzaniu są nierozzerwalnie związane z praktyczną działalnością organizacji, a kształcenie na poziomie wyższym w zakresie zarządzania cieszy się nadal popularnością na świecie i także w naszym kraju. Jedną z głównych metod wykorzystywanych w naukach o zarządzaniu jest metoda *case study*. Od dawna w dużej części wyższych szkół amerykańskich i angielskich metoda ta jest dominująca. Studium przypadku (*case study*) to opis badanego obiektu (zjawiska) usytuowanego w określonych warunkach, miejscu i czasie. Takim obiektem może być przedsiębiorstwo, jego decyzje lub proces podejmowania decyzji. Studium przypadku odnosi się więc do prawdziwych lub bardzo prawdopodobnych sytuacji. Metoda *case study*, która polega na analizowaniu i omawianiu takich właśnie prawdziwych sytuacji, uczy podejmowania decyzji gospodarczych w konkretnych uwarunkowaniach i konsekwencji tych decyzji dla przedsiębiorstwa.

Prezentowana publikacja składa się z wprowadzającego opracowania omawiającego studium przypadku jako metodę badawczą i dydaktyczną w naukach o zarządzaniu oraz z 13 przypadków dotyczących wybranych problemów zarządzania. Ich autorami są doktoranci stacjonarnych i niestacjonarnych Studiów Doktoranckich w Zakresie Nauk o Zarządzaniu na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego. Głównym celem jaki zamierzono osiągnąć dzięki tej publikacji jest uzupełnienie luki na rynku wydawniczym w zakresie zwartych pozycji zawierających studia przypadków z obszaru nauk o zarządzaniu. W literaturze fachowej możemy spotkać tylko kilka publikacji o zasięgu ogólnokrajowym, a także niewiele prac przygotowanych przez wydawnictwa o zasięgu lokalnym przed blisko dziesięcioma laty.

Zaprezentowane przypadki można pogrupować według problemów, jakich dotyczą. Pierwsza grupa odnosi się do zagadnień zarządzania strategicznego i marketingowego w przedsiębiorstwie (*Kierunki rozwoju przedsiębiorstwa Colour Sp.J.; Wykorzystanie crowdsourcingu i Otwartej Innowacji na przykładzie platformy internetowej My Starbucks Idea; Decyzje strategiczne w przedsiębiorstwie – zmiana profilu działalności; LPP SA – ekspansja na rynki zagraniczne oraz zarządzanie profilem marek*). Autorzy tych przypadków podjęli próbę rozważania problemów rozwoju przedsiębiorstwa łącznie z zagadnieniami finansowania ich działań. Kolejne przypadki dotyczą zarządzania projektami (*Zarządzanie ryzykiem projektu na przykładzie projektu „Instalacja infrastruktury odbioru sygnału WiFi”*) i rachunkowości w przedsiębiorstwie (*Sprawozdawczość finansowa w przedsiębiorstwie produkcyjno-handlowym...; Przekształcenie ewidencji podatkowej na księgi handlowe na podstawie przedsiębiorstwa X*).

Następna grupa tekstów podnosi problemy zarządzania personelem w przedsiębiorstwie (*Systemy okresowej oceny pracowniczej...*; *Standaryzacja pracy jako narzędzia zarządzania personelem w Centrum Medycznym MedSafe*; *Kreowanie wizerunku pracodawcy z wyboru na przykładzie Leroy Merlin*). Kolejna zaś grupa omawia problemy zarządzania miastem, regionem i w administracji publicznej (*Wdrażanie podejścia procesowego w urzędach administracji publicznej*; *Port Lotniczy Łódź im. Władysława Reymonta – kierunki rozwoju*; *Promocja miasta na przykładzie Łodzi – założenia, realizacja, efekty*; *Inteligentne Systemy Transportowe jako narzędzie rozwiązywania problemów komunikacyjnych miast na przykładzie Łodzi*).

Autorzy wyrażają przekonanie, że prezentowana publikacja, zawierająca studia przypadków opisujące rzeczywiste sytuacje gospodarcze i przedsiębiorstwa, będzie wykorzystywana w procesie nauczania w wyższych szkołach w Polsce na kierunkach ekonomicznych i zarządzania.

Wojciech Grzegorzczak*

Studium przypadku jako metoda badawcza i dydaktyczna w naukach o zarządzaniu

1. Wprowadzenie

Studium przypadku (*case study*) jest wykorzystywane jako metoda naukowa i metoda dydaktyczna w wielu dziedzinach nauki. Szczególnie od połowy lat 90. XX w. jest stosowana w szkołach wyższych w Polsce jako metoda edukacji menedżerskiej. Metoda studium przypadku pozwala, w szczególności w naukach o zarządzaniu, konfrontować wiedzę studentów z praktyką funkcjonowania przedsiębiorstw oraz kształtować umiejętności analityczne i decyzyjne. Celem stawianym sobie w prezentowanym tekście jest przedstawienie pojęcia studium przypadku, jego funkcji, rodzajów, etapów i zasad jego tworzenia oraz rozwiązywania. Rozważania zawarte w tekście są efektem badań literatury naukowej odnoszącej się do ww. problemów.

2. Pojęcie studium przypadku

Pojawiające się problemy naukowe z zakresu nauk o zarządzaniu, oznaczające istotny stan niewiedzy lub niepewność związaną z istniejącą wiedzą, powinny podlegać rozwiązaniu dzięki wykorzystaniu metody naukowej. Jednocześnie, ze względu na silne związki nauk o zarządzaniu z praktyką gospodarczą, rozwiązanie takich problemów powinno powodować określone implikacje praktyczne. Problemy z zakresu nauk o zarządzaniu winny być rozwiązywane za pomocą naukowych metod ilościowych lub jakościowych. Szczególnie w obliczu problemów eksploracyjnych i opisowych może się okazać, że metody ilościowe są niewystarczające dla wyjaśnienia ich istoty, warunków i przyczyn występowania bądź przebiegu. Wykorzystywane są wówczas metody badań jakościowych.

Jedną z metod badań jakościowych jest studium przypadku (*case study*). ***Jest to wszechstronny opis badanego zjawiska, dotyczącego jakiegokolwiek dyscypliny***

* Prof. zw. dr hab. Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

naukowej. Natomiast w odniesieniu do nauk o zarządzaniu *studium przypadku to szczegółowy opis, zazwyczaj rzeczywistego, zjawiska gospodarczego, np. organizacji, procesu zarządzania, jego elementów lub otoczenia organizacji, w celu sformułowania wniosków o przyczynach i rezultatach jego przebiegu*. Metoda ta ma charakter empiryczny, ponieważ analizuje i ocenia zjawiska zachodzące w rzeczywistości. Studium przypadku stosowane jest zwłaszcza dla tematów badawczych o charakterze opisowym. Daje wówczas odpowiedzi na pytanie – co, gdzie i w jaki sposób się wydarzyło. W odniesieniu do problemów eksploracyjnych pozwoli uzyskać odpowiedź na pytanie – dlaczego badane zjawisko wystąpiło. Jednocześnie w metodzie tej wykorzystywane są wielorakie techniki i narzędzia gromadzenia oraz analizy danych. Mogą to być obserwacje, obserwacje uczestniczące, wywiady, ankietowanie, dokumentacja badanej organizacji, źródła prasowe, internetowe, dostępne bazy danych itp. Na podstawie zgromadzonych informacji metoda studium przypadku umożliwia dokonanie pogłębionej analizy badanego problemu, zaprezentowanie jego specyfiki, interakcji z innymi elementami organizacji lub jej otoczenia¹.

Rozwiązywanie problemów naukowych z zakresu nauk o zarządzaniu za pomocą metody *case study* może polegać na przeprowadzeniu badań w postaci pojedynczego lub wielokrotnego studium przypadku. Pierwszy wariant jest stosowany, gdy badane zjawisko ma charakter długotrwały, typowy, wyjątkowy lub odkrywczy. Wykorzystywanie metody studium pojedynczego przypadku jest zalecane także wtedy, gdy przypadek jest krytyczny wobec istniejącej teorii lub gdy brak jest teorii odnoszącej się do badanych zjawisk. Przeprowadzenie badań za pomocą metody wielokrotnego studium przypadków zalecane jest, gdy celem badań jest testowanie istniejącej teorii lub jej poprawa².

W literaturze dotyczącej badań naukowych często podnosi się, że wyniki uzyskane za pomocą metody studium przypadku nie mogą być uogólniane. Trzeba jednak podkreślić, że studium przypadku umożliwia bardzo dokładny opis i analizę badanego zjawiska ze względu na dużą liczbę zmiennych i zależności między nimi. Niejednokrotnie jest to opis i analiza znacznie bardziej wszechstronna i dokładniejsza niż uzyskana w badaniach ilościowych. Konkretnie studium przypadku zawiera opis i analizę wyraźnie określonych zmiennych i uwarunkowań badanego zjawiska. Wnioski z wyników studium przypadku mogą być uogólniane na inne przypadki, które charakteryzują się podobnymi zmiennymi i uwarunkowaniami. Wyniki studium przypadku w postaci opisu procesu działania (lub jego elementów) określonego przedsiębiorstwa, zakończonego osiągnięciem za-

¹ M. Kostera (red.), *Organizacje w praktyce. Studia przypadku dla studentów zarządzania*, Poltext, Warszawa 2011.

² Szerzej P. Wójcik, *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, E-mentor, nr 1(48)/2013, www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/48/id/983 [dostęp: 4.03.2015].

łożonych przez nie celów, mogą być wykorzystane jako wzór dla praktycznego postępowania przez inne przedsiębiorstwa. Konieczne jest jednak, by miały one podobne zasoby, strukturę organizacyjną oraz by funkcjonowały w podobnych uwarunkowaniach. W tym sensie można mówić o uogólnieniu wyników studium przypadku. Ponadto spełniony jest wówczas także warunek ścisłych powiązań nauk o zarządzaniu z praktyką gospodarczą. Celem studium przypadku jest więc prezentacja rozwiązań wartych wykorzystania przez inne organizacje lub unikanie stosowania błędnych rozwiązań.

W literaturze nauk o zarządzaniu możemy wyróżnić trzy cele, jakim służą studia przypadków – *teoriotwórczy*, *testujący teorię* i *praktyczny*. Pierwszy z nich umożliwia rozwinięcie istniejącej teorii i wyjaśnienie zjawisk dotychczas niewyjaśnionych. Najczęściej cel ten jest osiągany, gdy dana wiedza znajduje się we wczesnej fazie rozwoju. Należy także podkreślić, że w naukach o zarządzaniu, ze względu na ich ścisłe związki z praktyką, studia przypadku umożliwiają badania rzeczywistych zjawisk gospodarczych. Pozwala to właśnie na rozwijanie istniejących teorii. Poprzez dogłębną charakterystykę badanego zjawiska i jego uwarunkowań studia przypadków umożliwiają ponadto wyraźne wyodrębnienie badanego procesu (zjawiska) i jego czynników.

Drugi cel to testowanie istniejącej teorii – chodzi tu głównie o określenie warunków, w których dana teoria się potwierdza, ale także jej falsyfikację. Studia przypadków, które zaprzeczają istniejącej teorii także przyczyniają się do jej rozwoju.

Trzeci cel ma charakter praktyczny i szkoleniowy. Służy głównie do zrozumienia przebiegu procesu decyzyjnego w organizacji, realizowanego w określonych warunkach. Tworzy to podstawę do wykorzystania studium przypadku do podejmowania decyzji menedżerskich w warunkach podobnych do zaprezentowanych w studium przypadku. Takie studium przypadku ma charakter aplikacyjny. Zawiera opis badanego problemu i procesu jego rozwiązywania, a więc objaśnia określone pożądane skutki podejmowanych decyzji³.

3. Etapy budowy studium przypadku

Studium przypadku przyjmuje najczęściej **formę** pisemną, choć można spotkać się z prezentacją opisywanego zjawiska w postaci zapisów w formie filmów czy fotografii. Przygotowanie studium przypadku jest działaniem skomplikowanym i pracochłonnym. Konieczne jest dysponowanie przez jego autora bogatym materiałem badawczym i jego opracowanie w taki sposób, by można było zaprezentować na podstawie tego materiału problemy decyzyjne i konsekwencje podejmowanych

³ Szerzej o celach studiów przypadku: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 46–54.

decyzji. Proces tworzenia studium przypadku powinien więc być racjonalny, przebiegać etapowo, a każdy kolejny etap winien wynikać z etapu poprzedniego. W literaturze możemy spotkać się z procesem budowania studium przypadku obejmującym siedem etapów⁴. Występują one w następującej kolejności:

Etap pierwszy – ustalenie tematyki i celów case study. W odniesieniu do nauk o zarządzaniu chodzi o odpowiedź na pytanie, jakich problemów zarządzania organizacją ma dotyczyć przypadek. Mogą to być np. problemy odnoszące się do zarządzania personelem w organizacji, do jej działań i strategii marketingowej, zarządzania finansami, produkcją, świadczeniem usług, decyzji o rozwoju przedsiębiorstwa i kierunkach jego ekspansji lub decyzji podejmowanych przez konsumentów (gospodarstwa domowe). Możemy tu mieć do czynienia z ogółem decyzji dotyczących ww. zagadnień lub z decyzjami odnoszącymi się do problemów szczegółowych, np. oceny polityki promocji i ewentualnych zmian jej treści, decyzji o wyborze rynku, na który przedsiębiorstwo zamierza dokonać ekspansji, oceny systemu motywacji pracowników i jego ewentualnych zmian itp. Ważne jest także określenie celów, jakie stawiamy przed studium przypadku. Najczęściej głównym celem jest wykształcenie umiejętności zastosowania wiedzy o zarządzaniu do podjęcia decyzji zarządczych odnoszących się do opisywanych ogólnych lub szczegółowych problemów, zjawisk czy procesów związanych z prezentowaną organizacją. Celem jest także konfrontacja rzeczywistych procesów w organizacji z teoretyczną wiedzą o nich.

Etap drugi – określenie przedmiotu studium przypadku. Może to być przedsiębiorstwo, gospodarstwo domowe, organizacja nie nastawiona na zysk, urząd administracji państwowej lub samorządowej, fundacje, stowarzyszenia itp. Wybór przedmiotu studium przypadku jest ściśle powiązany z ustaleniem w poprzednim etapie jego tematyki i celów. Na tym etapie ustala się także, czy przedmiotem badań będzie jeden obiekt (np. przedsiębiorstwo), czy większa ich liczba.

Etap trzeci – nawiązanie kontaktu z przedmiotem studium przypadku. Jeśli jest nim przedsiębiorstwo, konieczna jest wizyta w nim i rozmowy z menedżerami przedsiębiorstwa. Przed spotkaniem autor studium przypadku powinien zapoznać się z sytuacją w sektorze, w którym funkcjonuje badane przedsiębiorstwo (branża i rynek terytorialny). Pozwoli to na prowadzenie rzeczowej dyskusji z menedżerami firmy. Podczas rozmów z nimi należy przedstawić zakres niezbędnych informacji, które autor chciałby uzyskać z przedsiębiorstwa i skonfrontować je z informacjami możliwymi do uzyskania. Efekt takiej konfrontacji często może wpływać na ewentualne zmiany tematyki studium przypadku. Podczas rozmów w przedsiębiorstwach ustala się także terminy wizyt autora studium przypadku w przedsiębiorstwie i formę gromadzenia informacji. Może to być bowiem udo-

⁴ N. Skorek, M. Trojanowski, A. Wilczak, *Studium przypadku w nauczaniu marketingu. Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, PWE, Warszawa 2010, s. 549–556.

stępnienie materiałów statystycznych, opisowych, finansowych przedsiębiorstwa, wywiady z menedżerami lub np. obserwacja uczestnicząca.

Etap czwarty – określenie struktury studium przypadku. W tym etapie autor ustala, z jakich części powinno składać się *case study* i jakie informacje będą znajdować się w jego poszczególnych rozdziałach. Określa się także konkretny problem i wynikające z niego decyzje, które powinny być podejmowane przez osoby rozwiązujące przypadek. Ustala się także niezbędne dokumenty i ewentualne załączniki do poszczególnych części studium przypadku. Z tego wynika dobór komórek organizacyjnych i pracowników przedsiębiorstwa, z którymi autor zamierza się spotykać, przeprowadzać wywiady i gromadzić informacje.

Etap piąty – gromadzenie informacji dla opracowania studium przypadku. Mogą one być gromadzone z różnych źródeł. Należą do nich źródła zewnętrzne wobec przedsiębiorstwa, takie jak informacje prasowe w czasopismach specjalistycznych, dotyczące branży i badanego przedsiębiorstwa, informacje z sieci internetowych odnoszące się do ww. zagadnień, publikowane opracowania i raporty dotyczące badanego przedsiębiorstwa i branży, w której ono funkcjonuje. Ponadto mamy do czynienia ze źródłami wewnętrznymi, tj. obejmującymi informacje opracowywane przez przedsiębiorstwo. Jest to np. dokumentacja handlowa, finansowa, założenia strategii działania firmy, schematy struktury organizacyjnej, wewnętrzne regulaminy itp. Informacje mogą być także gromadzone poprzez wywiady z menedżerami przedsiębiorstwa, obserwacje działania jego wybranych komórek organizacyjnych, obserwacje uczestniczące, tj. takie, kiedy osoba zbierająca informacje jest uczestnikiem opisywanego zjawiska lub sytuacji.

Etap szósty – weryfikacja i ocena zgromadzonego materiału badawczego. Polega ona na uporządkowaniu zebranego materiału oraz jego podziale ze względu na znaczenie opisywanych sytuacji. Autor powinien także ustalić, czy zgromadzono wystarczająco wiele informacji dla opracowania studium przypadku oraz czy na ich podstawie możliwe będzie rozwiązanie problemu. Chodzi także o to, czy zebrany materiał umożliwi budowę studium przypadku pozwalającego na zidentyfikowanie lub potwierdzenie prawidłowości dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem.

Etap siódmy – pisanie studium przypadku. Po weryfikacji zgromadzonych informacji należy przystąpić do pisania *case study*. Jego struktura zawiera następujące części: wprowadzenie, poszczególne rozdziały, bibliografia i problemy do rozwiązania przez czytelników. We wprowadzeniu sygnalizowany jest problem decyzyjny i wskazanie na źródła informacji, które posłużyły do napisania studium przypadku. Ze względu na zaprezentowaną treść przypadku można mówić o przypadkach *liniowo-analitycznych* lub *chronologicznych*. W pierwszym wariantcie mamy do czynienia z podziałem studium przypadku na rozdziały tematyczne według określonych problemów. Natomiast chronologiczne *case study* przedstawia historię opisywanego przedsiębiorstwa, zjawiska czy procesu. Można tu mieć do czynienia z połączeniem formy chronologicznej, kiedy określone problemy

zawarte w poszczególnych rozdziałach są omawiane według czasu ich występowania, i liniowo-analitycznej. Możemy też spotkać się ze studiami przypadków, które odnoszą się do wybranych pojedynczych problemów badanej organizacji i decyzji zarządczych oraz takich, w których prezentowany jest proces podejmowania wielu decyzji dotyczących różnych funkcji przedsiębiorstwa. W literaturze spotykane są także inne rodzaje studium przypadku – tj. *eksploracyjne*, *wyjaśniające* i *opisowe*. Te pierwsze mają na celu definiowanie pytań i hipotez badawczych, te drugie przedstawiają relacje przyczynowo-skutkowe w badanych organizacjach, a ostatnie zawierają pełny opis badanego zjawiska. Możemy też spotkać się z *porównawczym* lub *pojedynczym studium przypadku*⁵. Pojedyncze odnosi się tylko do wybranego zjawiska. Natomiast porównawcze studium przypadku może wystąpić w kilku odmianach ze względu na czas i zakres geograficzny. Wtedy mówimy o studium przypadku porównawczo-czasowym, w którym mamy do czynienia z porównywaniem zjawiska w czasie. Jest też studium przypadku porównawczo-przestrzenne, kiedy występują w nim porównania w układzie geograficznym i studium przypadku porównawcze czasowo-przestrzenne (inaczej dynamiczne). W ww. pojedynczych i porównawczych *case study* może wystąpić jednocześnie forma liniowo-analityczna prezentowanych treści.

4. Studium przypadku jako metoda edukacji menedżerskiej

Prawidłowo przygotowane studium przypadku prezentuje złożoność rzeczywistych sytuacji dotyczących funkcjonowania współczesnego przedsiębiorstwa. Ich rozwiązywanie pozwala rozwijać umiejętności analityczne. Pomaga także w kompleksowej ocenie opisywanych procesów i sytuacji, a dzięki temu umożliwia formułowanie strategicznych decyzji zarządczych. Studium przypadku jest więc prawidłową metodą kształcenia studentów kierunków ekonomicznych i zarządzania.

Przed przystąpieniem do rozwiązywania studium przypadku zaleca się zapoznanie studentów z teoretycznymi problemami, których przypadek dotyczy. Alternatywnym wariantem jest wyjaśnienie przez prowadzącego zajęcia kluczowych pojęć i opisywanych zdarzeń w kontekście teorii zarządzania.

Pierwszym etapem rozwiązywania przypadku jest indywidualne przeczytanie jego tekstu. Etap drugi to dokonanie oceny i uporządkowania informacji. Chodzi tu o to, by wyodrębnić z tekstu takie informacje, które pozwolą osobom rozwiązującym przypadek wykorzystać je do dalszych etapów procesu. Wyodrębnione informacje są następnie poddane dokładnej analizie. W dalszej części tego etapu następuje ustalenie harmonogramu czasowego rozwiązywania przypadku.

⁵ E. Nowakowska, A. Sagan, *Kontrfaktyczno-porównawcze studium przypadku w marketingu usług zdrowotnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 336, s. 288.

Trzecim etapem, jest zdefiniowanie, właśnie na podstawie ww. informacji, problemu lub problemów przedstawionych w studium przypadku. Także tu konieczne jest dokonanie hierarchizacji wymienionych problemów i ustalenie kolejności ich analizy oraz poszukiwania ich rozwiązań. Czwarty etap rozwiązywania studium przypadku ma najbardziej twórczy charakter, ponieważ polega na formułowaniu konkretnych rozwiązań sprecyzowanych wyżej problemów. Na tym etapie osoby zajmujące się przypadkiem proponują podejmowanie konkretnych decyzji. Powinny one być uzasadnione wynikami analizy wykonanej podczas drugiego etapu. Umożliwiają dokonanie diagnozy opisywanej sytuacji zarówno wewnętrznej, jak i otoczenia przedsiębiorstwa. Kolejnym etapem jest ustalenie konsekwencji podjętych decyzji zarządczych, rozwiązujących problemy decyzyjne. Przyjmuje się, że osoby rozwiązujące studium przypadku powinny przygotować przynajmniej dwa warianty podejmowanych decyzji i ich skutków (zakładające pozytywne i negatywne konsekwencje decyzji). W etapie ostatnim następuje ocena przygotowanych wariantów i wybór rozwiązania najkorzystniejszego. Osoby rozwiązujące studium przypadku efekty swoich rozważań przedstawiają najczęściej w formie pisemnego raportu. Jeśli studium przypadku jest wykorzystywane jako metoda edukacji na kierunkach studiów menedżerskich, to raporty te są przedmiotem dyskusji podczas zajęć. Sformułowanie raportów pozwala wykształcić umiejętność precyzyjnego prezentowania efektów wcześniejszych analiz i dyskusji.

Rozwiązywanie studium przypadku może następować poprzez indywidualną pracę studenta lub przez pracę w grupach. Ta ostatnia metoda pozwala na nabycie przez jej uczestników umiejętności współpracy z innymi oraz odpowiedzialności za grupę. Praca w grupie umożliwia także podział zadań między jej uczestników i sprawniejsze rozwiązanie przypadku. Dodatkowo wykorzystywana jest tu często metoda dyskusji, czyli wymiana poglądów o problemach i decyzjach zarządczych. Udział w dyskusji, poparty argumentami (wynikami prac analitycznych), prowadzi do wyboru najkorzystniejszych decyzji dla rozwiązania problemów decyzyjnych. Inną metodą, która może być wykorzystana odrębnie lub łącznie z pracą w grupach jest metoda drzewa decyzyjnego. Jest to graficzny zapis procesu podejmowania decyzji (rozwiązywania problemu studium przypadku). Po zdefiniowaniu problemu formułowane są warianty możliwych rozwiązań. Wtedy drzewo decyzyjne ma tyle odgałęzień, ile jest wariantów rozwiązań. Następnie ustala się pozytywne i negatywne skutki tych wariantów i w wyniku ich konfrontacji podejmowane są określone decyzje (rozwiązania przypadku). W ramach pracy w grupach często stosowana jest metoda burzy mózgów. Umożliwia ona poszukiwanie twórczych i nowych rozwiązań w relatywnie krótkim czasie⁶.

⁶ W. Wereda, *Wspieranie dydaktyki nauk zarządzania w aspekcie metody badawczej – studium przypadku*, [w:] *Uczelnia oparta na wiedzy*, red. T. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewska, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa, wrzesień 2005, s. 215.

5. Podsumowanie

Studium przypadku jest jedną z metod badań w naukach o zarządzaniu i metod edukacji menedżerskiej, stosowaną z powodzeniem od wielu lat, szczególnie w szkołach zarządzania w USA. W Polsce jej zastosowanie w edukacji menedżerskiej podjęte zostało w latach 90. XX w., a obecnie jest wykorzystywana w nauczaniu wielu przedmiotów na kierunku zarządzanie. Ma ona wiele zalet – przede wszystkim przybliża studentom rzeczywiste uwarunkowania, w jakich funkcjonują przedsiębiorstwa. Daje możliwości wykorzystania w praktyce wiedzy, w szczególności z zakresu analizy ekonomicznej, zarządzania marketingowego, zarządzania strategicznego czy zarządzania personelem, uczy podejmowania decyzji zarządczych i ich konsekwencji.

Bibliografia

- Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2011.
- Kostera M. (red.), *Organizacje w praktyce. Studia przypadku dla studentów zarządzania*, Poltext, Warszawa 2011.
- Nowakowska E., Sagan A., *Kontrfaktyczno-porównawcze studium przypadku w marketingu usług zdrowotnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 336.
- Skorek N., Trojanowski M., Wilczak A., *Studium przypadku w nauczaniu marketingu, Marketing w realiach współczesnego rynku. Strategie i działania marketingowe*, PWE, Warszawa 2010.
- Wereda W., *Wspieranie dydaktyki nauk zarządzania w aspekcie metody badawczej – studium przypadku*, [w:] *Uczelnia oparta na wiedzy*, red. T. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewska, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa, wrzesień 2005.
- Wójcik P., *Znaczenie studium przypadku jako metody badawczej w naukach o zarządzaniu*, E-mentor, nr 1(48)/2013, www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/48/id/983 [dostęp: 4.03.2015].

Marcin Krysiński*, Przemysław Miller**, Mariusz Śmierciak***

Zarządzanie ryzykiem projektu na przykładzie projektu „Instalacja infrastruktury odbioru sygnału WiFi”

1. Wprowadzenie

Ryzyko jest nieodłącznym elementem każdego projektu. Występuje niezależnie od skali, poziomu złożoności czy też dziedziny, jakiej dany projekt dotyczy. Ryzyko projektu zostało szeroko opisane w literaturze przedmiotu. M. Trocki definiuje je jako:

prawdopodobieństwo zaistnienia zjawiska lub działania mogącego mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki tak dla całości projektu, jak i poszczególnych jego części. Istotną cechą ryzyka jest możliwość określenia prawdopodobieństwa, z jakim może się zdarzyć, jak również oceny jego wpływu na projekt. Daje to możliwość odpowiedniego zarządzania ryzykiem¹.

Z kolei według J. Phillips

ryzyko to zdarzenie nieplanowane, które może mieć pozytywny albo negatywny wpływ na możliwość osiągnięcia celów projektu. Ponadto plan zarządzania ryzykiem określa sposób identyfikowania takich zdarzeń, przeprowadzenia analizy jakościowej i ilościowej ryzyka oraz monitorowania i kontrolowania nieprzewidzianych zdarzeń. Plan ten dodatkowo określa zarówno skalę prawdopodobieństwa wystąpienia zdarzenia ryzykownego, jak również jego wpływ na projekt².

Niniejsze opracowanie traktuje o zarządzaniu ryzykiem w projekcie prowadzonym według metodyki PRINCE2^{®3} na przykładzie projektu: „Instalacja

* Mgr inż., doktorant, Katedra Informatyki, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

** Mgr, doktorant, Katedra Informatyki, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

*** Mgr, doktorant, Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ M. Trocki, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Warszawa 2014, s. 296.

² J. Phillips, *Zarządzanie projektami IT*, Gliwice 2011, s. 241.

³ PRINCE2[®] jest znakiem handlowym należącym do AXELOS Limited.

infrastruktury umożliwiającej odbiór sygnału WiFi”’. Ryzyko dotyczy przygotowania oferty projektu, jego wdrażania, realizacji oraz efektu. Opis przypadku odnosi się do branży ICT⁴ (*Information and Communication Technologies*) i ma charakter dobrej praktyki. Główne zagadnienia dotyczyły zarządzania ryzykiem, zarządzania kosztami oraz zarządzania zmianą.

Celem, jaki stawiamy sobie w niniejszym opracowaniu, jest prezentacja Czytelnikowi sposobów zarządzania ryzykiem w sposób zgodny z wymogami metodyki PRINCE2[®] na przykładzie konkretnego projektu wdrożeniowego. Poruszana tematyka dotyczy problemu istotnego z punktu widzenia organizacji decydującej się na realizację projektu. Jeden z autorów był managerem odpowiedzialnym za realizację omawianego wdrożenia. Studium przypadku zostało opracowane na kanwie jego doświadczeń i spostrzeżeń powdrożeniowych, związanych z tym projektem, dokumentacji projektowej, rozmów z uczestnikami projektu oraz dokumentacji przetargowej, a także własnych doświadczeń projektowych pozostałych autorów. Zaprezentowane w artykule treści są wynikiem przeprowadzonej analizy studium przypadku oraz dokonanego przeglądu literatury przedmiotu.

2. Metodyka PRINCE2[®] zarządzania ryzykiem

Metodyka PRINCE2[®] jest publicznie dostępną metodyką opracowaną w Wielkiej Brytanii na potrzeby realizacji projektów administracji rządowej. Nazwa PRINCE2[®] – jest akronimem słów Projects In Controlled Environments, version 2, tzn. projekty w sterowalnym środowisku wersja 2. PRINCE2[®] jest ustrukturyzowaną i sprawdzoną metodyką zarządzania projektami. Metodyka ta może być z powodzeniem zastosowana do projektu o każdym rozmiarze, niezależnie od dziedziny, której ów projekt dotyczy. PRINCE2[®] jest to zintegrowany zestaw procesów i tematów. Projekt według metodyki PRINCE2[®] to tymczasowa organizacja projektowa powołana w celu dostarczenia produktu biznesowego w zgodzie z istniejącym uzasadnieniem biznesowym. W metodyce PRINCE2[®] w ramach zarządzania projektem wyróżnia się cztery zintegrowane elementy: pryncypia, tematy, procesy oraz środowisko projektu⁵.

Metodyka PRINCE2[®] zaleca opracowanie strategii zarządzania ryzykiem dla realizowanego projektu, w jej skład wchodzić będzie m.in. decyzja Komitetu Sterującego⁶ o stosunku do podejmowania ryzyka, procedura zarządzania ryzykiem, jak również rejestr ryzyka. Rejestr ryzyka służy rejestracji zidentyfikowanych szans i zagrożeń danego projektu.

⁴ ICT – oznacza technologie informacyjno-komunikacyjne.

⁵ PRINCE2TM – *Skuteczne zarządzanie projektami*, London 2009, s. 3.

⁶ Według PRINCE2[®] jest to komitet odpowiadający przed kierownictwem organizacji za ogólne ukierunkowanie i zarządzanie strategiczne projektem.

Procedura zarządzania ryzykiem według PRINCE2® powinna składać się z pięciu kroków (patrz rys. 1):

1. Identyfikacja. W tym kroku należy ustalić kontekst projektu oraz możliwe ryzyko. Dobrą praktyką jest opisanie przyczyny ryzyka, co ułatwia ocenę zdarzenia, a także analizę wpływu na cele.

2. Ocena ryzyka. W tym kroku dokonujemy oszacowania i ewaluacji prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka oraz jego wpływu na cele projektu.

3. Planowanie, w ramach którego ustalane są sposoby reakcji na ryzyko, w szczególności minimalizujące zagrożenia, a maksymalizujące szanse.

4. Wdrożenie, mające na celu implementację ustalonych sposobów reakcji na ryzyko oraz ich monitorowanie.

5. Ostatni krok to komunikacja, której celem jest notyfikowanie o zidentyfikowanym ryzyku. Krok ten przebiega równoległe do czterech pozostałych kroków.



Rys. 1. Kroki procedury zarządzania ryzykiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie *PRINCE2™ – Skuteczne zarządzanie projektami*, TSO, Londyn 2009

3. Rodzaje ryzyka

Starając się zidentyfikować potencjalne ryzyko dla realizowanego projektu, a w konsekwencji skutecznie nim zarządzać, konieczne trzeba właściwie zaklasyfikować dane ryzyko z uwagi na jego rodzaj. Niezbędna jest także wiedza o typach ryzyka, jakie może wystąpić w trakcie trwania projektu. W literaturze przedmiotu odnaleźć możemy wiele rodzajów klasyfikacji ryzyka opartych na różnych kryteriach. Jedną z klasyfikacji jest systematyka zaproponowana przez T. T. Kaczmarka, zaprezentowana w tabeli 1.

Tabela 1. Klasyfikacja ryzyk

Typ ryzyka	Krótki opis
Ryzyko ekonomiczne	Jest to ryzyko występujące w działalności gospodarczej, w szczególności w produkcji, handlu oraz finansowaniu
Ryzyko prawne	Jest związane z możliwością poniesienia strat w następstwie prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności wykraczającej poza ramy odpowiednich przepisów prawnych i obejmuje niemożność wyegzekwowania ustaleń zawartych umów i porozumień
Ryzyko polityczne	Wiąże się z możliwością interwencji rządów, w poszczególnych krajach, w obszarze całej gospodarki lub w wybranych sektorach i obejmuje zarówno ryzyko kraju, jak i ryzyko transferu
Ryzyko związane z nowymi technologiami	Dotyczy poziomu bezpieczeństwa technicznego
Ryzyko farmaceutyczne	Dotyczy ono dwóch obszarów, po pierwsze zdrowia i życia pacjentów (w tym przypadku jest to ryzyko o charakterze aktywnym), a po drugie (aspekt pasywny) dotyczy zysków firm farmaceutycznych
Ryzyko medyczne	Koncentruje się na pierwotnym i wtórnym czynniku utrzymania ludzkiego życia
Ryzyko psychologiczne	Wyróżnić można dwa ważne obszary badawcze: obszar zachowań w warunkach ryzyka oraz gotowości do podejmowania ryzyka
Ryzyko etyczne i religijne	Jest to ryzyko związane z zachowaniem określonych społeczności czy też grup kulturowych. W szczególności może dotyczyć ryzyka związanego ze skrajnymi, fundamentalistycznymi odłamami religii
Ryzyko siły wyższej	Są to zdarzenia nadzwyczajne i zewnętrzne, spowodowane najczęściej siłami natury, w stosunku do których człowiek nie może podjąć skutecznych działań zapobiegawczych ani też im się przeciwstawić
Ryzyko ubezpieczeniowe	Odnoszące się do nieokreśloności przyszłych sytuacji i zdarzeń, które mogą doprowadzić do powstania strat
Ryzyko kursu walutowego	Związane z możliwością poniesienia strat na skutek niekorzystnego ruchu kursów walutowych
Ryzyko stopy procentowej	Dotyczy zmiany cen w zależności od zmiany stóp procentowych
Ryzyko kredytowe	Jest to niebezpieczeństwo niespłacenia przez dłużnika zaciągniętego wobec wierzyciela zobowiązania finansowego (kredytu) wraz z odsetkami i prowizjami

Źródło: opracowanie własne na podstawie T. T. Kaczmarek, *Zarządzanie ryzykiem ujęcie interdyscyplinarne*, Warszawa 2010, s. 73–106.

4. Opis projektu

Informacje o przedsiębiorstwie

ABC Spółka Akcyjna⁷ jest polskim integratorem i dostawcą wysoko specjalizowanych rozwiązań informatycznych obejmujących:

- metody monitorowania i rozwiązywania problemów z wydajnością sieci czy aplikacji;
- rozwiązania z zakresu bezpieczeństwa IT, m.in. do wykrywania podatności, zabezpieczenia sieci, aplikacji oraz danych przed zaawansowanymi atakami, a także zagrożeniami wskutek nadużyć lub zaniedbań wewnętrznych;
- rozwiązania do projektowania, budowy i modernizacji wydajnych sieci WiFi, w tym realizacji specjalistycznych projektów „pod klucz”;

Tym, co wyróżnia ABC SA spośród firm integracyjnych jest elastyczność i koncentracja na rzeczywistych potrzebach klienta. Płaska i przejrzysta struktura organizacyjna spółki oraz ograniczone do niezbędnego minimum procedury pozwalają szybko i skutecznie reagować na oczekiwania klienta. Zatrudnia blisko 30 wykwalifikowanych pracowników – inżynierów, programistów i specjalistów.

4.1.1. Działalność na rynku WiFi

Jednym z głównych elementów działalności firmy jest budowa i modernizacja wydajnych sieci WiFi.

W ramach tej działalności firma wykonuje następujące prace:

- modelowanie sieci WiFi wraz z optymalnym rozmieszczeniem i konfiguracją punktów dostępowych, z uwzględnieniem barier architektonicznych, potrzeb użytkowników i aplikacji;
- tworzenie szczegółowej dokumentacji technicznej, zawierającej schematy zasięgu sieci, mapy ze wskazaniem idealnych lokalizacji dla punktów dostępowych czy wizualizacje obszarów o zwiększonej interferencji;
- tworzenie specyfikacji sprzętowej umożliwiającej łatwe planowanie budżetu oraz wdrożenia sieci WiFi;
- sprawdzanie poziomu bezpieczeństwa poprzez monitorowanie zasięgu sygnału i możliwości jego wydostania poza obszar instalacji;
- budowę sieci WiFi zarówno w pomieszczeniach, na terenach otwartych, jak i w obiektach przemieszczających się (autobusy, pociągi, tramwaje);
- modernizację i optymalizację funkcjonującej sieci na podstawie przeprowadzonych pomiarów i testów obejmującą konfigurację istniejących urządzeń, modyfikację ich rozmieszczenia lub kompleksową przebudowę sieci.

⁷ Nazwa firmy została zmieniona.

5. Podstawowe informacje o sieci WiFi

Sieć WiFi jest bezprzewodowym systemem komunikacji zaprojektowanym jako alternatywa lub uzupełnienie tradycyjnej sieci kablowej. Wykorzystuje ona do transmisji danych fale radiowe o odpowiedniej częstotliwości, minimalizując tym samym konieczność użycia połączeń kablowych. Sieć bezprzewodowa łączy w sobie mobilność użytkownika oraz transmisję danych. Jest ona standardem komunikacji pomiędzy urządzeniami, do nawiązania której nie są wymagane żadne dodatkowe przewody, takie jak RJ 45 czy USB. Dzięki wykorzystaniu specjalnych urządzeń (punktów dostępowych) możliwe jest więc nawiązanie połączenia za pomocą fal radiowych. Sygnały przesyłane mogą być przy wykorzystaniu różnorodnych pasm częstotliwości, z których obecnie najpopularniejszymi są pasma 2,4 GHz oraz 5 GHz.

Sieci bezprzewodowe wymuszają zastosowanie pewnej ściśle określonej infrastruktury tworzenia połączenia, która – mimo iż jest o wiele mniej zaawansowana i kosztowna niż ta związana z tradycyjnymi połączeniami – musi zostać właściwie zaimplementowana i skonfigurowana w celu zapewnienia właściwego funkcjonowania całości połączenia. Najpotrzebniejszym i nieodzownym elementem sieci jest punkt dostępowy, który łącząc się w sposób tradycyjny za pomocą kabla, przesyła sygnał do znajdujących się w ich pobliżu urządzeń. Jednym z najważniejszych elementów każdego z połączeń bezprzewodowych są anteny. Wzmacniają one i poprawiają jakość sygnału przesyłanego przez urządzenia sieciowe, jak również pozwalają na uniknięcie efektu białych plam dostępowych, czyli występowania miejsc w pomieszczeniu, gdzie sygnał jest bardzo słaby lub zanika całkowicie.

6. Opis przedsięwzięcia projektowego

Myśląc o projekcie należy mieć świadomość, że jest to przedsięwzięcie tymczasowe, czyli mające określony początek oraz koniec, kryjące w sobie pierwiastek unikalności. Projekt powoływany jest z zamiarem osiągnięcia określonego celu biznesowego.

W. Walczak proponuje, aby jako projekt definiować tak zaplanowane i realizowane przedsięwzięcie, które ma łącznie następujące cechy:

- jest to przedsięwzięcie ukierunkowane na osiągnięcie określonego celu;
- koordynuje powiązane ze sobą wzajemnie działania;
- jest wykonywane zespołowo (z udziałem kapitału ludzkiego);
- jest działaniem o wysokim stopniu złożoności;
- ma charakter unikalny, niepowtarzalny;
- wymaga współpracy i współdziałania specjalistów z różnych dziedzin;

- projekt musi być zrealizowany w określonym czasie (ma określony termin rozpoczęcia i zakończenia);
- przedsięwzięcie takie musi również dysponować określonym budżetem oraz zasobami zaangażowanymi w jego realizację;
- cechuje się odrębnością organizacyjną i strukturalną (wykracza poza zakres codziennych, rutynowych działań realizowanych w danej organizacji);
- charakteryzuje się występowaniem określonej grupy beneficjentów, a także musi być z nim związana osoba odpowiedzialna za realizację tego projektu;
- obecny jest określony stopień ryzyka, które jest wieloczynnikowo uwarunkowane i często może być trudne do precyzyjnego przewidzenia⁸.

W roku 2014 na platformie Urzędu Zamówień Publicznych (<http://www.uzp.gov.pl/>) ukazało się ogłoszenie o przetargu publicznym pod tytułem „Instalacja infrastruktury umożliwiającej odbiór sygnału WiFi”. W ramach przetargu Urząd Publiczny chciał wybudować sieć WiFi. Sieć miała obejmować swoim zasięgiem łącznie osiem kondygnacji usytuowanych w dwóch budynkach położonych w odległości około 700 m od siebie.

W ramach projektu należało wykonać w kolejności następujące prace:

- Ułożenie niezbędnego okablowania w obu budynkach, zgodnie z założoną przez zamawiającego specyfikacją techniczną;
- Dostawę około 80 elementów sieci WiFi zgodnej z założoną przez zamawiającego specyfikacją techniczną;
- Instalację ww. urządzeń w odpowiednich miejscach, zapewniających prawidłowy odbiór sygnału WiFi na terenie obu budynków;
- Przeprowadzenie kompleksowych testów powykonawczych;
- Podłączenie do posiadanej przez Zamawiającego sieci LAN/WAN;
- Przekazanie zamawiającemu szczegółowej dokumentacji powykonawczej z przeprowadzonych prac (z całości zamówienia) w formie elektronicznej i papierowej.
- Wymagane było dostarczenie wraz z urządzeniami opieki technicznej ważnej przez okres co najmniej 60 miesięcy. Opieka musiała zawierać wsparcie techniczne świadczone telefonicznie oraz pocztą elektroniczną przez producenta lub autoryzowanego dystrybutora sprzętu, jak również:
 - Co najmniej 5-letnią nieograniczoną gwarancję na urządzenia;
 - Wymianę urządzenia następnego dnia roboczego NBD (Next Business Day);
 - Wsparcie przy rozwiązywaniu problemów związanych z działaniem oprogramowania;
 - Ze względu na specyfikę obiektów należało przewidzieć konieczność wykonywania prac w godzinach od 15 do 22 w dni robocze, w soboty zaś od godziny 8 do 22.

⁸ W. Walczak, *Orientacja na cele w zarządzaniu projektami*, Warszawa 2009, s. 47.

Termin ogłoszenia przetargu: 12.06.2014.

Termin składania ofert przygotowanych w złotychkach: 21.07.2014.

Termin wyboru oferty: 28.07.2014.

Termin podpisania umowy z wykonawcą: 7.08.2014.

Termin realizacji zamówienia do: 5.11.2014.

7. Sposób realizacji projektu

Firma podchodzi do odpowiedzi na zapytania ofertowe oraz wzięcia udziału w przetargu w ustandaryzowany sposób.

Przed rozpoczęciem prac projektowych powołany został tzw. mały zespół projektowy, którego celami były: opisanie głównego produktu projektu, identyfikacja i opisanie produktów częściowych oraz oszacowanie budżetów na ich dostarczenie⁹.

Zespół ten składał się z członków kierownictwa organizacji, osoby pełniące obowiązki kierownika projektu i innych członków, a efekt jego pracy stanowi oferta. Jest to pierwsza struktura organizacyjna, która tworzy załączek docelowej struktury ustanowionej po otrzymaniu zamówienia/wygraniu przetargu na realizację budowy sieci WiFi.

W przypadku przetargu „Instalacja infrastruktury umożliwiającej odbiór sygnału WiFi” przygotowanie oferty wymagało przeprowadzenia następujących prac:

- Wykonania wizji lokalnej, której celem było:
 - dokonanie pomiarów propagacji sieci WiFi wewnątrz obu budynków,
 - dokonanie oględzin budynków i ocena sposobu ułożenia kabli w ich wnętrzu,
 - zapoznanie się z istniejącą infrastrukturą LAN/WAN zamawiającego;
- Wykonania wstępnego projektu sieci;
- Doboru około 80 elementów sieci WiFi zgodnej z założoną przez zamawiającego specyfikacją techniczną;
 - Wyceny kosztów
 - kabli wraz z ich ułożeniem,
 - około 80 urządzeń oraz ich instalacji,
 - integracji z infrastrukturą LAN/WAN,
 - kosztów logistyki,
 - kosztów zarządzania projektem,
 - przeprowadzenia kompleksowych testów powykonawczych,
 - wykonania szczegółowej dokumentacji powykonawczej z przeprowadzonych prac (z całości zamówienia) w formie elektronicznej i papierowej,
 - świadczenia gwarancji i opieki technicznej ważnej przez okres 60 miesięcy.

⁹ B. Grucza, K. Cwík, *Zarządzanie projektami – studia przypadków*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013, s. 110.

Do wykonania okablowania postanowiono wykorzystać firmę podwykonawczą XYZ¹⁰. Ze względu na specyfikację urządzeń przygotowaną przez zamawiającego zdecydowano się na urządzenia produkowane w Niemczech.

Po wykonaniu ww. prac zespół projektowy przygotował ofertę, która została zatwierdzona przez komitet sterujący.

Firma złożyła ofertę na wykonanie sieci WiFi w wyznaczonym terminie.

Zamawiający, kierując się kryterium najniższej ceny, spośród złożonych ofert wybrał firmę ABC SA.

Następnym krokiem, po podpisaniu umowy z zamawiającym w dniu 7.08.2014 r. było powołanie właściwego zespołu projektowego (dostawcy), w którego skład wchodził:

- komitet sterujący, który został powołany przez kierownictwo organizacji do zarządzania strategicznego projektem;
- kierownik projektu, którego zadaniem było zarządzanie operacyjne;
- pracownicy firmy, którzy byli odpowiedzialni za dostarczenie zidentyfikowanych części projektu;
- przedstawiciele logistyki.

Po stronie klienta (zamawiającego), który był odbiorcą produktów projektu, została wyznaczona osoba kontaktowa oraz osoba odpowiedzialna za tzw. eskalację działań.

Aby zminimalizować liczbę problemów przekazywanych na wyższy poziom kompetencji (liczbę eskalacji¹¹), użyto modelu zarządzania z wykorzystaniem tolerancji, który dopuszczał ustalone odchylenie od planu bez potrzeby eskalacji na wyższy poziom zarządzania.

Komitet nadzorował realizację projektu na podstawie pisemnych sprawozdań kierownika projektu z tego procesu (składanych w odstępie 14 dni) oraz cotygodniowych spotkań z zespołem projektowym. W okresie szczególnego nasilenia prac projektowych posiedzenia zespołu projektowego odbywały się codziennie.

Zespół projektowy liczył sześć osób:

- kierownik projektu,
- projektant,
- inżynier wdrożeniowiec I,
- inżynier wdrożeniowiec II,
- logistyk,
- przedstawiciel firmy podwykonawczej XYZ.

¹⁰ Nazwa firmy została zmieniona.

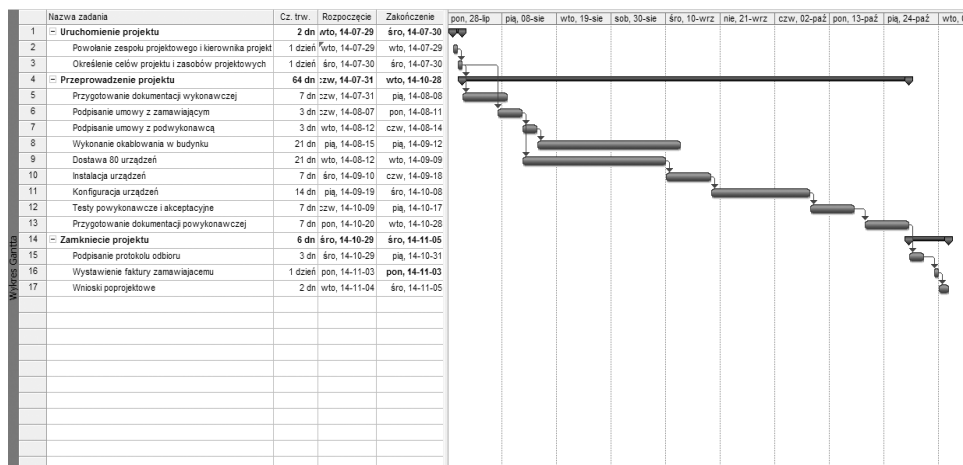
¹¹ Proces eskalacji jest przeznaczony do zarządzania sytuacjami wyjątkowymi i nie powinien być nadużywany. Wymaga ona bowiem odwołania się do bezpośredniego przełożonego, osoby przez niego wyznaczonej lub komitetu sterującego w celu rozwiązania zaistniałego problemu.

Budżet projektu został podzielony na kategorie ze względu na przeznaczenie:

- wykonanie okablowania 10%,
- zakup urządzeń 60%,
- instalacja urządzeń 5%,
- uruchomienie systemu 10%,
- dokumentacja podwykonawcza 5%,
- logistyka 5%,
- rezerwa 5%.

Czas realizacji projektu został określony na podstawie warunków przetargu. W przypadku przekroczenia czasu realizacji firmie ABC SA groziła kara w wysokości 0,1% wartości kontraktu za każdy dzień zwłoki.

Harmonogram projektu został przedstawiony na wykresie Gantta (rys. 2).



Rys. 2. Harmonogram projektu

Źródło: opracowanie własne

Bibliografia

- Grucza B., Ćwik K., *Zarządzanie projektami – studia przypadków*, Wolters Kluwer Polska SA, Warszawa 2013.
- Kaczmarek T. T., *Zarządzanie ryzykiem ujęcie interdyscyplinarne*, Difin SA, Warszawa 2010.
- Phillips J., *Zarządzanie projektami IT*, Helion, Gliwice 2011.
- PRINCE2™ – Skuteczne zarządzanie projektami*, TSO, Londyn 2009.
- Trocki M., *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
- Walczak W., *Orientacja na cele w zarządzaniu projektami*, „Master of Business Administration” [Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa] 2009, 4 (99).

Pytania do czytelników

1. Jakie znaczenie dla projektu ma przygotowanie oferty?
2. Jakie zagrożenia niesie ze sobą realizacja projektu?
3. Jak można stworzyć rejestr ryzyka dla prezentowanego w tekście projektu i dokonać kategoryzacji ryzyka?
4. W jaki sposób i na którym etapie należy monitorować ryzyko projektu?

Marta Bojanowska*, **Andrzej Chojnacki****,
Arkadiusz Wojtasik**

Sprawozdawczość finansowa w przedsiębiorstwie produkcyjno-handlowym Rajske Jabłuszko sp. z o.o.

1. Wprowadzenie

Niniejsze studium przypadku omawia problemy zarządzania przedsiębiorstwem odnoszące się do rachunkowości i ewidencjonowania zdarzeń gospodarczych. Pracownik działu księgowości, który się z nimi spotyka, zobowiązany jest ewidencjonować je na kontach księgowych w sposób chronologiczny i rzetelny, przy zachowaniu wszystkich reguł prawnych i środowiskowych, jakie temu towarzyszą. Celem prezentowanego studium przypadku jest przedstawienie określonego przedsiębiorstwa i konkretnych, podejmowanych przez nie działań z punktu widzenia ich ewidencjonowania. Na zakończenie umieszczono zadania do wykonania, które wymagają utworzenia zespołu wykonawczego, dysponującego wiedzą o niżej wymienionych zagadnieniach:

- pojęcie konta księgowego,
- dokonywanie zapisu na kontach księgowych,
- budowa bilansu,
- rodzaje i budowa rachunku zysków i strat,
- rodzaje ewidencji kosztów,
- amortyzacja i jej rodzaje, sposoby wyceny wartości wyrażonych w walutach obcych,
- mechanizmy działania podatku od towarów i usług (VAT),
- podstawowe zagadnienia dotyczące listy płac, rodzaje dokumentów księgowych,
- podstawowe operacje dotyczące obrotu magazynowego, inwentaryzacja i jej wpływ na stany kont księgowych.

* Mgr, doktorantka, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

** Mgr, doktorant, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

Wykonanie poleceń powinno nastąpić w tzw. pełnym ujęciu, tj. przy wykorzystaniu kont kosztowych rodzajowych i funkcjonalnych. Zastosowanie tego rozwiązania pozwala zobrazować prawie wszystkie możliwe operacje księgowo. Zalecamy także przedstawienie końcowego rachunku zysków i strat w wariantcie kalkulacyjnym, choć wariant zastosowanego rachunku zysków i strat jest dowolny. Wymaga jednak odpowiedniego uzasadnienia przez zespół.

2. Charakterystyka działalności gospodarczej przedsiębiorstwa Rajske Jabłuszko sp. z o.o.

Przedsiębiorstwo Rajske Jabłuszko sp. z o.o. to znany w całym kraju producent soków jabłkowych. Firma działa na rynku polskim od 15 lat i zdecydowana większość jej produkcji (około 95%) sprzedawana jest na rynku krajowym. Tylko 5% całej rocznej produkcji firma eksportuje do Niemiec. Właściciele od początku działalności firmy stawiają na specjalizację, dlatego koncentruje się ona tylko na wytwarzaniu soku z jabłek. Dostawy owoców pochodzą od lokalnych sadowników. Soków jednak nie produkuje się bezpośrednio z owoców, ale po uprzednim przetworzeniu ich na koncentrat jabłkowy. Koncentrat jest to zagęszczony sok uzyskany z owoców w procesie produkcyjnym składającym się z następujących etapów:

1. Sortowanie i mycie owoców – odrzuca się owoce uszkodzone;
2. Tłoczenie i wyciskanie owoców – powstaje naturalny surowy sok;
3. Oddzielenie aromatu – płyn przechodzi przez parownicę, w której zbiera się powstające opary;
4. Zagęszczenie soku – sok poddawany jest procesowi pasteryzacji, tj. podgrzania, równocześnie pozbawia się go części wody;
5. Chłodzenie – sok jest studzony i powstaje gotowy koncentrat.

W pierwszym etapie wykorzystuje się specjalistyczne linie transportowe, na których jabłka zanurzone są w wodzie. Niweluje się w ten sposób uszkodzenia mechaniczne, które mogą wystąpić na tradycyjnych taśmach transportowych. Owoce są poddawane inspekcji, a okazy uszkodzone zostają odrzucone. Następnie owoce są mechanicznie rozdrabniane i poddawane wstępnej termicznej obróbce. W kolejnym kroku wyciskany jest sok i powstają tzw. wytloki, tj. pulpa pozbawiona soku. Pulpę niekiedy sprzedaje się firmom produkującym przetwory owocowe, takie jak dżemy i konfitury. Po przejściu przez prasy tłoczące sok jest bardzo mętny i zawiera resztki owoców, dlatego przechodzi przez sita oczyszczające. Następnie rozpoczyna się proces pasteryzacji, w ramach którego:

- oddziela się aromat od płynu;
- płyn zostaje ostatecznie sklarowany i przefiltrowany;
- sok pozbawiony zapachu zostaje zredukowany, tj. skoncentrowany.

Cały proces pasteryzacji musi być stale obserwowany, bo zbyt wysoka temperatura powoduje popsucie koloru, a gdy temperatura będzie za niska, koncentrat jest mętny, rozwarstwia się i naturalne cukry nie są dobrze rozpuszczone. W efekcie tego procesu powstaje sok zagęszczony (koncentrat), który firma zalicza do półproduktów.

Sok naturalny odzyskuje się z koncentratu przez uzupełnienie go w wodę oraz aromat. Koncentrat ma tę przewagę nad sokiem, że łatwiej jest go przechowywać oraz daje większe możliwości dostosowywania produktu końcowego do indywidualnego zamówienia. Warunki prawidłowego przechowywania zmuszają jednak firmę do ponoszenia kosztów agregatów chłodzących pomieszczenia magazynowe do temperatury 4 °C.

Produktem finalnym dla firmy Rajskie Jabłuszko jest karton soku, który możemy kupić w sklepie i który powstaje w proporcji 50% koncentratu i 50% wody. Kluczowym asortymentem firmy są więc soki jabłkowe. Spółka sprzedaje swoje produkty w kartonach o pojemności 1 litra. Odbiorcami firmy są przede wszystkim duże sieci handlowe. Spółka nie prowadzi sprzedaży detalicznej i skupia się przede wszystkim na dużym obrocie, dzięki czemu może pozwolić sobie na nieco mniejsze niż konkurencja marże.

Rajskie Jabłuszko sp. z o.o. pomimo swojej wąskiej specjalizacji nie jest obecnie liderem produkcji soków jabłkowych w Polsce (w rankingu sprzedaży zajmuje trzecie miejsce), ale firma chciałaby się rozwijać i w najbliższych pięciu latach zwiększyć dotychczasową wielkość produkcji soków jabłkowych o 20% oraz wprowadzić na rynek krajowy nowy produkt – sok aroniowy.

Zarząd firmy zauważył ostatnio trend rynkowy na suplementy diety, dlatego zdecydował o wprowadzeniu soku aroniowego, który jest naturalnym i zarazem smacznym źródłem witamin. Wśród członków zarządu nie ma jednak wybitnego specjalisty od analizy rynku, więc postanowiono zatrudnić wysokiej klasy specjalistę od zarządzania, aby stworzył on optymalny plan rozwoju firmy i pomógł urzeczywistnić dalekosiężne plany prezesa i zarządu.

Manager chcąc zrozumieć istotę działania branży, a przede wszystkim finanse firmy poprosił głównego księgowego o przeanalizowanie kilku kluczowych transakcji gospodarczych na kontach księgowych. Wiedza ta jest mu niezbędna do zbudowania prawidłowej strategii firmy. Ponadto księgowy jest w trakcie porządkowania bilansu i faktur z ostatnich miesięcy.

3. Bilans oraz księgowanie zdarzeń gospodarczych w ujęciu ewidencyjnym przedsiębiorstwa Rajske Jabłuszko sp. z o.o.

Bilans otwarcia na rok 2014:

AKTYWA		PASYWA	
I. AKTYWA TRWAŁE	4 000 000	I. KAPITAŁ WŁASNY	2 467 500
1. Wartości niematerialne i prawne	480 000	1. Kapitał udziałowy	2 000 000
2. Rzeczowe aktywa trwałe		2. Kapitał zapasowy	200 000
3. Inwestycje długoterminowe	80 000	3. Kapitały rezerwowe	0
II. AKTYWA OBROTOWE	327 500	4. Zysk (strata) z lat ubiegłych	0
1. Zapasy	77 500	5. Zysk (strata) netto	267 500
2. Należności krótkoterminowe	150 000	II. ZOBOWIĄZANIA DŁUGOTERMINOWE	1 400 000
3. Krótkoterminowe aktywa finansowe	100 000	1. Kredyty i pożyczki	1 400 000
		III. ZOBOWIĄZANIA KRÓTKOTERMINOWE	450 000
		1. Z tytułu dostaw i usług	450 000
RAZEM AKTYWA	4 327 500	RAZEM PASYWA	4 327 500

Informacje dodatkowe:

- Wartości niematerialne stanowią nabyte 31 grudnia ubiegłego roku patenty na okres 12 lat.
- Rzeczowe aktywa trwałe stanowią odpowiednio:
 - budynek hali produkcyjnej: cena nabycia 1 000 000 zł, dotychczasowe umorzenie 300 000 zł, amortyzowany metodą liniową przez 20 lat;
 - budynek magazynowy: cena nabycia 1 400 000 zł, dotychczasowe umorzenie 400 000 zł, amortyzowany metodą liniową przez 20 lat;
 - maszyny produkcyjne: cena nabycia 2 500 000 zł, dotychczasowe umorzenie 1 000 000 zł, amortyzowane metodą liniową przez 10 lat;
 - środki transportu (8 samochodów) cena nabycia 400 000 zł, dotychczasowe umorzenie 160 000 zł, stawka amortyzacji 20% rocznie.
- Zapasy składają się ze 150 000 kg jabłek zakupionych w maju 2014 r. po 0,45 zł/kg oraz 100 000 litrów wody źródlanej z naturalnego ujęcia w Smrodku Małym po 10 gr za litr.
- Materiały wyceniane są według ceny zakupu.
- Na 1 l zagęszczonego soku producent zużywa 7 kg jabłek.
- Środki trwałe i wartości zaliczane do nich amortyzuje się od początku kolejnego miesiąca po dniu ich ewidencji.

W grudniu 2014 doszło do następujących transakcji:

1. Przedsiębiorstwo otrzymało fakturę od dostawcy „Wielki Sad s.j.” za zakupione jabłka, w następującej kwocie:

Wartość netto FV	50 000 zł (100 000 kg*0,5 zł/kg),
VAT 23%	11 500 zł,
Wartość brutto FV	61 500 zł.

Przedsiębiorstwo zakupiło także 50 000 kartonów na soki od dostawcy „Te-trapaka” za 50 gr/karton (równoczesne przyjęcie na magazyn i faktura).

1. Na podstawie dowodu PZ przyjęto do magazynu zafakturowane jabłka.

2. Na podstawie dowodów RW wydano do zużycia 20 000 kg jabłek oraz 20 000 l wody według formuły FIFO.

3. Dnia 30.12.2014 r. naliczono wynagrodzenia pracownikom produkcyjnym i zaksięgowano Listę Płac:

Wynagrodzenie brutto 3000 zł, w tym:

Ubezpieczenia społeczne – część ponoszona przez pracownika 450 zł,

Ubezpieczenia społeczne – część ponoszona przez pracodawcę 550 zł.

4. Dnia 30.12.2014 r. naliczono wynagrodzenia handlowcom:

Wynagrodzenie brutto 30 000 zł, w tym:

Ubezpieczenia społeczne – część ponoszona przez pracownika 4500 zł,

Ubezpieczenia społeczne – część ponoszona przez pracodawcę 5500 zł.

5. Dnia 30.12.2014 r. naliczono wynagrodzenia Zarządowi:

Wynagrodzenie brutto 60 000 zł, w tym:

Ubezpieczenia społeczne – część ponoszona przez pracownika 9000 zł,

Ubezpieczenia społeczne – część ponoszona przez pracodawcę 11 000 zł.

6. Przyjęto na magazyn wyrobów gotowych 10 000 kartonów soku. Równocześnie przeprowadzono inwentaryzację i stwierdzono, że 5000 kartonów soku jest przetworzone w 50%.

7. Sprzedano 2000 kartonów soków po 3 zł/karton do sieci hipermarketów ‘Ważka’.

8. Sprzedano 5000 kartonów soków po 1 EUR/karton do niemieckiej sieci hipermarketów ‘Geschäft’, (kurs NBP z dnia poprzedzającego transakcję wynosił 4,20 zł/EUR, kurs NBP z dnia transakcji 4,10 zł/EUR).

9. W zawiązku z planowanymi inwestycjami firma postanowiła produkować sok z aronii i unowocześnić linię produkcyjną (maszyny). Prace zostały wykonane przez firmę „Small upgrade”, która wystawiła fakturę VAT:

Cena zakupu netto 100 000 zł,

VAT 23% – 23 000 zł,

Wartość brutto FV 123 000 zł.

10. Na podstawie dokumentu księgowego OT wprowadzono do ewidencji ulepszenie linii produkcyjnej.

11. Na podstawie dokumentu księgowego PK naliczono amortyzację dla środków trwałych i wartości niematerialnych oraz prawnych za miesiąc grudzień.

Samochody wykorzystywane są w 25% przez zarząd, w pozostałej części przez dział handlowy. Patenty produkcyjne oraz maszyny obciążają samą produkcję. Budynek hali produkcyjnej i magazynu wykorzystywane są w 10% na potrzeby ogólnozakładowe.

12. Bank naliczył odsetki od udzielonego kredytu w wysokości 45 000 zł i automatycznie je pobrał.

13. Wydano sprzedane towary.

Zadania do wykonania

1. Na podstawie przedstawionych transakcji i zdarzeń sporządź bilans i rachunek zysków i strat na dzień 31.12.2014 r. (średni kurs NBP z dnia poprzedzającego sporządzenie bilansu 4,10 PLN/EUR, z dnia bilansowego 4,20 PLN/EUR).

2. Na podstawie sprawozdania finansowego dokonaj analizy rentowności i sytuacji finansowej przedsiębiorstwa „Rajskie Jabłuszko Sp. z o.o.

Dominik Bartczak^{*}, Aneta Brzeska^{}, Marcin Wójcik^{*}**

Przekształcenie ewidencji podatkowej na księgi handlowe na podstawie przedsiębiorstwa X

1. Wprowadzenie

Tematem niniejszego studium przypadku jest zagadnienie dotyczące przejścia z ewidencji podatkowej na księgi rachunkowe w wybranej jednostce handlowej X, a następnie zaprezentowanie wpływu wybranej i przyjętej polityki rachunkowości na wynik finansowy na podstawie operacji gospodarczych. Zbliżający się koniec roku to moment, w którym małe i średnie jednostki muszą sprawdzić, czy nie przekroczyły progu podatkowego, który zobowiązywałby je do zmiany zasad ewidencji operacji gospodarczych i z nowym rokiem do przejścia na ewidencję tychże operacji w księgach rachunkowych. Otwarcie ksiąg rachunkowych wiąże się z wieloma obowiązkami. Zagadnienie, które zostało poruszone w tym studium przypadku, przysparza wielu problemów przedsiębiorcom.

Celem stawianym przed niniejszym studium przypadku jest przybliżenie od strony praktycznej sporządzania bilansu otwarcia jednostki, która odstępuje od uproszczonej księgowości na rzecz prowadzenia ksiąg handlowych. W związku z tym opisano parametry wyceny bilansowej i najważniejsze zasady wyceny poszczególnych składników bilansu, m.in. wycenę zobowiązań i kapitału własnego oraz wycenę aktywów. Przy sporządzaniu przypadku wykorzystano wewnętrzne dane z przedsiębiorstwa, które prowadziło ewidencję podatkową i w roku 2013 przekroczyło limit obrotów.

2. Ogólna charakterystyka firmy

Jednostka X jest przedsiębiorstwem handlowo-usługowym prowadzonym na własny rachunek, na własną odpowiedzialność i we własnym imieniu przez osobę fizyczną. Firma rozpoczęła swoją działalnością w roku 1979. Zlokalizowana jest

^{*} Magister, doktorant, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

^{**} Magister, doktorantka, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

w niewielkim mieście powiatowym. Dysponuje trzema miejscami prowadzenia działalności gospodarczej. Skład osobowy firmy liczy 15 osób, w tym założyciela, jednego pracownika biurowego i 13 pracowników fizycznych. Przedmiotem działalności gospodarczej jednostki jest:

- a) zegarmistrzostwo,
- b) kupno-sprzedaż artykułów przemysłowych pochodzenia krajowego,
- c) handel artykułami budowlanymi,
- d) usługi budowlane i transportowe,
- e) wykonywanie robót ogólnobudowlanych, związanych ze wznoszeniem budynków,
- f) wykonywanie robót budowlanych w zakresie montażu i wznoszenia budynków oraz budowli z elementów prefabrykowanych,
- g) zagospodarowanie i sprzedaż nieruchomości na własny rachunek,
- h) kupno i sprzedaż nieruchomości na własny rachunek,
- i) wynajem nieruchomości na własny rachunek,
- j) sprzedaż hurtowa materiałów budowlanych i wyposażenia sanitarnego,
- k) sprzedaż detaliczna zegarów, zegarków oraz biżuterii.

Na dzień 31 grudnia 2013 r. w przedsiębiorstwie za cały miniony rok wykazano w podatkowej książce przychodów i rozchodów dane, które prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Przychody osiągnięte w roku 2013 przez jednostkę

Kolumna	Nazwa	Wartość (w zł)
7	Przychody ze sprzedanych towarów i usług	5 418 801, 26
8	Pozostałe przychody	300, 00
9	Razem przychód	5 419 101, 26

Źródło: oprac. własne.

3. Inwentaryzacja i wycena aktywów i zobowiązań firmy

Przekształcenie systemu ewidencyjno-informacyjnego przedsiębiorstwa było w jednostce X czynnością dwuetapową. W etapie I nastąpiło zamknięcie dotychczasowego systemu ewidencyjnego, a także dokonano inwentaryzacji. Etap II procesu przekształcenia systemu ewidencyjnego obejmował czynności przygotowawcze zmierzające do przejścia na ewidencję w formie ksiąg rachunkowych. W ramach tego etapu nastąpił wybór polityki rachunkowości określającej podstawowe zasady rachunkowości, metody wyceny, metody amortyzacji i inne elementy, które przedsiębiorstwo mogło ustalić w ramach swobody wyboru pozostawionemu zgodnie z ustawą o rachunkowości.

Na dokumentację inwentaryzacji składało się:

- a) zarządzenie kierownika jednostki w sprawie przeprowadzenia inwentaryzacji,
- b) arkusze spisu z natury,
- c) protokół weryfikacji aktywów i pasywów,
- d) potwierdzenia sald rozrachunków (należności, zobowiązań, kredytów, środków pieniężnych w banku),
- e) protokół z inwentaryzacji gotówki w kasie,
- f) oświadczenie osób odpowiedzialnych materialnie.

Inwentaryzacja przeprowadzona w drodze spisu z natury, którą rozpoczęto 31.12.2013 r., wykazała następujące składniki majątku:

- a) środki trwałe, które przedstawia tabela 2:

Tabela 2. Środki trwałe (w zł)

Lp.	Nazwa środka trwałego	Wartość początkowa	Dotychczasowe umorzenie
1	Wózek widłowy	43 120	18 110,16
2	Samochód DAF	26 246,50	5 052,46
3	Agregat posadzkarski	10 000	2 566,52
4	Samochód ciężarowy KIA	62 600	22 953,26
5	Agregat tynkarski	15 810	2 766,75
6	Samochód ciężarowy MAX	42 383,90	18 648,80
7	Wyważarka dźwig MAX	22 204,65	7 938,19
8	Wyposażenie sklepu	17 180	1 717,98
9	Budynek usługowo-mieszkalny	630 0000	39 375
10	Meble	4 275,76	356,25
11	Samochód ciężarowy Mercedes Benz	26 555,10	2 190,78
12	Samochód ciężarowy KIA CEEO	47 786,89	1 592,88
	SUMA	6 618 162,8	123 269,03

Źródło: oprac. własne.

Dzięki temu, że przedsiębiorca dysponował informacjami z ewidencji środków trwałych i ewidencji wartości niematerialnych oraz prawnych, dane posłużyły do określenia tych składników w wartościach początkowych równych cenom ich nabycia. Pojawią się one po stronie aktywów bilansu otwarcia. Wyposażenie jest równe zero, ponieważ jednostka gospodarcza całe zakupywane wyposażenie wprowadziła jednorazowo w koszty,

b) zapasy towarów handlowych 642 000 zł – według cen zakupu,

c) środki pieniężne w kasie w kwocie 1050,23 zł – saldo wynika z faktycznej ilości środków pieniężnych w kasie firmy w dniu przejścia na księgi rachunkowe; równocześnie jest to saldo początkowe dla pierwszego raportu kasowego.

Metodą uzgodnienia sald uzyskano następujące wyniki inwentaryzacji:

a) środki pieniężne na rachunku bankowym w wysokości 144 000 zł – saldem początkowym jest saldo końcowe wyciągu bankowego z dnia zakończenia prowadzenia księgi przychodów i rozchodów, czyli 31 grudnia 2013 r.;

b) zadłużenie z tytułu kredytu długoterminowego (udzielonego na 20 lat) 2 200 000 zł – jest jednym z głównych źródeł finansowania działalności gospodarczej, stan zadłużenia wobec banku wynika z uzyskanego z banku salda na ten dzień, dotyczącego rozliczenia kredytu; z uwagi na określony w ustawie wymóg odnoszący się do podziału na kredyty długo- i krótkoterminowe, sprawdzono zawarte z bankiem umowy;

c) należności z tytułu dostaw i usług w kwocie 96 000 zł – obowiązek uzgodnienia stanu tego salda spoczywa na wierzycielu, w związku z tym do dłużników został wysłany wypełniony druk „Potwierdzenie salda” i uzyskano potwierdzenie wykazanych w nim sald.

Metodą weryfikacji, poprzez porównanie danych ewidencyjnych z odpowiednimi dokumentami, zinwentaryzowano:

a) środki trwale w budowie – 1 850 000 zł – wycenione w wysokości ogółu kosztów pozostających w bezpośrednim związku z ich nabyciem;

b) zobowiązania z tytułu dostaw i usług wynoszące 174 000 zł – z ustawy o rachunkowości (art. 26 ust. 1 pkt 3) wynika obowiązek inwentaryzacji zobowiązań, dlatego dokonano inwentaryzacji drogą porównania danych ksiąg rachunkowych z odpowiednimi dokumentami i zweryfikowano wartość tych składników; dłużnik nie musiał występować o uzgodnienie salda;

c) zobowiązanie wobec ZUS z tytułu składek na ubezpieczenie społeczne – 9959,16 zł – jest to kwota wynikająca z deklaracji ZUS DRA za grudzień 2013 r.;

d) zobowiązanie wobec urzędu skarbowego z tytułu:

- zaliczki na podatek dochodowy 843 zł – według PIT-4 za grudzień 2013 r.,
- podatku należnego VAT 67 160 zł – kwota wynikająca z deklaracji VAT-7

za grudzień 2013 r.

Zdarzenia gospodarcze w okresie 01.01. – 31.12.2014 r.:

1. Zakończono budowę nieruchomości (środek trwały w budowie): 60% powierzchni przyjęto do własnego użytkowania, a pozostałą część przeznaczono na sprzedaż lub wynajem.

2. Zakupiono cztery komputery stacjonarne o wartości netto 2000 zł każdy i przyjęto je do użytkowania. Otrzymano fakturę VAT z terminem płatności: 30 dni.

3. Otrzymano fakturę VAT z odroczonym terminem płatności (21 dni) za zakupione towary:

Towar A 5000 szt. x 60 zł/szt. (netto),

Towar B 1000 szt. x 120 zł/szt. (netto),

Koszty transportu 5000 zł (netto).

4. Wszystkie zakupione towary przyjęto „na magazyn”.

5. Sprzedano odbiorcy:

Towar A 8000 szt. po 100 zł/szt. (netto),

Towar B 3000 szt. po 200 zł/szt. (netto),

Towar C 20 szt. x 1500 zł/szt. (netto).

Wystawiono fakturę VAT z terminem płatności: 21 dni.

6. Sprzedane towary wydano z magazynu.

7. Odbiorca uregulował przelewem całą należność.

8. Zapłacono przelewem wszystkie zobowiązania krótkoterminowe z poprzedniego okresu.

9. Otrzymano fakturę VAT za telefon i Internet w kwocie brutto 3600 zł (termin płatności faktury: 21 dni).

10. Zakupiono materiały biurowe o wartości 6000 zł brutto (płatność przelewem).

11. Zakupiono 1000 akcji spółki X (w celu odsprzedaży) po 7,25 zł/szt. Prowizja wyniosła 500 zł. Zapłacono przelewem.

12. Zakupiono trzyletnią usługę serwisu sprzętu IT za 4500 zł netto (płatność przelewem).

13. Obciążono rachunek bankowy firmy z tytułu spłaty raty kredytu i odsetek (równa rata kapitałowa).

14. Naliczono i wypłacono przelewem wynagrodzenia pracowników w kwotach:

a) Netto: 35 502 zł,

b) Brutto 50 000 zł,

c) PIT 3760 zł,

d) ZUS 10 738 zł

pracownik

e) ZUS 10 240 zł

pracodawca

15. Naliczono amortyzację środków trwałych.

16. Wyceniono inwestycje na koniec roku obrotowego przy założeniu, że kurs akcji X wyniósł 10 zł, a wartość rynkowa nieruchomości przeznaczonej na sprzedaż lub wynajem (z pkt. 1) wyniosła 1 000 000 zł.

17. Ustalono wynik finansowy.

Zadania dla czytelnika

1. Oblicz kwotę przychodów za 2013 r., która zobowiązuje jednostki gospodarcze do przejścia na księgi handlowe, jeżeli według tabeli 189/A/NBP/2013 z dnia 30 września 2013 r. kurs PLN/EUR wyniósł 4,2163. Następnie potwierdź lub zaprzecz obowiązkowi przejścia jednostki na pełną księgowość, a także oblicz i podaj różnicę kwot.

2. Sporządź bilans otwarcia jednostki na dzień 1 stycznia 2014 r. zgodnie z załącznikiem 1 do ustawy o rachunkowości oraz oblicz i podaj wartość kapitału podstawowego jednostki X (załącznik 2).

3. Na podstawie podanych w załączniku 1 założeń dokonaj ewidencji zdarzeń gospodarczych, zgodnie z dołączonym planem kont (załącznik 3).

Załącznik 1 – Założenia do ewidencji zdarzeń gospodarczych w księgach handlowych

Metody wyceny	GRUPA A:	GRUPA B:
Środki trwałe niskocenne	ujmowane jednorazowo w kosztach	ujmowane łącznie i amortyzowane zgodnie z tabelą amortyzacyjną
Inwestycje w nieruchomości i wartości niematerialne i prawne	wycena według zasad przewidzianych dla środków trwałych	wycena w wartości godziwej
Inwestycje krótkoterminowe	wycena w cenie nabycia lub w wartości rynkowej, zależnie od tego, która z nich jest niższa	wycena w wartości rynkowej
Rozchód towarów	metoda LIFO	metoda FIFO
Tabela amortyzacyjna – grupa A		
Rodzaj środka trwałego	Okres użytkowania (lata)	Współczynnik amortyzacji
a) budynki, lokale, obiekty inżynierii lądowej	10	1
b) urządzenia techniczne i maszyny	5	2
c) środki transportu	4	1,4
d) inne środki trwałe	4	1
Tabela amortyzacyjna – grupa B		
Rodzaj środka trwałego	Okres użytkowania (lata)	Współczynnik amortyzacji
a) budynki, lokale, obiekty inżynierii lądowej	10	2
b) urządzenia techniczne i maszyny	5	1
c) środki transportu	4	1
d) inne środki trwałe	5	1
Założenia wspólne		
Zapas towarów:		
Towar A: 6000 szt. x 50,00 zł/szt. = 300 000,00 zł		
Towar B: 2000 szt. x 150,00 zł/szt. = 300 000,00 zł		
Towar C: 42 szt. X 1000,00 zł/szt. = 42 000,00 zł		
Data przyjęcia wszystkich środków trwałych do użytkowania to 1 stycznia 2012 r.		
Wszystkie koszty z wyjątkiem wartości sprzedanych towarów są ujmowane w momencie ich poniesienia		
Aktywa finansowe są wyceniane początkowo w cenie zakupu		
Stawka VAT wynosi 20%		
Pozostały okres spłaty kredytu wynosi 11 lat, natomiast oprocentowanie stałe liczy 12% rocznie		
Wynik finansowy ustalany jest w wariantcie porównawczym		

Załącznik 2 – Bilans otwarcia

Lp.	AKTYWA	01.01.2014
1	2	3
A.	Aktywa trwale	
I.	Wartości niematerialne i prawne	
II.	Rzeczowe aktywa trwale	
	1. Środki trwale	
	a) grunty (w tym prawo wieczystego użytkowania gruntu)	
	b) budynki, lokale, obiekty inżynierii lądowej	
	c) urządzenia techniczne i maszyny	
	d) środki transportu	
	e) inne środki trwale	
	2. Środki trwale w budowie	
III.	Należności długoterminowe	
IV.	Inwestycje długoterminowe	
V.	Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	
B.	Aktywa obrotowe	
I.	Zapasy	
	1. Towary	
II.	Należności krótkoterminowe	
	2. Należności od pozostałych jednostek	
	a) z tytułu dostaw i usług o okresie spłaty	
	– do 12 miesięcy	
	– powyżej 12 miesięcy	
	b) z tytułu podatków, dotacji, ceł, ubezpieczeń społecznych, zdrowotnych i innych świadczeń	
	c) inne należności	
	d) należności dochodzone na drodze sądowej	
III.	Inwestycje krótkoterminowe	
	1. Krótkoterminowe aktywa finansowe	
	a) środki pieniężne i inne aktywa pieniężne	
	– środki pieniężne w kasie i na rachunkach bankowych	
IV.	Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	
	SUMA AKTYWÓW	
	Pasywa	
A.	Kapitał (fundusz) własny	
I.	Kapitał (fundusz) podstawowy	
II.	Należne wpłaty na kapitał podstawowy (wielkość ujemna)	
III.	Udziały (akcje) własne (wielkość ujemna)	
IV.	Kapitał (fundusz) zapasowy	
V.	Kapitał (fundusz) z aktualizacji wyceny	

1	2	3
VI.	Pozostałe kapitały (fundusze) rezerwowe	
VII.	Zysk (strata) lat ubiegłych	
VIII.	Zysk (strata) netto za rok obrotowy	
IX.	Odpisy z zysku w ciągu roku (wielkość ujemna)	
B.	Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	
I.	Rezerwy na zobowiązania	
II.	Zobowiązania długoterminowe	
	1. Wobec pozostałych jednostek	
	a) kredyty i pożyczki	
	b) zobowiązania z tytułu dłużnych papierów wartościowych	
	c) inne zobowiązania finansowe	
	d) inne (pozostałe)	
III.	Zobowiązania krótkoterminowe	
	1. Zobowiązania krótkoterminowe wobec pozostałych jednostek	
	a) kredyty i pożyczki	
	b) zobowiązania z tytułu emisji dłużnych papierów wartościowych	
	c) inne zobowiązania finansowe	
	d) zobowiązania z tytułu dostaw i usług w okresie wymagalności	
	– do 12 miesięcy	
	– powyżej 12 miesięcy	
	e) zaliczki otrzymane w poczet dostaw	
	f) zobowiązania wekslowe	
	g) zobowiązania z tytułu podatków, ceł ubezpieczeń i innych	
	h) zobowiązania z tytułu wynagrodzeń	
	i) inne zobowiązania	
IV.	Rozliczenia międzyokresowe	
	SUMA PASYWÓW	

Załącznik 3 – Plan kont

Zespół 0 – aktywa trwałe	
010	Środki trwałe
010-1	Środki trwałe – Budynki
010-2	Środki trwałe – Urządzenia
010-3	Środki trwałe – Środki transportu
010-4	Środki trwałe – Inne
020	Środki trwałe w budowie
030	Inwestycje długoterminowe
070	Odpisy umorzeniowe środków trwałych
070-1	Odpisy umorzeniowe środków trwałych – Budynki
070-2	Odpisy umorzeniowe środków trwałych – Urządzenia
070-3	Odpisy umorzeniowe środków trwałych – Środki transportu
070-4	Odpisy umorzeniowe środków trwałych – Inne
075	Odpisy umorzeniowe wartości niematerialnych i prawnych
076	Odpisy umorzeniowe inwestycji długoterminowych
079	Odpisy aktualizujące długoterminowe aktywa finansowe
080	Środki trwałe w budowie
Zespół 1 – środki pieniężne, kredyty bankowe i inne krótkoterminowe aktywa finansowe	
100	Kasa
130	Środki pieniężne na rachunku bankowym
134	Kredyty bankowe
140	Inwestycje krótkoterminowe
145	Środki pieniężne w drodze
Zespół 2 – rozrachunki i roszczenia	
200	Rozrachunki z odbiorcami
210	Rozrachunki z dostawcami
220	Rozrachunki publicznoprawne
220-1	Rozrachunki z Urzędem Skarbowym z tytułu VAT
220-2	Rozrachunki z Urzędem Skarbowym z tytułu PIT
220-3	Rozrachunki z Zakładem Ubezpieczeń Społecznych
221	Rozliczenie VAT naliczonego
222	Rozliczenie VAT należnego
223	Podatek VAT do rozliczenia
230	Rozrachunki z pracownikami z tytułu wynagrodzeń
240	Pozostałe rozrachunki
260	Odpisy aktualizujące rozrachunki
Zespół 3 – materiały i towary	
303	Rozliczenie zakupu towarów
330	Towary
330-1	Towary A

Zespół 3 – materiały i towary	
330-2	Towary B
330-3	Towary C
Zespół 4 – koszty według rodzajów i ich rozliczenie	
400	Amortyzacja
401	Zużycie materiałów i energii
402	Usługi obce
403	Podatki i opłaty
404	Wynagrodzenia
405	Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia
409	Pozostałe koszty
490	Rozliczenie kosztów rodzajowych
Zespół 6 – produkty i rozliczenia międzyokresowe kosztów	
640	Rozliczenia międzyokresowe kosztów
Zespół 7 – przychody i koszty ich osiągnięcia	
710	Przychody netto ze sprzedanych usług
730	Koszty sprzedanych usług
731	Przychody netto ze sprzedaży towarów
731-1	Przychody netto ze sprzedaży towarów A
731-2	Przychody netto ze sprzedaży towarów B
731-3	Przychody netto ze sprzedaży towarów C
740	Wartość sprzedanych towarów w cenie zakupu
740-1	Wartość sprzedanych towarów A w cenie zakupu
740-2	Wartość sprzedanych towarów B w cenie zakupu
740-3	Wartość sprzedanych towarów C w cenie zakupu
750	Przychody finansowe
751	Koszty finansowe
760	Pozostałe przychody operacyjne
761	Pozostałe koszty operacyjne
770	Zyski nadzwyczajne
771	Straty nadzwyczajne
Zespół 8 – kapitały własne, fundusze specjalne i wynik finansowy	
800	Kapitał podstawowy (właściciela)
811	Kapitał zapasowy
840	Rezerwy
845	Rozliczenia międzyokresowe przychodów
860	Wynik finansowy
870	Podatek dochodowy i inne obowiązkowe finansowe obciążenia wyniku

Bartosz Malinowski*

Wykorzystanie *crowdsourcingu* i Otwartej Innowacji na przykładzie platformy internetowej My Starbucks Idea

1. Wprowadzenie

Coraz więcej dużych marek decyduje się na głębsze zaangażowanie interesariuszy, szczególnie konsumentów, w różne aspekty swojej działalności. Trend ten podyktowany jest wzrostem świadomości i samodzielności tej grupy (prosumpcja, *smart shopping*) i rozwojem narzędzi cyfrowych (media społecznościowe, blogi, technologia mobilna). Jednym z najszybciej rozwijających się obecnie zjawisk jest *crowdsourcing*, czyli proces wykorzystania do *outsourcingu* dużych grup internautów. W ten sposób podmioty na rynku pozyskują pracę, pomysły, zasoby i fundusze, obniżając koszty i zwiększając konkurencyjność. Z *crowdsourcingu* korzystały już takie marki, jak Coca-Cola, McDonald's, IBM, General Electric, Toyota, a nawet Greenpeace i NASA.

Celem stawianym przed niniejszym opracowaniem jest zapoznanie studentów ze zjawiskami *crowdsourcingu* i Otwartej Innowacji na przykładzie praktycznego ich zastosowania w postaci platformy My Starbucks Idea. Zaprezentowane informacje i wnioski mają pomóc w zrozumieniu korzyści płynących z synergii obydwu zjawisk w wymiarze marketingowym zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla konsumentów. Za bazę źródłową posłużyły przede wszystkim opracowania i artykuły poświęcone platformie My Starbucks Idea, dane dostępne na samej platformie oraz raport Capgemini Consulting dotyczący *Starbucks experience*¹.

* Mgr, doktorant, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ Capgemini Consulting, *Starbucks: taking the "Starbucks experience" digital*, 2013, <http://www.capgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/starbucks-23-04.pdf>.1 [dostęp: 15.03.2015].

2. Charakterystyka *crowdsourcingu* i Otwartej Innowacji

Crowdsourcing to alternatywny wobec *outsourcingu* proces zlecenia określonych zadań nie profesjonalistom, takim jak pracownicy wewnętrzni czy kontrahenci, a „internetowemu tłumowi”, tj. dużej grupie ludzi w sieci na zasadzie otwartego konkursu². Proces ten jest możliwy do stosowania dzięki połączeniu technologii cyfrowych z potencjałem społeczności internetowych, złożonych z ludzi o podobnych umiejętnościach i zainteresowaniach. Ów potencjał jest wykorzystywany przez organizacje (nie tylko komercyjne) w celu szukania innowacji, tworzenia, raportowania, przewidywania, pozyskiwania funduszy i angażowania konsumentów³.

Pod pojęciem *crowdsourcingu* kryje się bardzo wiele różnorodnych aktywności generujących konkretne korzyści dla organizacji, wśród nich:

- *microwork*, czyli porcjowanie złożonych i czasochłonnych zadań na mniejsze „mikrozadania”, następnie wykonywane jednocześnie przez grupy internautów;

- *crowdfunding*, czyli finansowanie społecznościowe – jest to alternatywna metoda pozyskiwania kapitału, której celem jest wsparcie finansowe nie od inwestora bądź banku, a od internautów (najczęściej finalnych konsumentów);

- *co-creation*, czyli współtworzenie produktów i usług z udziałem konsumentów i przedsiębiorstw.

Bez względu na formę i cel zastosowania, każdą aktywność *crowdsourcingową* cechują⁴:

- jasno zdefiniowany *crowd*, tj. społeczność internetowa bądź społeczności internetowe, do których adresowany jest *outsourcing* jako proces;

- jasno zdefiniowany podmiot dokonujący *crowdsourcingu*;

- konkretne zadanie ze sprecyzowanym celem do osiągnięcia w jego ramach;

- wyraźnie zakomunikowane gratyfikacje i świadczenia zwrotne dla uczestników procesu *crowdsourcingu*;

- wyraźnie zakomunikowana jest wartość, którą otrzymać ma podmiot *crowdsourcingujący* w wyniku pracy podjętej przez internautów;

- jest to proces zachodzący w środowisku internetowym o charakterze partycypacyjnym;

- proces ten opiera się na zasadzie otwartego dla wszystkich konkursu (*open call*).

² Crowdsourcing.org, *FAQ*, <http://www.crowdsourcing.org/faq> [dostęp: 15.03.2015].

³ Tamże.

⁴ E. Estellés-Arolas, F. González-Ladrón-de-Guevara, *Towards an integrated crowdsourcing definition*, <http://www.crowdsourcing-blog.org/wp-content/uploads/2012/02/Towards-an-integrated-crowdsourcing-definition-Estell%C3%A9s-Gonz%C3%A1lez.pdf> [dostęp: 15.03.2014].

Z *crowdsourcingiem* silnie łączy się zjawisko Otwartej Innowacji (*Open innovation*). Według twórcy tego pojęcia, Henry'ego Chesbourougha, jest to założenie, że wartościowe pomysły, decydujące o rozwoju i przewadze rynkowej organizacji, mogą pochodzić zarówno z jej wnętrza (np. dział R&D i pomysły od szeregowych pracowników), jak i z zewnątrz (np. dostawcy, grupy ekspertów, konsumenci)⁵.

Otwartej innowacji w naturalny sposób przeciwstawia się **innowację zamkniętą** – generowanie pomysłów, ich realizację i wprowadzanie na rynek wyłącznie w ramach zamkniętych struktur organizacji. Oparcie się na wewnętrznych działach badawczo-rozwojowych wymaga dużych nakładów i oznacza częste opóźnienia wynikające z procedur oraz „wąskich gardeł” w przedsiębiorstwie, w zamian za (teoretyczne) zachowanie pełnej kontroli nad własnością intelektualną. Model „Fortu Knox”, chroniący za wszelką cenę swoje *know-how*, sprawdzał się do momentu konfrontacji z masowym i błyskawicznym przepływem wiedzy oraz informacji przez Internet. Tymi przemianami posiłkuje się *Open Innovation*, dając dostęp do szerokiej ekspertyzy i zakresu koncepcji, wykraczających poza możliwości wewnętrzne organizacji. Otwarta Innowacja włącza jako uczestników osoby, które używają produktu, mają głęboką wiedzę na jego temat i mogą wnieść innowacyjne rozwiązania czy spostrzeżenia, które następnie wdrożone zostaną przez ekspertów. Angażowane jest tu szerokie grono interesariuszy marki lub organizacji: klienci, pracownicy, dostawcy, partnerzy biznesowi, zewnętrzni eksperci. Przy czym *Open Innovation* to nie *outsourcing*, ale ciągła interakcja oraz dialog pomiędzy organizacją a społecznością.

Większość programów Otwartej Innowacji, realizowanych przez takie przedsiębiorstwa, jak Cisco, Dell, Hewlett Packard, Samsung czy General Electric realizowanych jest z uwzględnieniem *crowdsourcingu*, tzn. nie nastawionych wyłącznie na współpracę z partnerami biznesowymi (dostawcami, nabywcami, pośrednikami itd.), a z konsumentami i szeroko rozumianymi użytkownikami internetu.

Tak też jest w przypadku omawianej w niniejszym studium platformy My Starbucks Idea. Obecny w niej wymiar Otwartej Innowacji to świadome otwarcie się organizacji na fakt, że poza jej strukturami można odnaleźć wartościowe rozwiązania do wdrożenia, które ulepszą jakość oferty, obsługi i postrzegania marki przez otoczenie. Z kolei wymiar *crowdsourcingu* zakłada, że pomysły te generować będą konsumenci i internauci, z korzyścią dla każdej ze stron, ponieważ inicjatywa daje głos konsumentom i pozwala im mieć wpływ na kształt ulubionej marki w zgodzie z ich potrzebami.

⁵ H. W. Chesbrough. *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, „Harvard Business School Press” 2003, s. 18.

3. Specyfika *Starbucks experience*

Starbucks to największa na świecie sieć kawiarni oraz jedna z najbardziej rozpoznawalnych marek, mająca w swoim logo charakterystyczną syrenę.



Rys. 1. Logo firmy

Źródło: <http://vignette1.wikia.nocookie.net/irc-rp-community/images/b/b4/Starbucks-logo.jpg>

Kierowana przez Howarda Schultza firma założona została w 1971 r. w Seattle w USA i początkowo ograniczała się do jednego zaledwie lokalu serwującego kawę na Pike Place Market. Dziś Starbucks to 17 tys. lokali w ponad 55 krajach, które dziennie obsługują miliony klientów i oferują niepowtarzalne na rynku doznania zwane *Starbucks experience*⁶.

Misją Starbucka jest „Inspirowanie i rozwijanie ludzi – w każdej chwili: jeden człowiek, jedna kawa, jedno miejsce”⁷. Można śmiało założyć, że marka realizuje tę misję z dużym powodzeniem. Klienci przychodzą do Starbucks, by porozmawiać, spotkać się albo popracować. Kawiarnie Starbucksa to lokalne miejsca spotkań, część codziennego planu dnia wielu osób. Dlaczego? Odpowiedź kryje się w słowach pracowników firmy: „oprócz parzenia kawy robimy jeszcze znacznie więcej”⁸. Jednak czym dokładnie jest owo „coś więcej”? Marka Starbucks słynie z unikalnej wartości dodanej, jaką firma oferuje klientom razem ze swoją kawą. To ona sprawia, że konsumenci w kawiarniach są w stanie zapłacić za kawę cenę 3–4 razy wyższą od standardowej. Joseph Mitchell, autor książki *The Starbucks Experience* tłumaczy ten ewenement umiejętnością „tworzenia spersonalizowanych doznań dla konsumenta, zapewnienia jego lojalności, stymulowania wzrostu, generowania zysku i motywowania pracowników – i wszystko to jednocześnie” przez markę⁹.

⁶ Starbucks.com, <http://www.starbucks.com/> [dostęp: 15.03.2015].

⁷ Tamże.

⁸ Tamże.

⁹ D. Tay, *Forging an Unforgettable Connection: The Starbucks Experience*, <https://blog.zopim.com/2013/06/11/forging-an-unforgettable-connection-the-starbucks-experience/> [dostęp: 15.03.2015].

Z perspektywy marketingowej i tematyki niniejszego opracowania najbardziej kluczowym elementem wartości dodanej Starbucksa jest już wspomniany tak zwany *Starbucks experience* – wielowymiarowy zestaw doznań dla konsumenta, płynący z wystroju i atmosfery lokali, a przede wszystkim niecodziennej obsługi.

Ów zestaw doznań sprowadzić można do trzech marketingowych „P”¹⁰:

1. **People** (ludzi), czyli personelu, a właściwie osób obsługujących klientów, jak i charakteru relacji między nimi.
2. **Place** (miejsca), czyli wystroju i atmosfery kawiarni.
3. **Product** (oferty), czyli napojów, jedzenia i gadżetów oferowanych przez Starbucks.

W aspekcie pierwszego „P”, tj. **People** (ludzi), Starbucks celowo tworzy pozytywne doznania w sferze kontaktu klienta z personelem. Kluczową rolę odgrywa tu tzw. Metoda Latte, od lat stosowana przez szeregowych pracowników sieci. „Metoda Latte” to podręcznikowy nakaz postępowania w sytuacjach nieprzyjemnych dla klienta, który zamyka się w pięciu krokach:

- 1) wysłuchaj klienta,
- 2) przyznaj mu rację,
- 3) podejmij działanie w celu rozwiązania problemu,
- 4) podziękuj mu,
- 5) wyjaśnij, dlaczego problem wyniknął.

To jedna z kilku zasad postępowania, jakimi kieruje się stosownie przygotowana obsługa, która pozwala uniknąć klientowi nieprzyjemności w sytuacjach, w których wiele innych tego typu lokali zwyczajnie sobie nie radzi.

Starbucks stawia nie tylko na łagodzenie negatywnych doświadczeń, ale także na budowanie pozytywnych wrażeń w kontakcie z obsługą. Personel zapamiętuje nie tylko imiona bywalców, ale także ich preferencje w zakresie zamówień. Proces zakupu w Starbucks wykracza poza sztafetową wymianę kilku zdań w ramach transakcji, a przypomina raczej osobistą mikrointerakcję. Zdarzają się sytuacje, w których obsługa nawiązuje do życia prywatnego klienta, np. zostawiając adnotację na kubku kawy. To przykład pozytywnej, trudnej do zapomnienia niespodzianki.

W aspekcie drugiego „P”, czyli **Place** (miejsca) warto wskazać na wystrój wnętrza każdego lokalu oraz... aromat. Dokładniej mówiąc: umiejętność tworzenia właściwej atmosfery miejsca. Marka dba o to, aby kawa była przygotowywana na oczach klientów, co pobudza zarówno wizualnie, jak i zapachowo (aromat mielonych świeżych ziaren kawy). Jednocześnie „ciepły” i skoncentrowany na komforcie klientów wystrój daje poczucie lokalnej, kameralnej kawiarenki.

¹⁰ P. Schwartz, *What IS the Starbucks Customer Experience?*, 7.02.2008, <https://customeru.wordpress.com/2008/02/07/what-is-the-starbucks-customer-experience/> [dostęp: 15.03.2015].

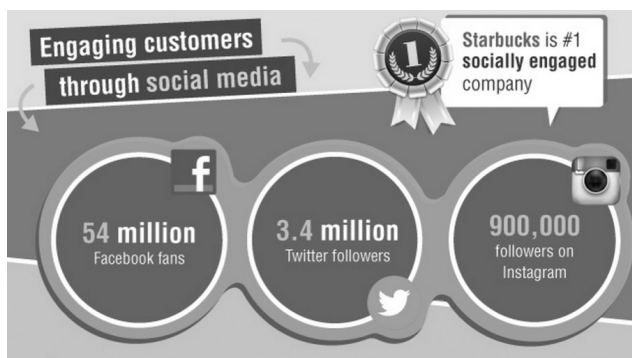


Rys. 2. Kubek z kilkoma słowami skreślonymi do klienta

Źródło: <https://blog.zopim.com/wp-content/uploads/2013/06/starbucks-cup.jpg>

Wreszcie trzecie „P” składające się na *Starbucks experience*, czyli **Product** (produkt). Kawa Starbucksa, chociaż niespecjalnie wyróżnia się smakiem od tego, co znaleźć można w innych kawiarniach, prezentowana jest jako produkt najwyższej jakości, przygotowywany z pasją i w zgodzie z wartościami marki. Ziarna kawy zbierane są w sposób etyczny oraz bardzo selektywny. Sam proces przygotowywania kawy jest jawny, Starbucks chwali się nawet swoją metodą parzenia. Każda taka informacja podawana jest przez firmę w niestandardowy sposób, np. na spodzie kubków lub jako element wystroju, co dodatkowo buduje doświadczenie klienta i wrażenie konsumowania niepowtarzalnej kawy¹¹.

Starbucks experience rozciąga się również na rzeczywistość wirtualną – internet i sferę *social media*, w której popularna marka obecna jest od lat i z powodzeniem.



Rys. 3. Niestandardowa reklama firmy

Źródło: <http://digitaltransformationconversations.com/pictures/Starbuck-Infog.jpg>

¹¹ P. Schwartz, *What IS the Starbucks...*

Firma ma 54 miliony fanów na Facebooku, 3,4 miliona śledzących na Twitterze i 800 tysięcy śledzących na Instagramie. Tak imponujący kapitał społeczno-ściowy Starbucks wykorzystuje w głębszym wymiarze za pośrednictwem platformy My Starbucks Idea¹².

4. My Starbucks Idea – charakterystyka i mechanizm działania

My Starbucks Idea to portal internetowy i dwustronna platforma **dedykowana dla** klientów Starbucksa, za pośrednictwem której mogą oni zgłaszać własne pomysły na usprawnienie sieci kawiarni, w zgodzie z założeniem: „twoje pomysły, twój Starbucks”. Starbucks prezentuje naczelną ideę swojej platformy następująco¹³:

Co mogłoby pomóc uczynić *Starbucks experience* jeszcze lepszym w Twoich oczach? Wiemy, że masz pomysły – mniejsze, większe, może kompletnie rewolucyjne – i chcemy poznać je wszystkie. Właśnie w tym celu zbudowaliśmy platformę My Starbucks Idea. Tutaj możesz podzielić się swoimi pomysłami i dowiedzieć się, w jaki sposób możemy je wdrożyć w życie. Wspólnie będziemy kształtować przyszłość Starbucks.

Platforma My Starbucks Idea daje konsumentom (internautom) narzędzie w postaci forum wymiany pomysłów na ulepszenie *Starbucks experience* w zgodzie z ich oczekiwaniami. Użytkownicy mogą nawzajem komentować i oceniać swoje zgłoszenia, przyporządkowane do trzech kategorii:

- oferta (*product*);
- wrażenia (*experience ideas*);
- zaangażowanie w otoczenie (*involvement ideas*).

Najlepsze z pomysłów są następnie wdrażane przez markę Starbucks. W związku z tym jest to platforma dwustronna i proces zakładający równomierną wymianę korzyści – klienci mają poczucie, że wpływają na kształt lubianej przez siebie marki (i *de facto* to robią), przedsiębiorstwo zaś ma dostęp do ciekawych pomysłów oraz wgląd w potrzeby i oczekiwania odbiorców jego oferty. W ten sposób My Starbucks Idea buduje lojalność społeczności zgromadzonej wokół sieci kawiarni, a jej samej pozwala stale iść naprzód i w kierunku, w którym oczekują tego konsumenci.

Mechanika działania portalu jest nieskomplikowana i łatwa do przyswojenia przez każdego użytkownika dołączającego do społeczności. Obejmuje następujące etapy:

¹² Campgemini Consulting, *Starbucks: taking the “Starbucks experience” digital*, 2013, <http://www.campgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/starbucks-23-04.pdf>.

¹³ My Starbucks Idea, *FAQ*, <http://mystarbucksidea.force.com/ideafaq> [dostęp: 15.03.2015].

1. Proces otwiera użytkownik, zgłaszając za pośrednictwem platformy swój pomysł na usprawnienie oferty, obsługi, wystroju czy komunikacji kawiarni.
2. Po publikacji pomysłu na platformie, społeczność może głosować „za” lub „przeciw” danemu pomysłowi, co stanowi informację badawczą dla marki.
3. Proces zamyka firma, selekcionując najlepsze i najpopularniejsze pomysły. Najpierw odnoszą się do nich pracownicy Starbucks na blogu pt. *Ideas in Action*, na którym komentują je i informują konsumentów, kiedy zostaną wdrożone. Następnie zostaje dokonana rzeczowyista ich implementacja.

5. My Starbucks Idea – korzyści z zastosowania dla marki i konsumentów

Platforma zaczęła funkcjonować w marcu 2008 r. W ciągu zaledwie 12 miesięcy wygenerowało 70 000 pomysłów podchodzących od konsumentów. Po sześciu latach ta liczba wzrosła do 190 000, spośród których aż 300 zostało wdrożonych przez markę¹⁴.

W efekcie klienci Starbucksa mogą dziś:

- korzystać z darmowego Wi-Fi w kawiarniach;
- zamawiać „dietetyczne” napoje;
- kolekcjonować wirtualne nagrody używając karty klienta;
- dokonywać płatności mobilnych.

Wszystkie te innowacje zaproponowane zostały przez społeczność za pośrednictwem My Starbucks Idea i wdrożone przez firmę ku uciesze każdej ze stron. Pomysłem numer jeden pozostają jednak tzw. *splash sticks* – charakterystyczne drewniane patyczki do mieszania kawy, które umieszcza się w otworze plastikowego wieczka i tym samym unika ryzyka pochłapania ubrania. To pomysł tak popularny i odkrywczy, że zaadaptowany został nie tylko przez Starbucks, ale i inne sieci kawiarni.

Nie licząc wdrożeń konkretnych rozwiązań zaproponowanych przez społeczność, marka Starbucks osiąga dzięki swojej platformie zupełnie realne korzyści w wymiarze marketingowym. Te najważniejsze to:

1. **Dostęp do darmowego kapitału intelektualnego.** Dzięki specyficznemu systemowi Otwartej Innowacji i zjawisku *crowdsourcingu*, Starbucks pozyskuje dużą liczbę pomysłów od swojej społeczności nie wydając przy tym ani grosza. Warto zaznaczyć, iż są to pomysły odzwierciedlające potrzeby i oczekiwania konsumentów, więc generowane są przez grupę najbardziej zainteresowaną ich implementacją.

¹⁴ S. Shayon, *My Starbucks Idea Turns 5, Sparking a Latte Innovations*, <http://www.brandchannel.com/home/post/My-Starbucks-Idea-Turns-5-040113.aspx> [dostęp: 1.04.2013].

W związku z powyższym, implementacja takich pomysłów:

a. **buduje lojalność konsumentów** i daje poczucie bycia słuchanym przez markę;

b. **daje przewagę konkurencyjną** ze względu na bezpośrednie i precyzyjne zaspokajanie zgłoszonych przez rynek potrzeb.

2. **Wgląd w bezpośrednie interakcje konsumentów i ich potrzeby.** My Starbucks Idea umożliwia użytkownikom interakcję w postaci wzajemnej oceny i komentowania swoich pomysłów. Tym samym marka ma dostęp do informacji badawczych, wskazujących na obszary i tematy wymagające najpilniejszej uwagi (tzn. cieszących się największą uwagą konsumentów lub wzbudzających największe emocje). Ponadto platforma stanowi narzędzie komunikacji na linii pracownicy Starbucks – klienci. Posty i informacje publikowane przez pracowników ocieplają wizerunek firmy i pozwalają uniknąć wrażenia „zimnej korporacji” w oczach otoczenia.

3. **Walidacja.** Popularne pomysły zgłaszane za pośrednictwem portalu są często w większym lub mniejszym stopniu podobne do pomysłów, które krążyły (lub krążą) po głowach menedżerów wykonawczych Starbucks. Być może część z nich była nawet dyskutowana w łonie Zarządu. Pozytywna reakcja społeczności na takie pomysły to forma ich walidacji – wyraźny sygnał dla decydentów w organizacji, że warto w nie zainwestować odpowiednie zasoby, bo właśnie tego oczekują konsumenci.

Platforma My Starbucks Idea funkcjonuje od sześciu lat, przynosząc wymierne korzyści zarówno marce, jak i konsumentom, ale nawet szerzej rozumianym interesariuszom (społeczeństwu, dostawcom, udziałowcom), ponieważ opiera się na idei współpracy i płynnym przepływie pomysłów z zewnątrz i wewnątrz organizacji; na wyjściu organizacji naprzeciw potrzebom konsumenta, słuchaniu jego głosu i angażowaniu go w życie marki – prawdziwe *Starbucks experience*. Jaka przyszłość czeka tę inicjatywę? Można się tego doszukać w słowach Aleksa Wheelera, wiceprezesa działu marketingu cyfrowego Starbucks: „Nie wiemy jaki będzie kolejny wielki pomysł, który pojawi się ze strony konsumentów, ale jesteśmy gotowi nadal słuchać, angażować i dostosowywać się do usprawniania *Starbucks experience* dla sympatyków naszej marki na całym świecie”¹⁵.

Bibliografia

- Campgemini Consulting, *Starbucks: taking the “Starbucks experience” digital*, 2013, <http://www.campgemini-consulting.com/resource-file-access/resource/pdf/starbucks-23-04.pdf>.
- Chesbrough H. W., *Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, „Harvard Business School Press” 2003, s. 18.

¹⁵ S. Shayon, *My Starbucks Idea...*

- Crowdsourcing.org, *FAQ*, <http://www.crowdsourcing.org/faq>.
- Estelles-Arolas E., González-Ladrón-de-Guevara F., *Towards an integrated crowdsourcing definition*, <http://www.crowdsourcing-blog.org/wp-content/uploads/2012/02/Towards-an-integrated-crowdsourcing-definition-Estell%C3%A9s-Gonz%C3%A1lez.pdf>.
- My Starbucks Idea, FAQ*, <http://mystarbucksidea.force.com/ideafaq>.
- Schwartz P., *What IS the Starbucks Customer Experience?*, 7 February 2008, <https://customer.wordpress.com/2008/02/07/what-is-the-starbucks-customer-experience/>.
- Shayon S., *My Starbucks Idea Turns 5, Sparking a Latte Innovations*, 1 April 2013, <http://www.brandchannel.com/home/post/My-Starbucks-Idea-Turns-5-040113.aspx>.
- Starbucks.com, <http://www.starbucks.com/>.
- Tay D., *Forging an Unforgettable Connection: The Starbucks Experience*, 11 June 2013, <https://blog.zopim.com/2013/06/11/forging-an-unforgettable-connection-the-starbucks-experience/>.

Pytania do studentów

1. Przeprowadź badania i znajdź inne platformy internetowe dużych marek, łączące Otwartą Innowację z *crowdsourcingiem*.
 - a. jakie są różnice i podobieństwa między nimi?
 - b. w jakich celach używane są te platformy w aspekcie biznesowym i marketingowym?
 - c. jakie realne korzyści przyniosły te platformy użytkownikom/konsumentom i samej marce?
2. Jakie zagrożenia dla organizacji widzisz z używania platformy Otwartej Innowacji?

Kierunki rozwoju przedsiębiorstwa Colour Sp. J.

1. Wprowadzenie

Przedmiotem niniejszego studium przypadku jest strategia rozwoju przedsiębiorstwa COLOUR Sp. J. Istotą jej jest zwiększenie spójności działania firmy, efektywna ocena konkurencyjności na rynku lokalnym oraz wykorzystanie możliwości związanych z tendencjami rozwoju sektora wykańczalniczego w branży włókienniczej. Sektor wykańczania tkanin jest silnie związany z inteligentną specjalizacją regionu łódzkiego i w dłuższym okresie będzie stanowił przedmiot zainteresowania polityki regionalnej. Będzie on też istotnym aspektem polityki europejskiej ze względu na przyjęty program reindustrializacji przemysłu lekkiego w Europie. Polityka ta polega na wycofaniu przemysłu lekkiego z krajów azjatyckich i wprowadzeniu go do państw członkowskich Unii Europejskiej. Stwarza to także możliwość podniesienia poziomu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw zajmujących się procesem wykańczania tkanin. Tendencje rozwoju tego sektora sprzyjają przede wszystkim takim przedsiębiorstwom, jak COLOUR. Jest to przedsiębiorstwo nastawione zarówno na rozwój technologiczny, jak i organizacyjny, co tworzy możliwości ekspansji działalności na różnych płaszczyznach.

Cele przypadku

Głównym celem podejmowania wspomnianej problematyki jest kształtowanie umiejętności formułowania strategii firmy oraz zastosowania nabytych umiejętności studentów dla podniesienia efektywności działania rozwojowego.

* Mgr, doktorant, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

** Mgr, doktorant, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

Źródła informacji

Studium przypadku zostało opracowane na podstawie empirycznych badań w kilku firmach zajmujących się wykańczaniem tkanin oraz badań literatury:

- *Rocznik Statystyczny 1990*, GUS, Warszawa 1990;
- *Rola organizacji przedsiębiorców w zarządzaniu restrukturyzacją przedsiębiorstw włókienniczych i odzieżowych*, wstępna wersja pracy doktorskiej Kazimierza Kubiaka, Łódź 2014;
- Anna Zielińska-Głębocka, *Konkurencyjność przemysłu Polski – analiza wskaźnikowa i strukturalna. Implikacje dla polityki*, [w:] *Konkurencyjność przemysłowa Polski w procesie integracji z Unią Europejską*, red. A. Zielińska-Głębocka, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 50–56;
- *Study of dr inż. Małgorzata Matusiak*, Instytut Włókiennictwa, Łódź 2010.

2. Informacje o przedsiębiorstwie

COLOUR Sp. J. jest średniej wielkości firmą rodzinną, z siedzibą w regionie łódzkim – regionie, który od wieku XIX jest centrum polskiego przemysłu włókienniczego. Specjalizuje się ona w usługowym wykańczaniu różnego rodzaju dzianin i tkanin. Jako jedna z niewielu na świecie firm z sektora włókienniczego potrafi uszlachetniać wyroby tekstylne wykonane praktycznie z każdego rodzaju włókien, oferuje usługi *business-to-business*, głównie producentom płaskich wyrobów włókienniczych (dzianin i tkanin odzieżowych, wyrobów technicznych) oraz producentom odzieży.

Region łódzki, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, jest centrum przemysłu włókienniczego w Polsce, a firmy z branży włókienniczo-odzieżowej stanowią dużą część firm tutaj działających i dających zatrudnienie. Ponadto w tym regionie znajduje się olbrzymia baza instytucji badawczych, umożliwiających synergię badań i produkcji. To skupisko firm włókienniczych zostało oficjalnie uznane i odgrywa znaczącą rolę w polityce rozwoju regionalnego. W roku 2007 podpisano formalną umowę uznającą firmę COLOUR SP. J. za część oficjalnego skupiska firm z branży włókienniczej w regionie łódzkim.

Kryzys gospodarczy na rynkach światowych zaczął się już pod koniec roku 2008. Jednakże w branży włókienniczej ta niekorzystna sytuacja zaczęła narastać już znacznie wcześniej. Momentem przełomowym było tu wejście Polski do strefy Schengen, co spowodowało zdecydowane zmniejszenie kontaktów handlowych z krajami Wschodu, głównie z Rosją i Ukrainą. Tendencja spadkowa była odczuwalna zwłaszcza w firmach, które nie potrafiły przekształcić się i odejść od produkcji masowej, od wytwarzania tanich i prostych artykułów i skupić się

przede wszystkim na rozszerzeniu oferty produkcyjnej gwarantującej wyższą wartość dodaną i wzrost międzynarodowej konkurencyjności.

Początkowa strategia rozwoju koncentrowała się głównie na inwestycjach w najnowsze technologie z dziedziny chemicznej obróbki włókna, najnowocześniejszy park maszynowy, charakteryzujący się wysoką uniwersalnością i łatwością zaadaptowania go do wysokich wymagań klientów oraz na wykorzystywaniu młodej, wysoko wykwalifikowanej kadry produkcyjnej i zarządzającej. Ogromną przewagą COLOUR Sp. J. nad firmami z rynków wschodnich jest dodatkowo jakość świadczonych usług, terminowość oraz bardzo duża szybkość i elastyczność reakcji na zmiany podyktowane wymaganiami klientów.

Od chwili przyjęcia nowej strategii firmy w roku 2008, w niespełna sześć miesięcy park maszynowy powiększono do 24 aparatów barwiarskich. Ponadto zainstalowano profesjonalne urządzenia stabilizujące, kompaktujące, draparki i postrzygarki. Budynek został całkowicie wyremontowany, powstało nowoczesne laboratorium, biura, pomieszczenia socjalne dla pracowników, magazyny, zainstalowano windy transportowe. Teren zdobi robiący ogromne wrażenie ogród, znajdujący się przed budynkiem zakładu. W ciągu zaledwie trzech miesięcy od przejęcia nieruchomości właściciele doprowadzili do sytuacji, w której firma przynosząca dotąd comiesięczne straty zaczęła generować zyski. Wraz ze zwiększającym się zapotrzebowaniem produkcji na parę i wodę zainwestowano w trzecią wytwornicę pary „Weissman” oraz uruchomiono własną studnię głębinową.

Zakład włókienniczy w chwili obecnej to nowoczesna firma świadcząca kompleksowe usługi wykańczania tekstyliów na najwyższym poziomie. Firma dysponuje 40 aparatami barwiarskimi różnego typu, siedmioma stabilizatorami, w tym także do tkanin, trzema kompaktorami okrągłymi, dwoma kompaktorami szerokościowymi, dwoma kalandrami. Ponadto wachlarz usług poszerzają draparki, postrzygarki, szmerglarka, tamblery. Moce przerobowe parku maszynowego na rok 2012 szacowane są na poziomie 30 ton na dobę. Firma zatrudniała 182 pracowników.

Przedsiębiorstwo COLOUR Sp. J. jest członkiem wielu stowarzyszeń, między innymi Polskiego Związku Pracodawców Przemysłu Włókienniczego i uczestniczy w seminariach, konferencjach itp. w celu zdobycia wiedzy o nowych rozwiązaniach technologicznych i technicznych z branży oraz pozyskania nowych kontaktów.

Natomiast najnowszą inicjatywą właścicieli przedsiębiorstwa było zawiązanie konsorcjum naukowo-badawczego z Wydziałem Inżynierii Procesowej i Ochrony Środowiska Politechniki Łódzkiej i Instytutem Włókiennictwa, w ramach którego wystąpiono o przyznanie środków z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju na prowadzenie badań w zakresie zakładowego systemu oczyszczania ścieków i propagowanie idei ochrony środowiska wśród firm branży włókienniczej.

Wyposażenie parku maszynowego w najnowocześniejsze urządzenia to dla właścicieli firmy COLOUR Sp. J. jeden z kluczowych celów wpisujących się w strategię firmy. Od momentu powstania działalności biznesowej w Łodzi właściciel firmy kładł nacisk na innowacyjność stosowanych do produkcji maszyn.

Chcąc podnieść konkurencyjność swojego przedsiębiorstwa zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym właściciel zaczął inwestować w nowoczesne rozwiązania z zakresu maszyn włókienniczych. Już w pierwszych latach funkcjonowania firma wyposażona była w maszyny i urządzenia producentów światowej klasy. Na wyróżnienie zasługuje fakt, iż jako pierwszy w Polsce i na świecie zdecydował się na zakup dla swojej firmy wielu innowacyjnych maszyn i urządzeń włókienniczych.

Poprzez ciągłe inwestycje i modernizacje parku maszynowego uzyskano podniesienie efektywności produkcji, ograniczenie zużycia surowców, podniesienie jakości świadczonych usług. Dzięki wizji skierowanej na innowacyjność przedsiębiorstwo szybko stało się liderem wśród firm świadczących usługi wykończania tekstyliów w okręgu łódzkim, następnie w skali kraju oraz marką zaważaną i liczącą się w Europie.

3. Struktura organizacyjna oraz zakres działalności

3.1. Dział Ochrony Środowiska

W zakładzie do roku 2012 w obiegu zamkniętym było około 20–30% wody, co pozwalało na oszczędności mimo rosnących kosztów ścieków oraz regulacji związanymi z ochroną środowiska. Strategia firmy dąży jednak do wzrostu tej wartości do poziomu 60%.

Na podstawie danych (od roku 2006 do 2012), można stwierdzić że miesięczna opłata za energię elektryczną wzrosła o 65%, gaz ziemny o 37%, wodę o 27%, ścieki o 182%, sumaryczny parametr – woda i ścieki razem o 109%.

Przedsiębiorstwo kupuje barwniki od swoich zagranicznych dostawców – kadrze technologicznej udało się ograniczyć ten wzrost na przestrzeni ostatnich lat jedynie do poziomu średnio 5% poprzez optymalizację wszystkich procesów technologicznych i odpowiedni dobór tych produktów w minimalnych stosowanych ilościach. Niektóre z używanych produktów udało się zastąpić koncentratami, co pozwoliło wygenerować kolejne zyski.

Świadczy to o poszukiwaniu kolejnych rozwiązań pozwalających na obniżenie kosztów stałych przy jednoczesnym stałym zapewnianiu jakości klientom.

3.2. Dział Zasobów Ludzkich

Aktualnie firma zatrudnia 248 pracowników, łączny koszt wydatków na ich wynagrodzenie wynosi 855 600 zł, a średnie wynagrodzenie pracownika to 3450 zł. W obecnym stanie zatrudnienia blisko 25% załogi ma wyższe wykształcenie. Personel techniczno-technologiczny dysponuje bardzo wysokimi kwalifi-

kacjami, nie boi się żadnych wyzwań z dziedziny chemicznej obróbki włókna, gwarantuje pełny zakres usług wykańczalniczych, fachowość wykonania i terminowość, czego najlepszym przykładem może być fakt poszerzenia oferty usług w 2007 r. o nowoczesne i kompleksowe wykańczanie dzianin i tkanin z włókien wełnianych spełniających bardzo rygorystyczne wymagania certyfikatu EU Flower, przeznaczonych na wyroby niemowlęce i dziecięce.

3.3. Dział Finansowy

Aktualnie zysk firmy szacuje się na poziomie ok. 40 mln zł, co w stosunku do danych z lat poprzednich¹ ukazuje nieprzerwany wzrost przychodów.

Należy szczególnie podkreślić, że ciągły proces modernizacji parku maszynowego nie doprowadził do znaczącej redukcji zatrudnienia. Wręcz przeciwnie, pracownicy stale uczestnicząc w szkoleniach wewnętrznych, jak i zewnętrznych, licznych konferencjach, wykładach i stażach zagranicznych systematycznie poszerzają swoje umiejętności i wiedzę, a efektem tego jest wzrost wydajności i tym samym zwiększenie mocy przerobowych zakładu w danej jednostce czasu.

3.4. Dział Logistyki i Produkcji

Aktualną siłę produkcyjną szacuje się na 34 tony materiału na dobę. Z czego 31 ton to maksymalna produkcja względnie nisko technologiczna (niewymagająca wyspecjalizowanych maszyn wysokiej technologii, a co za tym idzie długiego okresu wykańczalniczego – np. drukarki cyfrowe), tj. mycie, bielenie, farbowanie, drapanie itd. Pozostałe trzy tony dziennej obróbki to materiał przetwarzany w wysokiej technologii związanej z działaniami zleconymi w większości przez firmy zagraniczne.

3.5. Park Maszynowy

Zakład obecnie wyposażony jest w jeden z najnowocześniejszych parków maszynowych w Polsce, a nawet w Europie: dysponuje 43 bardzo nowoczesnymi aparatami barwiarskimi największych światowych producentów, takich jak Thies, MCS, Brazzoli o ładowności od 15 do 800 kg, w pełni kompleksowym parkiem maszynowym umożliwiającym suszenie (trzy suszarki), stabilizację (sześć stabilizatorów), tumbrowanie (cztery tumblery), kompaktowanie (sześć kompaktorów),

¹ W roku 2008 nastąpiła restrukturyzacja firmy wraz z przeniesieniem placówki na obrzeża miasta. Od tego czasu firma utrzymuje nieprzerwany wzrost przychodów przy jednoczesnym zwiększaniu zatrudnienia.

drapanie (cztery draparki), szmerglowanie (jedna szczotkarka) i strzyżenie (trzy postrzygarki) powierzchni dzianin i tkanin. To powoduje, że można uzyskać różnorodne wykończenia typu welur, polar, luper, frotte, skin peach itp. Większość urządzeń to najnowsze rozwiązania konstrukcyjne światowych producentów, które prezentowane są na okresowych wystawach ITMA. Część z nich była wręcz prototypami zainstalowanymi najpierw w zakładzie, a dopiero po kilku miesiącach pracy i optymalizacji pewnych rozwiązań po konsultacjach z naszym personelem techniczno-technologicznym – pokazanymi szerszemu gronu na targach.

3.6. Dział Marketingu i Promocji

Odbiorcami usług COLOUR Sp. J. są przede wszystkim producenci dzianin i tkanin, a także zakłady krawieckie z całego kraju. W odniesieniu do rynku krajowego i międzynarodowego firma przyjęła politykę „50/50”, co oznacza, że w idealnych warunkach połowę zamówień klientów firmy stanowią zamówienia z firm krajowych, a drugą połowę z firm zagranicznych. Są to przedsiębiorstwa głównie z krajów Unii Europejskiej, przede wszystkim ze Skandynawii, gdzie oprócz jakości i terminowości ceniony jest fakt, że zamawiane wyroby są wykończane w zakładzie, który kładzie ogromny nacisk na ochronę środowiska. Firma stara się zawsze oferować indywidualnie dopasowane rozwiązania i w tej sytuacji ścisła współpraca z klientem jest bardzo ważna.

Obecnie przedsiębiorstwo COLOUR Sp. J. współpracuje z 240 klientami. Oferuje im możliwie najwyższą jakość wykańczanych wyrobów włókienniczych, elastyczność i szybkość reakcji na zmieniające się potrzeby rynku, wynikające między innymi z szybkiej zmiany kolorystyki w mniejszych partiach produkcyjnych i, co najważniejsze, konkurencyjny poziom cenowy świadczonych usług. Dodatkowo kadra technologiczna służy swoją wiedzą i doświadczeniem w zakresie doradztwa, a także proponuje pewne dodatkowe rozwiązania wykończenia materiałów oparte na najnowszych dostępnych na rynku produktach chemicznych i technologii. Cechą szczególnie charakterystyczną jest fakt, że w przedsiębiorstwie nie ma odrębnego działu marketingu, który zajmowałby się kontaktami z klientem i pozyskiwaniem nowych partnerów *bussinesowych*. Kontrahenci mają bezpośredni dostęp do osób zajmujących się w firmie technologią, planowaniem produkcji i nadzorem nad jej realizacją, przez co klienci natychmiast uzyskują odpowiedź na nurtujące ich pytania.

3.7. Dział Badań i Rozwoju

Firma COLOUR Sp. J. odnosi korzyści ze współpracy z kilkoma łódzkimi uczelniami wyższymi i instytucjami, w szczególności Instytutem Włókiennictwa w Łodzi, instytucją edukacyjną i badawczą skupiającą się na przemyśle

włókienniczym, Instytutem Technologii Bezpieczeństwa Moratex, Politechniką Łódzką, Stowarzyszeniem Polskich Chemików Kolorystów oraz Stowarzyszeniem Włókienników Polskich. Instytut, w opinii właścicieli firmy, stał się przez lata bardziej ukierunkowany na przemysł, a to pobudziło dalszą współpracę pomiędzy oboma podmiotami. Współpraca nie jest celem samym w sobie, a jej poziom zależy głównie od profilu badawczego Instytutu. Przedsiębiorstwo nie tylko chce zaangażować się w najnowsze badania związane z produkcją i rozwojem nowych technologii, ale również w badania podstawowe.

Wkrótce uruchomiona zostanie Wyszukiwarka Dotacji <http://www.funduszeuropejskie.gov.pl>. Znajdą się w niej informacje o wszystkich możliwościach uzyskania wsparcia z Funduszy Europejskich. Dzięki intuicyjnym filtrom w łatwy i szybki sposób będzie można odnaleźć interesujące źródło finansowania. Wyszukiwarka Dotacji zostanie uruchomiona, gdy po przyjęciu krajowych i regionalnych programów zostaną przygotowane szczegółowe dokumenty pozwalające na ogłoszenie naborów wniosków.

4. Tendencje rozwoju sektora wykańczania tkanin

Zdecydowana większość, bo ponad 90% firm zajmujących się procesem wykańczania tkanin w Polsce to mikro- lub małe przedsiębiorstwa, które świadczą usługi w niskiej technologii. Szacuje się, że w ciągu 20 najbliższych lat, wraz z wizją rozwoju pewnych regulacji prawnych oraz kosztów, ponad 60% MŚP zajmujących się wykańczaniem tkanin nie ma szans przetrwania na rynku lokalnym. Tworzy to idealne warunki do rozwoju firmy poprzez odpowiednio przygotowaną strategię. Charakterystyka rozwoju tego sektora jest utrudniona, ponieważ obowiązek dostarczania danych statystycznych mają firmy zatrudniające ponad 50 pracowników. Utrudnia to statystyczną charakterystykę firm z branży wykańczania tkanin. Badania tendencji rozwoju tego sektora muszą się zatem opierać na metodach empirycznych i badaniach jakościowych. Z rozmów przeprowadzonych z ekspertami zajmującymi się problematyką sektora włókienniczego wynika, iż przeważająca liczba tych przedsiębiorstw nie przetrwa następnych dwóch dekad. W tym okresie kilka czynników będzie miało wpływ na możliwość rozwoju wielkich firm zajmujących się tym przemysłem lub na upadek mniejszych. Są to czynniki zewnętrzne, takie jak rosnące koszty odprowadzania ścieków, odpadów przemysłowych i pobierania wody, które określają koszt usługi – wykańczania tkanin. Przeszkodę tę można ominąć lub też wykorzystać na swoją korzyść poprzez inwestycje w zamknięty obieg wody w zakładzie oraz korzyści skali wynikające ze zwiększenia produkcji. Drugą możliwością obniżki kosztów produkcji jest filtracja ścieków przemysłowych

przed ich odprowadzeniem, co obniży koszt tego procesu. Małe przedsiębiorstwa nie mogą sobie pozwolić na takie wydatki ze względu na nieodpowiednie proporcje do późniejszej ceny usługi, która przestaje być konkurencyjna. Przewagę konkurencyjną dla większych przedsiębiorstw w ciągu najbliższych 20 lat może także stanowić, oprócz przejścia klientów od małych i mikro firm wykańczalniczych, nastawienie przedsiębiorstwa na usługi wykończeniowe w wysokiej technologii. Podnoszący się standard życia w Europie i Azji niesie za sobą zapotrzebowanie na towary o bardzo wysokiej jakości i luksusowe. Tym samym tworzy okazję do rozwoju innowacyjnych pomysłów na inteligentne tkaniny wykańczane w wysokiej technologii. Wczesne rozpoznanie tendencji do zapotrzebowania na takie usługi pozwala wyspecjalizować się w odpowiedniej praktyce przeznaczony dla specjalnej niszy odbiorców.

5. Rynek lokalny – Polska

Rynek lokalny w znacznej większości składa się zatem z małych przedsiębiorstw nie stanowiących poważnej konkurencji dla firmy. Technologia używana przez te przedsiębiorstwa oraz tendencje przewidywane na kilka najbliższych lat wskazują na możliwość ekspansji firmy w tym rejonie poprzez przejście klientów od pomniejszych przedsiębiorców.

Klienci

Połowa wszystkich dostawców to klienci rynku lokalnego, z których 50% to duża liczba stałych dostawców małej ilości towarów (w skali miesiąca od 1 do 50 ton). Natomiast druga połowa to duzi dostawcy również nastawieni na stałe kontrakty, przedłużane każdego roku. Wszyscy klienci dostarczają niewykończony materiał do przedsiębiorstwa i w ich gestii leży transport tego surowca. Umowy zazwyczaj są podpisywane tak, iż odbiór i dostarczenie materiału następuje w chwili przewidzianej przez dział planowania bez konieczności składowania go.

Konkurencja

Na rynku lokalnym raczej trudno wskazać na poważną konkurencję ze względu na wysoką technologię, jaką dysponuje w procesach wykańczania tkanin firma COLOUR Sp. J. Także duży odsetek dostawców zagranicznych oraz zróżnicowanie w postaci dywersyfikacji małych i dużych klientów powoduje, iż firma jest stabilna i niezależna od wpływów konkurencji lokalnej. Trzeba pamiętać, że ponad 90% rynku lokalnego stanowią małe przedsiębiorstwa wykańczalnicze nastawione na nisko technologiczne procesy wykańczalnicze.

Problem badawczy

Należy ustosunkować się do wizji rozwoju tego sektora przemysłu w ramach rynku lokalnego i sporządzić odpowiednią strategię rozwoju przedsiębiorstwa. Analiza trendów rozwojowych i korzyści wynikających z zapotrzebowania na usługi wykańczania tkanin w wysokiej technologii, jest tutaj kluczowym czynnikiem do tworzenia planu rozwoju firmy dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Strategia obrona przez zespół powinna mieć kompleksowy charakter współpracy pomiędzy poszczególnymi działami. Trzeba pamiętać, aby każde z podjętych działań miało swoje uzasadnienie w celu określenia ich przydatności. Istotne będzie także odpowiednie planowanie wynagrodzenia dla pracowników zarówno aktualnych, jak i potencjalnie zatrudnionych podczas trwania tego projektu. Trzeba też zaplanować koszt wszystkich przedsięwzięć oraz zysk w przedziale kilkuletnim.

Pytania do czytelników

1. Jaką najbardziej skuteczną strategię powinna obrać firma COLOUR Sp. J. w celu uzyskania pozycji lokalnego lidera?
2. Czy ekspansja zagraniczna firmy może stanowić bardziej efektywne rozwiązanie niż skupienie się na rozwoju względem rynku lokalnego?

Załącznik 1: Bilans firmy Colour Sp. J.

	rok 2013	rok 2012
1	2	3
Aktywa trwale	23 888 629,25	21 559 339,68
I. Wartości niematerialne i prawne	36 329,76	46 045,32
I. Rzeczowe aktywa trwale	23 400 316,18	18 958 288,96
II. Należności długoterminowe	–	–
III. Inwestycje długoterminowe	450 000,00	2 550 000,00
IV. Długoterminowe rozliczenia międzyokresowe	1 983,31	5 005,40
Aktywa obrotowe	7 320 498,12	5 428 841,82
I. Zapasy	1 709 260,63	1 015 133,65
I. Należności krótkoterminowe	4 205 570,84	3 650 751,87
II. Inwestycje krótkoterminowe	1 071 815,52	406 292,09
III. Krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe	333 851,13	356 664,21
Aktywa razem	31 209 127,37	26 988 181,50
Kapitał (fundusz) własny	13 030 263,05	10 540 222,14
I. Kapitał (fundusz) podstawowy	6 994 131,08	6 994 131,08
I. Należne wpłaty na kapitał podstawowy	–	–
II. Udziały (akcje) własne	–	–

1	2	3
III. Kapitał (fundusz) zapasowy	138 924,66	–
IV. Kapitał z aktualizacji wyceny	–	–
V. Pozostałe kapitały rezerwowe	–	–
VI. Zysk (strata) z lat ubiegłych	–	–464 734,02
VII. Zysk (strata) netto	7 124 844,58	5 059 115,62
VIII. Odpisy z zysku netto w ciągu roku	–1 227 637,27	–1 048 290,54
Zobowiązania i rezerwy na zobowiązania	18 178 864,32	16 447 959,36
I. Rezerwy na zobowiązania	18 435,11	18 558,91
I. Zobowiązania długoterminowe	7 693 003,43	6 918 443,01
II. Zobowiązania krótkoterminowe	8 402 836,68	8 768 015,48
III. Rozliczenia międzyokresowe	2 064 589,10	742 941,96
Pasywa razem	31 209 127,37	26 988 181,50

Decyzje strategiczne w przedsiębiorstwie – zmiana profilu działalności

1. Wprowadzenie

Jednym z podstawowych celów planowania strategicznego jest stworzenie dobrego planu długoterminowego, który wyznacza kierunek oraz drogę rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Firmy uwzględniają w nim specyfikę sytuacji rynkowej, szanse, cele i posiadane zasoby. W wyniku przetworzenia tak zebranych informacji powstają w dalszej kolejności bardziej szczegółowe plany roczne i długofalowe, które skupiają się na bieżących interesach firmy tudzież ich kontynuacji. Działania te determinuje w znacznej mierze potrzeba wypracowania i podtrzymania strategicznej równowagi pomiędzy celami i możliwościami organizacji a zmieniającym się otoczeniem. Ponieważ dynamika, z jaką dokonują się zmiany na rynku, potrafi z dnia na dzień zmieniać panujące uwarunkowania, firmy muszą wykazać się umiejętnością elastycznego dostosowywania posiadanej oferty. Mimo iż w obecnych czasach nie jest to zadanie najprostsze, podmioty wykazujące orientację marketingową dość sprawnie realizują przyjęte strategie. Jednym z dobrych przykładów może być firma „Wadlex”, która od momentu rozpoczęcia działalności niejednokrotnie zmieniała swoją ofertę i rodzaj oferowanych usług. Był to wynik prawidłowego przewidywania nadchodzących zmian oraz wypracowania różnych scenariuszy rozwoju, które niejednokrotnie pozwalały unikać niebezpieczeństw związanych z zawirowaniami rynku, jakie występowały na przestrzeni ostatnich lat.

Celem stawianym przed niniejszym opracowaniem jest analiza profilu działalności firmy „Wadlex” i prezentacja problemów odnoszących się do strategicznych kierunków działania przedsiębiorstwa. Autorzy wskazują w tekście na dylematy rozwoju firmy związane z niepewną sytuacją rynkową, którą traktują jako główny czynnik strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

* Mgr, doktorant, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

2. Charakterystyka przedsiębiorstwa „Wadlex”

Przedsiębiorstwo produkcyjno-usługowo-handlowe „Wadlex” funkcjonuje na rynku od roku 1990. Na przestrzeni ponad 20 lat jego właściciele niejednokrotnie zmieniali profil działalności firmy reagując na potrzeby lokalnego rynku i występującą na nim koniunkturę. Takie działania motywowane były również zmieniającą się sytuacją rynkową, która przekładając się na spadek przychodów i wizję bankructwa zmuszała kierownictwo do poszukiwania nowych rozwiązań. W praktyce polegało to zazwyczaj na zmianie profilu działalności przedsiębiorstwa. Ostatnią taką sytuację odnotowano w roku 1999, kiedy panujący ówczesnie kryzys gospodarczy oraz nagły wzrost konkurencji w branży skłonił właścicieli do rezygnacji z prowadzenia gabinetów medycyny alternatywnej i rozpoczęcia działalności w branży hotelowo-turystycznej.

W roku 1999 firma wygrała przetarg na dzierżawę budynku Polskich Kolei Państwowych, w którym mieściła się noclegownia dla motorniczych kolei. Do ukierunkowania profilu działalności właśnie na usługi hotelarskie skłoniła właścicieli dobra lokalizacja budynku, mieszczącego się naprzeciw obecnej hali Atlas Arena, oraz duża liczba handlowców z Rosji potrzebujących miejsc noclegowych. Przystępując do przetargu właściciele firmy Wadlex nie wzięli jednak pod uwagę złego stanu technicznego budynku, który już wtedy kwalifikował się do przeprowadzenia generalnego remontu. Ponieważ taka inwestycja była niemożliwa do zrealizowania, głównie z uwagi na brak prawa własności do budynku, kierownictwo zmuszone było przyjąć strategię marketingową bazującą na małym, zamożnym grupie klientów, dla której głównym kryterium przy wyborze miejsca noclegu była cena. Takie podejście w znaczącym stopniu ograniczyło możliwości dalszego rozwoju firmy zmuszając kierownictwo do myślenia operacyjnego, skupiającego się na rozwiązywaniu bieżących problemów natury organizacyjnej i ekonomicznej.

Obiekt hotelarski Axel

Obierając strategię konkurencyjnie niskich cen, kierownictwo firmy Wadlex postanowiło dokonać jedynie niezbędnych w tamtym czasie drobnych remontów pozwalających świadczyć usługi hotelowe. Zakres prac remontowych ograniczył się do odświeżenia pomieszczeń sanitarnych na każdym z trzech pięter, wymiany zniszczonych tapczanów hotelowych, wymiany pościeli oraz odmalowania niektórych pokoi. Na potrzeby obsługi gości hotelowych zatrudniono czterech recepcjonistów pracujących w systemie 24 godzinnym, trzy pokojówki, konserwatora oraz informatyka.

Aby zapewnić gościom niezbędny w przypadku tego typu działalności dostęp do restauracji zdecydowano się na podnajęcie pomieszczeń, które można było

przekształcić w taki obiekt. Dzięki temu uzyskano dodatkowe wpływy w wysokości 2000 zł miesięcznego czynszu. Obiekt mieszczący się przy ulicy Objazdowej 17 nazwano „Axel”. Z uwagi na restrykcyjne przepisy dotyczące standardów hotelowych, których przedsiębiorstwo, ze względu na stan budynku, nie mogło spełnić, właściciele nie otrzymali zgody na posługiwanie się nazwą „Hotel”, dlatego też użyto bliskoznacznego określenia „Obiekt hotelarski”. Pełne uruchomienie nastąpiło w marcu roku 2000. W dniu rozpoczęcia działalności na rynku hotelarskim firma Wadlex oferowała swoim klientom łącznie 60 pokoi, jedno-, dwu- i trzyosobowych, o średnim standardzie, restaurację z kuchnią polską, solarium, bezprzewodowy Internet WiFi oraz siłownię. W początkach swej działalności obiekt cieszył się dużym zainteresowaniem przyjeżdżających klientów. Dodatkową metodą pozyskiwania nowych gości była współpraca z restauracją, która podnajmowała powierzchnię od hotelu. Dobrze prosperująca restauracja, specjalizująca się w urządzaniu profesjonalnych bankietów dla różnego rodzaju instytucji, oferowała możliwość zakwaterowania w hotelu na preferencyjnych warunkach cenowych.

Taki stan rzeczy utrzymywał się przez okres dwóch pierwszych lat działalności, a miał swoje podłoże w małej konkurencji firm, które świadczyłyby podobne usługi w zbliżonym pałapie cenowym. Dobra passa zakończyła się wraz z odpływem wschodnich handlowców na skutek przemian społecznych i gospodarczych. Znaczący spadek liczby gości hotelowych wpłynął także na zmniejszenie obrotów dzierżawionej restauracji, która zakończyła swą działalność w 2003 r. Drastyczny spadek wpływów zmusił przedsiębiorców do zredefiniowania strategii marketingowej i poszukania rozwiązania patowej sytuacji.

Rozwiązaniem problemu okazało się dostosowanie oferty obiektu do potrzeb noclegowych firm budowlanych. Niski standard pokoi, brak w nich łazienek oraz brak zaplecza restauracyjnego nie stanowił problemu dla ekip budowlanych, a z uwagi na niską cenę obiekt był bardzo konkurencyjny (w przypadku tego rodzaju klientów, jedynym kryterium decyzyjnym była cena).

Firmy z branży budowlanej były klientem masowym, gwarantującym korzystanie ze stałej liczby miejsc noclegowych przez dłuższy okres, co pozwoliło właścicielom odzyskać płynność finansową, spłacić zaległe zadłużenie, a także obniżyć koszty związane z praniem pościeli czy sprzątaniami pokoi. Lata 2002–2007 były najlepszym pod kątem dochodów okresem w przedsiębiorstwie.

Sytuacja zaczęła się zmieniać w momencie zakończenia większości prac budowlanych i przestoju w branży budowlanej. W tym samym czasie na rynku pojawiła się konkurencja specjalizująca się w kwaterunkach ekip budowlanych. Dodatkowo rozwój technologii budowlanej doprowadził do pojawienia się na rynku tzw. mobilnego kwaterunku, czyli możliwości zamieszkiwania robotników budowlanych w specjalnie przystosowanych, mobilnych kontenerach tymczasowo umieszczanych na terenie budowy. Z uwagi na obniżenie kosztów związanych z codziennym dowozem pracowników na teren budowy, rozwiązanie to okazało

się na tyle atrakcyjne, że większość firm zaprzestała korzystania z usług obiektów hotelarskich i hoteli. Na przełomie lat 2009 i 2010 właściciele ponownie mieli problem związany z utratą głównego rynku zbytu ich usług.

3. Szczegółowy opis źródeł problemu

Dynamicznie zmieniające się środowisko doprowadziło do zachwiania dotychczasowej pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Wzrost kosztów prowadzenia działalności oraz atrakcyjna oferta konkurentów stały się głównymi przyczynami utraty rentowności. To z kolei skutkowało brakiem funduszy na niezbędne remonty obiektu.

Oczekiwania konsumentów

Od roku 1999 grupą klientów docelowych dla obiektu hotelarskiego byli robotnicy, przebywający w Łodzi tymczasowo. Zatrudniające ich firmy opłacały nocleg w obiekcie hotelarskim, co pozwalało zatrudniać nie tylko robotników pochodzących z Łodzi. Robotnicy byli uznawani za klientów o niskich wymaganiach w zakresie jakości i standardu usług – swoją obecność w obiekcie hotelarskim ograniczali przede wszystkim do noclegu. Od roku 2003 firmy zatrudniające robotników zaczęły inwestować w mobilne kompleksy noclegowe (tzw. kontenery mieszkalne). Odpływ głównej grupy dotychczasowych konsumentów skutkowało próbami nawiązywania umów z klubami sportowymi, aby zawodnicy przybywający do Łodzi nocowali w obiekcie hotelarskim. Konsumentami ci byli jednak mniej atrakcyjni niż robotnicy ze względu na mniejszą liczebność grupy, krótki okres ich pobytu w obiekcie oraz brak regularności. Ponadto na terenie Łodzi i regionu powstawały nowe obiekty, których oferta była bardziej korzystna dla sportowców. Niespełnienie oczekiwań odbiorców doprowadziło do niskiego popytu ze strony klientów indywidualnych, a wobec braku klientów grupowych – do znacznego spadku dochodów.

Konkurencja

Konkurencją dla pierwotnej grupy docelowej obiektu hotelarskiego – robotników, okazały się mobilne kompleksy noclegowe, które zredukowały koszt noclegu dla jednego pracownika do około 50%, tym samym czyniąc ofertę przedsiębiorstwa Wadlex drogą i niekonkurencyjną. Standard pokoi w obiekcie hotelarskim plasował się na podobnym poziomie, w związku z czym cena stała się decydującym czynnikiem dla firm zatrudniających robotników. Kolejną grupą korzystającą z obiektu hotelarskiego stali się sportowcy, postrzegani jako klienci

mniej opłacalni i bardziej ryzykowni (ze względu na brak regularności i mniejszą liczebność grupy). Od roku 2005 łódzki rynek hotelarski stawał się coraz bardziej konkurencyjny – powstawały nowe obiekty, o różnym standardzie usług i cenie. Zakładano, że w owym okresie na tym rynku powstaną 23 nowe hotele oraz kilka tanich schronisk i noclegowni dla robotników.

Grupy sportowców zaczęły korzystać z obiektów położonych poza centrum miasta, gdzie ceny noclegów były do 20% wyższe niż w obiekcie hotelarskim. Jednak standard pokoi, spokojne otoczenie oraz wyspecjalizowane miejsca do treningów i odpoczynku okazały się bardziej atrakcyjne. Wobec utraty docelowych grup konsumentów, obiekt hotelarski stanął przed problemem utraty płynności finansowej.

Wzrost kosztów prowadzenia działalności

Spadkowi wpływów finansowych i coraz mniejszej liczby klientów korzystających z oferty obiektu hotelarskiego towarzyszył regularny wzrost kosztów jego utrzymania. Od roku 2007 koszty utrzymania obiektu w ujęciu rocznym zaczęły przewyższać wpływy, w związku z czym pojawiła się konieczność wzięcia kredytu na dalszą działalność bądź jej zamknięcie. Dodatkowe koszty generowane były przez brak funduszy na cele remontowe:

- zły stan techniczny budynku wpływający na powstawanie licznych usterek;
- niezabezpieczona materiałem ocieplającym elewacja budynku, powodująca duże straty ciepła;
- drewniane i nieszczelne okna dodatkowo wpływające na straty ciepła;
- konieczność korzystania z zewnętrznej pralni w związku z niemożnością spełnienia odpowiednich norm w dzierżawionym budynku.

Brak funduszy remontowych

Spadek rentowności prowadzenia obiektu hotelarskiego doprowadził do braku środków na prowadzenie niezbędnych remontów, co z kolei skutkowało obniżeniem atrakcyjności oferty w porównaniu z obiektami o wyższym standardzie usług przy utrzymaniu podobnych cen. Przepisy bezpieczeństwa nie pozwalały na tworzenie nowej oferty ze względu na niespełnienie wymaganych norm. Dotychczasowe grupy docelowe nie były wymagające w odniesieniu do standardów obiektu ze względu na krótki czas, które spędzały w tym miejscu. Klienci indywidualni postrzegali ofertę obiektu jako nieatrakcyjną ze względu na:

- brak łazienek w pokojach;
- brak restauracji;
- złą infrastrukturę obiektu;
- zużyte i zniszczone wyposażenie hotelu;
- zły stan sanitariatów.

W związku z brakiem klientów obiekt hotelarski nie posiadał funduszy własnych na niezbędny remont, który mógł podnieść standard świadczonych usług oraz przyczynić się do uatrakcyjnienia dotychczasowej oferty.

Działania promocyjne

Obiekt hotelarski nie prowadził od momentu powstania akcji promocyjnych, skupiając się przede wszystkim na kontaktach indywidualnych z firmami zatrudniającymi robotników oraz klubami sportowymi. Od roku 2002 istniała jedynie strona internetowa, która nie zachęcała do korzystania z usług obiektu. Brak strategii promocyjnej i zindywidualizowania oferty przełożył się na niskie recenzje na portalach hotelarskich, gdzie dodatkowo indywidualni klienci, którzy skorzystali z usług obiektu, wyrażali niepocholebne komentarze na jego temat.

Kierownictwo obiektu sceptycznie podchodzi do problemu badania rynku i działań marketingowych, w wyniku czego nie istnieją problemowe zestawienia opinii konsumentów na temat prowadzonych usług oprócz komentarzy internetowych. Brak zastosowania narzędzi marketingowych skutkuje niską świadomością na temat istnienia obiektu oraz złym wizerunkiem generowanym przez byłych klientów.

Problemy natury prawnej

W związku z odkryciem licznych usterek i niezgodności ze standardami prowadzenia obiektu stał się on celem kontroli, które utrudniają ciągłość jego funkcjonowania. Wiążą się one również z karami finansowymi, które nakładane są wskutek niespełnienia norm sanitarnych i bezpieczeństwa.

Koszty i przychody z tytułu prowadzenia obiektu hotelarskiego w ujęciu miesięcznym

Koszty

Lp.	Nazwa kosztu i opis	Kwota (w PLN)
1	2	3
1	Czynsz	8 000
2	Ogrzewanie (nadpłata w miesiącach letnich pozwalała opłacić bardzo wysokie koszty w sezonie zimowym – grzewczym)	12 000
3	Energia elektryczna	2 500
4	Wynagrodzenie pracowników (koszty pracodawcy)	5 000
5	Gaz	300
6	Koszty pralni	1 500
7	Woda	600

1	2	3
8	Telewizja	800
9	Internet	150
10	Wywóz nieczystości	200
11	Monitoring i ochrona obiektu	150
12	Księgowość (usługa zewnętrzna)	600
13	Pozostałe koszty związane z utrzymaniem budynku	2 000
	SUMA	33 800

Przychody

Lp.	Nazwa przychodu i opis	Kwota (w PLN)
1	Goście indywidualni	4 000
2	Goście grupowi	18 000
3	Pozostała działalność	2 000
	SUMA	24 000

***Uwaga:** w branży hotelarskiej rzeczą normalną jest sezonowość popytu. Prezentowane w powyższej tabeli dane są pewnym uśrednieniem. W tzw. sezonie wysokim przychody wynosiły około 40 000 PLN, a w sezonie niskim około 6 000 PLN.

Zadanie problemowe

Wskutek zmian, które zaszły na rynku, sytuacja obiektu hotelarskiego pogarszała się z każdym miesiącem. W obliczu opisanych powyżej problemów kierownictwo obiektu hotelarskiego stanęło przed zadaniem znalezienia najkorzystniejszego rozwiązania. Dalsze prowadzenie obiektu w takiej formule było nieopłacalne, gdyż koszty w sposób znaczący przewyższały przychody, a uzyskanie wysokiego kredytu z przeznaczeniem na podniesienie standardu obiektu było utrudnione ze względu na fakt obarczenia inwestycji bardzo dużym ryzykiem porażki. Zakończenie działalności nie było możliwe, gdyż wymagałoby szybkiej spłaty zadłużenia, które narosło w trakcie prowadzenia działalności przez ostatnie lata w efekcie kredytów zaciąganych na rzecz finansowania bieżącej działalności operacyjnej.

Przeanalizuj opisane powyżej problemy obiektu hotelarskiego i zaproponuj rozwiązanie, które pozwoli właścicielom kontynuować działalność przedsiębiorstwa. Szczególną uwagę zwróć na takie aspekty, jak:

- brak popytu na usługi;
- sytuację na rynku oraz rosnącą konkurencję;
- konieczność ponoszenia nakładów finansowych na inwestycje i modernizację obiektu;
- kondycję finansową przedsiębiorstwa.

W swoich rozważaniach odwołaj się do znanych ci strategii zarządzania przedsiębiorstwem. Zadbaj o to, aby zaproponowane rozwiązanie było realne i możliwe do wdrożenia.

Joanna Kłosińska*, Marta Raźniewska*, Krzysztof Suszek**

LPP SA – ekspansja na rynki zagraniczne oraz zarządzanie portfelem marek

1. Wprowadzenie

LPP SA to polskie, dynamicznie rozwijające się przedsiębiorstwo z branży odzieżowej, właściciel sześciu wiodących marek odzieżowych. Swoją działalność prowadzi na dwunastu rynkach europejskich i planuje ekspansję na kolejne rynki europejskie oraz arabskie.

Celem studium przypadku jest przedstawienie problemów odnoszących się do strategii przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych, sposobów ich wyboru i form funkcjonowania na tych rynkach. Autorzy podejmują też zagadnienie rozwoju firmy oraz wskazanie kluczowych, z punktu widzenia działań marketingu, elementów osiągnięcia sukcesu. Tekst będzie mógł być wykorzystywany w pracy ze studentami z kierunków zarządzania i ekonomii. Powstał on na podstawie analizy wtórnych źródeł informacji – tj. strony internetowej omawianej firmy www.lpp.pl, a także wiedzy autorów zdobytej podczas spotkań z pracownikami grupy LPP.

2. Powstanie i cele przedsiębiorstwa

Historia LPP SA sięga początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, kiedy to Marek Piechocki (dziś prezes LPP SA) i Jerzy Lubianiec (obecnie prezes Rady Nadzorczej) rozpoczęli działalność w branży odzieżowej, prowadząc wspólnie Przedsiębiorstwo Handlowe Mistral s.c. Spółka Marka Piechockiego i Jerzego Lubianca rozpoczynała od handlu tanimi chińskimi tekstyliami. Importowali oni szyte w Azji *t-shirty* i zaopatrywali w nie polskie hipermarkety. Brak towarów w Polsce rekompensowano możliwością nabycia wielu dóbr w odległych

* Mgr, doktorantka, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

** Mgr, doktorant, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

regionach świata, bez dysponowania nawet znacznym kapitałem. Obydwaj założyciele spółki szybko znaleźli więc kontakty, nawiązali współpracę z zagranicznymi dostawcami i rozpoczęli sprzedaż pierwszych partii towaru. Mimo że przedsięwzięcie rozwijało się dobrze, problemów im nie brakowało.

Spółka, która zmieniła nazwę na LPP (1995), notowała bardzo dobre wyniki. Jej założyciele porzucili import tanich azjatyckich tekstyliów na rzecz tworzenia własnej marki odzieżowej „Reserved” i podjęli decyzję o budowie własnej sieci sprzedaży detalicznej. „Reserved”, według założeń swych twórców, to modne ubrania dobrej jakości. Marka ta angażuje się w promocję młodych, utalentowanych projektantów, podkreślając w ten sposób, że jest marką dla tych wszystkich, którzy szukają odzieży stworzonej według światowych trendów za przystępną cenę. Pierwszy salon sprzedaży odzieży pod marką „Reserved” powstał w roku 2000. Rok później było ich już 24 (o łącznej powierzchni około 7000 m²). Obecnie salony sprzedaży firmy LPP znajdują się nie tylko w Polsce, lecz także w dziesięciu innych krajach europejskich.

3. Rozwój finansowy firmy

W 1999 r. LPP SA osiągnęło przychody ze sprzedaży w wysokości 107 mln zł, natomiast zysk netto wyniósł sześć mln zł. Pierwszy salon „Reserved” powstał w roku 2000. Dziś jest ich – w Polsce i poza jej granicami – ponad 270.

W roku 2000 LPP przerodziło się w firmę projektującą, produkującą i dystrybuującą odzież, która śmiało mogła konkurować z podobnymi produktami zachodnich marek. Kolejne lata to pasmo nieustających sukcesów, inwestycji w rozwój i poszerzanie rynków zbytu. Jednak dynamiczny rozwój firmy wymagał gotówki. Po kapitał właściciele udali się na giełdę, zachowując jednak kontrolę nad spółką. 15 listopada 2000 r. akcje LPP zostały dopuszczone do publicznego obrotu na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W lutym 2001 r. odbyła się publiczna subskrypcja akcji serii G. Nowi inwestorzy objęli 300 tys. akcji, płacąc 48 zł za sztukę. Wpływy z emisji przeznaczono na rozwój sieci salonów „Reserved” oraz na inwestycje związane z informatyzacją spółki. Akcje LPP SA zadebiutowały na rynku równoległym GPW 16 maja 2001 r. z ceną 48,40 zł¹.

Zysk netto grupy LPP, przypisany akcjonariuszom jednostki dominującej, w czwartym kwartale 2013 r. wyniósł 181,4 mln zł wobec 146,4 mln zł rok wcześniej – podała spółka w raporcie kwartalnym. Wynik okazał się o dwa punkty procentowe niższy od konsensusu zakładającego zysk na poziomie 185,4 mln zł².

¹ www.lpp.pl [dostęp: 20.04.2015].

² Tamże.

4. Marki i produkty oraz ekspansja na rynki zagraniczne

LPP w swoim portfelu posiada także markę „Promostars”. Jest to odzież reklamowa (przede wszystkim *t-shirty*, koszulki polo, bluzy, polary, czapki). Logotypy, hasła reklamowe czy korporacyjne oraz inne komunikaty drukowane lub haftowane są według indywidualnych preferencji. Wszystko – jak mówią twórcy – na najwyższym poziomie wykonania.

Odzież sprzedawana przez firmę Piechockiego produkowana jest przede wszystkim w Chinach, w mniejszym stopniu także w Indiach i w Polsce. Centrum projektowe dla „Reserved” i „Cropp Town” znajduje się w Gdańsku, natomiast dla marek „House” i „Mohito” – w Krakowie. Spółka sprzedaje swoje produkty głównie w rejonie środkowej i wschodniej Europy – oprócz Polski w Czechach, na Słowacji, Węgrzech, Litwie, Łotwie, w Estonii, na Ukrainie, w Rosji, Rumunii oraz w Bułgarii.

Najnowsza marka grupy – „Sinsay” osiągnęła w pierwszym roku funkcjonowania w sieci około 75 mln zł przychodów i 8 mln zł zysku operacyjnego. Jest to dowód na to, że warto się rozwijać poprzez nowe marki³.

Ekspansja zagraniczna

Kolejne lata to wejście LPP na zagraniczne rynki z marką „Reserved”: w roku 2002 do Estonii, Czech, na Węgry, a w 2003 r. na Litwę, Ukrainę i Słowację. Rok 2004 to wykreowanie i wprowadzenie na polski, a potem na rosyjski, rynek nowej marki odzieżowej „Cropp Town”. Ubrania sygnowane tą marką miały trafić do odważnych młodych ludzi związanych z kulturą hip-hopu, którzy poprzez strój chcą wyrazić swoje poglądy i zmanifestować niezależność, lubią bawić się w grupie i mają wspólne zainteresowania. „Cropp” jest marką typowo miejską, która najlepiej „czuje się” na ulicach, w klubach, czyli wszędzie tam, gdzie młodzi ludzie chcą zademonstrować, że mają niepowtarzalny styl i niebanalny pomysł na siebie. Po raz kolejny okazało się, że idea przedsiębiorców w pełni odpowiadała potrzebom nabywców. Na przestrzeni kolejnych dwóch lat „Cropp Town” oferował swoje produkty już w Estonii, na Słowacji i na Łotwie (2005) oraz na Litwie, w Rosji i w Czechach (2006).

Kolejny przełom nastąpił w roku 2007. Spółka przekroczyła miliard złotych wartości sprzedaży. W tym samym czasie w Polsce i w kilku krajach europejskich premierę miała już trzecia własna marka – „Esotiq” (ekskluzywna bielizna), która wraz z dwoma pierwszymi wkroczyła w roku 2008 na kolejny europejski rynek. Tym razem była to Rumunia. W roku 2009 LPP oficjalnie przejęła za prawie 400 milionów złotych spółkę Artman SA zyskując tym samym

³ Tamże.

dwie kolejne marki – „House” oraz „Mohito” i stając się w ten sposób największą siecią odzieżową w Polsce i znaczącym graczem na międzynarodowym rynku ubrań. W marcu roku 2013 LPP wprowadza do swojego portfela jeszcze jedną markę – „Sinsay”, której motto brzmi „*I'm good but not an angel*” („*jestem dobry, ale nie jestem aniołem*”).

Podsumowując można stwierdzić, że strategia firmy LPP SA na rynkach zagranicznych dała pozytywne wyniki. Przedsiębiorstwo uczestniczy w procesach internacjonalizacji, zlecając produkcję pod własną oryginalną marką na zagranicznych rynkach obcym firmom. Rozwój sieci dystrybucji był efektem zastosowania franchisingu zarówno na rynku krajowym, jak i zagranicznym. Strategię internacjonalizacji LPP SA można rozpatrywać z punktu widzenia różnych kryteriów. Można ją zaliczyć do strategii regiocentrycznej, skoncentrowanej na rynkach krajów Europy Środkowowschodniej. Można ją także uznać za strategię rozwoju rynku, ponieważ przedsiębiorstwo po osiągnięciu sukcesu na rynku krajowym wprowadziło na rynki zagraniczne te same produkty. W odniesieniu do strategii marketingowej mówić można o strategii koncentracji segmentowej (te same segmenty rynku w wielu krajach – produktów odzieżowych wysokiej jakości przeznaczonych dla segmentu średnio zamożnych klientów z grupy młodzieży), standaryzacji produktu, jednolitej promocji i zróżnicowanej cenie⁴.

5. Zamierzenia i plany

W sierpniu roku 2014 zarząd spółki LPP poinformował o swoich planach zakładających, że na rozwój sieci w 2015 r. przeznaczy podobne środki, jakie zaplanowano na rok 2014, czyli od 380 do 450 mln zł. LPP liczy, że w 2015 r. powierzchnia handlowa spółki wzrośnie o 167 tys. m², czyli o 28%, do poziomu ok. 756 tys. m². Dodatkowo kontynuowana będzie w roku 2014 rozbudowa centrum logistycznego. Na ten cel spółka planuje przeznaczyć około 100 mln zł⁵. Dalszy rozwój ma być finansowany – tak jak dotychczas – ze środków własnych i kredytów.

Obecnie (według danych spółki LPP SA na koniec IV kwartału 2013 r.) jest ona właścicielem sieci detalicznej z 1320 sklepami o łącznej powierzchni 588,7 tys. m². W tym roku o 77 tys. m² ma wzrosnąć powierzchnia handlowa sklepów w Polsce (wzrost o 21% rok do roku – rdr), o 24 tys. m² w UE (wzrost o 30% rdr) i o 67 tys. m² w Rosji i na Ukrainie (wzrost o 47% rdr). W sieci znajduje się 140 salonów „Reserved” w Polsce i 130 salonów w dziesięciu eu-

⁴ Por. W. Grzegorzczak, *Marketing na rynku międzynarodowym*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 251–255.

⁵ Tamże.

ropejskich krajach, 168 salonów marki „Cropp” w Polsce i 70 salonów zagranicznych, 177 salonów „House” w Polsce i 110 za granicą, 53 salony „Mohito” oraz 58 salonów „Esotiq”.

LPP planuje uruchomienie jesienią roku 2014 dwóch pierwszych sklepów „Reserved” w Niemczech oraz pięciu sklepów w Chorwacji w każdej z marek spółki. Dodatkowo w roku 2015 spółka planuje pozyskać w Niemczech kilka kolejnych lokalizacji. Plany zakładają skupienie się na rozwoju w Niemczech marki „Reserved”. Według danych niemiecki rynek jest nasycony, ale jednocześnie duży i perspektywiczny. Szacowana wartość tego rynku to 50 mld dolarów, wobec siedmiu mld dolarów w Polsce⁶. Spółka w swoich planach nie wyklucza ekspansji na inne zachodnie rynki w przyszłości.

Zdajemy sobie sprawę, że dla zapewnienia tempa rozwoju musimy odkrywać nowe rynki. Nie odrzucamy żadnych ofert, także z Europy Zachodniej. Jesteśmy wielkim graczem na polskim rynku, ale w skali europejskiej trochę mniej niż średnim. Dlatego nasze plany rozwoju na kolejne lata będą ambitne. Nie ma mowy, by w najbliższych latach cały zysk trafiał na dywidendę. Chcemy się rozwijać. Grupy średniej wielkości na rynku europejskim mają obroty rzędu 3–4 mld euro wobec 1 mld euro osiągniętych przez LPP w 2013 roku. Jeśli będziemy rosnać w tempie ponad 20 proc., to w ciągu 3–4 lat możliwe będzie podwojenie przychodów

– powiedział członek zarządu spółki LPP⁷.

Latem roku 2014 spółka podpisała umowę franczyzy ze spółką Azadea, która zakłada rozwój sieci w krajach arabskich. Jeszcze w roku 2014 planowane jest otwarcie pierwszego sklepu „Reserved”, prawdopodobnie w Katarze. Umowa stanowi, że franczyzobiorca zobowiązał się do otwarcia minimum 30 sklepów „Reserved” w ciągu sześciu lat. Możliwe jest otwarcie większej liczby sklepów, w zależności od efektywności franczyzy. Ekspansja na kraje arabskie jako region kulturalnie inny niż europejski wymaga odpowiedniego dostosowania strategii marketingowej.

LPP w połowie roku ruszy z przygotowaniem do stworzenia kolejnej nowej marki. Będzie to odzież damska i męska w nieco wyższych cenach i o wyższej jakości. Modna, ale nie awangardowa. Efekty planowane są pod koniec roku 2015 albo na początku 2016.

Bibliografia

Grzegorzyc W., *Marketing na rynku międzynarodowym*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
www.lpp.pl.

⁶ Tamże.

⁷ Tamże.

Problemy do dyskusji

1. Proszę określić grupy docelowe poszczególnych marek LPP.
2. Proszę wymienić wady i zalety strategii multimarkowej.
3. Na podstawie ogólnie dostępnych danych proszę określić wiodącą markę firmy LPP oraz jej podstawowe cechy (produkty, sposoby promocji, liczba sklepów i ich umiejscowienie, zakres cenowy).
4. Proszę wskazać na jakie elementy LPP musi zwrócić uwagę w momencie ekspansji na rynki arabskie.

Agnieszka Wenerska*

Standaryzacja pracy jako narzędzia zarządzania personelem na przykładzie Call Center w Centrum Medycznym MedSafe

1. Wprowadzenie

Problem jakości w sektorze służby zdrowia zarówno w odniesieniu do procesów postępowania medycznego, jak i wyników procesu leczenia bardzo długo nie był postrzegany jako kluczowy element strategii i oceny podmiotów leczniczych. Dopiero w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku poprawa zarządzania jakością w sektorze zdrowia uzyskała we wszystkich niemalże rozwiniętych krajach świata należną jej priorytetową rangę. Dostrzeżono również decydującą, wręcz konstytutywną, rolę mechanizmów finansowania szpitali w kontekście osiągnięcia i utrzymywania odpowiedniego poziomu jakości procesów, struktur i wyników leczenia. Zdano sobie również sprawę, że zapewnienie lepszej jakości w krótkim okresie wprowadzie z reguły związane jest z podwyższonymi kosztami działalności, w długim okresie pozwala jednak poprzez poprawę wyników oraz redukcję liczby i stopy powikłań na uzyskanie wielu oszczędności, a w bardziej rozwiniętych systemach również na oszczędności środków pieniężnych¹.

Nie można przy tym pominąć faktu, że promowanie jakości w krajach centralnej i wschodniej Europy oraz w krajach byłego Związku Radzieckiego jest utrudnione z powodu braku środków finansowych i niewłaściwych struktur odziedziczonych po modelu gospodarki centralnie planowanej. Ograniczenia środków finansowych powodowały, że jakość świadczonej opieki była często na dużo gorszym poziomie niż jest to wymagane.

* Mgr, doktorantka, Katedra Zarządzania Miastem i Regionem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ S. Golimowska, Z. Czepulis-Rutkowska, M. Sitek, A. Sowa, Ch. Sowada, C. Włodarczyk, *Opieka zdrowotna w Polsce po reformie*, Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych CASE, Warszawa, 2002, s. 218.

Jakość usług medycznych może być rozpatrywana różnorodnie, między innymi w zależności od punktu widzenia, dostrzegania i interpretowania jakości (perspektywa korzystających z opieki, świadczących opiekę, administratorów), profesji medycznej (inaczej jest rozważana jakość pracy lekarzy, pielęgniarek, pracowników laboratoriów, apteki *etc.*), a także od jej wymiaru (wymiar techniczny, funkcjonalny)².

Poniższe studium przypadku ma zaprezentować złożoności zjawisk i procesów odnoszących się do kształtowania jakości obsługi w sferze służby zdrowia oraz strategię postępowania przez podmioty świadczące usługi lecznicze.

Szczególnego znaczenia nabiera tu stworzenie wieloelementowego systemu komunikacji jednostki leczniczej z pacjentami. Umożliwia on bowiem pełną informację medyczną i szybką rejestrację, co najczęściej jest priorytetem sprawnie działającej placówki medycznej.

W niżej zaprezentowanym przypadku przedstawiono wybrane elementy polityki zarządzania zasobami ludzkimi w praktycznej działalności jednostki leczniczej (Centrum Medycznym MedSafe),

W projekcie została dostrzeżona potrzeba nie tylko reorganizacji wśród pracowników Call Center. Podjęto także próbę określenia wpływu na jakość usługi medycznej czynnika technologicznego i standaryzowania procedur obsługi, dzięki którym pracownicy są w stanie szybciej i dokładniej przekazywać informacje. Autorka korzystała z materiałów wtórnych w postaci literatury przedmiotu oraz materiałów wewnętrznych badanej jednostki leczniczej.

2. Charakterystyka Centrum Medycznego

Do zadań Centrum Medycznego MedSafe, w skład którego wchodzi m.in. poradnie specjalistyczne oraz gabinety diagnostyczno-zabiegowe, należy organizowanie i udzielanie świadczeń zdrowotnych polegających na zachowaniu, przywróceniu lub poprawie zdrowia osobom, których stan tego wymaga, a w szczególności:

1) udzielanie specjalistycznych porad ambulatoryjnych, obejmujących diagnostykę i terapię, pacjentom, których stan zdrowia, opisany według klasyfikacji ICD-10, kwalifikuje ich do ambulatoryjnego leczenia specjalistycznego;

2) prowadzenie konsultacji specjalistycznych, tj. świadczeń zdrowotnych udzielanych wyłącznie na podstawie skierowania lekarza ubezpieczenia zdrowotnego, mających na celu określenie potrzeby i sposobu dalszego postępowania diagnostyczno-terapeutycznego, zgodnego ze wskazaniami aktualnej wiedzy medycznej;

3) kwalifikowanie pacjentów do hospitalizacji;

4) udzielanie świadczeń z zakresu podstawowej opieki zdrowotnej (świadczenia lekarza, pielęgniarki, położnej);

² W. Kapała, A. Konieczny, *Postulowana jakość usług medycznych. Wyobrażenie i oczekiwania chorych hospitalizowanych w ankiecie Servqual*, „Menedżer Zdrowia” 2003, nr 1, s. 56.

- 5) udzielanie indywidualnych świadczeń profilaktycznych, leczniczych i rehabilitacyjnych również w miejscu nagłego zachorowania (w tym także w domu pacjenta);
- 6) promocja zdrowia i edukacja zdrowotna pacjentów.

W strukturze Centrum Medycznego MedSafe funkcjonuje Call Center, do zadań której należy w szczególności:

- 1) rejestracja pacjentów do poradni podstawowej opieki zdrowotnej oraz poradni specjalistycznych;
- 2) prowadzenie kolejek oczekujących oraz ich analiza celem podjęcia działań zmierzających do skrócenia czasu czekania na wizytę;
- 3) staranne kompletowanie dokumentacji medycznej pacjentów (dokumenty potwierdzające ubezpieczenie, oświadczenia o udostępnianiu dokumentacji itp.);
- 4) dbałość o podwyższanie zadowolenia pacjenta m.in. poprzez sposób obsługi i wygląd zewnętrzny;
- 5) współdziałanie w poczynaniach marketingowych pod kątem działalności Centrum Medycznego;
- 6) przyjmowanie skarg i wniosków.

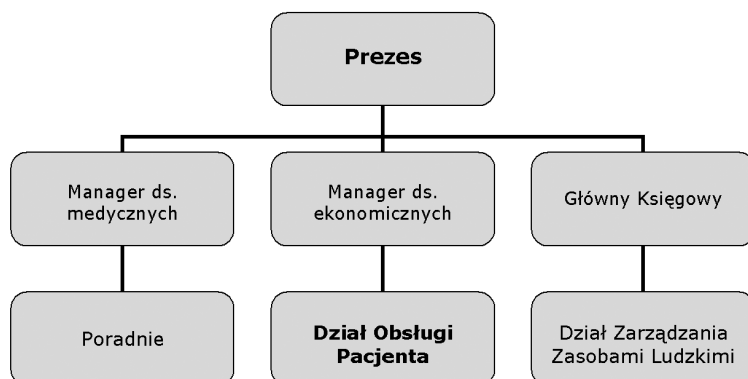
Centrum Medyczne MedSafe (Centrum, CMMS) to wielospecjalistyczna jednostka z czterema filiami. Pacjentów Centrum można podzielić na tych korzystających z usług odpłatnie, korzystających z usług w ramach abonamentu wykupionego przez pracodawcę lub polisy ubezpieczeniowej. Pracownicy udzielający pacjentom informacji na temat oferty firmy muszą mieć wiedzę o wszystkich usługach. W celu utrzymania wysokiej jakości obsługi konieczne jest wprowadzenie jednolitego standardu obsługi dla poszczególnych grup pacjentów.

Centrum Medyczne zatrudnia blisko 370 pracowników etatowych oraz około 300 pracowników współpracujących (lekarze), rocznie świadczy 800 000 procedur medycznych ambulatoryjnych.

Tabela 1. Dane dotyczące Centrum Medycznego MedSafe

Nazwa firmy	Centrum Medyczne – MedSafe
Siedziba	Łódź
Branża	Usługi medyczne
Oddziały filialne	4 – Łódź
Rok założenia	2005
Liczba zatrudnionych:	
pracownicy etatowi	370
pracownicy współpracujący	300
Pacjenci:	
objęci ubezpieczeniem	174 280
pozostali	58 000
Forma własności	Spółka z o.o.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów MedSafe.



Rys. 1. Struktura organizacyjna Centrum Medycznego MedSafe i zakres odpowiedzialności i kompetencji osób funkcyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych MedSafe

Centrum Medycznym MedSafe kieruje prezes, który jest przełożonym wszystkich pracowników Centrum Medycznego, samodzielnie podejmuje decyzje dotyczące jego funkcjonowania i ponosi odpowiedzialność za zarządzanie nim.

Osobami wspierającymi prezesa w zarządzaniu Centrum Medycznym są:

1) manager ds. medycznych, który odpowiada przede wszystkim za efekty i skutki pracy pionu medycznego;

2) manager ds. ekonomicznych, który odpowiada przede wszystkim za efekty i skutki pracy pionu administracyjno-technicznego oraz opracowuje strategię jakości, optymalną dla CM, wprowadza skuteczne metody jej realizacji, a także kontroluje rzeczywisty stan systemu zarządzania jakością;

3) główny księgowy, który organizuje, nadzoruje, kontroluje i czuwa nad prawidłową gospodarką finansową CM.

Dział Obsługi Klienta (DOP) zatrudnia blisko 90 osób, jest więc jednym z najliczniejszych działów firmy. Trzydzieści procent personelu DOP pracuje w Call Center. Praca tej sekcji wpływa istotnie na pracę pozostałych komórek, co wymusza konieczność prowadzenia cyklicznych szkoleń i kontroli jakości pracy oraz standaryzacji udzielanych informacji. Dotychczas każdy nowo zatrudniony pracownik wiedzę dotyczącą obsługi klienta zdobywał od kolegów wcześniej zatrudnionych i bazował na ich doświadczeniu oraz wypracowanych standardach pracy.

Do zadań DOP należy opracowywanie danych medycznych i przygotowanie analiz niezbędnych do podejmowanych decyzji, które mają wpływ na:

1) rozwój usług medycznych w CM;

2) zapobieganie zdarzeniom medycznym niepożądanym z punktu widzenia jakości realizowanych świadczeń;

3) zapobieganie innym zagrożeniom mającym wpływ na realizację kontraktów oraz kontrolowanie i weryfikacja zapisów w dokumentacji medycznej pod względem ich zgodności z wymogami płatnika świadczeń i interesami CM, a w szczególności:

a) kontrolowanie prawidłowości przyjmowania pacjentów i sprawdzanie poprawności naniesionych danych osobowych pacjentów i innych, m.in. wymaganych w zestawieniach;

b) nadzór nad prowadzeniem statystyki ruchu chorych oraz dokumentacji zbiorczej i korespondencji;

c) weryfikacja i analiza zapisów w dokumentacji pobytu i leczenia pacjenta, w sprawozdaniach oraz zestawieniach rozliczeniowych, danych statystycznych, a także prawidłowości rozliczonych produktów jednostkowych w systemie komputerowym;

d) współpraca z Archiwum CM w zakresie wstępnej oceny dokumentacji medycznej pacjentów;

e) sporządzanie miesięcznych, kwartalnych, półrocznych i rocznych sprawozdań z liczby wykonanych procedur, ich struktury, zgodnie z potrzebami wewnętrznymi oraz zestawień wskaźników, w tym analiza demograficzna pacjentów, readmisji, struktury leczonych zachowawczo w oddziałach zabiegowych, leczonych według rejonów, regionów, przyjętych z innych jednostek według przypadków i skutków leczenia itp.;

f) sporządzanie sprawozdań statystycznych do właściwych organów administracji rządowej i samorządowej;

g) analiza rozwoju wykonywanych świadczeń, procedur, kształtowania się tendencji i innych niezbędnych do przygotowywanych strategii planów rozwoju usług medycznych, realizacji świadczeń medycznych na wymaganym jakościowo poziomie;

h) prowadzenie wymaganych rejestrów, w tym chorób nowotworowych.

3. Szkolenie pracowników Call Center

Wprowadzenie nowego pracownika do tak kluczowego działu wymaga czasu i zaangażowania wielu ludzi. Właściwie wprowadzony do pracy nowy pracownik szybciej staje się samodzielnym i pełnowartościowym członkiem zespołu. Dobrze opracowana procedura wprowadzenia pozwala na:

- pozytywne postrzeganie firmy przez takiego pracownika;
- większą motywację do pracy (chęć związania się z firmą);
- osiągnięcie większej efektywności pracy w krótszym okresie.

Z kolei niewłaściwe przeprowadzenie procesu adaptacji pracowników prowadzi do wielu negatywnych zjawisk:

- niskiej efektywności pracy;
- braku motywacji do pracy, dużej rotacji pracowników;
- braku wykwalifikowanych pracowników.

Każda nowo przyjęta do pracy osoba przechodziła trening w Call Center, który trwał od tygodnia do dwóch tygodni. Szkolenia prowadzone były przez starszych stażem pracowników, co powodowało przekazywanie informacji wynikających z wiedzy własnej oraz doświadczeń opiekuna. Brak było wypracowanego jednego standardu wdrożenia oraz standardu obsługi (schemat prowadzenia rozmowy tudzież zakresu i sposobu udzielania informacji).

W wyniku coraz większej ilości pracy i stałego wzrostu wymagań jakościowych stawianych pracownikom Call Center podjęto decyzję o opracowaniu standardów prowadzenia rozmowy telefonicznej i standardów obsługi. Cel miał być osiągnięty dzięki stworzeniu nowego stanowiska: Koordynatora ds. Jakości Obsługi. Do obowiązków ww. miały należeć:

1. Modyfikacja istniejących i utworzenie nowych standardów rozmowy i obsługi pacjenta.
2. Szkolenie nowych oraz już pracujących pracowników:
 - wprowadzanie nowego pracownika na stanowisko pracy według wypracowanych schematów,
 - organizacja szkoleń, przygotowanie materiałów szkoleniowych,
 - monitorowanie procesu nauki,
 - opracowanie planu szkolenia nowego pracownika.
3. Kontrola jakości pracy:
 - ustalenie ilościowych limitów odebranych telefonów,
 - badania odchyłeń od wyznaczonych limitów,
 - systematyczna kontrola jakości pracy i standardów obsługi.
4. Motywowanie pracownika poprzez:
 - gratyfikację finansową,
 - gratyfikację pozafinansową,
 - stworzenie planu rozwoju pracownika.

Wszystkie ww. czynności miały na celu uzyskanie wysokiego poziomu obsługi pacjentów, stworzenie stałego dobrze wykwalifikowanego zespołu, co powinno przełożyć się na zwiększenie zysków firmy.

4. Projekt – opracowanie i realizacja programu poprawy jakości obsługi pacjentów w Centrum Medycznym MedSafe

Realizacja tak zdefiniowanego projektu przebiegała na podstawie planu przedstawionego w tabeli 2. Zakładano, że zajmie ona sześć miesięcy, a osobą odpowiedzialną za realizację tego planu uczyniono kierownika działu obsługi pacjenta.

Tabela 2. Poniżej zostaje zaprezentowany plan ww. projektu

Lp.	Zadanie do wykonania	Termin realizacji
1	Rekrutacja Koordynatora ds. jakości obsługi	październik 2008
2	Szczegółowe określenie zakresu obowiązków i kompetencji nowego stanowiska.	listopad 2008
3	Ustalenie standardów pracy pracowników Call Center	listopad 2008
4	Udostępnienie narzędzi niezbędnych do wykonywania powierzonych obowiązków	listopad 2008
5	Ustalenie planu motywacyjnego, który będzie zakładał połączenie zwiększenia efektywności pracy przy większym zadowoleniu z pracy pracowników (motywacja finansowa i poza finansowa)	listopad 2008
6	Badanie poziomu motywacji oraz efektywności pracy	grudzień 2008 – marzec 2009
7	Stała kontrola jakości rozmów telefonicznych z pacjentem (udokumentowane limity odsłuchanych i zaraportowanych rozmów przez koordynatora, w przypadku nieprawidłowości notatka o poczynionych działaniach korygujących oraz proponowanie zmian w schematach)	od stycznia 2009
8	Przekazanie planu wdrożenia nowego pracownika oraz planu szkoleń (dla całego działu oraz indywidualnych)	styczeń 2009
9	Realizacja i organizacja szkoleń zgodnie z ww. planem	od stycznia 2009

Źródło: opracowanie własne.

Wdrażanie projektu ukazało dotychczasowy brak spójności we wprowadzaniu nowego pracownika, co odbijało się na jego dalszej pracy. Początkowo wprowadzenie standaryzacji pracy spotkało się z dużym niezadowoleniem ze strony pracowników. Było odbierane jako próba pozbawienia ich samodzielności. Podjęto więc wysiłki zmierzające do obniżenia oporu przed zmianą. Prowadzono liczne spotkania, w trakcie których wskazywano na zalety jednolitej obsługi. Zaowocowało to tym, że pracownicy zaczęli przekonywać się do zasadności wprowadzonych rozwiązań. Jednolity przekaz powoduje przewidywalność zachowań i możliwość szybkiej oraz sprawnej obsługi pacjenta. Zwiększenie zaangażowania uzyskano włączając pracowników w tworzenie materiałów szkoleniowych, co zaowocowało większą motywacją do pracy i chęcią stania się częścią zespołu CMD. Zastosowano także bodźce finansowe, które miały podnieść poziom motywacji – wyznaczono kryteria jakościowe i ilościowe pracy. Po przekroczeniu określonych progów pracownicy są wynagradzani finansowo. Na podstawie właściwie zorganizowanych działań oraz inwestycji w sprzęt i technologię zostały stworzone narzędzia, a przy tym warunki pracy pozwalające osiągać założone efekty. Dodatkowym skutkiem opisanych działań okazała się optymalizacja całego procesu obsługi.

Dzięki podjętym działaniom i dużemu zaangażowaniu wszystkich pracowników udało się stworzyć zespół, który stał się zwartą grupą, a jednocześnie zdecydowanej poprawie uległa efektywność pracy. W efekcie przeprowadzonych szkoleń i podniesienia świadomości u pracowników Call Center nastąpił wzrost liczby leczonych pacjentów o 15%.

Pytania i zadania dla czytelników

1. Przedstaw znaczenie jakości świadczonych usług w sferze służby zdrowia.
2. Co było przyczyną braku spójności we wprowadzaniu nowego pracownika Call Center w zakres obowiązków i standardów obsługi pacjenta oraz konieczności zestandaryzowania tych procesów?
3. Oceń skuteczność działań opisanych w ww. przypadku.

Systemy okresowej oceny pracowniczej w przedsiębiorstwach usługowych

1. Wprowadzenie

Poniżej opisany przypadek dotyczy oceny okresowej pracowników. Został on przygotowany w celu przedstawienia realnie funkcjonujących systemów ocen okresowych oraz dokonania ich krytycznej analizy i oceny. Pozwoli także Czytelnikowi sprawdzić swoją wiedzę dotyczącą ocen pracowniczych oraz umiejętność przełożenia jej na praktykę.

Mówiąc o ocenie pracowników możemy wyróżnić dwa jej rodzaje: ocenę bieżącą i ocenę okresową. Ocena bieżąca dokonywana jest przez przełożonego i ma charakter sytuacyjny i ciągły. Dotyczy konkretnych zachowań, postaw, cech czy efektów działań, które zaistniały w określonych okolicznościach, zostały przez przełożonego zaobserwowane i zakomunikowane bezpośrednio pracownikowi. Często bywa nazywana też informacją zwrotną. Ocena okresowa jest z kolei procesem sformalizowanym, dokonywanym w ściśle określonych przedziałach czasowych, na podstawie odpowiednich procedur i zasad. Ocena okresowa dotyczy całokształtu zachowań, postaw, cech i rezultatów pracy z określonego odcinka czasowego. Można ją zdefiniować jako: „wyrażenie w formie ustnej lub pisemnej osądu o pracowniku (wartościowanie jego zachowania, postaw, cech osobowości i efektów pracy)”¹. System oceniania pracowników ma na celu poprawę efektywności osiągania założonych celów biznesowych organizacji. Jest on zespołem logicznie dobranych i zorganizowanych elementów oraz relacji zachodzących pomiędzy nimi².

* Mgr, doktorant, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki

** Mgr, doktorant, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

*** Mgr, doktorant, Katedra Finansów i Strategii Przedsiębiorstwa, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ B. Pawłowska, *Systemy ocen pracowników*, Katedra Socjologii Organizacji i Zarządzania, UŁ, s. 1 (artykuł niepublikowany).

² T. Oleksyn, *Praca i płaca w zarządzaniu*, MSM, Warszawa 1997, s. 114.

W tekście zamieszczono opisy dwóch systemów oceny funkcjonujących w rzeczywistych firmach. Wszystkie zawarte w nim informacje są zgodne ze stanem faktycznym i odzwierciedlają funkcjonowanie systemów w firmach usługowych. Prezentują one różne metody oceny pracowników, różne sposoby ich realizacji, a także ich konsekwencje. Nie są to systemy idealne, stanowią raczej próbę optymalnej adaptacji modelowych procesów w ramach specyficznych organizacji. Przypadek został przygotowany na podstawie materiałów wewnętrznych badanych przedsiębiorstw. Jednym z celów opracowania, poza prezentacją systemów oceny pracowniczej, jest analiza zawartych w tekście treści dla sformułowania nowych rozwiązań zwiększających skuteczność oceny okresowej pracowników.

Z uwagi na dane zawarte w opisie, nazwy firm zostały zmienione. Przypadek opracowano na podstawie materiałów wewnętrznych badanych przedsiębiorstw.

2. Proces oceny pracowniczej w firmie „Money”

Firma „Money” to średniej wielkości polska spółka działająca w sektorze usług finansowych dla klientów indywidualnych oraz instytucjonalnych. Do głównych rodzajów prowadzonej przez nią działalności należy zaliczyć doradztwo i pośrednictwo kredytowe (oferta wielu instytucji kredytowych w jednym miejscu, porównywanie ofert, możliwość wyboru najkorzystniejszej, przeprowadzenie niezbędnych formalności), doradztwo inwestycyjne (szeroka oferta produktów inwestycyjnych banków, funduszy inwestycyjnych, ubezpieczeń), podatkowe (prowadzenie ksiąg rachunkowych, bieżących rozliczeń z Urzędem Skarbowym, unikanie podwójnego opodatkowania, pomoc w obsłudze eksportu i importu), pośrednictwo w działalności na rynkach finansowych (zawieranie transakcji na rynkach finansowych na rzecz i w imieniu klientów, kontraktów terminowych, swapów, wymiana walut), *leasing* operacyjny i finansowy (*leasing* wszelkiego rodzaju maszyn, urządzeń, pojazdów niezbędnych do prowadzenia działalności gospodarczej klienta), *factoring*, *forfaiting*, obsługę płatności zagranicznych (pomoc w rozliczeniu transakcji na rynkach międzynarodowych).

Przedsiębiorstwo ma swoje oddziały w największych miastach Polski (Wrocław, Kraków, Łódź, Poznań, Toruń, Bydgoszcz, Gdańsk, Rzeszów) wraz z centralą ulokowaną w Warszawie. Oddziały najczęściej mieszczą się w dużych centrach biurowych, gdzie powierzchniowo wynajmowane są przez ważnych klientów instytucjonalnych. W ostatnich latach firma rozszerzyła swoją działalność na inne kraje Europy Środkowowschodniej. Od roku 2011 jest obecna między innymi w Czechach i na Słowacji. W najbliższych latach władze spółki zamierzają dotrzeć do klientów z Europy Zachodniej, głównie Niemiec i Francji. W tym celu rozważana jest możliwość wejścia do spółki inwestora strategicznego – dużej międzynarodowej grupy finansowej, która poprzez swoje rozbudowane struktury,

know-how i niezbędny do rozwoju kapitał pozwoliłaby zaistnieć spółce „Money” na konkurencyjnych zachodnich rynkach. Drugim wariantem pozyskania niezbędnego do dalszego rozwoju kapitału jest wejście firmy na Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie.

Firma „Money” działa jako spółka akcyjna. Ma ustanowiony ośmioosobowy zarząd oraz dziesięcioosobową radę nadzorczą. Struktura organizacyjna firmy ma charakter hierarchiczny, składa się z departamentów: kredytowo-inwestycyjnego, podatkowego, rachunkowości, rynków finansowych, finansowania działalności przedsiębiorstw, rynków międzynarodowych, współpracy zagranicznej, marketingu, kadr, operacji finansowych i rozliczeń własnych, zarządzania nieruchomościami, a także informatyki. Na czele każdego departamentu stoi dyrektor, któremu podlegają managerowie poszczególnych biur, a tym z kolei kierownicy zespołów. „Money” zatrudnia w Polsce 300 pracowników, z czego ponad 150 osób zatrudnionych jest w warszawskiej centrali. Spółki-córki operujące w Czechach i na Słowacji zatrudniają około 100 osób.

Firma „Money” dba o skrupulatny dobór swojej kadry. Jej pracownikami w przeważającej części są ludzie z bogatym doświadczeniem zawodowym, często wcześniej pracujący w bankach, funduszach inwestycyjnych oraz firmach audytorskich. Ze względu na fakt, że niektórzy z klientów obsługiwanych przez przedsiębiorstwo (głównie klienci z Czech i ze Słowacji) życzą sobie, aby pracownicy posiadali niezbędne certyfikaty zawodowe, spółka dba o rozwój swojej kadry poprzez stały cykl szkoleń, dofinansowanie pobierania dalszej nauki oraz certyfikacji zawodowej. Jednym z głównych czynników determinujących zatrudnienie nowego pracownika jest jego ambicja, chęć dalszego rozwoju i zdobywania wiedzy, dlatego „Money” istotnie selekcjonuje kandydatów pod względem wymaganych predyspozycji. Dziesięć procent pracowników znajduje się na etapie tzw. wczesnej kariery, 70% jest w tzw. fazie kariery właściwej, 20% zaś pracowników jest już w ostatniej fazie kariery.

Każdy z zatrudnionych przez firmę pracowników podlega procesowi oceny półrocznej oraz rocznej. Ocena pracownika ma na celu jego mobilizację do sprawnego wywiązywania się z postawionych przed nim zadań, a także podnoszenia umiejętności i kwalifikacji. Proces ten ma również charakter motywacyjny, ponieważ pracownicy uzyskujący najwyższą ocenę na koniec roku mają największe szanse na awans, a co za tym idzie również na podwyżki wynagrodzeń. Dodatkowo uzyskana ocena końcoworoczna przekłada się w sposób proporcjonalny na dodatkową premię wypłacaną przez przedsiębiorstwo od zysków uzyskanych w poprzednim roku.

Proces oceny pracowniczej w firmie „Money” przebiega w kilku etapach. Na początku każdego roku pracownik zobowiązany jest do wypełnienia formularza celów, które stawia sobie do osiągnięcia w nadchodzącym sezonie. Podpisany przez niego formularz jest przesyłany do centrali, do działu kadr, a tam wprowadzany do bazy stworzonej dla każdego z pracowników zatrudnionych w firmie.

Część zadań do zrealizowania określana jest wcześniej przez bezpośredniego przełożonego pracownika, część zaś pracownik określa w sposób indywidualny. Cele do osiągnięcia muszą wpisywać się w kilka kategorii, które odzwierciedlają misję przedsiębiorstwa „Money”:

- organizacja – zadania mające na celu usprawnienie pracy całej organizacji, często niezwiązane z codziennie wykonywaną pracą;
- koszty – projekty, których realizacji podejmie się pracownik, w sposób bezpośredni prowadzące do redukcji kosztów działalności komórki organizacyjnej, w której zatrudniony jest pracownik, a w dalszej kolejności całej organizacji;
- wiedza – poziom, kategoria zdobytej wiedzy, którą pracownik chce zdobyć w nadchodzącym czasie (zarówno wiedza zdobywana poza siedzibą firmy, jak i wiedza specjalistyczna, gromadzona w przedsiębiorstwie, na przykład obsługa programu na danym poziomie, przejęcie dodatkowych zadań);
- kultura – budowanie przyjaznej atmosfery pomiędzy pracownikami oraz pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa na zewnątrz.

Wszystkie cele wskazywane przez pracownika winny być budowane w konwencji SMART, a więc być proste, mierzalne, osiągalne, istotne i jasno określone w czasie.

Po wprowadzeniu przez dział kadr danych do centralnej bazy, cele trafiają do elektronicznej akceptacji bezpośredniego przełożonego. Ten może je edytować, o czym automatycznie zostanie poinformowany pracownik, bądź zaakceptować i zapisać w systemie.

Od momentu zaakceptowania celów przez przełożonego, pracownik – średnio co dwa miesiące – zapraszany jest przez niego na indywidualne spotkania. W ich trakcie poruszane są ogólne zagadnienia związane z bieżącą pracą i podejmowanymi przez pracownika projektami. Pracownik ma też wówczas możliwość przedyskutowania zadań wynikających z nakreślonych celów, zgłoszenia swoich uwag i zastrzeżeń.

Na przełomie czerwca i lipca rozpoczyna się proces oceny półrocznej. Pracownik zapraszany jest przez bezpośredniego przełożonego na spotkanie, w trakcie którego analizowany jest postęp w osiąganiu zgłoszonych celów. Przedstawia stopień realizacji zadań, przeszkody, które spotkał na swojej drodze w związku z tym procesem, uwagi i spostrzeżenia. W tym czasie pracownik ma również możliwość przeglądu zgłoszonych przez siebie celów w centralnej bazie, może je edytować, jeśli zachodzi uzasadniona obawa, że ze względu na istotne przeszkody, zgłoszony na początku roku cel nie zostanie osiągnięty.

Po spotkaniu półrocznym bezpośredni przełożony wpisuje do bazy swoje spostrzeżenia wynikające z przeprowadzonej rozmowy. W krótkiej notatce ocenia postęp w realizacji zadań, zaangażowanie pracownika, wpisuje swoje uwagi oraz determinuje kierunek, w którym pracownik powinien podążać, aby cele zostały osiągnięte. Na tym etapie nadawana jest już wstępna ocena: wybitny, wysoce efektywny, aspirujący, niewyróżniający się, przeciętny. Pracownik na firmowe konto

poczty elektronicznej otrzymuje informację, że jego elektroniczny profil został zaktualizowany. Otrzymuje wtedy możliwość zapoznania się z zamieszczoną na indywidualnym profilu notatką, uzyskaną oceną, jej uzasadnieniem i zgłoszenia uwag celem obrony swoich argumentów.

Do momentu spotkania końcoworocznego, dalej prowadzone są cykliczne spotkania z pracownikiem. Na początku grudnia do wszystkich pracowników przesyłany jest link do elektronicznego profilu założonego w centralnej bazie. Pracownik ma wtedy możliwość odniesienia się do poszczególnych celów, do tego, co udało mu się osiągnąć, co wymaga jeszcze czasu, a co nie zostanie zrealizowane i jaka jest tego przyczyna. W dalszej kolejności spotyka się ze swoim przełożonym i podczas rozmowy finalnie rozliczany jest z tego, co udało mu się zrobić, co osiągnął, a co nie zostało zrealizowane bądź zakończyło się porażką. Przełożony przedstawia całoroczną ocenę pracownika, swoje uwagi, także stwierdza, co – jak uważa – udało się zrealizować i zakończyć sukcesem, gdzie widzi mocne strony swojego pracownika, a gdzie obszary, nad którymi powinien on jeszcze popracować. Daje wskazówki pracownikowi, w którym kierunku powinien podążać, aby dalej się rozwijać i mieć możliwość awansu zawodowego.

Ustalenia rozmowy opisywane są w profilu pracownika w krótkim podsumowaniu, a na koniec przełożony wystawia obiektywną ocenę, którą zapisuje w systemie. Po rozmowie pracownik ma możliwość zapoznania się z podsumowaniem przełożonego i odniesienia się do wystawionej oceny.

3. Proces oceny pracowniczej w firmie Finance Solution Sp. z o.o.

Firma Finance Solution Sp. z o.o. jest polskim oddziałem belgijskiego koncernu o tej samej nazwie, który posiada 100% udziałów polskiej spółki. Organizacja ulokowała swoje oddziały w ponad 70 krajach na świecie i zatrudnia obecnie około osiem tysięcy osób. Główny profilem działalności koncernu jest dostarczanie usług dla biznesu – przeprowadzanie audytów finansowych, doradztwo biznesowe oraz prowadzenie szkoleń.

Zarządzanie spółkami odbywa się za pośrednictwem zarządów powołanych w danym kraju, a nadzór właścicielski stanowią rady nadzorcze, w skład których wchodzi managerowie spółki matki. Centrala firmy daje dosyć dużą swobodę w zarządzaniu krajowymi oddziałami na rynkach lokalnych, choć oczywiście wytycza kierunki strategiczne na poziomie korporacji i ogólne zasady postępowania biznesowego. Managerowie spółek krajowych mają jednak wpływ na tworzenie strategii całej grupy uczestnicząc w spotkaniach roboczych na szczeblu międzynarodowym. Spotkania te mają wytyczać nowe kierunki rozwoju oraz budować przewagi konkurencyjne dla całej organizacji. Oddziały krajowe rozliczane są za

wyniki finansowe: wielkość przychodu oraz zyski brutto, każda spółka ma określone i zatwierdzone plany trzyletnie tudzież budżety roczne.

Na rynku polskim organizacja działa od 20 lat, a w połowie okresu swojego istnienia przeszła fuzję ze spółką Ambience Sp. z o.o., alians w Polsce był następstwem połączenia firm w Belgii. Zdarzenie to miało duży wpływ na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, ponieważ w Polsce obie spółki miały zdecydowanie różne sposoby zarządzania. Różnice te były bardzo widoczne w podejściu managerów do zarządzania pracownikami, ich motywowania i oceny. Odmienność w zarządzaniu ciągle jeszcze odbija się echem w firmie i jest powodem różnic w systemie oceny pracowniczej dla poszczególnych grup zatrudnionych osób.

W Polsce centrala firmy Finance Solution Sp. z o.o. mieści się w Warszawie, gdzie zatrudnionych jest większość pracowników. Przedsiębiorstwo ma również siatkę dziewięciu biur regionalnych usytuowanych w większych miastach Polski. Obecnie organizacja zatrudnia 130 osób na umowę o pracę oraz współpracuje z ponad 200 zewnętrznymi audytorami finansowymi i trenerami szkoleń. Struktura firmy jest płaska, co powoduje, że bezpośrednio prezesowi zarządu podlega wiele działów spółki, niejednokrotnie jednoosobowych. Obecnie pod nadzorem managera zarządzającego znajduje się czterech dyrektorów, pięciu kierowników oraz pięć osób z jednoosobowych działów. Zasadniczo firmę można podzielić na działy wykonawcze, realizujące usługę u klienta oraz działy wsparcia (tzw. *back office*). Do działów wykonawczych możemy zaliczyć:

- Dział Audytów Finansowych,
- Dział Doradztwa Biznesowego,
- Dział Szkoleń,

natomiast działy wsparcia to:

- Dział Sprzedaży,
- Dział Marketingu,
- Księgowość,
- Kontroling,
- Dział Kadr,
- Dział IT,
- Dział PR,
- Dział Prawny.

Spółka rocznie generuje 30 milionów przychodu z marżą brutto na poziomie 10%, co w tej branży jest dobrym wynikiem, ponieważ najbliższa konkurencja przy podobnej wielkości przychodów generuje marże brutto na poziomie 2–5%. W związku z faktem, że przedsiębiorstwo dostarcza wyłącznie usługi, 85% jej kosztów to wynagrodzenia pracownicze. Głównym źródłem przychodów firmy są usługi z grupy audytów finansowych, które stanowią 65% całości, następnie usługi doradztwa biznesowego (25%) oraz szkolenia z 10% wartości przychodu spółki. Najwyższą rentownością charakteryzują się audyty finansowe, gdyż znaczna

część osób realizujących usługę to pracownicy zewnętrzni, a tym samym firma unika dużych kosztów stałych. Podobnie wysoką rentowność uzyskują szkolenia, co wynika z faktu, że duża część personelu realizującego tę usługę to pracownicy innych działów firmy, działu Audytów Finansowych oraz Działu Doradztwa Biznesowego. Dział Szkoleń korzysta także z usług zewnętrznych trenerów, co również obniża udział kosztów stałych w całości obciążeń. Zdecydowanie od tych dwóch działów odstaje Dział Doradztwa Biznesowego, choć daje 25% przychodów spółki, a jego przychody rok do roku wzrastają, obszar ten charakteryzuje się niską rentownością. Powodem takiego stanu rzeczy jest podejście jego dyrektora, który uważa, że korzystanie z *outsourcingu* i wspieranie usług firmy zewnętrznymi pracownikami powoduje zaniżanie jakości produktu oraz problemy w nadzorowaniu osób, na które nie ma wpływu. Tym samym całość realizowanych usług wykonywanych jest przez pracowników zatrudnionych na umowę o pracę, co powoduje, że w miesiącach o niższych wolumenach sprzedaży duże koszty stałe znacznie obniżają wynik działu.

Ujawnia się tu różnica w zarządzaniu, jaka pozostała po fuzji sprzed ośmiu lat. Cały Dział Doradztwa Biznesowego wywodzi się bowiem z przejętej firmy Ambience Sp. z o.o., w której nigdy nie korzystano z usług zewnętrznych. Niestety, nawet analizy przygotowane przez dyrektora finansowego ukazujące korzyści płynące z częściowego *outsourcingu* oraz fakt, że niejednokrotnie dział musi odmawiać wykonania zleceń w związku z brakiem mocy wykonawczych, nie są w stanie wpłynąć na zmianę decyzji szefa działu. Należy również nadmienić, że badania satysfakcji klientów, jakie prowadzi Dział Marketingu, nie wskazują, aby klienci firmy skarżyli się na niższą jakość świadczonych usług w obszarze audytów finansowych czy szkoleń. W działach tych około 70% audytorów i trenerów to pracownicy zewnętrzni, niestety wyniki badań również nie przekonują dyrektora Działu Doradztwa do rozszerzenia kadry swoich pracowników o osoby z zewnątrz.

Usługi realizowane przez spółkę w obszarze audytów finansowych i doradztwa wykonywane są na miejscu u klienta. Natomiast szkolenia przybierają dwie formy – otwartą i zamkniętą. Forma zamknięta to usługa realizowana u klienta, gdzie w szkoleniu biorą udział wyłącznie pracownicy jednej firmy. Forma otwarta polega na tym, że udział bierze w niej wiele organizacji, a miejscem realizacji zazwyczaj są sale szkoleniowe usytuowane w biurach regionalnych Finance Solution. Charakter usług powoduje, że pracownicy działów wykonawczych dużą część czasu spędzają na dojazdach do klienta. Problem ten szczególnie ujawnia się w Dziale Doradztwa Biznesowego, gdzie większość pracowników zatrudnionych jest w centrali firmy i za każdym razem muszą dojeżdżać z Warszawy (w związku z brakiem zewnętrznych pracowników rozlokowanych w całym kraju, tak jak dzieje się to w Dziale Audytów Finansowych). Usługi z obszaru audytów i doradztwa mają podobną formę realizacji, która składa się z następujących elementów:

- Przygotowanie się do usługi – klient dostarcza odpowiednie dokumenty, materiały, według których kierownik zespołu audytowego opracowuje plan przeprowadzenia badania;
- Realizacja usługi na miejscu u klienta – zespół audytowy/doradczy bada firmę, przeprowadza rozmowy z pracownikami oraz zbiera dowody do audytu;
- Opracowanie raportu – kierownik zespołu audytowego/doradczego opracowuje raport, w którym umieszcza rekomendacje, ta część pracy wykonywana jest poza firmą klienta.

Szkolenia zazwyczaj składają się wyłącznie z przeprowadzenia usługi i nie wymagają od pracowników dodatkowych czynności, ponieważ kończą się wydaniem certyfikatów lub zaświadczeń dla uczestników. Wszystkie wyżej wymienione usługi wspierane są przez działy tzw. nieprodukcyjne, które dbają o procesy takie, jak marketing, sprzedaż czy wsparcie realizacji usługi wewnątrz firmy Finance Solution.

System oceny pracowniczej w spółce jest wielopoziomowy, a jego powstanie było bardziej ewolucją już istniejących elementów niż stworzeniem go podczas jednego projektu. Ocena pracownicza musiała zostać zintegrowana podczas fuzji Finance Solution z Ambience Sp. z o.o., co również nie pozostało bez wpływu na jej obecny kształt. Do dziś pracownicy firmy widzą pewne różnice w podejściu do oceny pomiędzy poszczególnymi działami lub komórkami w obrębie działów. Powodują one, że ocena postrzegana jest jako mało obiektywna oraz porównywalna.

Pierwszym elementem oceny pracowniczej, który funkcjonuje w całej spółce i dotyczy każdej osoby zatrudnionej w firmie, jest Arkusz Oceny i Działań Rozwojowych Pracownika. Narzędzie to zostało opracowane przez Dział Kadr w ramach projektu w czasie wdrażania w organizacji Balanced ScorCard. Składa się ono z dwóch elementów: pierwszy to arkusz samooceny, drugi to plan działań rozwojowych oraz ocena podjętych przez pracownika wcześniej ustalonych działań. Podczas wdrażania obu kart przełożeni i pracownicy zostali przeszkoleni z opracowanej metodologii, opracowana została również instrukcja postępowania dostępna na portalu firmowym. Każdy z szefów działów ma obowiązek co najmniej raz do roku przeprowadzić taką ocenę wśród swoich współpracowników. Ewaluacja odbywa się indywidualnie, pracownik otrzymuje oba arkusze – w pierwszym dokonuje samooceny według ustalonego wzoru, a w drugim wpisuje pomysły rozwojowe na najbliższy rok oraz opisuje realizację wcześniejszych planów. Przełożony otrzymuje od pracownika wypełnione arkusze i zapoznaje się z nimi. Następnie odbywa się rozmowa, podczas której szef działu przekazuje pracownikowi informację zwrotną. W przypadku arkusza samooceny ma obowiązek określić stopień, w jakim zgadza się z wystawioną sobie przez pracownika oceną, może obniżyć lub podwyższyć poszczególne jej elementy. Jednak zawsze powinien uzasadnić swoją opinię. Drugim krokiem jest wspólny przegląd arkusza działań rozwojowych. Na początku przełożony wraz z pracownikiem ustalają, które propozycje z poprzedniej oceny udało się zrealizować oraz w jakim stopniu zostały osiągnięte ustalone cele. Jeśli pewne elementy nie zostały zrealizowane, wspólnie szukają przyczyn niepowodzeń

oraz decydują, czy cel ten należy umieścić w planie na kolejny rok. Następnie szef działu ocenia, czy wpisane przez współpracownika nowe cele i działania są adekwatne do planu rozwoju firmy i jego komórki. Decyduje, które elementy muszą zostać, a które powinny być wykreślone, gdyż np. nie wynikają ze strategii spółki. Szef działu powinien również sam zaproponować pracownikowi swoje propozycje doskonalenia jego wiedzy zgodnie z przyjętą wizją rozwoju komórki. Kolejnym krokiem w rozmowie jest ustalenie i spisanie, jakiego wsparcia oczekuje pracownik od swojego przełożonego, aby udało się zrealizować zapisane działania. Tak przygotowane dokumenty są podpisane przez obie strony, każdy otrzymuje kopię, a oryginał przekazywany jest do Działu Kadr.

Osoby na stanowiskach kierowniczych, które zarządzają pracownikami, mają różne opinie na temat stosowanego narzędzia. Część z nich uważa, że jest to dobra forma oceniania, ponieważ zarządzanie poprzez cele, które są ustalone i spisane, daje się łatwo weryfikować. Zawarty jest kontrakt pomiędzy szefem działu a pracownikiem, dodatkowym plusem jest fakt, że przełożony ma pełny obraz wszystkich celów, jakie mają być osiągnięte w jego dziale. Z drugiej strony pojawiają się też głosy negatywne, część szefów większych działów, które zatrudniają powyżej piętnastu osób, twierdzi, że wykonanie raz do roku takiej oceny i indywidualnej rozmowy z każdym pracownikiem jest bardzo pracochłonne i zabiera zbyt dużo czasu. Należy nadmienić, że największy dział zatrudnia blisko czterdzieści osób, co rzeczywiście może powodować, że taka forma oceny jest tam bardzo czasochłonna. Część pracowników Działu Audytów Finansowy pracuje poza centralą, w biurach regionalnych, a ich rzadka obecność w centrali również utrudnia przeprowadzenie ewaluacji. Krytycy twierdzą też, że we wzorcu arkusza działań rozwojowych firma nie przewidziała ustalania hierarchii celów, co utrudnia wybór kolejności ich realizacji. Nie bez znaczenia pozostaje również fakt, że sam prezes Zarządu, który zatwierdził tę formę oceny, nie przeprowadza ze swoimi bezpośrednimi pracownikami takich rozmów i nie wykorzystuje opracowanych do tego celu arkuszy. Zostało to zresztą zapisane jako niezgodność podczas audytu koncernowego przeprowadzonego przez centralę firmy.

Drugim poziomem oceny pracowniczej w firmie Finance Solution Sp. z o.o. są rankingi produktywności pracowników działów realizujących usługę oraz stopnia wykonania budżetów dla działu sprzedaży. Produktywność poszczególnych pracowników działów Audytów Finansowych oraz Doradztwa firma wylicza jako stosunek godzin spędzonych na pracy u klienta do całości godzin pracy w danym miesiącu. Wartości wyrażone są w procentach, a ich wysokość wynosi:

- dla Działu Audytów Finansowych 45%,
- dla Działu Doradztwa 80%,
- dla Działu Szkoleń brak ustalonego wskaźnika.

Należy nadmienić, że ustalona wartość może być obniżona indywidualnie w sytuacji, gdy pracownik pełni w firmie dodatkowe funkcje lub na okres jego udziału w projekcie rozwojowym realizowanym w spółce. Pracownicy obu działów mogą dodatkowo podnosić swoją produktywność prowadząc szkolenia,

seminaria lub uczestnicząc w rozmowach handlowych, jeśli któryś z pracowników działu sprzedaży potrzebuje w czasie ich trwania wsparcia merytorycznego. Niestety pracownicy obu działów nie mają wpływu na to, gdzie i kiedy pojadą realizować usługę u klienta, a tym samym w dużym stopniu nie mają wpływu na swoją produktywność. Powodem takiej sytuacji jest fakt, że przy tak dużej liczbie klientów planowanie usług w firmie odbywa się centralnie. Z drugiej strony jest to dobre rozwiązanie, ponieważ osoby planujące audyty finansowe muszą brać pod uwagę również pracowników zewnętrznych. Oczywiście osoby z najwyższymi kompetencjami i uprawnieniami wyznaczane są zdecydowanie częściej niż pozostali pracownicy i nie mają problemów z realizacją założonych progów.

Jak wspomniano wcześniej, w firmie daje się zauważyć znaczną różnicę w wysokości progów produktywności dla poszczególnych działów (Dział Audytów Finansowych 45%, Dział Doradztwa 80%). Powodem takiej dysproporcji jest fakt, że pracownicy Działu Doradztwa w swoją produktywność wliczają dodatkowo czas podróży, jaki spędzają na dojazdach do klienta, natomiast Dział Audytów Finansowych jedynie godziny fizycznie spędzone u klienta. Sytuacja ta ma swoje korzenie w fuzji i w tym obszarze system oceny nie został przez firmę zintegrowany. Pracownicy Działu Audytów uważają, że jest to niesprawiedliwe, gdyż sprawia wrażenie, że pracują mniej, a tymczasem podobnie jak ich koledzy z Działu Doradztwa dojeżdżają wiele godzin do klienta. Dodatkowo liderzy zespołów audytowych skarżą się, że w ich obowiązkach zawarte jest napisanie raportu z usługi i przygotowanie całości dokumentacji, co jest czasochłonne, ale nie zostało ujęte w wyliczaniu produktywności. Rzeczywiście sytuacja tak wygląda, a należy do tego nadmienić, że firma wlicza ten czas w koszty realizacji usługi, a więc pobiera opłatę od klientów.

Osoby z najwyższą produktywnością prezentowane są w rankingu pracowników (trzy pierwsze miejsca), który publikowany jest na portalu firmowym. Od realizacji założonych progów uzależniona jest wysokość ich premii kwartalnej lub jej całkowity brak. Dyrektorzy działów Audytów i Doradztwa mogą przydzielać również premię dodatkową za szczególne osiągnięcia pracowników. W system oceny nie są włączone osoby zatrudniane z zewnątrz, choć firma ma informacje o ich produktywności, czyli *de facto* o liczbie godzin, które zostały od nich kupione.

Kolejnym działem w firmie Finance Solution, który ma wdrożony indywidualny system oceny pracowniczej, jest Dział Sprzedaży. W komórce tej obecnie zatrudnione są 22 osoby, które pracują w dziewięciu biurach regionalnych rozlokowanych w całej Polsce. Na czele struktury stoi dyrektor sprzedaży, a biura i pracownicy rozdzielni są pomiędzy dwóch wicedyrektorów, z których każdy odpowiada za swoją część kraju. Każde biuro regionalne ma opracowany przez Dział Kontrolingu budżet roczny, w skład którego wchodzi trzy rodzaje przychodów. Przychody z aktualnie trwających kontraktów, które podpisywane są z klientem na trzy lata, przychody z odnowionych kontraktów u stałych klientów oraz przychody z kontraktów nowych klientów. Dodatkowo budżety uzupełniają usługi jednorazowe, np. szkolenia. Następnie budżet biura dzielony jest na każdego zatrudnionego tam

pracownika. Obszar przychodów, który przypisany jest do danej osoby, ustalany jest indywidualnie z kierownikiem biura i podległym mu pracownikiem. Każdego miesiąca kierownicy biur otrzymują informacje o stopniu realizacji budżetu biura oraz poszczególnych osób. Pracownicy działu handlowego mają również ustaloną liczbę spotkań sprzedażowych, jakie muszą odbyć z nowymi klientami, gdyż są one traktowane jako potencjalne szanse nawiązania współpracy. Biura regionalne mają różną wielkość pod względem liczby stałych klientów, jak również wartości przychodu, który przypisany jest im w budżecie. Ze względu na fakt, że centrala firmy mieści się w Warszawie naturalne jest, że tu znajduje się najwięcej klientów oraz największa część budżetu. W poniższej tabeli (tab. 1) przedstawiono procenty przypisanego budżetu, liczbę zatrudnionych osób oraz liczbę klientów spółki w regionach. Przy analizie tych danych wyraźnie widać dysproporcje pomiędzy poszczególnymi biurami. Powodem takiej sytuacji jest w znacznej mierze fuzja sprzed kilku lat. Firma postanowiła pozostawić wszystkie oddziały z obu połączonych spółek oraz pracowników, gdyż w opinii jej managerów miało to przynieść efekt synergii. Łatwo się jednak domyślić, że dysproporcje pomiędzy poszczególnymi oddziałami są źródłem pewnych napięć pomiędzy pracownikami Działu Handlowego.

Tabela 1. Struktura budżetu i obsługiwanych klientów

Lp.	Biuro	Liczba zatrudnionych osób	Część budżetu (w %)	Liczba klientów
1	Warszawa	5	32	832
2	Katowice	3	16	416
3	Wrocław	3	14	364
4	Opole	2	13	338
5	Poznań	3	11	286
6	Łódź	2	4	104
7	Rzeszów	2	4	104
8	Gdańsk	1	3	78
9	Lublin	1	3	78
Suma		22	100	2 600

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych firmy Finance Solution Sp. z o.o.

Od poziomu realizacji budżetu uzależniona jest premia wynikowa, którą otrzymują pracownicy za każdy kwartał. Dodatkowo wicedyrektor może przyznać premię motywacyjną, za szczególne osiągnięcia niektórych pracowników. Trzy najlepsze biura również wyróżniane są na portalu firmowym, tak jak dzieje się to w przypadku audytorów i doradców. Stopień realizacji budżetów poszczególnych osób oraz liczba spotkań należą do elementów wykorzystywanych przy przeprowadzaniu rozmów oceniających.

W firmie Finance Solution istnieje jeszcze jedna forma oceny pracowników – mianowicie zewnętrzna ocena, której autorami są klienci. Organizacja przygotowała

i wdrożyła system badań satysfakcji klienta, który w swojej treści odwołuje się do realizowanych przez firmę procesów. Ze względu na duże różnice w trzech głównych usługach (audyty, doradztwo, szkolenia) spółka opracowała trzy dostosowane do procesów kwestionariusze ankietowe. Takie rozwiązanie dostarcza wiedzy o ocenie poszczególnych komórek organizacyjnych przez klientów, a dzięki odpowiednim pytaniom zawartym w ankiecie można uzyskać ocenę biur regionalnych, grupy doradców i audytorów czy trenerów szkoleń. Niejednokrotnie zdarza się, że kontrahenci wymieniają z imienia i nazwiska poszczególne osoby, przyznając im pozytywną lub negatywną ocenę. Badania mają formę anonimową i przeprowadzane są kwartalnie przez Dział Marketingu. Raporty publikowane są na portalu firmowym, a szefowie poszczególnych komórek organizacyjnych otrzymują listę tzw. zdarzeń krytycznych, czyli jednostkowych negatywnych przypadków.

Mamy tu więc do czynienia z oceną firmy i poszczególnych procesów w jej działaniu, dokonaną przez klientów, która jest ważnym dodatkowym elementem pozwalającym uzupełnić ocenę pracowniczą. Przełożeni mogą czerpać wiele cennych informacji o swoich działach i procesach, dzięki czemu mogą wprowadzać nowe cele do arkusza Działań Rozwojowych Pracownika.

Finance Solution Sp. z o.o. stosuje kilka metod oceny pracowników, które rozwijane były na przestrzeni lat. Z biegiem czasu musiały one zostać dostosowane do zmieniających się warunków rynkowych oraz do zmian organizacyjnych, jakie nastąpiły w spółce. W chwili obecnej system oceny pracowniczej został poddany badaniu ankietowemu wśród pracowników firmy, w którym mieli oni wyrazić swoją opinię o jego mocnych i słabych stronach. Wyniki badania mają posłużyć do modyfikacji systemu w celu eliminacji tych elementów, które według pracowników są niesprawiedliwe i wywołują konflikty wewnątrz firmy.

Bibliografia

Pawłowska B., *Systemy ocen pracowników*, Katedra Socjologii Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Łódzki (artykuł niepublikowany).

Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, MSM, Warszawa 1997.

Zadania dla czytelników

1. Wymień systemy oceny pracowniczej zastosowane w powyższych firmach. Jakie są ich wady i zalety?
2. Porównaj systemy oceny pracowniczej i zaproponuj, które elementy można by zastosować w drugiej firmie.
3. Na podstawie literatury przedmiotu wskaż podstawowe błędy popełniane przy tworzeniu i wdrażaniu systemów oceny pracowniczej,
4. Które z nich zostały popełnione w obu firmach?

Paulina Karolczak*, Małgorzata Kotlińska**, Filip Maszewski***,
Patrycja Mizera-Pęczek****, Beata Sadowska****

Kreowanie wizerunku pracodawcy z wyboru (*employer of choice*) przez Leroy Merlin

1. Wprowadzenie

Kreowanie wizerunku pracodawcy z wyboru jest jedną z nowoczesnych metod zarządzania zasobami ludzkimi. Pracodawca z wyboru (*employer of choice*) to pracodawca z silną marką, z którego pracownicy mogą być dumni i któremu mogą zaufać. Pracodawca z wyboru troszczy się o pracowników między innymi poprzez tworzenie im szans oraz możliwości rozwoju i kariery w organizacji, zapewnienie bezpieczeństwa i stabilności, proponowanie ciekawej pracy będącej wyzwaniem, zaspokajanie potrzeb związanych z równowagą praca – życie. Poprzez swoją unikatowość taki pracodawca jest atrakcyjny dla potencjalnych i aktualnych pracowników organizacji, dzięki czemu jest w stanie przyciągnąć i zatrzymać w niej talenty.

Za cel poznawczy niniejszego opracowania przyjęto skonfrontowanie popularnej koncepcji kreowania wizerunku pracodawcy z wyboru z praktyką zarządzania zasobami ludzkimi w rozpoznawalnej firmie. Jedną z firm, która podejmuje działania w zakresie budowania marki pracodawcy z wyboru jest Leroy Merlin. W poniższym tekście przeanalizowany zostanie program rozwojowy zatytułowany *Dla ludzi z pomysłem* realizowany w tej organizacji. Celem dydaktycznym *case study* jest analiza słabych i mocnych stron wspomnianego programu z punktu widzenia kandydata do pracy i pracodawcy oraz ocena programu ze względu na przydatność dla odbiorców reprezentujących pokolenie Y. Ważnym obszarem

* Mgr, doktorantka, Katedra Zarządzania Miastem i Regionem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

** Mgr, doktorantka, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

*** Mgr, doktorant, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

**** Mgr, doktorantka, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

analizy niniejszego studium przypadku jest także odnalezienie w nim elementów wywodzących się z innych, nowoczesnych koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi i marketingu.

Źródłami, z których autorzy korzystali przy konstruowaniu poniższego przypadku, są: strona internetowa (korporacyjna) Leroy Merlin, strona internetowa poświęcona karierze w tejże firmie oraz portal branżowy osobyzasoby.pl, gdzie zamieszczony został wywiad z twórcami omawianego programu rozwojowego.

2. Charakterystyka oraz struktura organizacyjna firmy Leroy Merlin

Leroy Merlin to przedsiębiorstwo będące jednym z głównych liderów na światowym rynku dystrybucji narzędzi, materiałów budowlanych oraz artykułów wyposażenia wnętrz i ogrodów. Firma Leroy Merlin rozpoczęła swoją działalność w roku 1923 we Francji. Od roku 1979 jest stowarzyszona z rodzinną grupą finansową Association Familiale Mulliez (AFM). W roku 2006 z firm branży budowlanej, które należały do AFM, utworzono GROUPE ADEO i obecnie jest to drugi w Europie i czwarty na świecie dystrybutor w tej branży. Grupę ADEO tworzą marki: duże sklepy dla majsterkowiczów – Leroy Merlin, sklepy lokalne dla majsterkowiczów – AKI, Bricocenter i Weldom, sklepy – składy oferujące produkty budowlane – Bricoman (w Hiszpanii pod nazwą Bricomart), sklepy Dompro zajmujące się dystrybucją materiałów w kanale B2B¹. W 2012 r. Leroy Merlin w Polsce miał 43 sklepy w dużych i średnich miastach, o powierzchni handlowej od 6 do 18 tysięcy m². W Polsce zatrudniał ponad 7500 pracowników².

Sieć sklepów Leroy Merlin pomaga swoim klientom w zaprojektowaniu i realizacji urządzania wymarzonego mieszkania. Wszyscy pracownicy mają udział w tej podstawowej misji, począwszy od kierownika produktu, poprzez księgowego, logistykę, doradcę sprzedażowego czy wreszcie personel sprzedażowy w sklepie. Firma kładzie nacisk na wspieranie nie tylko osobistego, ale i zawodowego rozwoju pracowników, dlatego chętnie dzieli się z nimi wiedzą, poprzez wymianę doświadczeń wśród pracowników, politykę informacyjną (komunikacja wewnętrzna, Intranet), politykę szkoleniową (trenerzy wewnętrzni) bądź ścieżki kariery (Akademia Orłąt, Program Menedżerski, Kuźnia Talentów, Drabina Rozwoju).

¹ www.kariera.leroymerlin.pl/index.php?id=onas [dostęp: 15.04.2105].

² <http://poland.leroymerlin.com/pl/historia-1> [dostęp: 15.04.2015].

Sieć marketów Leroy Merlin jest laureatem wielu nagród. Leroy Merlin wypada bardzo dobrze zarówno w badaniach wśród klientów dotyczących satysfakcji z zakupów czy popularności marki, jak i w programach oceniających standardy działania jako pracodawcy odpowiedzialnego społecznie. W polskiej edycji rankingu Great Place to Work sieć zajęła III miejsce, zaraz za firmą IKEA i Alior Bankiem. Organizatorzy badania przyznali jej również specjalne wyróżnienie – Leroy Merlin w Polsce uhonorowano tytułem „Firma z Pasją” za wdrażanie praktyk, dzięki którym pracownicy mogą rozwijać swoje zainteresowania. Leroy Merlin to jedyna firma z branży hipermarketów i jedyna firma francuska nagrodzona, i to trzykrotnie, bo w roku 2002, 2003 oraz 2009, prestiżowym godłem Inwestor w Kapitał Ludzki. Jest to program prowadzony przez Instytut Zarządzania oraz Instytut Pracy i Polityki Socjalnej. Tytuł Inwestora w Kapitał Ludzki przyznawany jest firmie, która była najlepszym pracodawcą, wyróżniającym się dbałością i najciekawszymi rozwiązaniami w zakresie profesjonalnego kierowania pracownikami³.

Leroy Merlin oferuje wiele ścieżek kariery dostosowanych do zainteresowań, kompetencji czy też predyspozycji kandydatów. Wyróżnić możemy pracę w warszawskiej centrali firmy – w zależności od zainteresowań kandydata może on rozwijać swoje umiejętności w następujących działach:

– *dział rozwoju* (zajmuje się przede wszystkim strategią rozwoju sieci sklepów Leroy Merlin na terenie kraju, ustaleniem najlepszych lokalizacji dla nowych sklepów, wyceną kosztów, oszacowaniem ryzyka przyszłych inwestycji, budową nowych sklepów poczynając od projektu do ich wyposażenia, a także zapewnieniem bezpieczeństwa klientom i pracownikom);

– *dział zakupów* (zajmuje się strategią produktową, a przede wszystkim wprowadzaniem nowych produktów na rynek, ich sprzedażą, wdrażaniem nowej oferty, wyborem nowych dostawców i negocjowaniem z nimi warunków, dbałością o aktualność informacji o produktach, które umieszczane są na stronie internetowej);

– *dział marketingu* (zajmuje się szeroko rozumianą polityką marketingową firmy polegającą m.in. na wzmocnieniu wizerunku firmy i rozpowszechnianiu marki poprzez np. kampanie reklamowe, zarządzanie stroną internetową firmy czy też sklepem internetowym);

– *dział finansów* (zajmuje się przede wszystkim obsługą prawną, finansową, audytem wewnętrznym, księgowością firmy);

– *dział informatyki i organizacji* (jest odpowiedzialny za sprawne funkcjonowanie wszystkich systemów informatycznych w firmie);

– *dział logistyki* (głównym celem jego działania jest gwarancja pełnej dostępności produktów firmy w sklepach z jednoczesnym uzyskaniem niskich kosztów przechowywania zapasów);

³ www.leroymerlin.pl/nagrody.html [dostęp: 15.04.2015].

– *dział zasobów ludzkich* (zajmuje się szeroko rozumianą polityką personalną, a więc m.in. organizowaniem i przeprowadzaniem szkoleń, rekrutacji, projektowaniem ścieżki kariery pracowników);

– *dyrekcja regionów* (zajmuje się wsparciem sklepów Leroy Merlin poprzez np. realizację założeń i planów strategicznych).

Firma zapewnia także możliwość zatrudnienia w sklepach Leroy Merlin i kreowania kariery w obszarach sprzedaży i obsługi klienta. Każdy sklep ma taką samą strukturę, proponuje podobne warunki zatrudnienia i rozwoju. Firma realizuje też program rozwojowy skierowany do absolwentów szkół wyższych zainteresowanych branżą handlową „Kuznia Talentów”. Decydując się na tę ścieżkę kariery kandydat rozpoczyna pracę na stanowisku doradcy klienta, a w ciągu dwóch lat przechodzi ścieżkę rozwojową do stanowiska kierowniczego w sklepach Leroy Merlin. Absolwentom tego programu firma zapewnia dalszy rozwój na stanowiskach specjalistycznych, a także menedżerskich, w sklepach i centrali. Firma zapewnia w zakresie tego programu pakiet interesujących szkoleń dostosowanych do poszczególnych jego etapów, pozwalających pracownikowi rozwijać się i zdobywać kolejne szczeble kariery. Aby wziąć udział w programie wystarczy złożyć swoją aplikację *on-line*, załączając dokumenty aplikacyjne i wypełnić formularz zastępujący list motywacyjny⁴.

3. Założenia i przebieg programu rozwojowego *Dla ludzi z pomysłem*

Program *Dla ludzi z pomysłem* jest skierowany do studentów ostatnich lat studiów oraz absolwentów uczelni wyższych. Każdy z jego uczestników może sprawdzić swoje predyspozycje w kluczowych obszarach biznesu. Ma także okazję zapoznania się ze strukturą wewnętrzną organizacji. Udział w tym grupowym spotkaniu opiera się na ciekawym doświadczeniu, jakim jest Assessment Center, co pozwala kandydatowi sprawdzić i zweryfikować swoje mocne oraz słabe strony w odniesieniu do wymagań stawianych na stanowiskach menedżerskich. Ponadto uczestnicy procesu mają możliwość uzyskania indywidualnej oceny, która dostarcza wiadomości o możliwości rozwoju osobistego kandydata. Dane zawarte w raporcie końcowym pozwolą aplikantom na kreowanie kariery zawodowej związanej z posiadanymi kompetencjami i zainteresowaniami.

Założenia programu *Dla ludzi z pomysłem* oscylują wokół trzech obszarów, którymi są:

- profil kandydata i jego misja;
- proces rekrutacji i selekcji;
- przebieg programu.

⁴ Opracowano na podstawie <http://www.kariera.leroymerlin.pl> [dostęp: 15.04.2015].

Na etapie opracowywania profilu kandydata i jego misji rekrutujący weryfikują, czy kandydat spełnia wymogi formalne, co warunkuje dalsze rozpatrywanie kandydatur. Aby kandydat spełnił kryteria formalne musi mieć ukończone studia wyższe (licencjat lub studia magisterskie) na dowolnym kierunku oraz posiadać nie dłuższe niż dwuletnie doświadczenie zawodowe. Ponadto wymagana jest znajomość języka angielskiego, natomiast znajomość języka francuskiego jest traktowana jako dodatkowy atut. Proaktywność, przedsiębiorczość oraz zainteresowanie różnorodnymi obszarami biznesowymi będą komponować się w profil kompetencyjny kandydata. Uzupełnią go natomiast takie cechy osobowości, jak:

- otwartość, umiejętność budowania relacji oraz ambicja i pracowitość;
- wysokie umiejętności komunikacyjne i interpersonalne;
- ukierunkowanie na osiągnięcie wytyczonych celów;
- umiejętność finalizowania zadań.

Wysoką oceną będą też punktowane umiejętności analitycznego myślenia, a także zdolność do syntezy danych. Ważną cechą kandydatów jest również otwartość na zmiany tudzież chęć ich inicjowania i implementacji. Aplikanci muszą przy tym potwierdzić gotowość do relokacji.

Po zakończeniu pierwszego etapu wyłoniona grupa kandydatów przechodzi do etapu drugiego – procesu rekrutacji i selekcji. Etap ten jest dostosowany do profilu i oczekiwań kandydatów oraz cech indywidualnych zespołu i jednostek. W tym procesie nacisk kładziony jest na dynamikę, interaktywność oraz innowacyjność kandydatów. Rekrutujący stawiają na intensywny, krótki i ambitny proces rekrutacji, podczas którego przekazywana jest na bieżąco informacja zwrotna między kolejnymi jej etapami. Głównym celem tego etapu jest budowanie samoświadomości kandydatów oraz wzmocnienie w nich nastawienia na rozwój osobisty. Wdrażane są tu takie narzędzia, jak kompleksowa diagnoza kompetencji, motywacji i oczekiwań Assessment Centre, testy, spotkania w grupach, prezentacje typu *case study*. Kandydaci wykorzystują jednocześnie różnorodne narzędzia oraz są poddawani ocenom przez wiele osób.

Organizacja procesu rekrutacji opiera się na aplikacji poprzez system internetowy. Kandydat zobowiązany jest do przesłania *Curriculum Vitae* oraz rozwiązania quizu z pytaniami na temat firmy, którego celem jest oszacowanie poziomu motywacji dołączenia do zespołu Leroy Merlin. Następnie kandydaci są zapraszani na trwające pół dnia spotkania w grupach liczących po około dwanaście osób. Pytania rekrutacyjne są zadawane w dwóch rundach – raz w języku polskim i raz w angielskim. Rekrutujący zlecają wykonanie indywidualnych zadań typu *case study*, zadania grupowe, testy na myślenie analityczne i umiejętność działania pod presją czasu. Podczas wykonywania tych zadań równolegle rekrutujący przekazują kandydatowi informacje dotyczące firmy Leroy Merlin.

Wyselekcjonowani kandydaci otrzymują możliwość oceny w specjalnie uformowanych Centrach Assessment, w których uczestniczy do ośmiu kandydatów oraz czterech asesorów. Organizatorzy proponują aplikantom wykonanie zadań

zespołowych oraz projektów *case study*. Przewidziana jest zarówno dyskusja grupowa, zadania indywidualne, rozmowy ze współpracownikiem w projekcie oraz testy na inteligencję (IQ), osobowościowe i oceniające zdolności indywidualne kandydata. Ten etap wieńczy prezentacja samodzielnie opracowanych projektów przed komisją, w skład której wchodzi menedżerowie i dyrektorzy firmy Leroy Merlin.

Przebieg programu *Dla ludzi z pomysłem* oparty został na realizacji maksimum trzech projektów przez aplikanta. Celem jest opracowanie indywidualnej ścieżki rozwoju kandydata na podstawie weryfikacji kompetencji i oczekiwań oraz znajomości firmy. Leroy Merlin oferuje kandydatom kompleksowe wsparcie w rozwoju poprzez takie narzędzia, jak szkolenie na stanowisku pracy, pracę z menedżerem, szkolenie dostosowane indywidualnie do kandydata, bieżąca informacja zwrotna w kolejnych etapach procesu. W efekcie ukończenia programu kandydat otrzymuje ofertę pracy na stanowisku specjalistycznym, jakim jest praca koordynatora w Leroy Merlin.

Prezentowane narzędzia rekrutacyjne są jednym z wielu mechanizmów selekcji kandydatów dla budowania zespołu pracowników firmy Leroy Merlin, który stanowi już ponad sześciotysięczną ekipę. Z informacji publikowanych przez przedsiębiorstwo wynika, że „współpracownicy Leroy Merlin Polska uczestniczyli łącznie w 129 903 godzinach szkoleń, a 4037 godzin poświęcili na naukę języków obcych”⁵.

4. Program rozwojowy Leroy Merlin *Dla ludzi z pomysłem* – cele i korzyści w perspektywie jego twórców

Nadrzędnym celem inicjatorów przedsięwzięcia było stworzenie programu, który umożliwi pozyskanie pracowników o ambicjach zmieniania swojego otoczenia na lepsze, co ma znacząco wpływać na rozwój firmy. Rozmowy specjalistów HR ze studentami oraz z pracownikami reprezentującymi pokolenie Y przyniosły nowe wnioski i idee. W ich opiniach dotychczas realizowany program rozwojowy, który ma za zadanie rozwijać tylko kompetencje sprzedażowe, nie jest wystarczającym narzędziem, aby odnaleźć wartościowych pracowników. W związku z tym uruchomiono nowy projekt – *Dla ludzi z pomysłem*. Informacje o programie zostały upowszechnione na stronie internetowej, podczas targów pracy Talent Days na Stadionie Narodowym oraz z wykorzystaniem portali typu pracuj.pl. Dodatkowo, wspólnie z absolvent.pl., zorganizowano kampanię mailingową.

Głównym założeniem rocznego programu było budowanie rozwoju każdego z uczestników oparte na ich bieżącej ocenie i możliwości poznania różnych ob-

⁵ <http://student.us.edu.pl/programy-stazowe-dla-ludzi-z-pomyslem-kuznia-talentow> [dostęp: 15.04.2015].

szarów działalności biznesu. W praktyce każdy z uczestników programu odbywał miesięczny staż w jednym ze sklepów Leroy Merlin na terenie Polski. Dzięki takiemu doświadczeniu poznawał biznes od podstaw, mógł osobiście zaobserwować, jakie są potrzeby i oczekiwania zarówno pracowników, jak i klientów firmy. Podczas kolejnych jedenastu miesięcy uczestnicy realizowali projekty w różnych działach firmy. Program z założenia zakładał realizację 2–3 projektów w różnych działach. Na koniec pracy nad każdym z projektów odbywało się jego omówienie w obecności przełożonych, dyrektora oraz przedstawiciela HR. Dodatkowo spotkanie podsumowujące projekt pozwalało na uzyskanie informacji zwrotnej od szerszego grona osób i dawało stażystom możliwość sprawdzenia się w różnych obszarach i sytuacjach. Po pozytywnym ukończeniu programu wybrane osoby zostały zatrudnione w firmie na stanowiskach specjalistów.

Pracownicy HR przeanalizowali informacje zwrotne od uczestników programu. Stażyści wskazali na najważniejsze korzyści, jakie może im zaoferować firma, tj. świadome budowanie ścieżki zawodowej oraz możliwości szybkiego rozwoju kompetencji poprzez m.in. szanse poznania firmy z wielu perspektyw, różnorodność szkoleń oraz *coaching* indywidualny. Osoby, które doszły do ostatniego etapu zapewniały, że udział w procesie rekrutacji był dla nich wartościową przygodą i że wiele z otrzymanych wskazówek wykorzystają w budowaniu indywidualnych ścieżek kariery. Kandydaci docenili również możliwość poznania wielu aktualnych pracowników firmy. Częste spotkania w centrali Leroy Merlin pozwoliły na zapoznanie się z kulturą organizacyjną firmy. Dzięki tym obserwacjom uczestnicy mogli podjąć świadome decyzje dotyczące tego, czy chcą związać swoją przyszłość z organizacją.

Dostrzec należy także wymierne korzyści dla biznesu, które powstają w efekcie realizowania tego typu programów. Nowe osoby to nowa perspektywa dla firmy. Zatrudnianie osób z tzw. pokolenia Y, które stanowi coraz liczniejszą populację wśród współpracowników i klientów, pomaga w postrzeganiu ważnych obszarów biznesu z ich perspektywy i podejmowania działań zgodnych z ich oczekiwaniami. Co ważne, program jest rotacyjny, dzięki czemu daje możliwość poznania kandydatów z różnych stron oraz w wielu sytuacjach i tym samym stanowi jedno z najskuteczniejszych narzędzi selekcji. Pomimo wysokich kosztów tego typu przedsięwzięć, opłaca się inwestowanie w programy rozwojowe, przynoszą one bowiem wymierne korzyści dla biznesu. Dobrze przeprowadzona rekrutacja gwarantuje realizację wielu ważnych projektów w różnych obszarach działalności firmy. Istotny jest także inny aspekt korzyści – młodzi ludzie, którzy mogą wykazać się swoimi kompetencjami podczas stażu, to kapitał dla organizacji. Oni przekazują swoje zaangażowanie, aktualną wiedzę i pomysły, a od firmy otrzymują szansę, wsparcie i wiarę w to, że mogą spełnić swoje zawodowe ambicje⁶.

⁶ Opracowano na podstawie: <http://osobyzasoby.pl/2014/10/leroy-merlin-program-stazowy-skrojony-dla-pokolenia-y> [dostęp: 11.04.2015].

Bibliografia

- <http://osobyzasoby.pl/2014/10/leroy-merlin-program-stazowy-skrojony-dla-pokolenia-y/> [dostęp: 11.04.2015].
- <http://student.us.edu.pl/programy-stazowe-dla-ludzi-z-pomyslem-kuznia-talentow> [dostęp: 15.04.2015].
- <http://www.kariera.leroymerlin.pl> [dostęp: 15.04.2015].
- <http://www.leroymerlin.pl/nagrody.html> [dostęp: 15.04.2015].
- <http://www.kariera.leroymerlin.pl/index.php?id=onas> [dostęp: 15.04.2015].
- <http://poland.leroymerlin.com/pl/historia-1> [dostęp: 15.04.2015].

Zadania dla czytelników

1. Do jakich znanych Ci koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi lub marketingu odwołuje się projekt *Dla ludzi z pomysłem* Leroy Merlin?
2. Wymień zalety i wady projektu *Dla ludzi z pomysłem*, z dwóch perspektyw: kandydata i pracodawcy.
3. Wskaż na elementy projektu Leroy Merlin, które są odpowiedzią na oczekiwania pracowników pokolenia Y.

Beata Potemska*

Wdrażanie podejścia procesowego w urzędach administracji publicznej

1. Wprowadzenie

Urząd administracji publicznej to instytucja, której podstawą działalności jest świadczenie usług polegających na zaspokajaniu zbiorowych potrzeb społeczeństwa. A zatem funkcjonuje on po to, aby spełniać oczekiwania klienta, który powinien być zadowolony z efektów jego działalności. Niestety, dominuje przekonanie o niskiej jakości świadczonych usług, braku kompetencji urzędników, niewłaściwym traktowaniu klientów i chaosie informacyjnym. Dlatego urzędy administracji publicznej zaczęły podejmować działania projakościowe, usprawniające ich funkcjonowanie.

Na ogół sprowadzają się one do wdrożenia podejścia procesowego, które jest częścią systemu zarządzania jakością ISO. Zarządzanie procesowe ma bardzo duży wpływ na jakość pracy urzędu i stanowi główny filar zarządzania jakością. Racjonalność i zasadność wdrażania tego paradygmatu została potwierdzona zarówno w teorii, jak i w praktyce. Bez dokonania implementacji procesowej nie można w ogóle mówić o sprawnym zarządzaniu urzędem, dlatego należy precyzyjnie podejść do tego problemu i poznać arkana właściwego wprowadzenia tej koncepcji.

W tym miejscu należy jednak mocno podkreślić, że samo wdrożenie podejścia procesowego nie spowoduje automatycznie poprawy funkcjonowania urzędu. Nie przyczyni się również do wzrostu jakości świadczonych usług oraz zadowolenia zarówno klienta zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Jest to jednak podstawa przy dokonywaniu analizy wszystkich działań realizowanych w urzędzie, pozwala na proste ich opisanie, przeanalizowanie i optymalizację. Właściwe zarządzanie procesami odgrywa bardzo ważną rolę w zapewnieniu jakości, ale niestety nie jest wystarczające. Stanowi jednak początek do implementowania dalszych rozwiązań usprawniających funkcjonowanie urzędu.

* Mgr, doktorantka, Katedra Zarządzania Miastem i Regionem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

W niniejszym studium przypadku ma zostać:

- przeanalizowana i przybliżona problematyka wdrażania podejścia procesowego w urzędach administracji publicznej oraz
- podjęta próba rozwiązania problemu dotyczącego możliwości wdrożenia podejścia procesowego w urzędzie i poszukiwanie sposobu dokonania sprawnego przeprowadzenia tego procesu.

Źródło danych

Podstawą gromadzenia informacji niezbędnych do sformułowania niniejszego studium przypadku były badania empiryczne przeprowadzone z wykorzystaniem danych zawartych w odpowiedzi na wniosek o udostępnienie informacji publicznej skierowany do Urzędu Miasta X i analizy dokumentów dotyczących organizacji urzędu oraz polityki zarządzania jakością, dostępnych w „Biuletynie Informacji Publicznej” i na stronie internetowej tego urzędu.

2. Identyfikacja problemu

Rozwój społeczny i gospodarczy uzasadnia potrzebę usprawnienia funkcjonowania administracji publicznej, dostosowania jej organizacji do nowych zadań. Jednym z obszarów poprawy działania urzędów jest wprowadzenie koncepcji zarządzania procesowego.

Podejście procesowe jest podejściem dynamicznym do zarządzania, polega na **identyfikacji procesów, określeniu ich zależności i kolejności, ustaleniu metod zapewnienia oraz oceny skuteczności, regularnym monitorowaniu, analizowaniu i wprowadzaniu niezbędnych działań korygujących** dla osiągnięcia zaplanowanych wyników. Zostało to opisane m.in. w normie ISO 9001:2008 i jest obecnie uważane za jedną z najważniejszych kwestii w zakresie zarządzania jednostką organizacyjną. Na pierwszym miejscu stawiane jest zadowolenie klienta korzystającego z usług urzędów, które powinny odpowiadać najwyższym standardom oraz oczekiwaniom obywateli. Zmiany zachodzące w otoczeniu jednostek organizacyjnych, szczególnie w sferze świadomości społecznej, uzasadniają potrzebę wprowadzania modyfikacji w zarządzaniu.

Zależność między rozwojem społecznym i gospodarczym a administracją publiczną rodzi potrzebę dostosowania administracji publicznej do zmieniającej się rzeczywistości, w której coraz bardziej liczy się wiedza i umiejętności korzystania z niej. Gwarancją sukcesu współczesnej organizacji jest właściwe

wykorzystanie potencjału intelektualnego wszystkich pracowników wsparte technologią informatyczną¹.

Tradycyjny model weberowski (charakteryzujący się nadmierną formalizacją, stosowaniem szczegółowych reguł i przepisów, podziałem zadań oraz hierarchicznym nadzorem) jest we współczesnym świecie nieskuteczny, dlatego został w większości krajów europejskich zakwestionowany i zastąpiony podejściem procesowym w zarządzaniu urzędem.

Niestety wypaczone stosowanie tego modelu biurokracji sprawiło, że urzędnicy oraz urzędy nadal w wielu przypadkach są źle postrzegani i krytykowani. Instytucja ta jest kojarzona z bierną postawą wyniosłych, niekompetentnych pracowników i zdecentralizowaną strukturą, która wydłuża czas załatwiania spraw, gdyż wymusza konieczność pojawienia się w kilku miejscach i zdobycia wielu dokumentów.

Przyjęte pod koniec wieku XIX metody zarządzania organizacją przestały przynosić wymierne efekty. Zmierzając do usprawnienia funkcjonowania struktur administracyjnych podjęto próby modernizacji – zaczęto przymierzać się do wprowadzania koncepcji zarządzania procesowego, która zakłada optymalizację działania, ze szczególnym uwzględnieniem procesów, a nie funkcji.

Reforma samorządowa rozpoczęta w marcu 1990 r., a zakończona w styczniu roku 1999, nie przyniosła poprawy stanu funkcjonowania urzędów. Nadal krytykowana jest wzrastająca biurokracja, stałe podnoszenie kosztów działania oraz nieefektywność pracy urzędników.

Mimo wprowadzenia wielu udogodnień z zakresu nowego zarządzania publicznego oraz zawartych w nim procesów rynkowych, wciąż występują utrudnienia w przepływie informacji. Wywołuje to brak możliwości zsynchronizowania powiązanych ze sobą czynności, co wydłuża wydawanie decyzji i podejmowanie innych czynności administracyjnych.

Wprawdzie większość urzędów ma opracowane procedury, ale niestety są one dostosowane do potrzeb urzędu, a nie potrzeb i oczekiwań obywateli. Poza tym dominują sformalizowane, niesprawne, zhierarchizowane i nadmiernie rozbudowane struktury organizacyjne oraz niesprawny system zarządzania.

Transformacja ustrojowa i gospodarcza, postęp cywilizacyjny, a także rozwój społeczny sprawiły, że administracja publiczna stanęła przed nowymi wyzwaniami. Zmiany w organizacji urzędów są niezbędne. Niestety w wielu przypadkach napotyka się opór we wprowadzaniu innowacyjnych metod zarządzania, pracownicy nie widzą potrzeby wprowadzania jakichkolwiek zmian w strukturze, która ich zdaniem dobrze funkcjonuje.

Niniejsze studium przypadku to podjęcie próby rozwiązania problemu skutecznej implementacji podejścia procesowego w polskich urzędach administracji publicznej i poszukiwanie wymiernych efektów skutkujących poprawą wizerunku urzędu i zmianą nastawienia klienta.

¹ P. Grajewski, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Toruń 2003, s. 7–8.

3. Przykład tradycyjnego modelu funkcjonowania urzędu

Klient starający się o przyznanie świadczenia rodzinnego, poza złożeniem poprawnie wypełnionego wniosku, musi zebrać sporą liczbę dokumentów potwierdzających jego prawo do przyznania tego świadczenia, co zajmuje bardzo dużo czasu, bo wiąże się z koniecznością odwiedzenia kilku, a nawet kilkunastu, różnych instytucji. Niezbędne jest m.in. przedłożenie zaświadczenia z urzędu pracy, zaświadczenia z ośrodka pomocy społecznej (właściwego ze względu na miejsce zameldowania – jeżeli jest inne niż zamieszkania) potwierdzającego nieubieganie się tam o świadczenie rodzinne, zaświadczenie o wielkości zarobków, akt zgonu jednego z rodziców (jeżeli dotyczy), roczne rozliczenie PIT, zaświadczenie ze szkoły potwierdzające realizację przez dziecko obowiązku szkolnego, świadectwo pracy, umowę o pracę, dokumenty potwierdzające rozpoczęcie lub zakończenie działalności gospodarczej, wyroki sądu itd.

Po kilku tygodniach starań klient przychodzi ponownie do urzędu z wypełnionym wnioskiem oraz całym plikiem załączników i bardzo często okazuje się, że nie zostaje on przyjęty z uwagi na luki występujące w dokumentach. Jest więc zmuszony, po raz kolejny, przebyć zbiurokratyzowaną drogę urzędową, celem uzupełnienia braków. A wszystko po to, aby co miesiąc otrzymywać średnio około 100 złotych zasiłku rodzinnego (w zależności od wieku dziecka).

Przykład ten pokazuje typowy, wypaczony, weberowski sposób załatwiania spraw, co jest bardzo często praktykowane w wielu instytucjach administracji publicznej. Aktualnie przepisy ograniczają wójtowi, burmistrzowi czy prezydentowi możliwości zbierania danych znajdujących się w bazach różnych niesynchronizowanych ze sobą instytucji. Dla wielu osób starających się o zasiłek rodzinny (biorąc pod uwagę środowisko, z jakiego pochodzą) jest to nie lada wyzwanie, które wiąże się z koniecznością wypełnienia dość skomplikowanego wniosku i odwiedzenia kilku, jeśli nie kilkunastu, instytucji w celu uzyskania dokumentów, które muszą być do niego załączone.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że poprawne złożenie wniosku nie gwarantuje wydania pozytywnej decyzji przyznającej świadczenie. Może się bowiem zdarzyć, że dochód na osobę w rodzinie zostanie przekroczony chociażby o 1 grosz i wtedy cały wysiłek oraz czas włożony w pozyskanie niezbędnych dokumentów nie przynosi pozytywnych rezultatów. Przy czym w przypadku ponownego ubiegania się o to świadczenie trzeba po raz kolejny skompletować wszystkie dokumenty.

Jest to dowód na to, że w wielu przypadkach sposób realizacji usług przez urząd od lat nie zmienia się, podczas gdy otaczający go świat ulega globalnym przemianom ustrojowym, społecznym i gospodarczym. Zmienne otoczenie organizacji wymaga dużej elastyczności, co jest przeciwieństwem sztywnych procedur organizacyjnych ograniczających innowacyjność pracowników.

Wszystko to wpływa na zły wizerunek Urzędu Miasta X, który nadal jest postrzegany jako „zbiurokratyzowany twór” zatrudniający niekompetentnych pracowników.

4. Sposób wdrażania podejścia procesowego w zarządzaniu urzędem

Wdrożenie systemu zarządzania jakością rodzi konieczność przeprowadzenia krytycznej analizy struktury organizacyjnej, procesów, przepływu informacji, dokumentów oraz określenia słabych i mocnych stron urzędu. Implementacja procesowa powinna odbywać się etapami i być bardzo dobrze przemyślana, zaplanowana, konsekwentnie realizowana oraz udoskonalana. Należy przygotować się do zmian zarówno w płaszczyźnie personalnej, organizacyjnej, jak i finansowej.

Na początku konieczne jest dokonanie identyfikacji i klasyfikacji procesów, tj. ustalenie, jakie procesy są już realizowane, a jakie będą niezbędne, aby sprostać oczekiwaniom klienta. Następnie trzeba je pogrupować i określić procesy podstawowe (tworzą wartość dodaną – zwykle zalicza się do nich procesy związane z bezpośrednią obsługą klienta) oraz pomocnicze (umożliwiają realizację procesów głównych).

Ze względu na zmiany zachodzące w urzędzie i jego otoczeniu niezbędne jest okresowe powtarzanie czynności identyfikacyjnych, a także aktualizowanie procesów i celów przed nimi stawianych.

W dalszej kolejności należy opisać rzeczywisty przebieg wyodrębnionych procesów i określić powiązania między nimi. Urząd funkcjonuje bowiem opierając się na wielu przeplatających się procesach, które muszą współgrać ze sobą i być jak najlepiej przemyślane tudzież zorganizowane, bo od tego zależy efektywność działania urzędu i stopień zadowolenia klienta.

Kolejnym etapem wdrażania zarządzania procesowego jest wskazanie właściciela procesu odpowiadającego za jego realizację. Ma on obowiązek opracować i nadzorować dokumentację procesową, sprawować stały monitoring oraz podejmować działania korygujące i naprawcze.

Wychodząc z założenia, że cała struktura zidentyfikowanych procesów składa się na strategię organizacji, należy w dalszej części prac wdrożeniowych określić cele procesów i skonfrontować je z celami urzędu. Dzięki temu możliwe będzie ustalenie, czy realizują one zadania, jakie stawia sobie urząd i to, czy zaspokajają oczekiwania klienta.

Niezbędnym elementem implementacji procesowej jest również opisanie przebiegu procesów. Najlepiej użyć do tego metody graficznej, która pozwala na wizualizację oraz określenie architektury poszczególnych procesów. Mapa procesów

wskazuje, jak powinny one wyglądać, aby cele całego urzędu i jego klientów, poprzez osiągnięcie celów procesów, mogły być jak najlepiej urzeczywistnione.

Następnym krokiem jest określenie mierników efektywności przebiegu procesu, co pozwoli określić skuteczność i efektywność danego procesu oraz będzie determinowało działania doskonalące. W praktyce stosowane są różne mierniki oceny skuteczności i osiągnięcia celu procesu. Zazwyczaj bierze się pod uwagę czas realizacji procesu, koszt, efektywność i jakość. Największy problem może wystąpić przy ocenie kosztów procesu. Miernik ten może zostać wprowadzony pod warunkiem posiadania przez urząd budżetu zadaniowego oraz zwiększenia znaczenia audytu finansowego.

Wdrażając podejście procesowe nie można zapomnieć o zapewnieniu odpowiedniej metody monitorowania procesów oraz o podejmowaniu działań usprawniających ich efektywność.

Dla zapewnienia optymalizacji zarządzania procesami niezbędne jest ciągle ich doskonalenie poprzez rozpoznawanie problemów utrudniających funkcjonowanie i poszukiwanie sposobów ich rozwiązania.

Bardzo ważnym elementem zarządzania procesowego jest również implementacja zintegrowanego systemu zarządzania oraz modernizacja technologii informacyjnej. Urząd Miasta X używa odcinkowych systemów, zorientowanych na wspomaganie działań w różnych obszarach. Poszczególne komórki organizacyjne (departamenty, wydziały) dysponują wprawdzie dobrymi rozwiązaniami IT, ale nie są one zintegrowane z systemami wdrożonymi w innych jednostkach. Działają automatycznie, co powoduje dublowanie danych i niespójność informacji. Poza tym, są przestarzałe zarówno pod względem funkcjonalnym, jak i technologicznym. Rozwiązaniem tych problemów jest wdrożenie zintegrowanego systemu informatycznego, który obejmie kluczowe obszary funkcjonowania urzędu.

Należy pamiętać, że wdrażanie podejścia procesowego w urzędzie będzie miało sens tylko wtedy, gdy jednostka przygotowuje się do zmian zarówno w płaszczyźnie personalnej, organizacyjnej, jak i finansowej.

Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom klienta wprowadzenie innowacyjnych metod zarządzania powinno doprowadzić do tego, że przywołany już wcześniej klient starający się o przyznanie zasiłku rodzinnego powinien mieć możliwość załatwienia wszelkich formalności drogą elektroniczną, a jeżeli będzie to niemożliwe, to ograniczyć tę czynność do jednej wizyty sprowadzającej się do wypełnienia i złożenia wniosku. Wszystkie dokumenty, potwierdzające spełnienie przez klienta warunków uprawniających go do zdobycia zasiłku rodzinnego, powinny znajdować się w zintegrowanym systemie informatycznym, do którego winny mieć dostęp uprawnione osoby. Wyeliminowałoby to konieczność pozyskania, przez ubiegającego się o zasiłek klienta, dużej liczby dokumentów z różnych instytucji. Nie tylko pozwoli to zaoszczędzić czas, ale również zmniejszy koszty i prawdopodobieństwo popełnienia błędu.

5. Bariery wdrażania podejścia procesowego

Podobnie jak Urząd Miasta X, niewiele urzędów decyduje się zastosować zarządzanie procesowe w praktyce, a to z uwagi na występowanie licznych barier w jego implementacji (tj. przeszkód rzeczowych, organizacyjnych, finansowych lub mentalnych uniemożliwiających albo utrudniających realizację określonych zadań). Istotne znaczenie ma fakt, że organy władzy publicznej (zgodnie z art. 7 Konstytucji RP z 1997 r.) działają na podstawie i w granicach prawa – zasada praworządności. Natomiast instytucje otoczenia biznesu kierują się zasadą „co nie jest zakazane, jest dozwolone”. Dodatkowo, ciągle zmieniające się prawo nie pozwala na utrwalenie przyjętych praktyk działania.

Bezpośrednia implementacja wszystkich rozwiązań zaadaptowanych w prywatnych przedsiębiorstwach nie jest możliwa z uwagi na specyficzny rodzaj usług świadczonych przez urząd. Przeważają sprawy sprowadzające się do wydawania decyzji i podejmowania innych czynności *stricte* administracyjnych. Poza tym zakres zadań urzędu ulega ciągłym zmianom, często następuje okresowy wzrost liczby spraw na skutek decyzji jednostek centralnych i w konsekwencji dochodzi do nierównego obciążenia pracą poszczególnych stanowisk.

Główną przeszkodą uniemożliwiającą wdrożenie koncepcji zarządzania procesowego zarówno w Urzędzie Miasta X, jak i w innych instytucjach administracji publicznej, jest czynnik ludzki, który warunkuje sukces tego przedsięwzięcia. Opór i niechęć zarówno kadry kierowniczej, jak i szeregowych urzędników, są związane głównie z brakiem wiedzy na temat istoty zarządzania procesowego oraz niskim stopniem utożsamiania się pracowników z celami urzędu. Wiąże się to z niepodejmowaniem działań o charakterze edukacyjnym i występowaniem deficytu modeli wdrożeniowych ułatwiających pracę związaną z przekształceniem urzędu funkcyjnego w procesowy.

Negatywne nastawienie do zmian wynika również z niewłaściwej oceny sytuacji, z braku zrozumienia wszystkich skutków, które są z nimi związane, oraz różnicy w analizie sytuacji z punktu widzenia pracownika i inicjatorów wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań. Nieświadomość i niedojrzałość procesowa sprawiają, że urzędnicy nie widzą wad, a tym samym racjonalnego uzasadnienia dokonywania zmian czegoś, co – ich zdaniem – dobrze funkcjonuje. Deficyt świadomości misji i celów wśród pracowników sprawia, że innowacyjne metody zarządzania nie są postrzegane jako narzędzie ułatwiające ich codzienną pracę, lecz jako groźba jej utraty. Nie bez znaczenia pozostaje również brak motywacyjnego systemu wynagradzania i przekonanie o nieadekwatnym do obowiązków, wiedzy i umiejętności uposażeniu.

Konserwatywna postawa pracowników i niechęć do wprowadzania zmian w dużej mierze wynikają również z tego, że po przeprowadzeniu transformacji procesy będą miały przebieg poziomy, a to jest ściśle związane z koniecznością

„podzielenia się” przez kierowników komórek organizacyjnych częścią swojej władzy z właścicielami procesów.

Czynnikiem utrudniającym zastosowanie w urzędzie zarządzania procesowego są również wysokie koszty przeprowadzenia tej operacji. Z reguły gminy dysponują budżetem, który w wielu przypadkach nie wystarcza na pokrycie podstawowych wydatków łączących się z działalnością urzędu, a zmiany organizacyjne są ściśle związane z obciążeniem finansowym, na co w wielu przypadkach gminy nie stać. Brak środków na wdrożenie, utrzymanie i doskonalenie systemów zarządzania jest niewątpliwie prozaiczną, ale bardzo znaczącą barierą.

Na przeszkodzie działań implementacyjnych stoją również kwestie organizacyjne. Upolitycznione struktury administracyjne, częste reorganizacje, brak stabilizacji i ciągłości zarządzania sprawiają, że urzędy nie deklarują stosowania podejścia procesowego. Układ pionowy, zhierarchizowana, mocno sformalizowana struktura stanowią poważną barierę we wprowadzaniu zarządzania procesowego w urzędzie. Schematy organizacyjne przedstawiają zależności funkcyjne, które uniemożliwiają śledzenie na bieżąco stopnia realizacji spraw, obiegu dokumentów czy informacji, których przepływ między komórkami odbywa się w różnych płaszczyznach i kierunkach. Powoduje to brak możliwości zsynchronizowania powiązanych ze sobą czynności, co wprowadza chaos organizacyjny i komunikacyjny, wydłuża wydawanie decyzji oraz wykonywanie innych czynności administracyjnych.

Na uwagę zasługuje również to, że Urząd Miasta X nie ma opisanych i określonych celów procesów. Nawet jeśli takimi dysponuje, to nie są one skonfrontowane z jego celami, które nie znajdują odzwierciedlenia w realizowanych procesach, co również stanowi barierę implementacyjną.

To wszystko sprawia, że sposób funkcjonowania urzędu od wielu lat nie zmienia się, podczas gdy otaczający go świat ulega globalnym przemianom ustrojowym, społecznym i gospodarczym.

6. Zakończenie

Historia i doświadczenia innych państw pokazały, że implementacja podejścia procesowego w zarządzaniu zarówno instytucją prywatną, jak i publiczną przynosi wiele wymiernych efektów. Zapewnia elastyczność działania, podnosi efektywność i gospodarność, a to przyczynia się do zadowolenia klienta.

Pomimo występowania wielu różnic istnieją również podobieństwa między jednostkami administracji publicznej a prywatnymi firmami. Funkcjonują one po to, aby zaspokajać potrzeby i spełniać oczekiwania klienta, który powinien być zadowolony z efektów ich działalności. Każda organizacja, bez względu na jej funkcje, sposób formułowania celów, zakres i rodzaj realizowanych zadań czy sposobów finansowania, ma przecież za zadanie dostarczenie pewnej wartości

na rzecz obsługiwanych przez siebie klientów, którzy przestali być biernymi odbiorcami dostarczanych im produktów i usług, a stali się kimś, kto ma prawo do oczekiwań i potrzeb.

Wprowadzenie pewnych rozwiązań ze świata biznesu jest zatem konieczne do usprawnienia pracy i podniesienia efektywności działania urzędów. Dlatego niezbędna jest weryfikacja i dostosowanie procedur do struktury i charakteru funkcjonowania urzędu. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom, każdy urząd powinien mieć własną wersję swoich procesów, dostosowaną do specyficznych oczekiwań klienta, którego potrzeby i problemy są bardzo zróżnicowane. Odpowiedzią na to i na ciągle zmiany zachodzące w otoczeniu powinna być partycypacja społeczeństwa w zarządzaniu. Władze gminy, chcąc jak najlepiej dostosować się do lokalnych oczekiwań i sprostać wymaganiom klienta, powinny kształtować strategię rozwoju miasta wraz z jego mieszkańcami. Nie można realizować procesów w oderwaniu od pojawiającego się zapotrzebowania ze strony zmiennego i nieprzewidywalnego społeczeństwa.

Bibliografia

- Bugdol M., *Zarządzanie jakością w urzędach administracji publicznej. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008.
- Grajewski P., *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Toruń 2003.
- Grajewski P., *Organizacja procesowa. Projektowanie i konfiguracja*, PWE, Warszawa 2007.
- Kolman R., Gradowski P., Meller A., Preis J., *Wybrane Zagadnienia Zarządzania Jakością*, red. R. Kolman, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1996.
- Krukowski K., *Zarządzanie procesowe w administracji publicznej*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1.
- Szumowski W., *Zmiany w procesie zarządzania w sektorze publicznym na przykładzie dolnośląskich urzędów administracji samorządowej*, [w:] K. Krzakiewicz (red.), *Zmiany w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe AE w Poznaniu” 2007.
- Tkaczyk J., *Podejście procesowe i normy ISO 9000 i 2000*, „ABC Jakości” 2002, nr 3.
- Wawak T., *Zarządzanie przez jakość*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej, Uniwersytet Jagielloński, Kraków 1996.
- Weiss E., *Instrumenty podejścia procesowego w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2012, nr 737, *Finanse, rynki finansowe, ubezpieczenia* nr 56.
- Wiatrak A. P., *Zarządzanie w jednostkach sektora publicznego i jego uwarunkowania*, [w:] K. Krukowski (red.), *Zarządzanie organizacjami publicznymi*, UWM, Olsztyn 2006.

Zadania do rozwiązania

1. Czy jest szansa na dokonanie skutecznej implementacji procesowej w polskich urzędach administracji publicznej?
2. Jakie są korzyści z wdrożenia podejścia procesowego w zarządzaniu urzędem?
3. Czy i jak usprawni to pracę urzędu oraz zmieni jego zły wizerunek?

Justyna Cyganik*, Damian Dziezic**

Port Lotniczy Łódź im. Władysława Reymonta – kierunki rozwoju

1. Wprowadzenie

Głównym celem stawianym przed prezentowanym studium przypadku jest przybliżenie studentom studiów ekonomicznych problemu rozwoju portów lotniczych w Polsce, jako czynnika sprzyjającego rozwojowi miast i regionów, w szczególności w odniesieniu do Łódzkiego Portu Lotniczego i jego konkurentów. Dodatkowo autorzy chcą zwrócić uwagę na zagadnienia rentowności portów lotniczych.

Przy opracowaniu studium przypadku autorzy korzystali ze źródeł informacji w Internecie, np. takich jak strony internetowe opisywanych portów lotniczych, www.ulc.gov.pl czy też www.pasazer.com oraz informacji wewnętrznych spółki Port Lotniczy Łódź im. Władysława Reymonta Sp. z o.o.

2. Łódzki Port Lotniczy historia i współczesność

Port lotniczy w Łodzi powstał 13 września 1925 r. W 1927 r. uruchomiono regularne połączenia komunikacyjne z Poznaniem i Warszawą, a później ze Lwowem i Wilnem. Już na początku 1928 r. zlikwidowano jednak lotnicze połączenia komunikacyjne z Łodzią i wznowiono je dopiero po wojnie w 1945 r. Po zakończeniu wojny lotnisko stało się ważnym węzłem komunikacyjnym w Polsce. Do 1958 r. Lublinek był drugim co do wielkości portem lotniczym w kraju. Mimo że łódzkie lotnisko obsługiwało bardzo dużą część polskiego ruchu lotniczego w 1959 r., z nieznanых powodów, władze zlikwidowały regularne połączenia pasażerskie z Lublinka. Od tego momentu, przez następne 34 lata, port lotniczy był wykorzystywany jedynie przez Aeroklub Łódzki. W kolejnych

* Mgr, doktorantka, Katedra Logistyki, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

** Mgr, doktorant, Katedra Logistyki Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

latach planowano zlikwidowanie lotniska. W roku 1993 w okresie przeobrażeń gospodarczych dokonujących się w Łodzi, nastąpiło ożywienie kontaktów z zagranicą, co przyczyniło się do reaktywowania portu lotniczego. Decyzją prezydenta miasta – Grzegorza Palki – utworzono lotnisko dyspozycyjne, obsługujące mały ruch pasażerski. W ciągu czterech lat oddano do użytku nowy pas startowy, a w 1997 r. nowy terminal. Po niezbędnej modernizacji oraz spełnieniu wymogów bezpieczeństwa krajowego i międzynarodowego ruchu lotniczego, lotnisko otrzymało status międzynarodowego portu lotniczego. W 1999 r. Łódź wróciła na mapy lotnictwa cywilnego – uruchomiono połączenie Łódź–Warszawa¹. W roku 2002 rozpoczęto instalację systemu ILS². Pierwsze międzynarodowe połączenia w 2004 r. utworzyła linia lotnicza European Air Express. Od 2005 r. trwała rozbudowa pasa startowego, a także płyty postojowej, co umożliwiło przyjmowanie samolotów tanich linii lotniczych. W tym samym roku nastąpiło otwarcie Terminalu II. Pierwszym użytkownikiem nowego terminalu była irlandzka tania linia lotnicza Ryanair, która zapewniła połączenia z Wyspami Brytyjskimi. W 2006 r. współpracę z Łódzkim Portem Lotniczym rozpoczął kolejny tani przewoźnik – Centralwings.

W lipcu 2006 r. łódzki port lotniczy przyjął nazwę Międzynarodowy Port Lotniczy Łódź im. Władysława Reymonta, o trzycyfrowym kodzie IATA: LCJ. W 2007 r. rozpoczęto budowę Terminalu III. W 2009 r. lotnisko oferowało 12 regularnych połączeń. Ponadto w sezonie wakacyjnym do stałych połączeń doszło 14 lotów tygodniowo do letnich kurortów, w tym dwa nowe kierunki – Heraklion na Krecie oraz Sharm El Sheikh w Egipcie. W 2010 r. pojawił się nowy tani przewoźnik – Wizz Air. W 2011 r. decyzją Prezesa Urzędu Lotnictwa Cywilnego Port Lotniczy Łódź otrzymał status zarejestrowanego agenta³.

Łódzkim portem lotniczym zarządza Port Lotniczy Łódź im. Władysława Reymonta Sp. z o.o. powołana zgodnie z przepisami prawa handlowego. Zarządzający lotniskiem jest również właścicielem jego infrastruktury. Spółka została utworzona przez władze samorządowe w dniu 29 czerwca 1993 r. w celu prowadzenia działalności związanej z zarządzaniem, modernizacją i eksploatacją lotniska, zapewniającej obsługę lotów sanitarnych, ratowniczych, sportowych, wojskowych i pasażerskich. Spółka ma status lotniska użytku publicznego. Lotnisko jest otwarte dla wszystkich statków powietrznych w terminach i godzinach ustalonych przez zarządzającego tym lotniskiem i podanych do publicznej wiadomości⁴.

¹ <http://lotnisko.lodz.pl/pl/historia.html> [dostęp: 28.11.2014].

² Radiowy system nawigacyjny wspomagający lądowanie samolotu w warunkach ograniczonej widoczności.

³ http://pl.wikipedia.org/wiki/Port_lotniczy_%C5%81%C3%B3d%C5%BA-Lublinek#cite_note-http:.2F.2Fwww.airport.lodz.pl.2Fpl.2Fo-lotnisku.2Fhistoria [dostęp: 3.25.11.2014].

⁴ http://ec.europa.eu/competition/state_aid/cases/217499/217499_697416_33_2.pdf [dostęp: 28.11.2014].



Fot. 1. Port Lotniczy Łódź im. Władysława Reymonta

Źródło: <http://www.expressilustrowany.pl/artykul/zdjecia/939605,lo dz-stracila-na-miejskich-spolkach-50-mln-zl-ich-prezesi-zarabiaja-krocie,2136629,id,t,zid.html> [dostęp: 28.11.2014].

Tabela 1. Struktura własnościowa Portu Lotniczego w Łodzi

Lp.	Wspólnicy	Liczba udziałów	Wartość jednego udziału (w zł)	Łączna wartość udziałów (w zł)	Udział procentowy
1	Gmina Miasta Łódź	3 074 650	50	153 732 500	94,467
2	Stowarzyszenie Aeroklub Polski	50	50	2 500	0,0015
3	Stowarzyszenie Aeroklub Łódzki	50	50	2 500	0,0015
4	Województwo Łódzkie	180 000	50	9 000 000	5,53
	Suma	3 254 750	X	162 737 500	100

Źródło: <http://www.bip.airport.lodz.pl/> [dostęp: 28.11.2014].

Rozwój Portu Lotniczego Łódź im. Władysława Reymonta w głównej mierze zależy od Zarządu Spółki, która jest zobowiązana do inicjowania działań oraz ich wdrażania.

Z uwagi na fakt, że strategia jest spójna ze strategią miasta, województwa łódzkiego, a także z dokumentami rządowymi, wsparcie dla realizacji strategii rozwoju Portu Lotniczego w Łodzi będzie stanowiło wprowadzanie w życie tych dokumentów. Ponadto duży wpływ na realizację Strategii Rozwoju Portu

Lotniczego Łódź mają mieszkańcy Łodzi, Województwa Łódzkiego, jak również lokalni przedsiębiorcy⁵.

Niestety według zestawienia finansowego za rok 2012 Łódzki Port Lotniczy przyniósł 8,5 mln zł straty. W roku następnym było to już 33 mln zł, a za rok 2014 szacuje się stratę na poziomie 40 mln zł⁶.

Międzynarodowe Zrzeszenie Przewoźników Powietrznych IATA szacuje, że aby Port Lotniczy zaczął przynosić zyski, musi odprawiać co najmniej milion pasażerów rocznie⁷. Niżej zaprezentowano tabelę 2, zawierająca dane o rozwoju ruchu pasażerskiego w Porcie Lotniczym w Łodzi.

3. Konkurencja w branży portów lotniczych

Polska sieć portów lotniczych obejmuje jeden międzynarodowy port przesiadkowy, tj. Port Lotniczy im. Fryderyka Chopina w Warszawie (WAW), który obsługuje ponad 50% całego ruchu pasażerskiego w kraju oraz sieć portów regionalnych, w skład której wchodzi łódzki Port Lotniczy oraz Kraków-Balice (KRK), Katowice-Pyrzowice (KTW), Wrocław-Starachowice (WRO), Poznań-Ławica (POZ), Gdańsk-Rębiechowo (GDN), Szczecin-Goleniów (SZZ), Bydgoszcz-Szwederowo (BZG), Rzeszów-Jasionka (RZE), Zielona Góra-Babimost (IEG), Warszawa-Modlin (WMI), Olsztyn-Mazury (SZY) i Radom (QXR)⁸.

Z wymienionych powyżej portów lotniczych, największymi konkurentami Łódzkiego Portu Lotniczego są Bydgoszcz-Szwederowo, Poznań-Ławica i Radom. Wybór tych lotnisk został podyktowany ich odległością od Łodzi. W analizie nie zostały wzięte pod uwagę: Port Lotniczy im. Fryderyka Chopina i Warszawa-Modlin ze względu na ich wielkość, liczbę odprawianych pasażerów, a także ofertę przewoźników.

Port Lotniczy im. Ignacego Jana Paderewskiego Bydgoszcz jest to międzynarodowe lotnisko zlokalizowane blisko centrum Bydgoszczy. Jest dziewiątym portem lotniczym pod względem wielkości ruchu pasażerskiego w Polsce.

Obecnie ma 20 połączeń lotniczych, w tym pięć stałych, międzynarodowych połączeń (Birmingham, Dublin, Londyn, Dusseldorf, Glasgow, w planach połączenie z Frankfurt) oraz 15 czarterowych (m.in. do Bułgarii, Egiptu, Chorwacji,

⁵ http://www.rpo.lodzkie.pl/wps/wcm/connect/a5a7e1804ad500fcaeb2ee0329bf70_d0/RPO_WL_20_03_2012.pdf?MOD=AJPERES [dostęp: 28.11.2014].

⁶ <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/transport/lodz-w-ogonie-europejskich-lotnisk/rlgz7> [dostęp: 25.02.2015].

⁷ <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/kraj/najbardziej-deficytowe-lotniska-w-polsce/j1jdw> [dostęp: 28.11.2014].

⁸ http://www.ulc.gov.pl/_download/regulacja_ryнку/statystyki/q3_2014/wg_porto_w_3kw_2014_v1.pdf [dostęp: 30.11.2014].

Tabela 2. Ruch pasażerski w Porcie Lotniczym w Łodzi w latach 2010–2014

		2010											
Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Ruch czarterowy	–	926	1 762	1 314	1 658	7 840	15 345	14 517	39 837	4 024	1 402	1 239	
Ogólny ruch pasażerski	21 178	19 850	23 485	21 240	28 970	36 876	47 300	45 351	67 201	33 085	23 166	26 240	
		2011											
Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Ruch czarterowy	429	1 074	977	1 135	1 333	6 245	11 821	12 322	9 947	1 697	2 111	–	
Ogólny ruch pasażerski	25 881	24 199	24 770	26 466	30 766	37 338	42 730	43 309	41 063	33 685	30 798	28 281	
		2012											
Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Ruch czarterowy	347	1 070	1 499	844	765	5 340	12 481	12 996	8 152	1 581	660	–	
Ogólny ruch pasażerski	29 356	26 835	32 587	40 225	43 392	46 729	57 085	53 382	44 443	38 115	22 816	27 966	
		2013											
Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Ruch czarterowy	–	370	236	44	98	5 158	10 513	10 155	6 422	1 527	–	–	
Ogólny ruch pasażerski	22 304	22 521	26 166	29 591	33 322	34 901	43 063	41 168	35 755	30 553	15 984	17 305	
		2014											
Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Ruch czarterowy	–	25	–	8	–	5 553	12 861	11 465	6 494	1 223	–	–	
Ogólny ruch pasażerski	16 162	13 704	15 135	19 206	13 147	26 028	35 686	32 233	28 312	22 856	15 122	16 181	

Źródło: <http://www.airport.lodz.pl/pl/statystyki.html#tab7> [dostęp: 25.02.2015].

Hiszpanii). Stałe połączenia międzynarodowe obsługiwane są przez dwóch przewoźników: Lufthansę i Ryanaira. Połączenia zaś krajowe obsługiwane są przez PLL LOT. W czerwcu roku 2015 lotnisko przez dwa dni będzie współpracować z liniami lotniczymi WizzAir, z powodu remontu pasa startowego na lotnisku w Gdańsku⁹.

Port Lotniczy swym zasięgiem obejmuje północno-zachodnią część Polski, ze szczególnym uwzględnieniem województw kujawsko-pomorskiego, pomorskiego oraz wielkopolskiego. Tym samym stanowi on bezpośrednią konkurencję dla Portu Lotniczego Poznań-Ławica oraz Portu Lotniczego im. Lecha Wałęsy w Gdańsku¹⁰.

Do niewątpliwych atutów Portu Lotniczego w Bydgoszczy należy bliskość centrum miasta (liczącego ponad 350 tys. mieszkańców), jak również pobliskiego Torunia (ponad 200 tys. mieszkańców).

Port Lotniczy w Bydgoszczy przedstawia konkurencyjną ofertę mającą na celu przyciągnięcie nowych przewoźników oraz rozbudowanie siatki połączeń. Podejmuje szereg działań w celu wspierania i promowania nowych połączeń zarówno regularnych, jak i czarterowych poprzez podejmowanie szerokiego zakresu przedsięwzięć marketingowych (m.in. reklama prasowa, radiowa, telewizyjna, wydarzenia, konkursy), wdrożenie programu dla biur podróży (mającego na celu popularyzację nowego kierunku czarterowego i propagowanie wylotów czarterowych z Bydgoszczy) oraz indywidualne negocjowanie wysokości opłat handlingowych¹¹.

Niewątpliwym atutem, który w przyszłości może zaowocować zwiększeniem liczby obsługiwanych pasażerów oraz wykonywanych operacji lotniczych, jest dofinansowanie Portu Lotniczego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Kujawsko-Pomorskiego na lata 2014–2020¹².

Port Lotniczy Poznań-Ławica im. Henryka Wieniawskiego jest międzynarodowym portem lotniczym i jednym z najstarszych lotnisk w Polsce. Jest położony siedem kilometrów na zachód od centrum Poznania¹³.

Obecnie Port Lotniczy w Poznaniu współpracuje z następującymi przewoźnikami: Eurolot, Germanwings, Lufthansa, PLL LOT, Ryanair, SAS Scandinavian Airlines i Wizzair¹⁴.

Rozbudowa obecnego terminalu pasażerskiego zakończyła się w maju 2014 r. Do istniejącej części od strony zachodniej została dobudowana m.in. hala odpraw

⁹ <http://plb.pl/pl/contents/52> [dostęp: 25.02.2015].

¹⁰ <http://plb.pl/pl/contents/41> [dostęp: 30.11.2014].

¹¹ http://plb.pl/uploads/files/Oferty%20reklamowe/nowa_oferta_reklamy_1PLB.pdf [dostęp: 25.02.2015].

¹² http://www.mojregion.eu/tl_files/mojregion/dokumenty-rpo/dokumenty2014-2020/RPO_kujawsko-pomorskie_v3.0.pdf [dostęp: 30.11.2014].

¹³ http://pl.wikipedia.org/wiki/Port_lotniczy_Pozna%C5%84-%C5%81awica [dostęp: 30.11.2014].

¹⁴ <http://www.airport-poznan.com.pl/pl/polaczenia-lotnicze/przewoźnicy> [dostęp: 30.11.2014].

Tabela 3. Ruch pasażerski w Porcie Lotniczym w Bydgoszczy 2010–2014 r.

		2010											
Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Ogólny ruch pasażerski	17 661	16 179	18 389	18 085	26 233	29 447	32 785	30 347	29 136	24 568	15 871	19 449	
		2011											
Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Ogólny ruch pasażerski	17 293	17 346	21 008	19 986	22 394	27 514	32 271	31 535	28 700	31 017	18 460	20 012	
		2012											
Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Ogólny ruch pasażerski	18 497	17 141	20 354	27 940	30 894	33 577	43 256	41 901	34 933	28 919	20 681	21 931	
		2013											
Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Ogólny ruch pasażerski	22 456	18 871	22 473	28 234	29 902	32 574	40 163	40 212	34 320	30 125	22 053	22 343	
		2014											
Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Ogólny ruch pasażerski	21 557	18 674	19 040	20 143	22 355	24 722	30 881	30 211	27 439	23 147	24 230	26 930	

Źródło: http://www.mojregion.eu/tl_files/mojregion/dokumenty-rpo/dokumenty2014-2020/RPO_kujawsko-pomorskie_v3.0.pdf [dostęp: 30.11.2014].

biletowo-bagażowych i hala przylotów. Nastąpiła również rozbudowa pomieszczeń dla pasażerów VIP i powierzchni terminalu pełniącej funkcję komercyjną. Rozbudowany terminal ma przepustowość trzech milionów pasażerów rocznie. Tym samym zrealizowano w większości plany rozwoju portu lotniczego, które zostały oparte na prognozach dynamicznego wzrostu w perspektywie najbliższych 30 lat¹⁵.

Port Lotniczy w Poznaniu jest silnie zaangażowany w promocję miasta. Prócz banerów reklamowych i ulotek znajdujących się na terenie terminalu pasażerskiego również strona internetowa zachęca do odwiedzenia miasta. Aktualnie prowadzona jest akcja „TOP 10 rzeczy, które musisz zrobić w Poznaniu!”, której głównym zadaniem jest zapoznanie przyjezdnych z unikalnością rzeczy, jakie mogą zobaczyć bądź zjeść tylko w Poznaniu¹⁶.

Dużym atutem Portu Lotniczego jest oferta skierowana do przedsiębiorców. Została ona przygotowana na podstawie analizy przestrzennej, z uwzględnieniem dostępności mediów, planów zagospodarowania przestrzennego jak również studium kierunków i uwarunkowań rozwoju miasta Poznania. W ofercie zostały zaprezentowane tereny, na których mogą być lokowane inwestycje związane z prowadzeniem działalności usługowej. Wielkość terenów do zagospodarowania wynosi od kilkuset metrów kwadratowych do kilkudziesięciu hektarów¹⁷.

Lotnisko w Radomiu zostało formalnie uruchomione pod koniec maja 2014 r. Nie odbywają się stąd regularne loty pasażerskie, a korzystają z niego jedynie samoloty wojskowe i prywatne.

Lotnisko Radom-Sadków znajduje się we wschodniej części gminy Miasta Radom, trzy kilometry od centrum miasta, w bezpośrednim sąsiedztwie obwodnicy, która jest początkowym odcinkiem drogi krajowej nr 9 do Rzeszowa. Port ma własną czynną bocznice kolejową, która może być połączona z głównym dworcem kolejowym w Radomiu, z czasem podróży poniżej 10 minut¹⁸.

Port Lotniczy planował współpracę z liniami 4You Airlines, ale spółka nie ma uprawnień przewoźnika lotniczego. Prokuratura przeprowadziło śledztwo, którego przedmiotem było wyjaśnienie, na jakiej podstawie spółka sprzedawała bilety na regularne rejsy. W czerwcu zapowiadano, że jesienią z Radomia będą odbywać się loty czarterowe do kilku krajów europejskich. Niestety, nadal do tego nie doszło, a spółka 4You Airlines wycofała się (ze względu na jej zamknięcie) ze wszystkich portów lotniczych, z którymi podpisała umowy (w tym również z Łodzi)¹⁹.

¹⁵ <http://www.airport-poznan.com.pl/pl/port-lotniczy/infrastruktura/terminal-pasazerski> [dostęp: 30.11.2014].

¹⁶ <http://www.airport-poznan.com.pl/pl/miasto-i-region> [dostęp: 30.11.2014].

¹⁷ <http://www.airport-poznan.com.pl/pl/b2b/uslugi-pozalotnicze/oferta-inwestycyjna> [dostęp: 30.11.2014].

¹⁸ http://pl.wikipedia.org/wiki/Port_lotniczy_Radom-Sadk%C3%B3w [dostęp: 30.11.2014].

¹⁹ <http://www.rp.pl/arttykul/1148815.html> [dostęp: 30.11.2014].

Tabela 4. Ruch pasażerski w Porcie Lotniczym w Poznaniu 2010–2014 r.

		2010											
Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Ogólny ruch pasażerski	75 518	72 233	86 331	81 852	123 154	159 467	183 625	181 032	169 132	121 175	85 561	80 041	
		2011											
Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Ogólny ruch pasażerski	83 534	72 772	82 731	96 373	118 790	157 206	183 369	182 523	172 647	119 096	97 719	96 708	
		2012											
Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Ogólny ruch pasażerski	95 801	91 273	97 764	119 334	158 517	200 539	200 815	186 000	168 461	118 444	79 134	79 139	
		2013											
Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Ogólny ruch pasażerski	77 274	72 326	83 529	96 217	118 839	150 494	168 585	170 163	152 797	113 765	75 007	76 060	
		2014											
Miesiąc	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Ogólny ruch pasażerski	69 805	73 129	81 895	94 947	123 492	164 195	187 848	185 984	174 511	119 905	87 090	82 549	

Źródło: <http://www.airport-poznan.com.pl/pl/polaczenia-lotnicze/przewoznicy> [dostęp: 30.11.2014].

Radom jest znany na arenie światowej przede wszystkim z cyklicznych, odbywających się co dwa lata pokazów lotniczych Air Show Radom. Impreza przyciąga elitarne grono pilotów z całego świata (m.in. z Czech, Francji, ze Stanów Zjednoczonych i Szwecji), którzy prezentują swoje umiejętności widzom zgromadzonym na terenie Portu Lotniczego w Radomiu. Dodatkową atrakcją jest statyczna wystawa samolotów na terenie lotniska.

4. Strategia rozwoju Łódzkiego Portu Lotniczego na lata 2013–2020

Wizja Portu Lotniczego w Łodzi przedstawia wyobrażenie o przyszłości lotniska. Po dokonaniu analizy sytuacji portu lotniczego, jak i możliwości jego rozwoju, została sformułowana następująca opinia:

Zwiększenie konkurencyjności Portu Lotniczego Łódź im. Władysława Reymonta, które przyczyni się do zwiększenia dostępności oraz aktywizacji regionu łódzkiego do roku 2020.

Zwięzłe sformułowanie filozofii oraz celów funkcjonowania Portu Lotniczego w Łodzi określone jest jako misja. Misja motywuje i inspirowanie pracowników Portu Lotniczego do wspólnej pracy na rzecz rozwoju organizacji. Jest także czytelną informacją dotyczącą kierunku rozwoju dla klientów Portu Lotniczego oraz dla lokalnej społeczności. Misja Portu Lotniczego określona jest następująco:

Misją Portu Lotniczego w Łodzi jest zapewnienie mieszkańcom regionu łódzkiego wysokiej jakości oraz bezpiecznych połączeń lotniczych z wieloma miastami w Polsce i w Europie, dzięki efektywnemu zarządzaniu infrastrukturą lotniskową, przy zachowaniu poszanowania środowiska naturalnego.

Celem strategicznym rozwoju Portu Lotniczego Łódź im. Władysława Reymonta jest zwiększenie liczby obsługiwanych pasażerów do 1 miliona rocznie do 2020 roku.

Realizacja tego zadania będzie podzielona na dwa okresy:

- Do 2015 r. – obsługiwanie do 600 000 pasażerów rocznie – cel niewykonany, w 2014 r. zostało obsługiwanych 253 772 pasażerów²⁰.
- Do 2020 r. – obsługiwanie do 1 000 000 pasażerów rocznie.

Strategia rozwoju ma charakter ofensywny. Realizacja zmian wyrażonych w misji i celu strategicznym rozwoju Portu Lotniczego, przy obecnym stanie organizacji oraz otoczenia zewnętrznego, wymaga skoncentrowania wysiłków na kilku obszarach. Do najważniejszych obszarów dla Strategii Rozwoju Portu Lotniczego zaliczamy:

²⁰ <http://www.airport.lodz.pl/pl/statystyki.html#tab7> [dostęp: 03.04.2015].

- Transport,
- Promocję,
- Konkurencyjność.

W zakresie transportu:

Priorytet I – Połączenia

Cel operacyjny: zwiększenie liczby oferowanych kierunków połączeń z portami zagranicznymi, wybranym lotniczym węzłem przesiadkowym w Europie oraz z miejscowościami turystycznymi.

Działania:

- Negocjowanie z obecnymi przewoźnikami, tj. Wizz Air, Ryanair na temat możliwości powiększenia przez nich swojej oferty o nowe kierunki,
- Negocjowanie z przewoźnikami, którzy nie są obecni w Porcie Lotniczym Łódź, szczególnie z PLL LOT,

Cel operacyjny: zwiększenie liczby przewoźników.

Działania:

- Podjęcie wspólnych działań z władzami Łodzi, mających przyciągnąć nowych przewoźników (np. działania finansowe).

Priorytet II – Infrastruktura

Cel operacyjny: modernizacja oraz rozbudowa istniejącej infrastruktury.

Działania:

- Wdrażanie nowoczesnych systemów automatycznej identyfikacji bagażu, pasażerów, sprzętu lotniskowego – RFID,
- Budowa sali konferencyjnej,
- Budowa bazy paliw, równoległej drogi kołowania, nowych światel podejścia do lądowania, dróg patrolowych.

W zakresie promocji:

Priorytet I: Efektywny marketing skierowany na inwestorów

Cel operacyjny: zwiększenie chęci przedsiębiorców do funkcjonowania w Porcie Lotniczym Łódź.

Działania:

- Przeprowadzenie kampanii reklamowej w polskich oraz europejskich telewizjach,
- Wspieranie działań miasta dotyczących Nowego Centrum Łodzi,
- Wspieranie działań miasta dotyczących pozyskiwania nowych inwestorów dla miasta.

Priorytet II: Efektywny marketing skierowany na pasażerów

Cel operacyjny: zwiększenie rozpoznawalności oraz chęci korzystania z Portu Lotniczego.

Działania:

- Ulokowanie na terenie lotniska znanych restauracji, barów, sklepów – do dnia 27.03.2015 r. na terenie Portu Lotniczego nie pojawiła się żadna restauracja ani bar. Sklep jest otwarty, ale tylko od godz. 8 do 16,
- Kampania reklamowa w Internecie,
- Umieszczenie folderów Portu Lotniczego na pokładach samolotów,
- Czynne wspieranie promocji miasta.

W zakresie konkurencyjności:

Priorytet I: Poprawa dostępności lotniska

Cel operacyjny: zwiększenie konkurencyjności Portu Lotniczego Łódź na tle pozostałych portów regionalnych.

Działania:

- Negocjacje z władzami regionu na temat bezpośrednich połączeń komunikacyjnych z Portem Lotniczym – na dzień 04.04.2015 r. na teren Portu Lotniczego można dojechać autobusami linii 55 i 65, ponadto zostały uruchomione dodatkowe poranne i wieczorne kursy linii 65²¹,
- Wspieranie rozwoju infrastruktury w regionie.

5. LCJ Cargo Łódź

Sekcja cargo na lotnisku jest jego dodatkowym źródłem finansowania. Niekiedy dodaje również prestiżu, innym razem ruch cargo na danym kierunku może zaważyć o otwarciu kierunku pasażerskiego z uwagi na rodzaj towaru zabieranego na pokład statku powietrznego²².

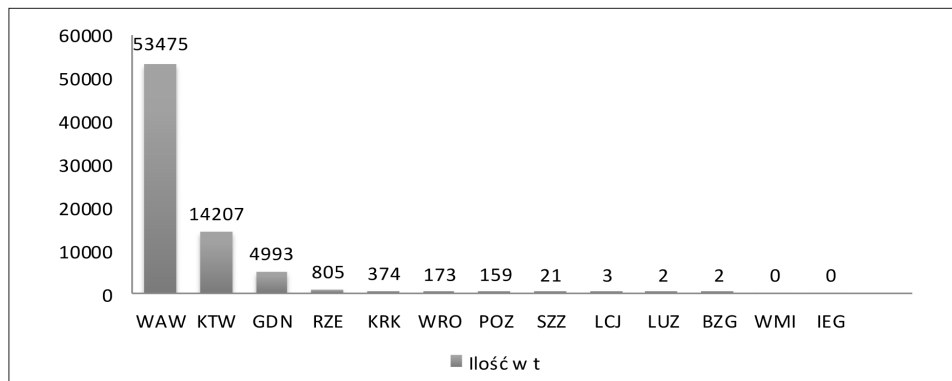
W 2009 r. uruchomiono Terminal Cargo w Łódzkim Porcie Lotniczym. Pas startowy nie jest jednak przygotowany do lądowania ciężkich samolotów transportowych. Większość transportu odbywa się za pomocą samochodów ciężarowych, tzw. RFS.

W Polskim transporcie możemy również wyróżnić: fracht lotniczy, czyli transport na pokładzie statków powietrznych zarówno specjalnie do tego przeznaczonych, jak i pasażerskich (ładunki pod pokładem samolotu)²³. Szczegółowe dane dotyczące cargo w kraju za rok 2014, zostały przedstawione na poniższych wykresach 1–3.

²¹ <http://www.airport.lodz.pl/pl/dojazd.html> [dostęp: 03.04.2015].

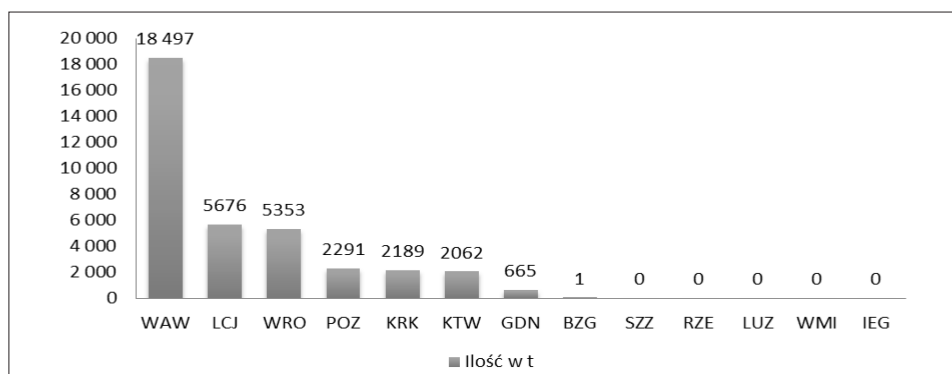
²² <http://www.pasazer.com/news/12717/cargo,w,2013,r,na,polskich,lotniskach.html> [dostęp: 30.11.2014].

²³ System RFS (Road Feeder Service) – samochody ciężarowe, krążące wahadłowo między lotniskami w Polsce a międzykontynentalnymi portami lotniczymi.



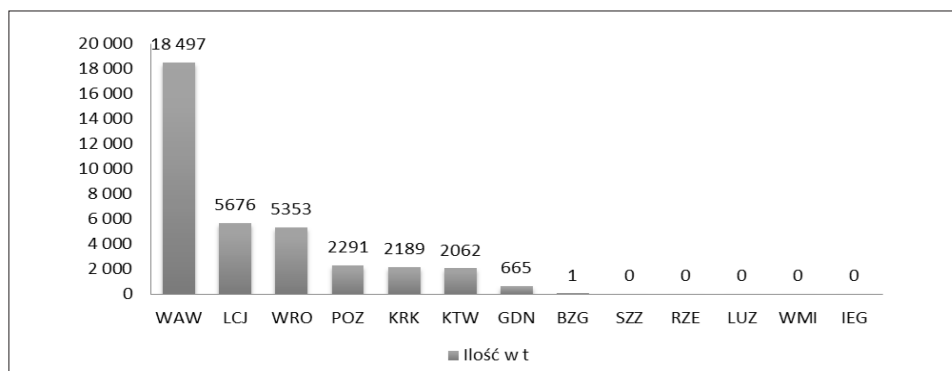
Wykres 1. Fracht lotniczy w 2014 r.

Źródło: <http://www.pasazer.com/news/25515/cargo,w,2014,r,na,polskich,lotniskach.html> [dostęp: 04.03.2015].



Wykres 2. Cargo RFS w 2014 r.

Źródło: <http://www.pasazer.com/news/25515/cargo,w,2014,r,na,polskich,lotniskach.html> [dostęp: 04.03.2015].



Wykres 3. Poczta wysyłana drogą lotniczą w 2014 r.

Źródło: <http://www.pasazer.com/news/25515/cargo,w,2014,r,na,polskich,lotniskach.html> [dostęp: 04.03.2015]

Bibliografia

- <http://www.expressilustrowany.pl/artykul/zdjecia/939605,loasz-tracila-na-miejskich-spolkach-50-mln-zl-ich-prezesi-zarabiaja-krocie,2136629,id,t,zid.html> [dostęp: 28.11.2014].
- <http://lotnisko.lodz.pl/pl/historia.html> [dostęp: 28.11.2014].
- http://pl.wikipedia.org/wiki/Port_lotniczy_%C5%81%C3%B3d%C5%BA-Lublinek#cite_note-http:.2F2Fwww.airport.lodz.pl.2Fpl.2Fo-lotnisku.2Fhistoria-3 [dostęp: 25.11.2014].
- <http://www.bip.airport.lodz.pl/> [dostęp: 28.11.2014].
- http://ec.europa.eu/competition/state_aid/cases/217499/217499_697416_33_2.pdf [dostęp: 28.11.2014].
- http://www.rpo.lodzkie.pl/wps/wcm/connect/a5a7e1804ad500fcaeb2ee0329bf70_d0/RPO_WL_20_03_2012.pdf?MOD=AJPERES [dostęp: 28.11.2014].
- <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/transport/loasz-w-ogonie-europejskich-lotnisk/rlgz7> [dostęp: 25.02.2015].
- <http://www.airport.lodz.pl/pl/statystyki.html#tab7> [dostęp: 25.02.2015].
- <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/kraj/najbardziej-deficytowe-lotniska-w-polsce/j1jdw> [dostęp: 28.11.2014].
- http://www.ulc.gov.pl/_download/regulacja_ryнку/statystyki/q3_2014/wg_porto_w_3kw_2014_v1.pdf [dostęp: 30.11.2014].
- <http://plb.pl/pl/contents/52> [dostęp: 25.02.2015].
- <http://plb.pl/pl/contents/41> [dostęp: 30.11.2014].
- http://plb.pl/uploads/files/Oferty%20reklamowe/nowa_oferta_reklamy_1PLB.pdf [dostęp: 25.02.2015].
- http://www.mojregion.eu/tl_files/mojregion/dokumenty-rpo/dokumenty2014-2020/RPO_kujawsko-pomorskie_v3.0.pdf [dostęp: 30.11.2014].
- <http://plb.pl/pl/contents/57> [dostęp: 25.02.2015].
- http://pl.wikipedia.org/wiki/Port_lotniczy_Pozna%C5%84-%C5%81awica [dostęp: 30.11.2014].
- <http://www.airport-poznan.com.pl/pl/polaczenia-lotnicze/przewoznicy> [dostęp: 30.11.2014].
- <http://www.airport-poznan.com.pl/pl/port-lotniczy/infrastruktura/terminal-pasazerski> [dostęp: 30.11.2014].
- <http://www.airport-poznan.com.pl/pl/miasto-i-region> [dostęp: 30.11.2014].
- <http://www.airport-poznan.com.pl/pl/port-lotniczy/statystyki> [dostęp: 25.02.2015].
- <http://www.airport-poznan.com.pl/pl/b2b/uslugi-pozalotnicze/oferta-inwestycyjna> [dostęp: 30.11.2014 r.].
- http://pl.wikipedia.org/wiki/Port_lotniczy_Radom-Sadk%C3%B3w [dostęp: 30.11.2014].
- <http://www.rp.pl/artykul/1148815.html> [dostęp: 30.11.2014].
- <http://moje-radio-coventry.pl/air-show-radom-2013-turniej-podniebnych-rycerzy/> [dostęp: 30.11.2014].
- <http://lodz.naszemiasto.pl/artykul/ponad-1000-ton-ladunkow-odprawil-w-ub-roku-terminal-cargo,1712739,art,t,id,tm.html> [dostęp: 29.11.2014].
- <http://www.airport.lodz.pl/pl/dojazd.html> [dostęp: 03.04.2015].
- <http://www.pasazer.com/news/12717/cargo,w,2013,r,na,polskich,lotniskach.html> [dostęp: 30.11.2014].
- <http://www.pasazer.com/news/12717/cargo,w,2013,r,na,polskich,lotniskach.html> [dostęp: 30.11.2014].
- <http://www.pasazer.com/news/25515/cargo,w,2014,r,na,polskich,lotniskach.html> [dostęp: 04.03.2015].
- <http://www.pasazer.com/news/12717/cargo,w,2013,r,na,polskich,lotniskach.html> [dostęp: 30.11.2014].

Zadania do rozwiązania

1. Oblicz wskaźniki okresowości dla ruchu pasażerskiego w Łódzkim Porcie Lotniczym w latach 2012–2014.
2. Opracuj na podstawie studium przypadku i własnej wiedzy analizę SWOT Łódzkiego Portu Lotniczego.
3. Oceń realizację założeń strategicznych rozwoju Łódzkiego Portu Lotniczego.

Promocja miasta na przykładzie Łodzi – założenia, realizacja, efekty

1. Wprowadzenie

Jednym z instrumentów wykorzystywanych przez miasto dla pokazania swoich dokonań i poprawy wizerunku jest promocja, będąca elementem marketingu miejsc. Obecnie działania promocyjne podejmują niemalże wszystkie miasta, niezależnie od swej wielkości. Promocja powinna jednak być związana z konkretną strategią rozwoju miasta. Tę natomiast tworzą i realizują z reguły tylko największe ośrodki. Miasto Łódź jako jedno z ostatnich dużych miast Polski rozpoczęło wdrażanie swojej strategii. W niniejszym *case study* przedstawiono działania promocyjne zrealizowane w latach 2010–2014. Podjęta zostanie też próba diagnozy, czy działania te były wystarczające dla wzmocnienia wizerunku Łodzi na tle innych dużych miast Polski.

Jak wynika z raportu PricewaterhouseCoopers (PwC) na temat wielkich miast Polski, opublikowanego w roku 2010, bolączką Łodzi jest niedostateczny rozwój siedmiu podstawowych kapitałów, decydujących o rozwoju miasta (należą do nich: finanse, infrastruktura, wizerunek, jakość życia, inwestycje, ludzie, instytucje)¹. Zdaniem twórców raportu szczególnie dotkliwy jest niski kapitał atrakcyjności inwestycyjnej, a także niezadowolający poziom kapitału ludzkiego i społecznego. Analitycy zauważają jednak także dobre strony Łodzi, które, jeśli zostaną odpowiednio wyeksponowane i rozwinięte, mogą stanowić o jej sile i przełożyć się na pozostałe obszary. Chodzi tutaj o położenie geograficzne – w centrum kraju, w pobliżu Warszawy, a także wielokulturowe tradycje i atrakcje kulturalne. Obszary te powinny być najważniejszymi wyróżnikami miasta.

Tuż po publikacji wspomnianego wyżej raportu ogłoszona została strategia marki i promocji miasta Łódź na lata 2010–2016. Miała ona na celu wzmocnienie obszarów, o których traktował raport, poprzez propozycję różnorodnych działań promocyjnych.

* Mgr, doktorantka, Katedra Rachunkowości, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

** Mgr, doktorantka, Katedra Zarządzania Miastem i Regionem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ https://www.pwc.pl/pl/sektor-publiczny/raporty_lodz-pol.pdf [dostęp: 7.01.2015].

Jak czytamy bowiem we wstępie do strategii marki i promocji miasta Łódź na lata 2010–2016: „Dzisiaj bez mocnej i wyraźnej (unikalnej) marki trudno przyciągnąć inwestorów, zachęcić do przyjazdu turystów czy potencjalnych studentów do danego miasta”².

Niniejsze *case study* jest próbą odpowiedzi na pytanie, czy założenia i cele przedstawione w cytowanej strategii są skutecznie realizowane i czy działania podejmowane przez miasto wpływają na zmianę jego wizerunku w Polsce i na świecie. *Case study* przygotowane zostało na podstawie wspomnianej strategii marki i promocji miasta Łódź na lata 2010–2016; strategii rozwoju ulicy Piotrkowskiej w Łodzi na lata 2009–2020, jak również własnej analizy działań podejmowanych przez władze miasta i regionu oraz inicjatyw organizacji pozarządowych i inwestorów prywatnych tudzież instytucjonalnych.

2. Wizerunek Łodzi

Łódź to miasto na prawach powiatu w środkowej Polsce, położone na Wzniesieniach Łódzkich, nad rzeką Ner. Miasto jest siedzibą władz województwa łódzkiego, powiatu łódzkiego-wschodniego oraz gminy Nowosolna. Łódź pod względem liczby ludności jest obecnie trzecim miastem w Polsce, natomiast pod względem powierzchni czwartym (708 554 mieszkańców i 293,25 km²)³.

Według raportu PwC sytuacja demograficzna Łodzi należy do najtrudniejszych w grupie siedmiu badanych, największych miast Polski. Wskaźnik obciążenia demograficznego wynosi 0,52 (co oznacza, że na dwie osoby w wieku produkcyjnym przypada więcej niż jedna osoba młodsza lub starsza). Odsetek osób w wieku poprodukcyjnym jest stosunkowo wysoki (19,4%), podczas gdy współczynnik urodzeń jest poniżej średniej dla siedmiu badanych miast (7,6 dziecka na 1000 mieszkańców)⁴. Łódź jest więc miastem, które musi podjąć działania mające na celu zniwelowanie niekorzystnych procesów demograficznych.

Przed przemianami polityczno-gospodarczymi z roku 1989 Łódź stanowiła wiodący ośrodek przemysłu włókienniczego i filmowego. Wpływy tych dwóch branż nadal obecne są w mieście i kształtują jego wizerunek, choć nie są już tak silne jak niegdyś. Obecnie Łódź to przede wszystkim silny ośrodek akademicki (sześć uczelni państwowych oraz 22 prywatne), a także kulturalny (20 placówek muzealnych, teatry, filharmonia, kina, galerie). Jednak badania przeprowadzone przy współpracy z instytutem badawczym TNS OBOP wykazały, iż blisko 70% respondentów nie potrafiło wskazać elementu wyróżniającego Łódź na tle innych miast Polski⁵. Potwierdza to,

² Strategia marki i promocji miasta Łódź na lata 2010–2016, s. 3 [dostęp: 7.01.2015].

³ Dane za: GUS 2013 r.

⁴ https://www.pwc.pl/pl/sektor-publiczny/raporty_lodz-pol.pdf, s. 10 [dostęp: 7.01.2015].

⁵ <http://www.kreatywna.lodz.pl/page/14,glowne-zalozenia.html> [dostęp: 7.01.2015].

że Łódź jest obecnie ostatnim dużym polskim miastem, które wymaga gruntownych przemian zarówno w sferze infrastrukturalnej, jak i promocyjnej. Stąd też decyzja władz miasta o konieczności wdrożenia spójnej strategii marki i promocji miasta Łódź. W toku prac nad strategią podjęto decyzję, że największym wyróżnikiem miasta, z którym powinno się ono kojarzyć, jest szeroko pojęta kreatywność.

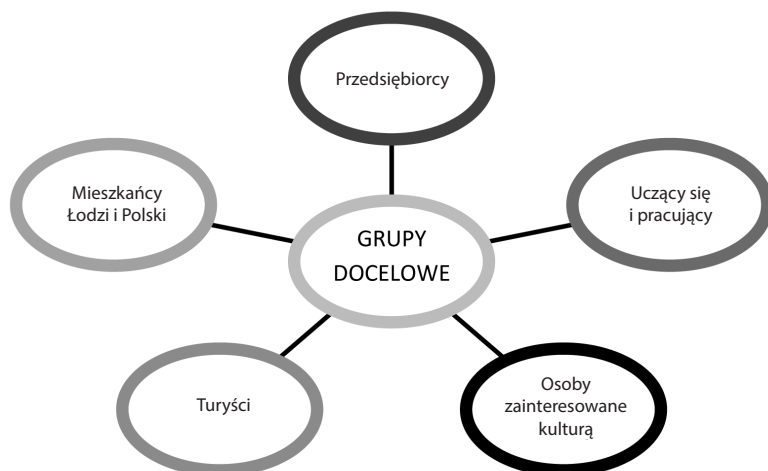
3. Grupy docelowe strategii

W strategii marki i promocji miasta wskazano pięć podstawowych grup, do których powinny być skierowane działania promocyjne. Należą do nich:

- a) mieszkańcy Łodzi i Polski (kobiety i mężczyźni, wiek 15–54 lata, wykształcenie średnie, wyższe);
- b) przedsiębiorcy (mieszkańcy i firmy działające w Łodzi, inwestorzy z innych regionów Polski oraz inwestorzy zagraniczni);
- c) uczący się i studenci (kobiety i mężczyźni, wiek 15+);
- d) osoby zainteresowane kulturą (kobiety i mężczyźni, wiek 15–34 lata, wykształcenie średnie, wyższe);
- e) turyści (kobiety i mężczyźni, wiek 15–39 lat, wykształcenie średnie i wyższe).

Dodatkowo przedstawiciele każdej z tych grup sklasyfikowano także w następujący sposób:

- a) usatkwowani (cel: bezpieczeństwo, przynależność do większości);
- b) spełnieni (cel: poprawa świata);
- c) poszukujący (cel: fascynujące przeżycie, podkreślenie indywidualności);
- d) aspirujący (cel: wysoki status, sukces materialny, uznanie).



Rys. 1. Grupy docelowe działań promocyjnych
Źródło: oprac. własne

4. Cele strategiczne

- a) wykreować miasto Łódź jako Centrum Przemysłu Kreatywnego na mapie (percepcji) Polski, Europy i Świata;
- b) stworzyć wizerunek miasta Łodzi jako miejsca twórczego, energetycznego, otwartego, przedsiębiorczego, niezależnego i odważnego;
- c) zbudować percepcję atrakcyjności miasta opartą na kulturze offowej, gdzie twórczość styka się z biznesem;
- d) wykreować Łódź jako miasto nowoczesnej gospodarki opartej na kreatywności i przedsiębiorczości funkcjonujących tu firm i osób;
- e) zbudować percepcję Łodzi jako miejsca oferującego wysoki poziom edukacji artystycznej;
- f) wykreować Łódź jako miasto oferujące atrakcyjną turystykę typu „city break”.

5. Cele operacyjne

5.1. Cele operacyjne związane z kulturą

- a) wypromować Łódź jako miejsce o niepowtarzalnej atmosferze do tworzenia kultury offowej;
- b) stworzyć percepcję Łodzi jako kolebki sztuki awangardowej;
- c) wypromować kluczowe wydarzenia o charakterze artystyczno-kulturalnym o zasięgu międzynarodowym (np. Fashion Week, Złota Nitka, Festiwal Designu);
- d) wypromować łódzkich artystów poza Łodzią (gościnne wystawy, pokazy), walka o nagrody, tytuły, wyróżnienia (udział łódzkich artystów w konkursach, festiwalach).

Osiąganie celów operacyjnych związanych z kulturą

Łódź ma ogromny potencjał kulturalny. Od zawsze postrzegana była jako miasto czterech kultur – rosyjskiej, niemieckiej, żydowskiej i polskiej. To właśnie kultura Łodzi stała się podstawą gospodarki postindustrialnego miasta, głównie poprzez rozwój bogatych tradycji filmowych i Łódzkiej Awangardy.

Łódź to jeden z najważniejszych ośrodków kultury w Polsce. Istnieje w nim ponad 20 teatrów (w tym Teatr Wielki), kilkanaście kin (w tym multiplexy Silver Screen, Cinema City) oraz Filharmonia Łódzka. Działa tu też 20 muzeów, m.in. jedyne w swoim rodzaju Centralne Muzeum Włókiennictwa, które w roku 2013 zajęło drugie miejsce w plebiscycie na „7 nowych cudów Polski”, zorganizowanym przez miesięcznik „National Geographic Traveler”. Łódź określana jest

także mianem „HollyŁódź”, aby podkreślić filmową tradycję miasta. Poza słynną „Filmówką”, działają tutaj: Wytwórnia Filmów Oświatowych, Opus Film, Taurus Film, Se-ma-for, a na słynnej ulicy Piotrkowskiej istnieje Aleja Gwiazd filmu. To z pewnością najbardziej charakterystyczne elementy kultury Łodzi.

Jednak Łódź wciąż rozwija się kulturalnie w nowych kierunkach. Specyfika usług kulturalnych Łodzi polega na tym, że są one bardzo zróżnicowane i skierowane do niszowych grup odbiorców. Nowe pomysły na rozwój kulturalny miasta bywają zazwyczaj bardzo oryginalne i z reguły efektywnie adaptowane przez mieszkańców. Ważnym wyróżnikiem łódzkiej sfery kulturalnej są organizowane na terenie miasta renomowane festiwale filmowe, fotograficzne, modowe. Zgodnie z przyjętą strategią marki, miasto zamierza promować się poprzez nowoczesną gospodarkę opartą na kreatywności, niezależnej kulturze i artystycznej edukacji.

Patrząc z punktu widzenia typu kultury, jaki jest charakterystyczny dla Łodzi i zarazem unikalny w stosunku do miast konkurencyjnych, zdecydowanie na pierwszy plan wysuwa się kultura awangardowa.

Obecnie coraz wyraźniejsze są też wpływy kultury offowej. Ma to związek z rozwojem wspomnianych przemysłów kreatywnych, a także licznych wydarzeń o charakterze artystyczno-kulturalnym, do których należy zaliczyć Festiwal Łódź Czterech Kultur, FashionPhilosophy Fashion Week Poland, Złotą Nitkę czy Łódź Design Festiwal, które promowane są zarówno w kraju, jak i za granicą.

Wpływ na rozwój kultury w Łodzi miało także powstanie w maju 2014 r. Art_Inkubatora, który zastąpił dawne ART Łódź Center. Znajduje się on przy ul. Tymienieckiego, w dawnej fabryce Karola Scheiblera. Na powierzchni ponad 7000 m² mieszczą się sale konferencyjne, sala teatralno-koncertowa, a przede wszystkim biura rezydentów, czyli kreatywnych łódzkich przedsiębiorców. Inkubator wpływa na rozwój kulturalno-społeczny Łodzi i regionu, innowacji, konkurencyjności, tworzenie stałych miejsc pracy w przemysłach kreatywnych.

Ważnym kulturalnym miejscem Łodzi jest także Klub Wytwórnia. W halach dawnej „Fabryki Snów” organizowane są koncerty, spektakle i premiery. Co miesiąc odbywają się tam liczne wydarzenia kulturalne, które cieszą się niemalejącą popularnością wśród łodzian i turystów. Najnowszym miejskim obiektem kulturalnym są zrewitalizowane budynki EC-1. Jest to przestrzeń otwarta dla artystów, młodych, utalentowanych osób, które chcą się wyrazić przez daną dziedzinę sztuki. Budynek dysponuje salami warsztatowymi i seminaryjnymi, a także pokojami gościnnymi dla wykładowców, studentów, artystów wraz z wymaganą infrastrukturą. W roku 2014 nastąpiło uroczyste otwarcie tego obiektu.

Wszystkie wspomniane elementy wpływają na rozwój kultury w Łodzi, zachęcają do odwiedzenia miasta w celach kulturalnych i pomagają w rozwoju łódzkich artystów, którzy następnie reprezentują miasto na zagranicznych festiwalach i w międzynarodowych konkursach.

5.2. Cele operacyjne związane z gospodarką

- a) stworzyć organizację wspierającą sektor przemysłu kreatywnego i poinformować potencjalnych beneficjentów o jej funkcjonowaniu;
- b) powołać i wypromować łódzkie art inkubatory oraz inkubatory przedsiębiorczości;
- c) zbudować wśród potencjalnych inwestorów percepcję Łodzi jako miejsca atrakcyjnego do inwestycji, szczególnie w sektorze kreatywnym, w kraju i za jego granicami;
- d) wypromować samozatrudnienie, ze szczególnym naciskiem na sektor kreatywny;
- e) wypromować ulicę Piotrkowską jako miejsce wyjątkowo atrakcyjne dla lokalizacji kreatywnych sektorów gospodarki.

Osiągnięcie celów operacyjnych związanych z gospodarką

Kiedyś Łódź opierała swoją gospodarkę wyłącznie na przemyśle włókienniczym. Dzisiaj zmienia oblicze w kierunku usług, handlu, logistyki, branży informatycznej czy BPO (ang. BPO – *Business Process Offshoring*).

W roku 2010 w rankingu Magazynu „Forbes” miasto Łódź zajęło trzecie miejsce na liście największych miast w Polsce najatrakcyjniejszych dla biznesu. Z kolei województwo łódzkie zajęło pierwsze miejsce pod względem atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności usługowej, drugie miejsce pod względem atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności zaawansowanej technologicznie i trzecie miejsce pod względem atrakcyjności inwestycyjnej dla działalności przemysłowej (według raportu Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową)⁶. Branżami priorytetowymi rozwoju gospodarczego miasta pozostają produkcja AGD, produkcja sprzętu i oprogramowania informatycznego (IT), a w sektorze usług logistyka oraz profesjonalne usługi dla biznesu (BPO). W ramach realizacji strategii w Łodzi zainwestowały między innymi takie firmy, jak Ericpol, Ceri, Comarch, Tele Atlas, Nordea, Infosys BPO i Accenture.

Kolejnym ważnym elementem jest rozwijający się coraz silniej sektor kreatywny, rozumiany jako wytwórnie filmowe, studia produkcyjne, media, reklama, moda, czyli firmy takie jak np.: Semafor, Opus Film, Toya, Redan z marką Top Secret. Ogólnie patrząc na gospodarkę Łodzi można zdiagnozować ją jako nowoczesną.

Łódzka Agencja Rozwoju Regionalnego w celu wsparcia rozwoju przedsiębiorczości na terenie miasta Łódź zdecydowała się na utworzenie Inkubatora Przedsiębiorczości, zorientowanego na wsparcie lokalnej przedsiębiorczości. Plany rozwojowe wpisały się w projekt „Nowe Centrum Łodzi”. Inkubator przed-

⁶ <http://www.ibngr.pl> [dostęp: 7.01.2015].

siębiorczości został zlokalizowany w rewitalizowanej nieruchomości przy ulicy Narutowicza 34 w Łodzi, w doskonałej lokalizacji zarówno biznesowej, jak i logistycznej. Główną korzyścią dla najemców Inkubatora Przedsiębiorczości są preferencyjne stawki najmu powierzchni netto.

Do realizacji projektu Inkubatora Przedsiębiorczości został powołany specjalny zespół w ramach Łódzkiej Agencji Rozwoju Regionalnego obsługujący inkubowane przedsiębiorstwa.

Dzięki utworzeniu Inkubatora Przedsiębiorczości miasto będzie w stanie zapewnić przedsiębiorcom kompleksowe usługi, które obejmą nie tylko, jak dotychczas, usługi doradcze (w tym proeksportowe i proinnowacyjne), finansowe, informacyjne i szkoleniowe, ale również wynajem powierzchni biurowej.

Jak się okazuje, Łódź jest atrakcyjna także dla zagranicznych inwestorów. Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych przedstawiła raport, z którego wynika, że województwo łódzkie jest drugim regionem w kraju, po województwie dolnośląskim, w którym najchętniej lokują swój kapitał firmy zagraniczne⁷.

Pomimo dobrej kondycji gospodarczej województwa łódzkiego i dużego zainteresowania ze strony inwestorów z kraju i zagranicy, konieczny jest dalszy rozwój najbardziej strategicznych obszarów gospodarki. Równie istotne jest rozwijanie samozatrudnienia, ze szczególnym naciskiem na sektor kreatywny, co zostało ustalone w strategii miasta Łodzi i jest sukcesywnie realizowane. Istotne znaczenie z punktu widzenia rozwoju łódzkiej gospodarki ma także najważniejsza ulica Łodzi – ul. Piotrkowska. Ulica ta, ze swoją historią, zabytkami, punktami gastronomicznymi i handlowymi oraz ludźmi, może stanowić znakomite narzędzie promocji, wspierające budowanie wizerunku miasta.

5.3. Cele operacyjne związane z edukacją

a) zbudować percepcję Łodzi jako miejsca oferującego szeroką ofertę edukacji artystyczno-kulturalnej;

b) wypromować unikalne na skalę Polski kierunki kreatywne i artystyczne; wypromować na dużą skalę najbardziej kreatywne jednostki (wykładowcy, studenci, uczniowie);

c) wypromować sposób nauczania nakierowanego na twórcze myślenie poprzez odpowiednie programy dla kadry dydaktycznej, konferencje naukowe, warsztaty (np. warsztaty wyobraźni dla dzieci szkolnych);

d) nawiązać partnerstwo z uczelniami dysponującymi wydziałami kreatywno-artystycznymi z innych krajów (Anglia, Niemcy, Holandia), ułatwiające np. wymiany studenckie, praktyki czy staże.

⁷ <http://www.paiz.gov.pl/pl> [dostęp: 7.01.2015].

Osiąganie celów operacyjnych związanych z edukacją

Edukacja to jeden z obszarów odgrywających kluczową rolę w rozwoju i promocji miasta Łódź. Wyniki badań przeprowadzonych przez TNS OBOP dowodzą, iż w zakresie edukacji mocną stroną Łodzi jest szerokie zaplecze szkół wyższych (sześć publicznych szkół wyższych, rosnąca liczba uczelni niepublicznych) oraz niższe w porównaniu z innymi miastami koszty utrzymania i studiowania. Szansą dla Łodzi jest przy tym fakt, że coraz więcej osób jest zainteresowanych kształceniem na uczelniach wyższych. Dużym poparciem cieszy się idea szkolnictwa ustawicznego i kształcenia dorosłych. Dodatkowo wzrasta liczba osób z zagranicy, które chciałyby kształcić się w Polsce, korzyści ze współpracy z uczelniami dostrzegają również przedsiębiorcy, którzy coraz chętniej nawiązują kontakty z jednostkami naukowymi.

Nie można zarazem zapominać o słabych stronach Łodzi jako miejsca kształcenia oraz rozwoju umiejętności. Wśród nich należy przede wszystkim wymienić mało atrakcyjny jej wizerunek na tle takich miast, jak Kraków czy Wrocław, niewielki zakres współpracy uczelni wyższych z władzami miasta oraz brak atrakcyjnych ofert pracy dla uczniów i studentów. Zagrożenie dla Łodzi stanowi jednak przede wszystkim wysoka konkurencja ze strony innych ośrodków akademickich w kraju i za granicą⁸.

Łódź w obszarze edukacji zaspokaja potrzeby w zakresie uniwersalnym, ale o jej unikalności jako miejsca do studiowania decyduje przede wszystkim funkcjonowanie Łódzkiej Szkoły Filmowej czy Akademii Sztuk Pięknych (dużą popularnością cieszą się przede wszystkim wydziały projektowania ubioru, wzornictwa czy projektowania wnętrz). Wymienione uczelnie oraz przygotowana przez nie oferta edukacyjna są w wielu przypadkach unikatowe na skalę całego kraju. Jednak nie tylko one mają przyciągać młodzież do Łodzi. Jedną z głównych inicjatyw mającą zachęcić przede wszystkim młodych ludzi do związania z nią swojej przyszłości oraz wykreowania wizerunku Łodzi jako miasta sprzyjającego podnoszeniu kwalifikacji zawodowych i zdobywaniu nowych umiejętności jest program „Młodzi w Łodzi”. Jego realizatorem jest Biuro Rozwoju Przedsiębiorczości i Miejsc Pracy Urzędu Miasta Łodzi, współpracujące przy realizacji tego projektu z największymi łódzkimi uczelniami oraz wiodącymi pracodawcami regionu. Pomimo dość krótkiego okresu funkcjonowania charakteryzuje się on stosunkowo dużą rozpoznawalnością oraz sympatią wśród młodych ludzi.

Do mniejszych, ale równie ważnych inicjatyw należą „Poznaj Łódzkich Pracodawców” (dająca możliwość wizyty w siedzibie pracodawców współpracujących z programem), „Karta Młodzi w Łodzi”, dzięki której studenci mają prawo do zniżek u partnerów programu (szkoły językowe, szkoły tańca, lokale gastronomiczne, itp.), organizowane akcje promocyjne, np. Akademickie i Uniwersyteckie Targi Pracy.

⁸ http://www.kreatywna.lodz.pl/data/dataPublicator/strategia_zarzadzania_marka_lodz_na_lata.pdf [dostęp: 7.01.2015].

Po czterech latach realizowania strategii należy odpowiedzieć na pytanie: czy władzom miasta i zainteresowanym stronom udało się osiągnąć założone cele operacyjne w dziedzinie edukacji w ramach promocji marki Łódź?

Niewątpliwie miasto stara się, aby co roku na łódzkich uczelniach studiowało jak najwięcej osób. W tym celu uczelnie przygotowują atrakcyjną ofertę dydaktyczną, prowadzą również kampanie promocyjne zachęcające do podjęcia nauki w Łodzi. Jedną z nich jest np. „Wybieram swoją przyszłość – Łódź akademicka”, w ramach której wolontariusze inicjatora akcji – Stowarzyszenia Inicjatyw Studenckich – odwiedzają szkoły ponadgimnazjalne, przedstawiając pozytywne strony życia i studiowania w Łodzi. Akcja prowadzona jest pod patronatem ministra nauki i szkolnictwa wyższego, prezydent Łodzi, marszałka woj. łódzkiego oraz rektorów łódzkich uczelni publicznych. Wśród promowanych uczelni znajdują się również szkoły wyższe o charakterze artystycznym – Akademia Sztuk Pięknych czy Akademia Muzyczna.

5.4. Cele operacyjne związane z turystyką

a) wypromowanie Łodzi postindustrialnej jako niepowtarzalnego miejsca w Polsce, ciekawego pod względem historycznym i architektonicznym;

b) wypromowanie wydarzeń kulturalno-rozrywkowych (np. pokazy mody, wystawy, koncerty, przedstawienia, zawody sportowe) o zasięgu ogólnopolskim i międzynarodowym;

c) wypromowanie łódzkich centrów handlowych, zlokalizowanych w przestrzeniach pofabrycznych, w kraju i za granicą, jako atrakcyjnego miejsca do robienia zakupów;

d) wypromowanie Łodzi jako destynacji sentymentalnej o korzeniach wielokulturowych.

Osiągnięcie celów operacyjnych związanych z turystyką

Turystyka to kolejny obszar, w ramach którego powinny być podejmowane działania mające na celu promocję marki Łodzi. Do podstawowych zalet Łodzi w tym względzie należy usytuowanie geograficzne w centralnej części Polski, dobrze rozwinięty węzeł komunikacyjny (przede wszystkim funkcjonujący port lotniczy im. Władysława Reymonta) oraz zaplecze hotelowe i gastronomiczne. Łódź może się poszczycić dużą liczbą zabytków, przede wszystkim budowli architektury postindustrialnej i secesyjnej oraz unikatowymi zbiorami muzealnymi. Niewątpliwie istotną rolę w rozwoju turystyki (także tej zakupowej) odgrywa ulica Piotrkowska. Szansę dla promocji Łodzi w obszarze turystyki stanowi rozwój jej biznesowego, sentymentalnego i weekendowego charakteru. Coraz więcej osób z kraju i zagranicy odwiedza Łódź, czemu niewątpliwie służy postępujący rozwój infrastruktury.

Wśród słabych stron rozwoju turystyki w Łodzi należy wskazać przede wszystkim na fakt, iż jest ona postrzegana przez Polaków jako miejsce mało atrakcyjne do zwiedzania. Rozwojowi turystyki nie sprzyja również wysokie natężenie hałasu, duży poziom zanieczyszczenia oraz wysokie obłożenie dróg ruchem tranzytowym. Zagrożeniem dla rozwoju miasta w omawianym aspekcie jest przy tym niewystarczające zainteresowanie ze strony biur podróży organizowaniem wycieczek do Łodzi i jej okolic⁹.

Łódź jest miastem, które powinno stawiać przede wszystkim na rozwój tzw. turystyki „city break”. Bartłomiej Wojdak, dyrektor Biura Promocji, Turystyki i Współpracy z Zagranicą, stwierdził:

Turystyka *city break* to turystyka krótkoterminowa (2–5 dni), skierowana do osób, które nie mogą sobie pozwolić na długi urlop. Oparta jest ona na możliwości taniego podróżowania w krótkim czasie i weekendowego korzystania z atrakcji w innych miastach. Oferta typu *city break* Łodzi wykorzystuje trzy filary: turystykę kulturalną, zakupową oraz biznesową. Osoby przyjeżdżające na kilka dni do Łodzi skorzystać mogą nie tylko z bogatej oferty wydarzeń, ale także z dobrze rozwiniętej bazy noclegowej, gastronomicznej czy rozrywkowej¹⁰.

Dodatkowym elementem, stanowiącym jedną z najbardziej rozpoznawalnych marek Łodzi, jest wspomniana już ulica Piotrkowska. Pomimo dużej rozpoznawalności, w ostatnich latach straciła ona na znaczeniu jako wizytówka miasta. Funkcję tę w znacznej mierze przejęła Manufaktura, będąca przykładem wspólniejszej rewitalizacji starego budownictwa, połączenia starych i nowoczesnych elementów architektury. W celu przywrócenia świetności ul. Piotrkowskiej władze miasta podjęły decyzję o wdrożeniu Strategii Rozwoju Ulicy Piotrkowskiej na lata 2009–2020. Ulica ta ma się znów stać miejscem spotkań dla odwiedzających Łódź, punktem łączącym aspekt kulturalny z rozrywkowym, a zarazem zachować swój handlowy charakter.

Turystykę, której celem jest miasto Łódź, mają pobudzać różnorodne akcje promocyjne. Poza wspomnianą i docenioną akcją „Łódź Kreuje”, w roku 2013 zrealizowana została kampania „W Łodzi będzie głośno”. Wykorzystano w niej nazwiska światowych sław muzyki, występujących w Atlas Arenie, takich jak Eric Clapton, Green Day czy Leonard Cohen. Celem kampanii było zachęcenie Polaków do odwiedzenia Łodzi, uczestniczenia w koncertach znanych muzyków oraz w innych wydarzeniach kulturalnych. Grupę docelową kampanii stanowili mieszkańcy największych miast Polski, przede wszystkim osoby zainteresowane wydarzeniami o charakterze kulturalnym i rozrywkowym. W ramach akcji przygotowano 250 *billboardów* w największych miastach Polski oraz 50 *citylightów* w Łodzi¹¹.

⁹ http://www.kreatywna.lodz.pl/data/dataPublicator/strategia_zarzadzania_marka_lodz_na_lata.pdf [dostęp: 7.01.2015].

¹⁰ <http://www.kreatywna.lodz.pl> [dostęp: 7.01.2015].

¹¹ *Ibidem*.

Kolejnym elementem kampanii została akcja „Rzuć się w Łódź”, w ramach której przed najważniejszymi koncertami odbywającymi się w Atlas Arenie hostessy oraz pracownicy Centrum Informacji Turystycznej udzielali informacji na temat pobytu w Łodzi oraz zachęcali do ponownej wizyty¹².

Rozwojowi turystyki sprzyjają też odbywające się w Łodzi imprezy sportowe, których liczba znacznie zwiększyła się od roku 2010. Część z nich, jak np. mistrzostwa świata w siatkówce mężczyzn, miała charakter ponadnarodowy i przyciągnęła do Łodzi wielu gości z kraju, ale przede wszystkim z zagranicy¹³.

6. Podsumowanie

W roku 2014 miasto Łódź na promocję w mediach przeznaczyło blisko osiem milionów złotych. Znaczną część tej kwoty stanowi dofinansowanie z Unii Europejskiej, a realizowane dzięki tym pieniądзом projekty pozwoliły między innymi na:

- promocję gospodarczego charakteru Łodzi (akcja promocyjna była skierowana do specjalistów z branży IT, BPO i logistyki w całej Polsce);
- promocję turystyki weekendowej (spoty reklamowe, billboardy zapraszające na koncerty i wydarzenia w Atlas Arenie, Fashion Week czy Festiwal Światła);
- kreowanie wizerunku Łodzi jako miasta przemysłów kreatywnych oraz idealnego miejsca na organizację spotkań biznesowych.

Ostatnie lata i realizowane działania niewątpliwie pokazują, że władze Łodzi dokładają wszelkich starań w celu promocji miasta i kreowania jego wizerunku, jako miasta atrakcyjnego dla turystów i inwestorów. W przypadku Łodzi duży potencjał tkwi w organizowanych na szeroką skalę wydarzeniach kulturalnych, rozrywkowych i sportowych, które stanowią naturalną płaszczyznę przyciągania turystów. Prowadzone prace rewitalizacyjne, remonty starych kamienic, pozwalają zachować unikatowy charakter miasta i stanowią niezwykle ważny element promujący wśród wielbicieli zabytków architektury i sztuki, a inwestycje drogowe i tworzenie zaplecza biurowego mają na celu przyciągnięcie inwestorów z Polski i zagranicy.

Bibliografia

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową: <http://www.ibnrg.pl/> [dostęp: 7.01.2015].
Kreatywna Łódź: <http://www.kreatywna.lodz.pl/page/14,glowne-zalozenia.html> [dostęp: 7.01.2015].
Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych: <http://www.paiz.gov.pl/pl> [dostęp: 7.01.2015].

¹² *Ibidem*.

¹³ http://www.kreatywna.lodz.pl/data/dataPublicator/raport_zamkniecie_-_wyniki_wdrazenia_str.pdf [dostęp: 7.01.2015].

Raport na temat wielkich miast Polski: https://www.pwc.pl/pl/sektor-publiczny/raporty_lodz-pol.pdf [dostęp: 7.01.2015].

Strategia marki i promocji miasta Łódź na lata 2010–2016: http://www.kreatywna.lodz.pl/data/data-Publicator/strategia_zarzadzania_marka_lodz_na_lata.pdf [dostęp: 7.01.2015].

Strategia rozwoju ulicy Piotrkowskiej w Łodzi na lata 2009–2020: http://bip.uml.lodz.pl/_plik.php?id=18028 [dostęp: 7.01.2015].

Pytania i zadania dla studentów

1. Czy uważasz, że strategia rozwoju Łodzi i wynikająca z niej strategia promocji jest prawidłowa?
2. Czy promocja Łodzi wynika z celów strategicznych?
3. Czy podejmowane działania promocyjne osiągają cele promocji miasta?
4. Czy zauważasz efekty działań promocyjnych podejmowanych przez miasto Łódź?
5. Zaproponuj inne działania promocyjne dla miasta Łodzi.

Inteligentne Systemy Transportowe jako narzędzie rozwiązywania problemów komunikacyjnych miast na przykładzie Łodzi

1. Wprowadzenie

Jednym z najistotniejszych problemów zarządzania miastem jest kwestia komunikacji i rozwoju miejskich systemów transportowych. Spowodowane jest to głównie ogromną liczbą pojazdów na drogach, niską przepustowością wybranych szlaków komunikacyjnych oraz stosunkowo słabym stanem infrastruktury liniowej transportu. Przez usytuowaną w centrum Polski Łódź przebiega ponadto kilka korytarzy tranzytowych niezwykle istotnych dla transportu drogowego kraju, co staje się przyczyną dodatkowych problemów. W przypadku braku możliwości rozbudowy sieci drogowej, konieczne jest wprowadzenie udoskonaleń obecnie istniejącej infrastruktury liniowej transportu. Z pomocą przychodzą rozwiązania z zakresu Inteligentnych Systemów Transportowych, których zastosowanie przynosi wymierne skutki w wielu miastach Polski i świata.

W niniejszym opracowaniu zostaną zaprezentowane wybrane zagadnienia z zakresu logistyki miasta, w szczególności znaczenie Inteligentnych Systemów Transportowych dla nowoczesnego zarządzania transportem w miastach. Ponadto autorzy skupili się na przedstawieniu problemów komunikacyjnych Łodzi i propozycji ich rozwiązania z zastosowaniem rozwiązań wchodzących w skład ITS. Zadania postawione przed czytelnikami polegają na ocenie tych rozwiązań i wskazaniu ewentualnych nowych propozycji w tym zakresie. Przy pisaniu studium przypadku autorzy korzystali ze źródeł wtórnych opisowych i statystycznych.

* Mgr, doktorant, Katedra Zarządzania Miastem i Regionem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

2. System Transportowy a Inteligentny System Transportowy

System transportowy jest zbiorem procesów, elementów i zależności, które przeobrażają określany popytem przepływ pasażerów i ładunków na usługi transportowe w kierunku wyjścia z tego systemu¹.



Źródło: J. Głuch, *Systemy Transportowe*, http://www.pg.gda.pl/~damjakow/wyklad_02.pdf [dostęp: 12.04.2015].

W skład systemu transportowego wchodzi różnego rodzaju relacje funkcjonalne między jego zasobami organizacyjnymi, technicznymi oraz prawno-ekonomicznymi. Zależności te służą do nawiązywania więzi gospodarczych w danym regionie.

Innymi słowy na system transportowy składa się ciąg operacji, których rolą jest przemieszczanie. Transport w ujęciu ekonomicznym to ciąg procesów, których założeniem jest przemieszczanie towarów, ludzi lub usług (spedycyjnych, logistycznych, maklerskich), za wykonanie których pobierana jest opłata².

W podejściu gospodarczym system transportowy może pełnić funkcję wykonawcy usług lub samego klienta. System transportowy może czerpać z innych obszarów gospodarczych, być dla nich dostawcą bądź też uczestniczyć w przemieszczaniu towarów i osób. Jest kompleksowym zbiorem różnych podsystemów – finansowych, technicznych i organizacyjnych, którego głównym wyróżnikiem jest rozlokowanie infrastruktury będącej jednocześnie wskaźnikiem stopnia zaawansowania oferty sieci infrastrukturalnej danego regionu. System transportowy z reguły postrzegany jest na podstawie liczby i jakości dostępnych usług transportowych.

Inteligentny System Transportowy powstał w wyniku połączenia rozwiązań telekomunikacyjnych i informatycznych z infrastrukturą oraz środkami

¹ J. Głuch, *Systemy Transportowe*, http://www.pg.gda.pl/~damjakow/wyklad_02.pdf [dostęp: 12.04.2015].

² *Transport osobowy i towarowy w systemie społeczno-gospodarczym kraju, regionu i miasta*, http://www.bryk.pl/wypracowania/pozosta%C5%82e/logistyka/15214-systemy_i_procesy_transportowe.html [dostęp: 14.04.2015].

transportu. Takie rozwiązania pozwalają m.in. na poprawę warunków środowiska naturalnego, zwiększenie bezpieczeństwa oraz przyczyniają się do zwiększenia komfortu podczas jazdy³. Inteligentne Systemy Transportowe stosowane są obecnie w wielu obszarach. Mogą być między innymi alternatywą dla kosztownej i pracochłonnej przebudowy całej infrastruktury transportowej, np. w miastach usprawniają funkcjonowanie komunikacji miejskiej oraz stanowią źródło cennych informacji dla planistów transportu. Stosowane są one także w rozwiązaniach biznesowych związanych z usługami transportowymi, których głównym zadaniem jest pozytywne oddziaływanie na sfery takie, jak ekologia, ekonomiczność, bezpieczeństwo, zarządzanie itp.

Na podstawie powyższych stwierdzeń można zauważyć, iż Inteligentne Systemy Transportowe stanowią niejako innowacyjny dodatek do tradycyjnie funkcjonującego systemu transportowego i infrastruktury, na której się on opiera. ITS stanowią jednocześnie fizyczny i wirtualny dodatek usprawniający procesy zachodzące w obszarze systemu transportowego. Oba systemy wzajemnie się uzupełniają, z tym że Inteligentny System Transportowy nie mógłby istnieć bez fizycznie istniejącego systemu transportowego. Z drugiej strony system transportowy jest w stanie istnieć bez ITS, ale jego funkcjonowanie dawałoby wówczas efekty znacznie gorszej jakości.

3. Analiza problemu

Analizując problemy komunikacyjne Łodzi nie sposób nie rozpocząć od omówienia charakterystyki miasta. Stanowi ono część tzw. aglomeracji łódzkiej, w skład której wchodzi też takie miasta, jak Zgierz, Pabianice, Konstantynów Łódzki, Aleksandrów Łódzki, Ozorków, Głowno, Brzeziny, Stryków, Rzgów, Koluszki, Tuszyń. Niewątpliwie rdzeniem aglomeracji jest Łódź, której liczba mieszkańców wynosi 718 tys.⁴ Mamy zatem do czynienia z aglomeracją monocentryczną, w której kluczową rolę odgrywa duży ośrodek miejski, wokół którego usytuowane są mniejsze miasta⁵. Taki układ rodzi pewne konsekwencje w kwestii rozwiązania połączeń komunikacyjnych pomiędzy rdzeniem a miastami składowymi. W kontekście zaspokojenia potrzeb mieszkańców, najlepszym rozwiązaniem jest wykorzystanie różnych rodzajów transportu. Oprócz transportu

³ *Inteligentne Systemy Transportowe*, <<http://neurosoft.pl/obszary-dzialania/inteligentne-systemy-transportowe/>> [dostęp: 14.04.2015].

⁴ *Stan i struktura ludności oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2012 r. Stan w dniu 31 XII*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013.

⁵ D. Michalski, *Realizacja ciężkiego tranzytu kołowego przez aglomerację łódzką*, [w:] R. Kozłowski (red.), *Wybrane problemy nowoczesnej infrastruktury transportu drogowego*, Łódź 2012, s. 49.

drogowego (publicznego i prywatnego) dobrym rozwiązaniem okazuje się transport szynowy w postaci tramwajów oraz pociągów. Warto wspomnieć, iż aglomeracja łódzka dysponuje najdłuższą linią tramwajową w Polsce, o długości 34 km, łączącą Chocianowice z Ozorkowem⁶. Transport kolejowy jest realizowany przy wykorzystaniu Łódzkiej Kolei Aglomeracyjnej, funkcjonującej od czerwca roku 2014⁷.

Pierwszym problemem, jaki pojawia się w aglomeracji łódzkiej jest duża mobilność mieszkańców pomiędzy poszczególnymi miastami wchodzącymi w jej skład, spowodowana w znacznej mierze względami zarobkowymi (dojazdy do/z pracy). Przykładem jest tutaj Stryków, gdzie ulokowanych zostało wiele centrów logistycznych oraz zakładów produkcyjnych. Jest to uzasadnione bliskim sąsiedztwem skrzyżowania autostrad A1 i A2⁸. Nie budzi zatem żadnych wątpliwości fakt, że wielu mieszkańców okolicznych miejscowości poszukuje zatrudnienia właśnie w tym miejscu. Największe korki na drogach dojazdowych do Strykowa zauważalne są w godzinach porannych (7:00–9:00), kiedy dużo osób dojeżdża do pracy, a także po południu, w porze powrotów (15:00–17:00). Większość ruchu pojazdów skupia się wówczas na drodze krajowej nr 1, która stanowi najkrótsze połączenie pomiędzy Łodzią a Strykowem. Ponadto połączenie obsługuje także jedna z linii ŁKA, łącząca Łódź z Łowiczem. Do najbardziej newralgicznych punktów na trasie Łódź–Stryków zalicza się rondo przed Strykowem, łączące drogi nr 1, 14 i 71, a także wjazd na autostradę A2. W miejscu tym zastosowane zostało jedno z rozwiązań należących do Inteligentnych Systemów Transportowych, jakim są tzw. tablice zmiennej treści. Dzięki nim możliwe jest przekazanie kierowcom wjeżdżającym na rondo aktualnie panującej sytuacji na autostradzie, m.in. ograniczeń w ruchu spowodowanych wypadkami drogowymi czy korkami. Rozwiązanie to w znaczący sposób pomaga kierowcy w planowaniu trasy przejazdu, gdyż widząc informację o utrudnieniu może on wybrać alternatywną trasę, oszczędzając w ten sposób czas. Znaki zmiennej treści są właściwie jedynym rozwiązaniem z zakresu ITS, które mogło zostać zaimplementowane w tym miejscu. Zestaw sygnalizacji świetlnych połączony z inteligentnym systemem sterowania ruchem w tym przypadku mógłby spowodować skutek odwrotny od zamierzonego.

Drugim z kolei najczęściej „zakorkowanym” punktem na trasie z Łodzi do Strykowa jest Rondo Solidarności, które łączy ulice Kopcińskiego, Uniwersytecką, Pomorską oraz, pośrednio, Źródłową. W tym przypadku system sterowania ruchem mógłby okazać się niezwykle pomocny. Rondo Solidarności stanowi

⁶ *Ibidem*, s. 51.

⁷ *Łódzka Kolej Aglomeracyjna wystartowała! Połączenie Łódź–Sieradz już działa*, „Dziennik Łódzki”, <http://www.dzienniklodzki.pl/arttykul/3473541,lodzka-kolej-aglomeracyjna-wystartowala-polaczenie-lodz-sieradz-juz-dziala-zdjecia,id,t.html?cookie=1> [dostęp: 11.03.2015].

⁸ *Węzeł autostradowy czyni cuda. Przybywa pieniędzy gminom*, „Gazeta Wyborcza”, http://wyborcza.pl/1,75248,15855867,Wezel_autostradowy_czyni_cuda__Przybywa_pieniedzy.html [dostęp 11.03.2015].

przecięcie nie tylko dróg, lecz także linii tramwajowych. Ponadto znajdują się tam liczne przejścia dla pieszych. Dobrze skonstruowany, inteligentny system sterowania ruchem poprzez optymalne zarządzanie sygnalizatorami świetlnymi byłby w stanie upłynnić ruch w tym miejscu. Skorzystałyby na tym rozwiązaniu w szczególności pojazdy kołowe oraz szynowe komunikacji miejskiej. Jedną z funkcjonalności inteligentnych systemów sterowania ruchem jest możliwość reagowania na zbliżający się do skrzyżowania autobus lub tramwaj dzięki odpowiednim czujnikom. System potrafi zidentyfikować pojazd oraz umożliwić mu pierwszeństwo przejazdu poprzez inteligentne sterowanie światłami sygnalizacji drogowej. Rozwiązanie to ma wiele zalet, takich jak upłynnienie ruchu czy skrócenie czasu przejazdu. Ponadto zmniejszenie korków pozytywnie wpływa na środowisko naturalne, gdyż do atmosfery emitowanych jest mniej szkodliwych substancji. Problem przepływu pojazdów pomiędzy poszczególnymi miastami wchodzącymi w skład aglomeracji nie dotyczy jedynie Łodzi i Strykowa. Podobne sytuacje występują na dojeździe z Łodzi do Zgierza, Pabianic, Aleksandrowa Łódzkiego i Konstancyna Łódzkiego.

Drugim z kolei problemem komunikacyjnym Łodzi jest ruch tranzytowy. W literaturze przedmiotu poświęconej zagadnieniom transportu wyróżnia się dwa podstawowe rodzaje tranzytu. Są to⁹:

- Tranzyt bezpośredni. Mamy z nim do czynienia wówczas, gdy dany towar jest jedynie przewożony przez terytorium danego kraju, bez prawa do jego składowania;
- Tranzyt pośredni. W tym przypadku towar jest nie tylko przewożony, lecz również składowany przez pewien okres na terytorium kraju.

W odniesieniu do aglomeracji łódzkiej mamy do czynienia zarówno z tranzytem bezpośrednim, jak i pośrednim. Przez jej obszar przechodzą dwa europejskie korytarze transportowe: VI – pionowy, z północy na południe i II – poziomy, z zachodu na wschód¹⁰. Tranzyt w kierunku północ-południe stanowi szczególny problem komunikacyjny dla Łodzi. Spowodowane jest to brakiem odpowiedniej infrastruktury drogowej w postaci obwodnic miasta. W związku z tym pojazdy kierujące się w stronę Warszawy korzystają z drogi krajowej nr 14 biegnącej przez wschodnią część miasta. W kontekście tranzytu równie istotną rolę odgrywają aleja Jana Pawła II oraz aleja Włókniarzy, z których korzystają pojazdy kierujące się w stronę Gdańska. Zarówno w jednym, jak i w drugim przypadku z pomocą mogą przyjść rozwiązania z zakresu Inteligentnych Systemów Transportowych. Mnogość skrzyżowań występujących na obu wspomnianych arteriach komunikacyjnych, a także połączenie różnych rodzajów transportu wymaga kompleksowych i przemyślanych rozwiązań, takich jak np. wspomniane już systemy sterowania ruchem.

⁹ M. Hajdul, *Przewozy tranzytowe*, [w:] M. Stajniak, M. Hajdul, M. Folyński, A. Krupa, *Transport i spedycja*, Poznań 2007, s. 83–84.

¹⁰ D. Michalski, *op. cit.*, s. 52.

Kolejnym poważnym problemem Łodzi jest deficyt miejsc parkingowych. Jest on spowodowany znacznym zwiększeniem liczby prywatnych pojazdów osobowych w ciągu ostatnich dwóch dekad. Problem ten warto omówić na przykładzie jednego z najbardziej rozpoznawalnych miejsc w Łodzi, czyli Centrum Handlowego Manufaktura. Znajduje się tam jedno z ciekawych rozwiązań należących do rodziny ITS, jakim jest system informacji parkingowych. Składa się on m.in. z czujników umieszczonych na każdym miejscu parkingowym, które określają, czy w danej chwili jest tam zaparkowany samochód. Przetworzone informacje są z kolei zbiorczo wyświetlane na tablicach przy wjazdach na parkingi otaczające Manufakturę. Kierowca przed wjazdem na parking otrzymuje zatem informację o liczbie wolnych i zajętych miejsc. W przypadku, gdy wszystkie miejsca parkingowe są zajęte, informacja pozwala na ominięcie danego parkingu i przejazd na inny, mniej zatłoczony. W oczywisty sposób przyczynia się to do zaoszczędzenia czasu kierowców oraz zmniejszenia korków na drogach dojazdowych do centrum handlowego.

Następnym usprawnieniem w ramach transportu publicznego w Łodzi jest obecnie wdrażany Inteligentny System Sterowania Inteligentnymi Tablicami Informacji Pasażerskiej na przystankach Miejskiego Przedsiębiorstwa Komunikacyjnego. Problemem dziś mocno zredukowanym, ale jeszcze do niedawna silnie dającym się odczuć pasażerom komunikacji miejskiej, był brak jakiegokolwiek informacji na temat zmian w organizacji ruchu pojazdów transportu publicznego. Tego typu problemy na co dzień wynikają z różnorodnych względów. Z jednej strony awarii może ulec dany pojazd lub np. tramwajowa sieć trakcyjna. Innym powodem może chociażby być wypadek drogowy lub silne „zakorkowanie” danego odcinka dróg wewnętrznych Łodzi. W takich przypadkach pasażerowie oczekujący na przystankach na przybycie pojazdu transportu publicznego (tramwaju, autobusu) niejednokrotnie spędzali mnóstwo czasu czekając na pojazdy transportu miejskiego. Wielokrotnie przyczyniało się to do spóźnienia pasażera do pracy czy szkoły oraz – w efekcie – na jego niezadowolenie z usług MPK. Obecnie powyższy problem został w znacznej części rozwiązany i sytuacja stale ulega poprawie dzięki wdrażaniu Inteligentnych Tablic Informacyjnych w miejscach oczekiwania na środek transportu publicznego. Tablice te sterowane są zdalnie za pomocą komputerów z miejskiego centrum zarządzania ruchem. Kierowca pojazdu transportu publicznego po odnotowaniu awarii, korka ulicznego czy innych utrudnień w ruchu spowodowanych wypadkiem lub czynnikami atmosferycznymi informuje o tym oraz o ewentualnym opóźnieniu osobę w centrali odpowiedzialną za sterowanie ITS. Komputer automatycznie przesyła do elektronicznych tablic umieszczonych na przystankach informacje o zmianie rozkładu jazdy danej linii autobusowej bądź tramwajowej. Dzięki temu rozwiązaniu pasażerowie o późniejszym przybyciu następnego pojazdu, ma także możliwość wyboru innego sposobu dotarcia do celu.

Istotnym ograniczeniem ww. problemów transportu miejskiego w Łodzi ma być długo wyczekiwany Obszarowy System Sterowania Ruchem (OSSR), którego wdrożenie i oddanie do użytku wraz z trasą W–Z przewiduje się na październik roku 2015¹¹. Za prace nad wdrożeniem kompleksowego ITS w Łodzi odpowiedzialna jest firma Sprint SA, która jednocześnie odpowiada za podobne inwestycje w Bydgoszczy i Olsztynie. Łódzki Inteligentny System Sterowania ruchem ma być największy w całej Polsce i ma kosztować 78 milionów złotych¹². Podstawowymi celami wdrożenia przyszłego systemu są upłynnienie ruchu na obszarze całego miasta oraz poprawa kondycji transportu publicznego.

Aby osiągnąć założone cele OSSR inwestorzy dążą m.in. do¹³:

- upłynnienia ruchu pojazdów transportu publicznego i zredukowania średniego czasu ich przejazdu o co najmniej 5%;
- wzrostu ogólnego bezpieczeństwa ruchu pojazdów;
- zmniejszenia liczby pojazdów indywidualnych na drogach na rzecz zwiększenia liczby pasażerów korzystających z komunikacji miejskiej;
- usprawnienia komunikacji na linii Centrum Sterowania Ruchem – Pasażer na podstawie przekazywania informacji o korkach i innych utrudnieniach w ruchu za pomocą implementacji tablic zmiennej treści;
- zapewnienia prywatnym pojazdom krótszego o minimum 5% przejazdu przez miasto;
- zwiększenia komfortu i atrakcyjności korzystania ze środków transportu publicznego, m.in. poprzez implementację systemu informacji pasażerskiej;
- wzrostu poziomu życia w mieście m.in. poprzez redukcję emisji spalin, drgań, hałasu i ogólną poprawę kondycji środowiska naturalnego;
- ogólnej optymalizacji transportu zbiorowego z infrastrukturą i w efekcie obniżenia kosztów dla pasażerów, związanych z korzystaniem z komunikacji publicznej.

Kompleksowość powyższych założeń wymaga dużego nakładu pracy, instalacji różnorodnych podsystemów i budowy fizycznej infrastruktury przeznaczonej do realizacji powyższych założeń. Firma Sprint SA na tej podstawie proponuje następujące rozwiązania¹⁴:

- Wdrożenie oprogramowania SCATS oraz zmodernizowanie starych i wybudowanie nowych sygnalizacji świetlnych na 234 skrzyżowaniach wraz z połączeniem ich z systemem Łódzkiego Tramwaju Regionalnego;

¹¹ R. Czubiński, *Łódź: Zaczyna powstawać obszarowy system sterowania ruchem*, <http://www.transport-publiczny.pl/wiadomosci/lodz-zaczyna-powstawac-obszarowy-system-sterowania-ruchem-44612.html> [dostęp: 15.03.2015].

¹² R. Czubiński, *Trasa W–Z w Łodzi: Umowa na system sterowania ruchem*, <http://www.transport-publiczny.pl/wiadomosci/trasa-wz-w-lodzi-umowa-na-system-sterowania-ruchem-2930.html> [dostęp: 15.03.2015].

¹³ *Inteligentne Systemy Transportowe dla Łodzi*, <http://www.sprint.pl/its-lodz.html> [dostęp: 15.03.2015].

¹⁴ *Ibidem*.

- System GIS;
- System Łączności;
- System Informowania kierowców;
- ANPR – system inteligentnego rozpoznawania tablic rejestracyjnych w pojazdach przy użyciu 121 zainstalowanych kamer;
- System Informacji Mobilnych – dziewięć tablic/znaków zmiennej treści;
- Implementacja urządzeń zasilających;
- Zastosowanie systemu SCADA dla tunelu;
- System Dynamicznej Informacji Przystankowej – zainstalowanie 141 elektronicznych tablic;
- System Zarządzania Transportem Publicznym;
- Przygotowanie i wyposażenie w odpowiedni sprzęt Centrum Zarządzania Ruchem;
- System rejestracji video CCTV – 11 istniejących kamer plus 41 nowe do zainstalowania;
- Wdrożenie specjalnej strony internetowej służącej pasażerom i kierowcom komunikacji miejskiej w celach wizualizacji sytuacji w transporcie publicznym i ruchu drogowym w ramach ITS.

4. Podsumowanie

Inteligentne Systemy Transportowe są innowacyjną technologią, która jest w stanie, przy stosunkowo niewielkich nakładach, spowodować efekty podobne do tych, które wynikają z przebudowy całej infrastruktury drogowej. Władze Łodzi zdają sobie sprawę, a w chwili obecnej Łódź staje się liderem rozwiązań z zakresu ITS w Polsce. Istotne jest także, by wiedza na temat ITS i możliwości jakie one dają była szeroko propagowana, gdyż powszechne poparcie społeczne dla tego typu inicjatyw pozwoli na szybkie i skuteczne wdrażanie rozwiązań ITS w wielu innych miastach w kraju. Z pewnością oddanie z końcem października 2015 r. do użytku Systemu Obszarowego Sterowania Ruchem uczyni Łódź miejscem bardziej bezpiecznym, proekologicznym oraz przyjaznym zarówno dla miejscowej, jak i wizytującej ją ludności.

Bibliografia

- Czubiński R., *Łódź: Zaczyna powstawać obszarowy system sterowania ruchem*, <http://www.transport-publiczny.pl/wiadomosci/lodz-zaczyna-powstawac-obszarowy-system-sterowania-ruchem-44612.html> [dostęp 15.03.2015].
- Czubiński R., *Trasa W–Z w Łodzi: Umowa na system sterowania ruchem*, <http://www.transport-publiczny.pl/wiadomosci/trasa-wz-w-lodzi-umowa-na-system-sterowania-ruchem-2930.html> [dostęp: 15.03.2015].

- Głuch J., *Systemy Transportowe*, http://www.pg.gda.pl/~damjakow/wyklad_02.pdf [dostęp: 12.04.2015].
- Inteligentne Systemy Transportowe dla Łodzi*, <http://www.sprint.pl/its-lodz.html> [dostęp: 15.03.2015].
- Kozłowski R. (red.), *Wybrane problemy nowoczesnej infrastruktury transportu drogowego*, Łódź 2012.
- Łódzka Kolej Aglomeracyjna wystartowała! Połączenie Łódź-Sieradz już działa*, <http://www.dzien-niklodzki.pl/arttykul/3473541,lodzka-kolej-aglomeracyjna-wystartowala-polaczenie-lodz-siera-dz-juz-dziala-zdjecia,id,t.html?cookie=1> [dostęp: 11.03.2015].
- Stajniak M., Hajdul M., Foltyński M., Krupa A., *Transport i spedycja*, Poznań 2007.
- Stan i struktura ludności oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2012 r. Stan w dniu 31 XII*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013.
- Transport osobowy i towarowy w systemie społeczno-gospodarczym kraju, regionu i miasta*, http://www.bryk.pl/wypracowania/pozosta%C5%82e/logistyka/15214-systemy_i_procesy_transportowe.html [dostęp: 14.04. 2015].
- Wezeł autostradowy czyni cuda. Przybywa pieniędzy gminom*, http://wyborcza.pl/1,75248,15855867,Wezel_autostradowy_czyni_cuda__Przybywa_pieniedzy.html [dostęp: 11.03.2015].

Zadania dla studentów

1. Proszę krótko zdefiniować ITS i wskazać różnice pomiędzy Inteligentnym Systemem Transportowym a Systemem Transportowym.
2. Proszę ocenić zastosowane w Łodzi rozwiązania z zakresu ITS.
3. Jakie rozwiązania z zakresu ITS zostały wdrożone w Państwa najbliższym otoczeniu (miejscu zamieszkania)?

