
**„Innowacyjna metoda nauczania szansą wzmocnienia współpracy przedsiębiorców
z sektorem nauki”**

nr UDA-POKL.08.01.02-32-017/11/02

Metodologia opracowywania studiów przypadku we współpracy z przedsiębiorcami

podręcznik dobrych praktyk

Redakcja:

Tomasz Bernat

**Opracowanie współfinansowane ze środków Unii Europejskiej
w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego**

Szczecin 2012

Redakcja:

dr hab. Tomasz Bernat

Autorzy:

dr hab. Tomasz Bernat: *rozdział I, rozdział II części: 1, 2, 3, 4, 8, 9, 11; studium przypadku*

Odrzanka Sp z o.o.

dr Aleksandra Gąsior: *rozdział II część 7*

dr Jarosław Korpysa: *rozdział III, studium przypadku Meblog SA*

dr Edyta Mioduchowska-Jaroszewicz: *rozdział II części: 5, 10; studium przypadku*

ESOTIQ&HENDERSON SA

dr Mirella Romanowska: *rozdział II część 6, studium przypadku „Problem dyrektora”*

Książka powstała w ramach projektu „Innowacyjna metoda nauczania szansą na wzmocnienie współpracy przedsiębiorców z sektorem nauki”

Spis treści

SPIS TREŚCI.....	3
WSTĘP.....	5
ROZDZIAŁ I. WPROWADZENIE DO PISANIA STUDIÓW PRZYPADKU	7
1. Budowa studium przypadku	9
2. Pozyskiwanie danych do przykładów	14
ROZDZIAŁ II. PISANIE STUDIUM PRZYPADKU	18
1. Struktura case study.....	18
2. Wstęp do studium przypadku	19
3. Cel studium przypadku.....	20
4. Streszczenie studium przypadku	21
5. Otoczenie podmiotu.....	22
6. Problematyka studium przypadku	42
7. Główni aktorzy i ich role.....	47
8. Ryzyka problemu.....	58
9. Warianty rozwiązania problemu.....	66
10. Analiza PEST/ SWOT poszczególnych rozwiązań.....	68
11. Podsumowanie.....	75
ROZDZIAŁ III. WYKORZYSTANIE STUDIÓW PRZYPADKU W NAUCZANIU – WSKAZÓWKI METODYCZNE	77
ROZDZIAŁ IV. DOBRE PRAKTYKI W PISANIU STUDIÓW PRZYPADKU	92
ROZDZIAŁ V. STUDIA PRZYPADKÓW	97
1. ODRZANKA SP. Z O.O.	97
2. ESOTIQ&HENDERSON SA	103
3. MEBLOG SA	111
4. PROBLEM DYREKTORA.....	117
ZAŁĄCZNIKI	119
BIBLIOGRAFIA	129
AUTORZY	133



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOLECZNY



Wstęp

Szanowny Czytelniku, niniejszym oddajemy do Twojej dyspozycji książkę poświęconą metodologii tworzenia studiów przypadku. Głównym celem jej napisania było szersze zapoznanie czytelników z tą problematyką wykorzystywaną w nauczaniu ekonomii i zarządzania. Obok rozważań dotyczących sposobu konstruowania, pisania i dostosowywania studiów przypadku dla celów dydaktycznych, książka zawiera treści pomagające przygotować się do prowadzenia zajęć z wykorzystaniem tej metody. Chociaż jest on skierowany do nauczycieli prowadzących zajęcia z przedmiotów ekonomicznych i z zarządzania, jednak jego zawartość może być także wykorzystywana w innych obszarach tematycznych.

Ciekawym uzupełnieniem książki są zawarte w niej przykłady. Stanowią one podsumowanie zawartych treści. Ich zakres tematyczny jak i wielkość jest zróżnicowany, aby pokazać możliwości zastosowania w różnych przedmiotach.

Niniejszy podręcznik składa się z pięciu rozdziałów poświęconych zagadnieniom związanym z tworzeniem i wykorzystywaniem studiów przypadku w nauczaniu.

Rozdział I poświęcony został przygotowaniu do napisania studium przypadku. Znaleźć w nim można informacje dotyczące tego jak zbudować właściwą strukturę przykładu, jak dobrać technikę i styl pisania aby w maksymalny sposób zainteresować jego czytelnika. W dalszej części wyjaśniane są podstawowe techniki zbierania informacji z otoczenia: przedsiębiorstw, instytucji czy rynków, które będą służyć tworzeniu studium przypadku.

Rozdział II prezentuje poszczególne elementy struktury studium przypadku. Zostały one ułożone w logicznej kolejności wskazującej na to jak można wykorzystać pozyskane i przetworzone informacje z otoczenia. Do części wymienianych w tym rozdziale zaliczyć należy metody budowy studium przypadku pokazujące jak można skonstruować opowiadaną historię. Dalej pokazane są poszczególne części studium, a więc: wstęp, cel, streszczenie, analiza otoczenia, opis głównej problematyki, opis głównych aktorów przypadku oraz ich ról, jakie odgrywają lub mają do wypełnienia, analiza ryzyk pojawiających się w przykładzie, opis potencjalnych rozwiązań, poszerzoną analizę SWOT/PEST oraz ostatecznie podsumowanie całości tekstu przykładu.

Rozdział III to omówienie wskazówek metodycznych wykorzystywanych przy nauczaniu związanym z wykorzystaniem studiów przypadku. Metoda ta, choć względnie

prosta w zastosowaniu dydaktycznym wymaga odpowiedniego przygotowania przez trenera/nauczyciela. Informacje na ten temat są w tym rozdziale.

Rozdział IV to podsumowanie niniejszego podręcznika. Zawarto w niej najważniejsze informacje dotyczące tworzenia studiów przypadku. Są one przedstawione w postaci krótkich przekazów informacyjnych uzupełnionych rysunkami podbudowującymi przekaz.

Rozdział V zawiera przykładowe studia przypadków zbudowane według wskazówek zawartych w niniejszym podręczniku. Przedstawiono tu 4 przykłady o zróżnicowanej tematyce i wielkości. Pierwszy z przykładów „Odrzanka” jest jednocześnie studium pojawiającym się w rozdziale II w poszczególnych jego częściach, jako element uzupełniający zasadniczą treść.

Publikacja zawiera również załączniki, których wykorzystanie będzie pomocne przy tworzeniu studium przypadku, bibliografię oraz krótkie informacje o autorach.

Rozdział I. Wprowadzenie do pisania studiów przypadku

Studia przypadku jako samodzielna forma omówienia pewnego zdarzenia pod kątem dydaktycznym, stanowią pewnego rodzaju wyzwanie dla osób piszących. Sama opowiedziana w ich tekście historia powinna nie tylko odzwierciedlać zamysł przedstawienia pewnego zdarzenia, ale również musi odnosić się do celów dydaktycznych: przedstawienie pewnej części materiału z nastawieniem na jego pogłębienie w rozwiązywaniu studium przypadku. Nie mniej istotne jest to, aby język pisania był na tyle wciągający, aby czytelnik był zainteresowany prześledzeniem tekstu od oczątku do końca oraz aby wzbudzona została w nim chęć uczestnictwa w tym zdarzeniu i jego rozwiązania.

Jednym z zasadniczych celów piszącego jest powiązanie zgromadzonych danych z budową studium przypadku a także wybór odpowiednich informacji i ich ułożenie w tekst odpowiadający wymogom studium przypadku. Jak wiadomo, nie jest prostym ułożenie historii z różnych kawałków informacji zgromadzonych w trakcie studiów nad materiałem, dlatego istotne jest spokojne ułożenie wszystkich części według określonego schematu. Powoli, wraz z pracą nad nowym studium przypadku, sytuacja będzie się na tyle krystalizowała, aby efekt końcowy był powiązany z wcześniejszymi zamierzeniami.

Tworzenie studium przypadku przypomina nieco opowieści z czasopism poświęconych śledztwom detektywistycznym. Co przykładowo, może kryć się za ogólnie przedstawionymi społeczeństwu zdaniom podczas konferencji prasowej? Co faktycznie użytecznego do nauczania się mogą przynieść zdarzenia szeroko rozpisywane w prasie, jak przykładowo bankructwo biur turystycznych podczas okresu wakacyjnego czy polityczno-prawne zamieszania wobec afer rządowych? Tego typu informacje mogą i powinny być wykorzystywane w pisaniu studiów przypadku, gdyż są one zarówno ciekawe jak i wciągające w swoją historię. Trzeba je jedynie dobrze przedstawić.

Co może być podstawą do tworzenia studium przypadku? Praktycznie wszystko. Każde zdarzenie jak: fakt historyczny (odkrycie Ameryki przez Krzysztofa Kolumba czy wynalazek maszyny parowej Jamesa Watta), biografia znanej osoby (Steve Jobs jako ekscentryczny założyciel i lider Appła) czy też sytuacja jakiegoś przedsiębiorstwa, mniej lub bardziej kryzysowa (na przykład katastrofa platformy wiertniczej Deepwater Horizon

należącej do BP) mogą być ciekawymi i interesującymi tematami dającymi podstawę do napisania studium.

Zwykle, najtrudniejszym momentem jest rozpoczęcie pracy. Może być to najtrudniejszy etap pisania studium przypadku. Jeżeli za nadto przejmujemy się stylem czy samą zawartością samo napisanie może być bardzo trudnym zadaniem. Pierwszy szkic może być nie lada wyzwaniem dla każdego z autorów. Jednak staranne przygotowanie materiału, jego selekcja oraz wstępne rozpisanie sobie przypadku mogą być właściwym początkiem. Ogólnie ujmując, samo studium przypadku powinno mieć trzy podstawowe części:

Początek: w którym wytwarza się nastrój zainteresowania, daje ogólne wskazówki co do opisywanego zagadnienia.

Rozwinięcie: przynoszące treść i główne przesłanie opisywanego zdarzenia.

Zakończenie: podsumowujące pracę i dające szansę na znalezienie rozwiązania.

Rozpoczęcie pracy z krótkim rozpisaniem tych trzech podstawowych w każdej pracy pisarskiej części pozwoli na dalsze ustrukturyzowanie pracy i jej kontynuację. W naszej publikacji przewodnim przykładem jest studium przypadku „Odrzanka”. Bazując na nim można krótko zaprezentować te trzy części:

Początek: problem menedżera do spraw ryzyka z wdrożeniem programu zarządzania ryzykiem z przedsiębiorstwie.

Rozwinięcie: opis przedsiębiorstwa, jego historii, jego otoczenia. Analiza roli i miejsca głównego bohatera w strukturze przedsiębiorstwa. Opisanie jego relacji z przedsiębiorstwem i pracownikami. Wprowadzenie do głównego problemu – rozszerzenia działalności Odrzanki poprzez przejęcie przedsiębiorstwa zagranicznego i wynikające z tego wstępne konsekwencje dla działań bohatera studium.

Zakończenie: przedstawienie głównych problemów bohatera oraz krótkie podsumowanie i przypomnienie całości sytuacji.

Dalszy rozwój studium przypadku może teraz następować dość swobodnie. Należy wstępnie ukształtować akapity tekstu, zastanawiając się nad ich znaczeniem dla w całości historii. Następnie warto zadać pytanie dotyczące informacji wnoszonych przez każdy akapit do rozwoju akcji. W efekcie trzeba również zastanowić się nad zbieżnością tekstu z celem pisania studium oraz tym dla kogo on może być interesującym.

1. Budowa studium przypadku

Podstawowym problem piszącego studium przypadku jest to jak połączyć ze sobą kilka zupełnie zróżnicowanych zagadnień. Dotyczą one między innymi zainteresowania problemem osoby czytającej, prostoty tekstu pozwalającej na jego łatwe zrozumienie, spójności całego przedstawionego materiału czy osiągnięcia zamierzonych celów dydaktycznych. Jaką zatem formę powinny przybrać studia przypadku? Nie są one ani artykułami prasowymi, ani instrukcjami obsługi ani raportami z pewnych działań, choć mogą zawierać elementy każdego z wymienionych. Najbliższym będzie historia detektywistyczna – na przykład w stylu Agaty Christie.

Szkielet dla ustrukturyzowania studium przypadku został zaproponowany przez H. M. McNaira (McNair, 1972). Założył on cztery podstawowe elementy struktury każdego studium przypadku: narrację, fabułę, czas i wyjaśnienie.

Narracja – jest to historia zdarzenia, sekwencja poszczególnych wydarzeń rozgrywających się na przestrzeni opowieści. Jest to pierwszy cel piszącego – zaprezentować tak dane zdarzenie, aby było ono wciągające i jednocześnie łatwe w odbiorze. Ma ono opisywać zdarzenia i okoliczności jego powstania, wykorzystując zarówno czas przeszły oraz teraźniejszość, ma koncentrować się na przedmiocie całej historii.

Fabuła – przedstawia zarys problemu. Jest to plan i intryga grające ogromne znaczenie w całej historii. W swej formie jest ona najbardziej zbliżona do powieści detektywistycznej. Musi zawierać pewne elementy dramatyzmu aby przyciągnąć uwagę czytelnika. Jednocześnie musi posiadać elementy angażujące uwagę czytelnika. Zwykle wykorzystywany jest schemat głównej linii tematycznej studium przypadku z wieloma wątkami pobocznymi, urozmaicającymi historię. Wątki te mogą koncentrować się na różnych motywacjach lub też na różnych działaniach poszczególnych aktorów lub innych interesariusze i ich wpływie na całość opisywanego zdarzenia.

Czas – związany jest z chronologią zdarzeń. Ważne jest to, że powinny być one zaprezentowane w określonym porządku czasowym. Jest to proste w odniesieniu do głównego nurtu prezentowanej opowieści. Mogą jednak wystąpić pewne problemy

z chronologią w sytuacji dodatkowych wątków, które rozgrywają się czasem niemal równoległe do głównej historii. Warto również z czasem zastosować technikę krótkiego cofnięcia się w historii, jak powrót do określonego zdarzenia, w celu dodania tempa, dramatyzmu lub wzbudzenia dodatkowego zainteresowania

Wyjaśnienie- odkrycie – prawdopodobnie jest to najważniejszy i najbardziej wyzywający aspekt tworzenia studium przypadku. Ma ukazywać przełom sprawy, rewelacje związane z toczącą się historią opisywaną w studium przypadku. Ma on także ostatecznie umożliwić wyjawienie całego problemu oraz dać wskazówki do jego rozwiązania. W tej części studium ma dojść do procesu nauczania poprzez odkrywanie. Konieczna zatem jest tu taka struktura, która umożliwi to działanie. Można dokonać tego poprzez częściowe wyjaśnienie problemu i wskazanie potencjalnego rozwiązania, jednak nie na tyle dalekie aby w zabrać możliwość samodzielnego rozwiązania historii. Jeśli rozwiązanie będzie zbyt oczywiste, czytelnik nie wykorzysta możliwości samodzielnego nauczania się poprzez odkrycie. Należy zdecydować co i jak ukryć (jakie informacje) aby konieczne było własnoręczne poszukiwanie rozwiązania.

Tworzenie studium przypadku wymaga również wyboru osoby opowiadającej historię. Wybór ten przekłada się na to jak dużo informacji należy udostępnić dla czytelnika. Jednocześnie jest to wyznacznik struktury i wielkości samego studium przypadku. Formalnie stosuje się dwa główne spojrzenia na historię, jako osoby omnibusa (wszechwiedzącego) lub też postaci głównej (aktora przypadku).

Narracja omnibusa

Ten styl pozwala na pełny wgląd autora studium w rozwój jego akcji. Daje on największe pole manewru do tworzenia historii. Przebieg zdarzenia opisywany jest z zewnątrz, a komentarze i uzupełnienia mogą być użyte w dowolnym momencie. Można tworzyć tekst wykorzystując formę bezosobową jako wszystko wiedzący „superautor” nawet bez kreowania jednej charakterystycznej postaci.

Ten styl pracy, chociaż daje autorowi znaczną swobodę w pisaniu i pełne pole do działania, posiada jednak kilka ułomności. Dość trudno jest wciągnąć czytelnika w nurt akcji. Zbyt długie i mało interesujące akapity mogą sprawiać wrażenie na czytającym, że jest to kolejne studium przypadku. Co więcej, pojawia się ryzyko, iż ocena dokonana przez autora

studium będzie na tyle dogłębna, iż nie da możliwości czytelnikowi samodzielnego – odkrywczego rozwiązania problemu.

Narracja postaci

Narracja z wykorzystaniem określonej postaci pozwala na przedstawienie danej historii tak jakby była widziana oczami głównego aktora studium. Opowiadane przykłady są wówczas ograniczone jedynie do tego co postać ta może wiedzieć i czuć w danej sytuacji. Ten styl pisania może wykorzystywać kilka form narracji: według osoby pierwszej lub osoby trzeciej (jako głównych postaci), punktu widzenia narratora historii (postać zewnętrzną) oraz z wykorzystaniem podejścia wieloosobowego (wykorzystującego wszystkie wspomniane formy).

Narracja z wykorzystaniem pierwszej lub trzeciej osoby daje możliwość napisania historii z jednego punktu widzenia. Jest to jednak ograniczone osobistym punktem spojrzenia bohatera, ograniczonym jego możliwościami percepcyjnymi i wiedzą dostępną dla postaci.

Opowieść z wykorzystaniem narratora będącego poboczną zewnętrzną w historii, ma ją pokazać oczami przekonywującego obserwatora – osoby która wie na tyle dużo, iż może swobodnie opowiadać o całym zdarzeniu. Narratorem może być osoba z którą czytelnik może się w pewnym sposób utożsamiać. Przykładem takiej osoby jest postać dr Watsona w powieściach z Sherlockiem Holmesem.

Podejście wieloosobowe to opowiedzenie historii z wykorzystaniem kilku punktów widzenia jednocześnie. Jest to najwygodniejsza metoda dla autora studium z punktu widzenia zastosowania celów dydaktycznych. Forma ta może znaleźć zastosowanie w wielu sytuacjach. Przykładowo sytuacja menedżera może być odzwierciedlona z różnych perspektyw oraz opinii osób z nim współpracujących. Przedstawione w taki sposób informacje mają dać temu menedżerowi możliwość pełnej analizy i podjęcia decyzji.

Poniżej przedstawione zostanie przykład sytuacji opisywanej w studium przypadku, w ujęciu trzech form opisu.

Narracja omnibusa

Janina Nowak, asystentka w dziale analiz finansowych, pewnego dnia wpadła nieco spóźniona do biura. Śpieszyła się na ważne spotkanie na którym miała zaprezentować ostatnie

wyniki analizy działalności przedsiębiorstwa. Od wyników jej pracy zależało podpisanie największego kontaktu firmy w ostatnich latach.

Pędem przebiegła obok portiera, który próbował coś jej zasygnalizować. Nim zdążył się on ruszyć Janina wbiegła do windy w pośpiechu naciskając guzik wskazujący na ostatnie piętro. Winda ruszyła.

Portier chwycił słuchawkę dzwoniąc do kogoś próbując przekonać go o czymś donośnym głosem.

Po chwili okazało się, że winda ta została wyłączona z powodu remontu, o czym portier nie zdążył poinformować.

Janina Nowak zdenerwowała się bardzo gdy okazało się, że winda niespodziewanie zatrzymała się między piętrami. Nie pomagało przyciskanie guzików pięter. Winda utknęła na dobre.

Janina nie wiedziała co ma robić.

Narracja z wykorzystaniem pierwszej osoby

„*Co za ciężka noc*” westchnęłam na dźwięk budzika, powoli wstając z łóżka. Ciekawe czy moje obliczenia z ostatnich godzin zaspokoją potrzeby szefostwa firmy. W końcu od nich, zależy czy największy w dotychczasowej historii firmy projekt zlecony przez „super ważnego klienta” zostanie w ogóle przyjęty do realizacji.

Spojrzenie na zegarek uświadomiło mi późną godzinę. „*Muszę się bardzo śpieszyć!!! Nie zdążę na spotkanie na czas*”. Wypadłam z domu pędząc jak wiatr do metra. „*Uff, znowu bez śniadania i porannej kawy rozpoczynam dzień*” pomyślałam wbiegając do budynku firmy.

Minęłam szybko portiera który usiłował mnie zatrzymać „*Skąd inąd miły i sympatyczny facet, ale dlaczego mnie nie rozpoznaje? Przecież widzimy się codziennie od lat?*” Pobiełam do windy – „*ja to mam szczęście!!!*” pomyślałam wchodząc przez otwarte drzwi czekającej na parterze windy. Ostatni guzik – pstryk – i winda ruszyła. „*Zdążę!!! Zdążę!!! Zdążę!!!*” krzyczałam w myślach, gdy nagle winda zatrzymała się między 5 i 6 piętrem. „*Nie to niemożliwe!*” krzyknęłam!!! Nie pomagało naciskanie innych przycisków ani wzywanie pomocy.

„*Co ja teraz zrobię?*” Ta myśl nie dawała mi spokoju.

Opowieść z wykorzystaniem narratora

Zdarzenie to miało miejsce w czwartek. Dzień jak co dzień, jednak ten by o tyle wyjątkowy, że do przedsiębiorstwa w którym pracowałem jako portier zjechało się mnóstwo „ważniaków” z jakiegoś przedsiębiorstwa. Podobno mieli podpisać jakiś super ważny kontrakt. Do tego, od samego rana ekipa serwisowa od wind przygotowywała się do przeglądu jednej z nich. Prosił abym ostrzegł wszystkich wchodzących, iż winda numer 1 może zostać na jakiś czas zablokowana i żeby korzystali z innych.

Około 9.30. zauważyłem biegnącą do budynku Janinę Nowak, sympatyczną asystentkę, pracującą gdzieś na górze budynku. „*Co ona tak pędzi?*” pomyślałem. Wpadła jak burza do budynku i niemal potrącając inne osoby przebiegła obok mnie. Próbowałem ją zatrzymać, wołając, że winda jest w naprawie, ale jedynie spojrzała na mnie nierozumiejącym wzrokiem.

W związku z naprawą, winda nr 1 była na parterze, jakby czekając na śpieszących się pracowników. Do niej też wbiegła Janina, nerwowo naciskając guzik na samej górze. „*O, pewnie śpieszy się na to ważne spotkanie*” pomyślałem, widząc zamykające się drzwi windy. Winda ruszyła, ale po chwili niespodziewanie zatrzymała się pomiędzy 5 i 6 piętrem.

„*Monterzy zaczęli działać*” westchnąłem, chwytając za słuchawkę telefonu aby do nich zadzwonić. „*Cóż teraz robi ta biedna kobieta?*” Pomyślałem, „*pewnie miota się tam w windzie nie wiedząc co się stało*”.

Pomocne uwagi do pisania studiów przypadku (Heath, 2006):

- *Należy opowiedzieć historię osoby która przeżywa określone trudności i musi dokonać jakiejś decyzji.*
- *W sytuacji pisania w formie narratora nie można dawać żadnych własnych opinii i komentarzy. Tekst musi być neutralny.*
- *Warto uzupełnić podstawową treść studium o wiele dodatkowych informacji, rzucających światło na główny problem z różnych perspektyw.*
- *Należy przedstawiać dialogi pomiędzy postaciami lub własne wypowiedzi bohaterów, pozwalają one lepiej wczuć się w historię i ułatwiają zrozumienie dylematów bohatera.*

- *Studia przypadku powinny zawierać dane liczbowe, zwłaszcza jeżeli na ich podstawie mają być wyciągnięte jakieś wnioski. Nie warto jednak przesadzać z ich liczbą. Duże ilości danych lepiej jest przedstawić w załącznikach.*
- *Styl pisania powinien być względnie prosty, język zrozumiały bez zawilóści.*
- *Studium przypadku powinno przedstawiać jakiś uzasadniony problem. Powinno być szczere w swojej wypowiedzi i w końcu dawać realną możliwość czytelnikowi na jego rozwiązanie.*

2. Pozyskiwanie danych do przykładów

Tworzenie studiów przypadku wymaga zarówno czasu jak i zorganizowania sobie warsztatu pracy – materiałów niezbędnych do stworzenia przykładu. Głównie od nich zależy jak bardzo dokładne będzie studium przypadku i jak dana historia będzie rozwinięta. Niezależnie od wspomnianych wyżej form tworzenia wyróżnić można kilka zasadniczych źródeł pochodzenia materiałów. Są one następujące (Heath, 2006):

- *Badania w terenie*, bazujące głównie na wywiadach i obserwacjach w badanych organizacjach.
- *Badania z za biurka* z wykorzystaniem materiałów źródłowych, którym głównym źródłem są raporty przedsiębiorstw (np. roczne sprawozdania finansowe), artykuły prasowe na temat podmiotu lub określonych zdarzeń z jego udziałem, programy telewizyjne czy radiowe.
- *Wyobraźnia* jednak opierająca się na własnych doświadczeniach piszącego dany przykład autora.
- *Gotowe opracowania* służące jako oryginalne studia lub będące podstawą modyfikacji.

Badania w terenie przypominają tradycyjną pracę naukowca poszukującego odpowiedzi na postawiony problem czy hipotezę. Ich zastosowanie powinno być wykorzystywane zwłaszcza wtedy, gdy autor studium przypadku chce umieścić w nim najświeższe dane i informacje dotyczące opisywanego podmiotu. Takie studia przypadku, oparte o tę metodę zbierania informacji w największym stopniu dają możliwość czytelnikom uczestnictwa w realnych zdarzeniach. Gromadzenie materiałów badawczych w ten sposób

powinno być ściśle powiązane z celem dydaktycznym jaki jest postawiony przed samych studium przypadku. Niemniej, gruntowna analiza organizacji może dostarczyć wielu ciekawych informacji na różne tematy, które mogą być wykorzystane do innych studiów w przyszłości.

Działania te organizowane mogą być poprzez bezpośrednią obserwację działalności podmiotu lub/oraz rozmowy z jego zarządem i pracownikami, przeprowadzenie kwestionariusza ankietowego, analizę wewnętrznych dokumentów. Podstawą takiego studium może być zarówno ogólna sytuacja przedsiębiorstwa (organizacji) jak i specyficzny problem do rozwiązania. Ważne jest przy tym nawiązanie dobrych relacji z załogą podmiotu, które pomogą w uzyskaniu niezbędnych informacji. Rodzaje studiów przypadku które mogą być tworzone przy wykorzystaniu badań w terenie są następujące:

- Studia dotyczące pojedynczych zdarzeń, analizujące jeden konkretny przypadek z życia danego podmiotu.
- Studia przypadku stanowiące tło pewnych zdarzeń, informujące o warunkach i sytuacjach z otoczenia.
- Studia przypadku będące ćwiczeniami, polegające na zadaniu określonego zadania rozwiązującemu dany przypadek czytelnikowi.
- Studia sytuacyjne, opisujące określone zajście w danej organizacji i angażujące pewnych uczestników.
- Kompleksowe studia przypadku opisujące podmiot i jego działania jako całość.
- Studia przypadku decyzyjne, skupiające się i opisujące pewną specyficzną decyzję, jaka ma być podjęta w organizacji.

Warto wspomnieć w tym miejscu o trudnościach związanych z pozyskiwaniem materiałów źródłowych z podmiotu. Zwykle przedsiębiorstwa jak i inne organizacje z przyjemnością prezentują informacje dla nich korzystne, takie których publikacja może być dla nich dodatkowym atutem. Gorzej jest z informacjami związanymi ze zdarzeniami niekorzystnymi lub niechlubnymi w historii organizacji. W tym przypadku pozyskanie dobrych danych może być utrudnione. Niemniej, takie właśnie informacje, oraz sposoby jakimi podmiot poradził sobie w trudnej dla niego sytuacji są bardziej interesujące i ciekawe. Warto więc poświęcić więcej czasu tym zdarzeniom, raczej pytając o to jak sobie poradzono, niż co było największą porażką.

Badania w terenie mogą być także przeprowadzane bez konieczności wizyty i rozmów w podmiocie. Przykładowo, jeżeli jakieś zdarzenie z życia organizacji jest szeroko opisywane, jest podstawą wielu raportów, wywiadów ze świadkami itp., dogłębne prześledzenie tych wszystkich materiałów może dać podstawę do swobodnego napisania na ich podstawie studium przypadku.

Badania z za biurka z wykorzystaniem materiałów źródłowych mogą dać ciekawe rezultaty i wystarczającą ilość danych do napisania określonego studium przypadku. Są one też zwykle mniej wymagające czasu, nakładów czy pieniędzy na ich przeprowadzenie. Zwykle stanowią one także część badań w terenie, jako materiału uzupełniającego czy też wspierające pracę twórczą.

Podstawą badań z za biurka są różnego rodzaju artykuły prasowe oraz raporty w czasopiśmie. Zwykle pozyskanie kilku różnych raportów na określony temat (fakt, wydarzenie, wypadek, itp.) pozwala na zapoznanie się z różnymi perspektywami oceny danego zdarzenia. Przykładem bogatych w informacje dokumentów są raporty i dokumenty ofertowe podmiotów wchodzących na giełdy papierów wartościowych, na przykład prospekty emisyjne. Przedsiębiorstwa te, obok zwykłych informacji jak sprawozdania finansowe, muszą w oficjalnych dokumentach podać wiele informacji dotyczących ich kondycji, sytuacji rynkowej, otoczenia czy zagrażających ryzyk. W połączeniu z informacjami zdobytymi z różnych komentarzy medialnych dane takie mogą być podstawą dobrych materiałów do napisania studium przypadku. Co ciekawe, już po napisaniu studium, analizowana organizacja może być chętna do jego skomentowania, co może prowadzić do dalszego rozwoju tej historii.

Wyobrażenia jest kolejną metodą dzięki której mogą być stworzone studia przypadku. Nie są w tym przypadku potrzebne ani badania w terenie ani poszukiwanie informacji z za biurka – wystarczy wiedza i doświadczenie piszącego. Treść studium wynika wówczas wyłącznie z nabytego wcześniej doświadczenia autora.

Mają one jednak kilka ułomności. Po pierwsze, opisują zdarzenia z przeszłości którą pamięta autor. Ich dane zwykle będą przestarzałe. Po drugie, w konsekwencji wykorzystania starych danych, nie pokazują one bieżących problemów opisywanej organizacji, co przecież jest podstawą dobrego i świeżego materiału do nauczania. Po trzecie, zwykle są krótkie, ze względu na trudność w zapewnieniu wewnętrznej zbieżności. I wreszcie po czwarte, opierają

się na percepcji piszącego i niekoniecznie muszą wobec tego odzwierciedlać rzeczywisty obraz sytuacji. Warto jednak dodać na koniec, iż nawet pomimo tych wad, mogą stanowić one bardzo ciekawy materiał do nauczania.

Ostatni ze źródeł studiów przypadku są **gotowe rozwiązania** jakie można znaleźć w literaturze fachowej, książkach i różnorodnych publikacjach, internecie, itp. Intencją piszącego nowe studium przypadku jest wówczas takie przetworzenie materiału źródłowego, aby pasował on do przyjętego celu i konwencji przykładu. Ciekawym zastosowaniem może być takie przerobienie opisu określonego zdarzenia w którym w nowym tekście pozostawia się czytelnika z koniecznością podjęcia określonych decyzji. W czasie natomiast rozwiązywania takiego przykładu, podczas zajęć, udostępnia się pełne rozwiązanie, aby czytelnik mógł porównać jego sposób rozumowania z faktycznymi przeprowadzonymi działaniami.

Rozdział II. Pisanie studium przypadku

1. Struktura case study

Każde studium przypadku powinno charakteryzować się określoną strukturą, wskazującą na pewne zdarzenia w opowiadanej historii. Struktura ta w głównej mierze zależy od dwóch czynników:

- Zakresu dydaktycznego studium przypadku.
- Opowiadanej historii.

W odniesieniu do zakresu dydaktycznego istotne jest to, co autor studium chce przekazać i jaki wyznaczył sobie cel. Od tych wyznaczników zależy jak rozbudowane będzie studium oraz jakie części będzie ono zawierało. Przykładowo, jeżeli omawiany jest przypadek związany z zarządzaniem pracownikami czy jakimiś problemami relacyjnymi typu przełożony-pracownik (cel – nauczenie podejmowania decyzji w zarządzaniu ludźmi), niepotrzebna wydaje się być analiza otoczenia podmiotu w którym te zdarzenia się odbywają. Jednak w sytuacji gdy opis dotyczy oceny działania przedsiębiorstwa (cel – analiza pozycji finansowej podmiotu gospodarczego) rozbudowana część analizy SWOT, PEST czy SPACE jest jak najbardziej na miejscu.

Drugim wyznacznikiem jest opowiadana historia. Wśród najlepszych studiów przypadku jakie można znaleźć w różnych publikacjach są zarówno opowiadania krótkie, na przykład dwustronicowe, jak i opracowania długie, zawierające wiele informacji i zajmujące wiele stron. Wiele zależy bowiem od tego jak dużo informacji ma być przekazanych i czemu mają one służyć.

Z punktu widzenia zaspokajania ludzkiej ciekawości oraz możliwości utrzymania koncentracji osoby analizującej przypadek, nie jest wskazane jego nadmierne rozbudowywanie. Należy umieszczać w nim jedynie informacje które mają przede wszystkim zmierzać do zrealizowania celu postawionego przez autora jego przykładowi. Z punktu widzenia utrzymania wysokiej koncentracji czytelnika (pamiętając, że studium przypadku ma mieć głównie charakter dydaktyczny) liczba stron nie może być zbyt duża. W sytuacji gdy konieczne jest pozyskanie dodatkowych informacji, można zamiast umieszczać je w tekście

studium, dać możliwość samodzielnego ich pozyskania przez czytelnika czy to z Internetu czy też z innych źródeł jak bazy danych czy oficjalne statystyki. Zwykle liczba stron w najbardziej rozbudowanych przykładach nie przekracza 7-8.

Na tym tle, analizując strukturę studium przypadku warto wspomnieć, iż przedstawione poniżej informacje, są jedynie poglądowymi. Wszystkie wymienione elementy jak najbardziej pasują do budowy dowolnego studium przypadku, jednak zarówno to czy mają być użyte wszystkie, jak i ich kolejność zależy od autora konkretnej opowieści. Głównym ich zadaniem jest bowiem, obok celu dydaktycznego, zainteresowanie i zaangażowanie czytelnika w przedstawiony problem.

W dalszej części zostały scharakteryzowane podstawowe części studiów przypadków. Ich wykorzystanie pozwala na budowę dobrego przykładu dydaktycznego. Opis poszczególnych elementów struktury uzupełniony jest w pracy częściami studium przypadku „Odrzanka”. Części tego przykładu można odnaleźć w każdym punkcie tej części pracy. Ponadto w niektórych podrozdziałach następują odwołania do przedstawionych na końcu pracy przykładów. Samo studium przypadku „Odrzanka” zostało przedstawione w końcowej części opracowania”.

2. Wstęp do studium przypadku

Wprowadzenie jest podstawowym elementem każdej historii opowiadającej pewne zdarzenie. Jego długość i zakres mogą być różne, w zależności od wielkości samego studium przypadku oraz w zależności od jego zawartości.

We wstępie zwykle przedstawia się krótką charakterystykę podmiotu który będzie dalej opisywany i analizowany. Może być także zaprezentowany zarys samego problemu oraz ogólne wprowadzenie do tematu przykładu. Jednym z zadań jakie czasem stawia się wstępowi jest krótkie nakreślenie głównych ról jakie będą odgrywać główni bohaterowie (bohater) danego zdarzenia.

Przykładem zastosowania jest wprowadzenie do studium przypadku „Odrzanka”.

Jako menedżer ryzyka w Odrzanka sp. z o.o. jesteś odpowiedzialny za całość zarządzania ryzykiem w spółce. Firma rozwijała się w ostatnich latach bardzo dynamicznie. Aktualnie przedsiębiorstwo wchodzi na kolejne rynki –

rozszerzając swój asortyment oraz zdobywając nowych klientów. Rodzi to dodatkowe problemy z którymi przedsiębiorstwo i Ty jako menedżer ryzyka musicie sobie poradzić.

Zaprezentowany wyżej przykład wstępu charakteryzuje zarówno głównego bohatera (menedżer ryzyka w firmie), bardzo krótko zarys problemu (szybki rozwój) oraz konieczne do podjęcia przez bohatera działania (co ma zrobić menedżer ryzyka).

3. Cel studium przypadku

Jednym z zasadniczych elementów każdego studium przypadku jest ich cel dydaktyczny. Wskazuje on zarówno na samą budowę przykładu, jego wielkość jak i konieczność wykorzystania określonych danych zawartych w tekście. Z punktu widzenia płynności tekstu tworzonego studium cel ten może jednak pozostać ukrytym dla czytelnika (jest on wówczas znany jedynie prowadzącemu zajęcia) ale także może zostać wyraźnie wskazany. Osoba czytająca ma wówczas ułatwione zadanie, wiedząc jakie jest przed nią wyzwanie.

Sama konstrukcja celu może obejmować konkretne zdanie „celem studium przykładu jest” lub też może być rozwinięte w postaci kilku powiązanych ze sobą celów i zadań. Drugie z zaprezentowanych rozwiązań zastosowane zostało w przykładzie Odrzanki.

Głównym problemem jaki stoi przed Tobą jest właściwe kierowanie zarządzaniem ryzykiem w przedsiębiorstwie. Oprócz tego, iż jest to skomplikowane zagadnienie, obejmujące wiele różnorodnych problemów i działań z nimi związanych, dużym wyzwaniem jest dla Ciebie przekonanie pozostałych członków zarządu Odrzanki, iż twoje działania mają znaczenie dla nie tylko rozwoju przedsiębiorstwa, ale również dla jego bezpiecznego funkcjonowania.

Jak wynika z powyższego obok wskazania samego celu, jakim jest „zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie” zaprezentowany jest dodatkowe zadanie. Menedżer ryzyka ma

najwyraźniej opozycję w zarządzie, którą ma przekonać do swoich działań. Jest to jednocześnie postawiony cel studium przypadku.

4. Streszczenie studium przypadku

Streszczenie studium przypadku na początku jego tekstu ma charakter dodatkowych wprowadzających informacji, pomocnych w dalszym płynnym jego rozwinięciu. Zwykle jest to krótkie rozwinięcie wprowadzenia do studium przypadku. Obok informacji dotyczących samego podmiotu, może ono wskazywać na kierunek rozwoju akcji danego zdarzenia oraz rolę poszczególnych uczestników – bohaterów.

Streszczenie jest jednym z elementów studium przypadku którego zastosowanie jest fakultatywne. O tym czy streszczenie powinno być napisane czy zamiast niego od razu można przejść do szerszej analizy decyduje jego autor analizując zawartość studium, jego cel oraz dostępne materiały.

Poniżej zaprezentowany został przykład streszczenia ze studium przypadku Odrzanki.

Odrzanka sp. z o.o. działa od ponad stu lat i jest jedną z najbardziej znanych firm w kraju produkujących napoje bezalkoholowe. Firma została założona przez aptekarza w osiemnastym wieku i przez pierwsze sześćdziesiąt lat koncentrowała się na produkcji zdrowych napojów wszystkich rodzajów. Rozwój firmy w tym okresie cechował się szybkim tempem zdobywania rynku, budowy marki i rozszerzaniem asortymentu. W swojej działalności Odrzanka napotykała na różne trudności i ryzyka, które jednak udawało się rozwiązywać. Obecnie tymi zagadnieniami zajmuje się menedżer do spraw ryzyka w którego gestii jest całość zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Opracował on plan obejmujący wszystkie aktualne ryzykowne sprawy stojące przed przedsiębiorstwem. Pomimo pewnych trudności z jego wdrożeniem, wywołanych niezrozumieniem przez innych członków zarządu, plan też zaczął być realizowany. Niemniej, kolejne działania Odrzanki sp. z o.o. powodują, że plan ten musi być znacznie zmodyfikowany.

Powyższy przykład pokazuje, iż w streszczeniu zamieszczono kilka istotnych z punktu widzenia zagadnień: historię przedsiębiorstwa w pigułce, ocenę tempa rozwoju przedsiębiorstwa oraz problemy związane z ryzykiem. Na tym tle wskazany też jest wstępnie zakres działań głównego bohatera.

5. Otoczenie podmiotu

W celu przeanalizowania sytuacji w makrootoczeniu, na rynku, oceny konkurentów, należy dokonać analizy otoczenia mikrootoczenia.

Celem analizy otoczenia jest możliwe najszersze rozpoznanie zewnętrznych (systemowych) przesłanek zmian w przedsiębiorstwie. Analiza obejmuje bogaty zestaw zjawisk i procesów. Najczęściej wydziela się analizę makrootoczenia (otoczenie ogólne, dalsze) oraz analizę mikrootoczenia (otoczenie konkurencyjne, rynkowe, bliższe). Zakres i czynniki kształtujące otoczenie przedsiębiorstwa zawiera schemat 1.

Analizę makrootoczenia uwzględnia zestaw czynników ogólnych, tworzących warunki brzegowe (uwarunkowania) przedsiębiorstwa. Do najistotniejszych należą:

- 1) uwarunkowania demograficzne są zdeterminowane przez liczbę ludności i tempo przyrostu naturalnego, zmiany struktury ludności w jej podstawowych przekrojach (wiek, płeć, rozmieszczenie geograficzne, wykształcenie, zatrudnienie, poziom zamożności);
- 2) uwarunkowania ekonomiczne-prawne, są kształtowane przez ogólny stan gospodarki, tempo i kierunki jej rozwoju, stopień otwarcia i integracji z gospodarką światową, na nowo uruchomione instrumenty makroekonomiczne (stopy procentowe, kursy walutowe, stopy opodatkowania, nowo wdrażane normy prawne regulujące ustrój gospodarczy państwa);
- 3) uwarunkowania społeczno-polityczne, to szczególne rozwiązania w zakresie polityki społeczno-gospodarczej państwa (preferencje, priorytety, programy rozwojowe, walka z bezrobociem, itp.);

- 4) uwarunkowania techniczno-technologiczne, są determinowane przez skalę i dynamikę postępu cywilizacyjnego, stopień innowacyjności gospodarki i jej poszczególnych dziedzin, rozwój nauki i badań stosowanych;
- 5) uwarunkowania w sferze świadomości społecznej, są kształtowane przez ogólny poziom wiedzy ekonomicznej, akceptację norm i wartości systemu gospodarki rynkowej, rozwój przedsiębiorczości i postaw innowacyjnych.

Doświadczenia z zakresu rozwoju polskiej przedsiębiorczości wskazują, że uwarunkowania ogólne mają zasadnicze znaczenie, ponieważ określają szanse i zagrożenia większości przedsiębiorstw (Suszyński, 2003). Przedsiębiorstwo dokonuje analizy strategicznej makrootoczenia wykorzystując dwie koncepcje. Pierwsza z nich to koncepcja wielorakich możliwości, tzw. bezscenariuszowa. Opiera ona cały proces strategii nie na prognozach, ale na dedukcji wniosków wynikających z występujących teraz zmian otoczenia lub tych, które wystąpią w przyszłości. Druga koncepcja to koncepcja scenariuszowa. Polega ona na stworzeniu wielu scenariuszy opisujących sytuację firmy w przyszłości i opracowaniu strategii działania.

Do opracowania koncepcji analiz makrootoczenia stosuje się szczegółowe metody takie jak (Giereszewska i Romanowska, 2003):

- a) metoda PEST
- b) ekstrapolacja trendów,
- c) analiza luki strategicznej,
- d) opinie ekspertów,
- e) metody scenariuszowe, do których należą:
 - scenariusze możliwych zdarzeń,
 - scenariusze symulacyjne,
 - scenariusze stanów otoczenia,
 - scenariusze procesów w otoczeniu.

W analizie case study znaczące korzyści uzyskuje się wykorzystując metodę PEST. Metoda PEST (Political, Economic, Social, Technological)¹ jest narzędziem planowania

¹ Do sporządzania tej metody wykorzystuje się arkusze zestawione w załączniku 1.

polegająca na analizowaniu czynników politycznych, ekonomicznych, społecznych i technologicznych. Metoda ta jest szerzej omówiona w dalszej części książki.

Inną metodę, którą warto wykorzystać dokonując analizy makrootoczenia w case study jest ekstrapolacja trendów. Metoda ta zakłada, że badane zjawisko będzie się cały czas tak samo zmieniało. Modele trendu są modelami matematycznymi, a prawidłowo przeprowadzona analiza informuje nas na temat zjawisk o małej dynamice rozwoju i stabilnym otoczeniu. Zakładają one dużą wiarygodność zjawisk, które wystąpiły w przeszłości i tych występujących obecnie, co nie pozwala prognozować na dowolny moment w przyszłości. Prognozy sporządzane na podstawie metod ekstrapolacyjnych są rezultatem stosowania modeli klasycznych, zakładających względną stałość parametrów, jak również adaptacyjnych, dopuszczających zmiany (Penc, 1994). Do wad tej metody zalicza się:

- a) nie uwzględnia możliwości wystąpienia zjawisk nieciągłych (nagłych),
- b) trend nie wyraża ogólnego prawa nauki, lecz jedynie generalizację historyczną, której granice czasowe są wyznaczane przez dopuszczalny horyzont czasowy,
- c) metoda opiera się na założeniu, że procesy przebiegają w sposób ewolucyjny; nie bierze pod uwagę zmian czynników oddziałujących na przebieg wyznaczonych funkcji,

Analiza ekstrapolacji trendu nie daje zatem dostatecznej podstawy do niezawodnej prognozy na dowolny moment w przyszłości. Do zalet tej metody zalicza się:

- a) proste wariantowanie pewnych zjawisk w zależności od przyjętego wariantu rozwoju,
- b) dostarczanie informacji o rozwoju poszczególnych zjawisk w dziedzinach o małej dynamice rozwoju, stabilnym i ustrukturalizowanym otoczeniu,
- c) pokazanie zależności między kształtowaniem się wielu różnorodnych zjawisk gospodarczych zarówno w skali makro, jak i w poszczególnych sektorach.

Przykładem zastosowania ekstrapolacji trendu w praktyce jest:

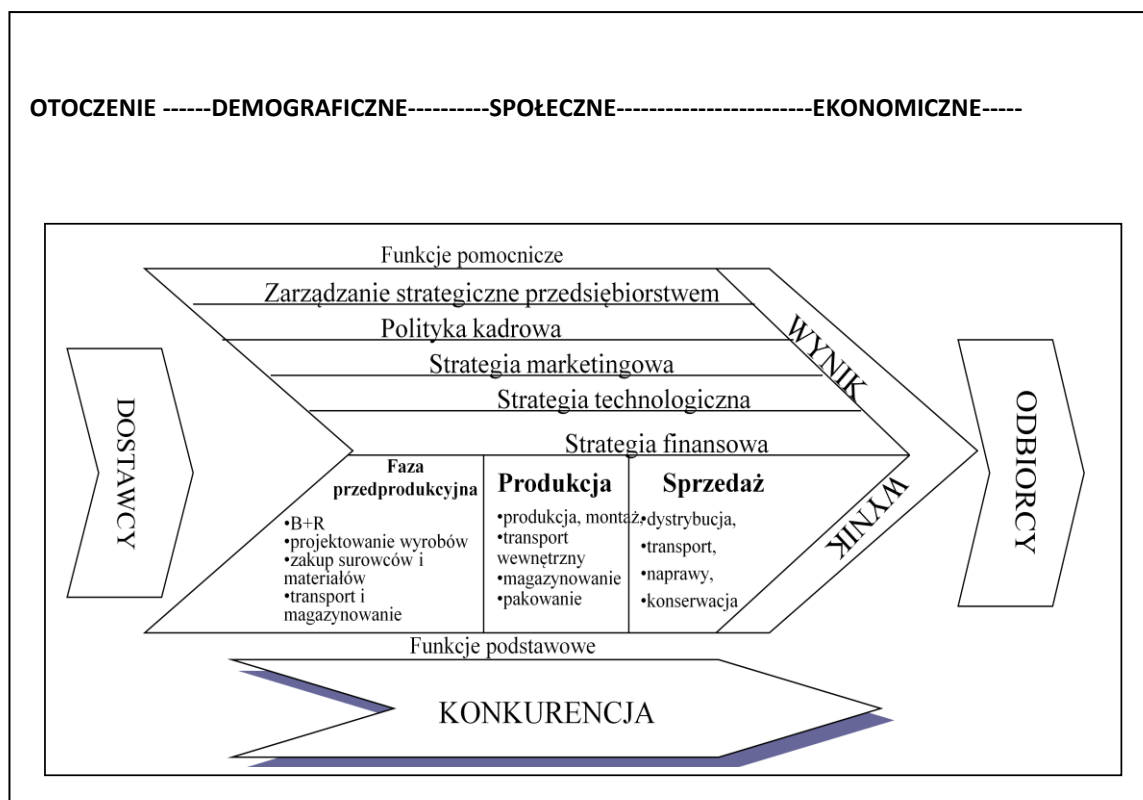
- a) analiza ekstrapolacji trendów jest wykorzystywana w innej metodzie analizy makrootoczenia, tj. analizie luki strategicznej,
- b) analiza ryzyka inwestycyjnego w określonych branżach,
- c) analiza stanu koniunktury,
- d) analiza porównawcze międzynarodowej konkurencyjności branż.

Rozważając w case study wejścia na rynek z nowym produktem bądź usługą warto wykorzystać metodę nazywaną analiza luki strategicznej. Która pozwoli zbadać czy rynek jest w stanie przyjąć nasz nowy produkt/usługę

Analiza luki strategicznej bada dostosowanie strategii przedsiębiorstwa do obecnych zmian otoczenia i prognozowanych zmian w przyszłości. Luka strategiczna występuje między naturalnymi możliwościami wzrostu przedsiębiorstwa a osiąganymi przez nie wynikami. Groźba powiększania się istniejącej rozbieżności prowadzi do przeformułowania strategii przedsiębiorstwa i próby wykorzystania istniejących szans rozwoju. Procesem umożliwiającym takie zmiany jest restrukturyzacja rozwojowa przedsiębiorstwa (Suszyński, 2003). Rozróżniamy trzy rodzaje luki strategicznej (Giereszewska i Romanowska, 2003):

- a) luka zgodności (zgodność trendów) występuje wówczas, gdy tempo wzrostu sprzedaży jest takie samo, jak tempo wzrostu rynku, firma funkcjonuje w podobny sposób jak konkurencja (rysunek 1),

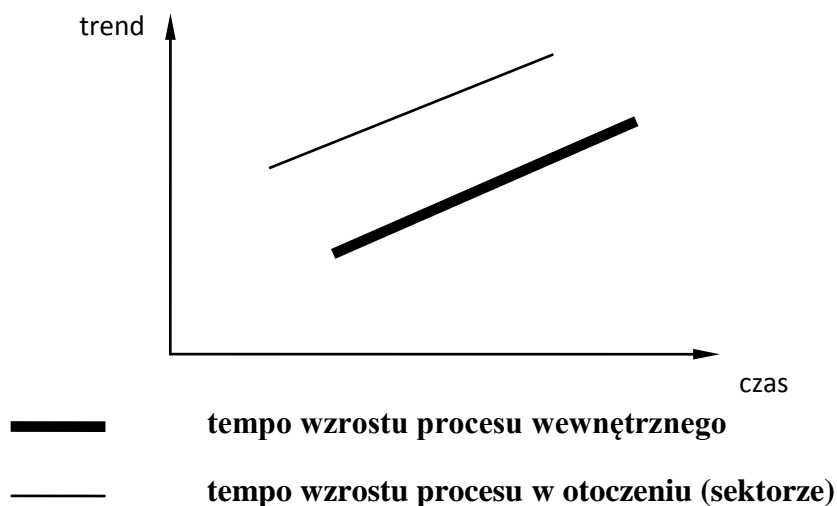
Rysunek 1. Otoczenie makroekonomiczne i mikroekonomiczne w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne T. Waśniewski, W. Skoczylas, Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwa, FRR w Polsce, Warszawa 2004, s. 22.

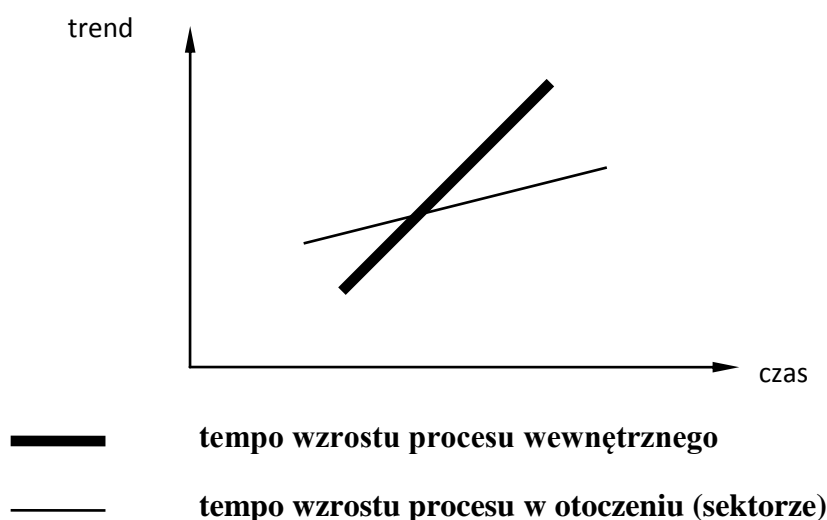
- a) luka nadmiaru – sprzedaż w przedsiębiorstwie rośnie szybciej niż popyt, co przy chwilowym spadku popytu pomaga umocnić pozycję firmy na rynku (rysunek 2),
b) luka niedoboru – popyt rośnie szybciej niż sprzedaż, co może oznaczać niedostosowanie poziomu sprzedaży do oczekiwań klientów (rysunek 3).

Rysunek 2. Luka zgodności



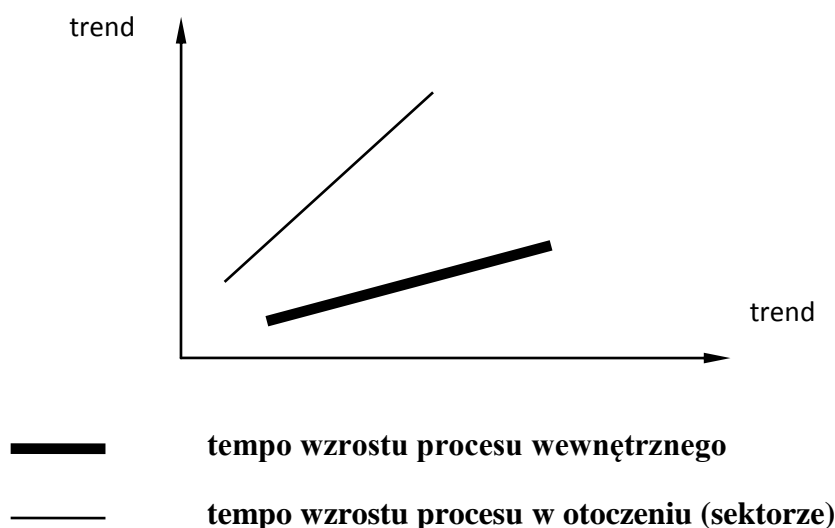
Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, op. cit., s. 52-58.

Rysunek 3. Luka nadmiaru



Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, op. cit., s. 52-58.

Rysunek 4. Luka niedoboru



Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, op. cit., s. 52-58.

Powstałą lukę strategiczną przedsiębiorstwo próbuje zlikwidować poprzez zwiększenie produktywności, obniżkę kosztów, ulepszenie produktów lub szukanie nowych klientów.

Inna dość często wykorzystywaną metodą w case study jest **metoda delficka, inaczej zwana opiniami ekspertów**. Jest to metoda, w której do prognozowania przyszłości korzysta się z opinii ekspertów. Odpowiadają oni na specjalnie przygotowane pytania, nie mając możliwości kontaktowania się między sobą. Następnie każda z tych osób ponownie wyraża swoją opinię na kolejnej ankiecie, nie znając jej poprzedniego autora. Badania są prowadzone tak długo, dopóki opinie ekspertów nie będą do siebie podobne (Gierszewska i Romanowska, 2003).

Poza wymienionymi metodami stosuje się także **metody scenariuszowe**, które służą analizie planowania strategicznego w warunkach zmiennego otoczenia. Ważną cechą tych metod jest wielowariantowość, co powoduje, że przedsiębiorstwo musi brać pod uwagę różnorodność własnych zachowań. Przedstawiają one logiczne zestawy możliwości i zagrożeń, a więc przyszłe warunki, w jakich działać będzie przedsiębiorstwo. Podstawą do sporządzenia scenariusza stanowią informacje opisujące przyszłe sytuacje i przyszłą oczekiwaną pozycję przedsiębiorstwa w otoczeniu. **Scenariusze** uznawane są za metody długookresowego prognozowania. Każdy dobry scenariusz powinien przedstawiać szanse

i możliwości oraz pułapki i zagrożenia dla przedsiębiorstwa. Możemy wyróżnić cztery grupy metod scenariuszowych (Penc, 1994):

- 1) scenariusz możliwych zdarzeń,
- 2) scenariusz symulacyjny,
- 3) scenariusz stanów otoczenia,
- 4) scenariusz procesów w otoczeniu,

Scenariusze możliwych zdarzeń, które oparte są na logice intuicyjnej. Podejmowanie decyzji następuje po uwzględnieniu wzajemnych relacji między czynnikami ekonomicznymi, politycznymi, technologicznymi a czynnikami wewnętrznymi przedsiębiorstwa. Metoda ta jest przydatna do oceny stopnia ryzyka oraz przewidywania zmian. **Scenariusze symulacyjne**, dokonują oceny wartości wyborów strategicznych firmy w zależności od oddziaływania otoczenia. Proces wykonania składa się z kilku etapów, a przykładem takiego scenariusza może być długookresowa prognoza rozwoju gospodarczego Polski. Na **scenariusz stanów otoczenia** składa się opracowanie tych scenariuszy, pozwala poznać ograniczenia, jakie mogą wystąpić podczas formułowania strategii. Autorzy wskazują między innymi na problemy, jakie mogą się pojawić podczas interpretacji wyników. Metoda ta może być stosowana w fazie wstępnej oceny możliwości rozwojowych firmy. **Scenariusz procesów w otoczeniu** jest rozwinięciem poprzedniej. Scenariusze skupiają się na procesach, które są najistotniejsze i mają duży wpływ na przedsiębiorstwo. Dlatego też są bardzo przydatne w firmach znajdujących się w sytuacjach kryzysowych (Giereszewska i Romanowska, 2003). Ważnym punktem analizy strategicznej jest analiza otoczenia konkurencyjnego przedsiębiorstwa tzw. sektora. Analiza ta dostarcza wielu ważnych informacji, dotyczących szans i zagrożeń, zachowania się klientów i dostawców oraz konkurentów. Dobrze przeprowadzona analiza wymaga ustalenia przede wszystkim produktowych i geograficznych granic sektora. Chodzi tu głównie o określenie produktów należących do tego samego sektora oraz ustalenie, na jakim terenie są one sprzedawane.

Opracowanie strategii rozwoju firmy wymaga dokonania analizy makro i mikrootoczenia. Przykładem zastosowania jest analiza przypadku „Esotiq-Henderson” przedstawiona poniżej.

CASE STUDY ESOTIQ-HENDERSON

W celu opracowania strategii dla mojej firmy, (chcę utrzymać tę pracę lubię to co robię). Musze zrobić rozeznanie w rynku. W celu dokonać analizy makro i mikrootoczenia, rozpocząłem szukać informacji na temat moich konkurentów, i co jeszcze można zrobić na rynku. Co znalazłem: branża bielizniarska, podobnie jak odzieżowa jest rozdrobniona, choć na obu rynkach widać tendencje konsolidacyjne (które będą najprawdopodobniej pogłębiały się w kolejnych latach).

Podobno jest to branża znajdująca się wciąż w fazie rozwoju (jest to dla mnie szansa!!!), nasze społeczeństwo nie osiągnęło jeszcze poziomu zamożności społeczeństw zachodnioeuropejskich. Wśród producentów oraz dystrybutorów bielizny i mody plażowej panuje wysoka konkurencja. Zauważyć należy jednak, że nieliczni posiadają odpowiednie zdolności produkcyjne i organizacyjne oraz niezbędne zaplecze kapitałowe do budowy kompletnej oferty produktowej, silnej marki oraz rozległej sieci sprzedaży. Co oznacza, że dla mnie znajdzie jeszcze niższa rynkowa, w której będę mógł pokazać swoje umiejętności menadżerskie.

Dowiedziałem się również, że na rynku koronkowo-kostiumowym można wyróżnić cztery segmenty cenowe:

- najniższy to segment ekonomiczny obejmujący produkty „no name” – sprzedawane w wielkopowierzchniowych marketach, dyskontach i na bazarach;
- nad segmentem „no name” plasuje się asortyment brandowy ze średniej/niższej warstwy cenowej dystrybuowany głównie przez hurtownie i sklepy multibrandowe;
- średnia i średnia/wyższa półka cenowa to segment zdominowany przez markowe towary sprzedawane w sieciach salonów własnych bądź franczyzowych;
- na szczycie piramidy jest segment premium obejmujący wysokogatunkowe, ekskluzywne produkty adresowane do konsumenta o wysokim statusie materialnym.

Sprzedaż markowej bielizny w sieciach własnych i franczyzowych związana jest z rozwojem centrów handlowych, w których zdecydowaną większość najemców stanowią sieci odzieżowe. Bielizna dzienna i nocna jest podstawowym asortymentem umiarkowanych metrażowo punktów sprzedaży, natomiast bielizna plażowa, jest przeważnie (ze względu na sezonowość) dodatkiem do oferty salonów z odzieżą, artykułami sportowymi bądź bielizną dzienną. Dynamika przyrostu centrów handlowych, spadek znaczenia pozasalonowych

kanałów dystrybucyjnych (hurtownie, niewielkie lub niezrzeszone w sieci sklepy multibrandowe i bazary), rosnący segment średniozamożnych i zamożnych Polaków oraz rosnący popyt na odzież ze średniej półki cenowej stwarza duże szanse dla rozwoju franszyzy w sektorze bielizny i kostiumów plażowych.

W analizie makrootoczenia wykorzystano metodę PEST, metodę Delficką i metodę luki strategicznej.

Przedmiotem **analizy mikrootoczenia**, jako obszaru o szczególnie dużej dynamice zmian w otoczeniu bliższym, są następujące czynniki (Suszyński, 2003):

- ogólny charakter rynku – potencjał, dynamika, możliwości rozwoju/kurczenie się rynku, dotychczasowe i przyszłe kierunki jego ewolucji,
- wielkość i struktura popytu na rynku produktów przedsiębiorstwa – popyt faktyczny i potencjalny, główne czynniki popytotwórcze (ich stan i spodziewana ewolucja),
- wielkość i struktura podaży czyli sprzedaż na rynku produktów przedsiębiorstwa w jej podstawowych przekrojach (według źródeł dostaw: podmiotów krajowych i zagranicznych, asortymentu, w przekroju przestrzennym),
- poziom i struktura cen na rynku produktów przedsiębiorstwa, do których można zaliczyć ceny zbytu i ceny detaliczne, wysokość marż handlowych;
- inne elementy rynku istotne w odniesieniu do danego przedsiębiorstwa i jego produktów, czyli popyt, podaż i ceny produktów substytucyjnych, bariery wejścia na rynek (normy, atesty), elementy polityki finansowej (podatki), szczególnie regulacje prawne, itp.

Analiza mikrootoczenia to próba odpowiedzi na pytania o charakterze strategicznym, które wymagają stworzenia konstrukcji analitycznych i wykorzystania narzędzi dalekich od procedury typowej analizy. Ten typ rozpoznania strategicznego najlepiej ilustruje opisana w literaturze i stosowana w praktyce procedura **analiza pięciu sił M. E. Portera**.² Metoda ta opiera się na zbadaniu pięciu czynników, które wpływają na atrakcyjność danego sektora³. Są to (Giereszewska i Romanowska, 2003):

- siła oddziaływania dostawców i wywieranie presji na firmę,

² Do sporządzania tej metody wykorzystuje się arkusze zestawione w załączniku 2.

³ Sektor jest grupą przedsiębiorstw wytwarzających wyroby lub usługi o podobnym przeznaczeniu.

- siła oddziaływania nabywców,
- zwiększenie walki konkurencyjnej wewnątrz sektora,
- groźba pojawienia się nowych producentów,
- groźba pojawienia się substytutów.

To właśnie relacje między tymi czynnikami określają intensywność konkurencji i rentowność danego sektora.

Siła oddziaływania dostawców kształtuje strukturę oraz funkcje układu zajmującego się zakupem surowców i półproduktów dla przedsiębiorstwa. W warunkach przechodzenia do gospodarki rynkowej siła przetargowa dostawców relatywnie się zmniejsza, zaś restrukturyzacja tej sfery działalności przedsiębiorstw zmierzała w kierunku zintegrowanych układów logistycznych działających na zasadach marketingowych.

Oddziaływanie nabywców, kształtuje nie tylko struktury odpowiedzialne za kontakty z rynkiem, ale także system i styl zarządzania całą firmą. W warunkach transformacji restrukturyzacja w tej sferze oznaczała reorientację rynkową przedsiębiorstw, uwzględniającą radykalny wzrost znaczenia kategorii zindywidualizowanego nabywcy i procesu zaspokajania jego potrzeb.

Groźba pojawienia się nowych produktów. Ten element oddziałuje na rozwiązania technologiczne i kształt oferty przedsiębiorstwa. Przy dużej dynamice popytu, jego większej elastyczności cenowej i powszechnej modernizacji aparatu wytwórczego znaczne prawdopodobieństwo pojawienia się dużej liczby nowych produktów pobudzało restrukturyzację technologiczną i marketingową wielu przedsiębiorstw.

Groźba pojawienia się substytutów. W warunkach polskich znaczenie tego czynnika rośnie w miarę dojrzewania sektorów, przechodzenie na wyższy poziom rozwoju (postęp technologiczny, nowe wynalazki) oraz starzenia się wyrobów, które pojawiły się w pierwszej fazie urynkowania gospodarki.

Rywalizacja i konkurencja między przedsiębiorstwami sektora. Natężenie obu zjawisk rośnie w miarę wykształcenia się tzw. grup strategicznych. Radykalne zmiany i przewartościowania w dotychczasowej pozycji rynkowej części przedsiębiorstw, w tym zwłaszcza utrata monopolu bądź administracyjnej wyłączności uzyskanej w poprzednim systemie społeczno-gospodarczym, zmusiła wiele organizacji do podjęcia głębokich działań restrukturyzacyjnych opartych na konsolidacji przedsiębiorstw (Suszyński, 2003).

Możliwości rozwojowe i atrakcyjność sektora są tym mniejsze, im większa jest siła oddziaływania dostawców i nabywców, im większe są możliwości wejścia do sektora nowych producentów lub pojawienia się na rynku substytutów, a także im ostrzejsza jest walka konkurencyjna między przedsiębiorstwami w sektorze. Zależności te obrazuje rysunek 5.

Mapa grup strategicznych⁴ graficzna interpretacja koncepcji grup strategicznych, będąca jednym ze sposobów analizy sektora. Grupę strategiczną definiuje się jako grupę przedsiębiorstw, o takim samym podejściu do prowadzenia gry rynkowej, o takiej samej strategii. Metoda grup strategicznych pozwala zakwalifikować przedsiębiorstwo do jednej z grup strategicznych i na tej podstawie ocenić jego pozycję konkurencyjną. W koncepcji tej walka konkurencyjna toczy się między podmiotami w konkretnej grupie, w przeciwieństwie do ujęcia tradycyjnego, w którym pozycja przedsiębiorstwa, zależy od sytuacji względem wszystkich konkurentów w sektorze. Przynależność do danej grupy strategicznej, daje możliwość oceny:

- ilości i wielkości konkurentów w grupie,
- siły oddziaływań między konkurentami w grupie,
- rodzaju strategii stosowanych przez konkurentów,
- atrakcyjności konkretnych grup strategicznych,
- czy grupa strategiczna daje możliwości rozwoju,
- czy inne grupy strategiczne mają większą atrakcyjność i dają większe szanse rozwoju,
- czy jest możliwość wejścia do innych grup i jak wysokie są bariery wejścia,
- obszarów korzyści konkurencyjnych, a więc czynników decydujących o przewadze konkurencyjnej w postaci miejsc na mapie grup strategicznych, dających firmom możliwość rozwoju i uzyskania rentowności,
- miejsc na mapie strategicznej, który nie są w posiadaniu żadnego przedsiębiorstwa, a więc tzw. nisz rynkowych.

Metoda grup strategicznych polega na konstrukcji szeregu map, według podstawowego schematu ⁵

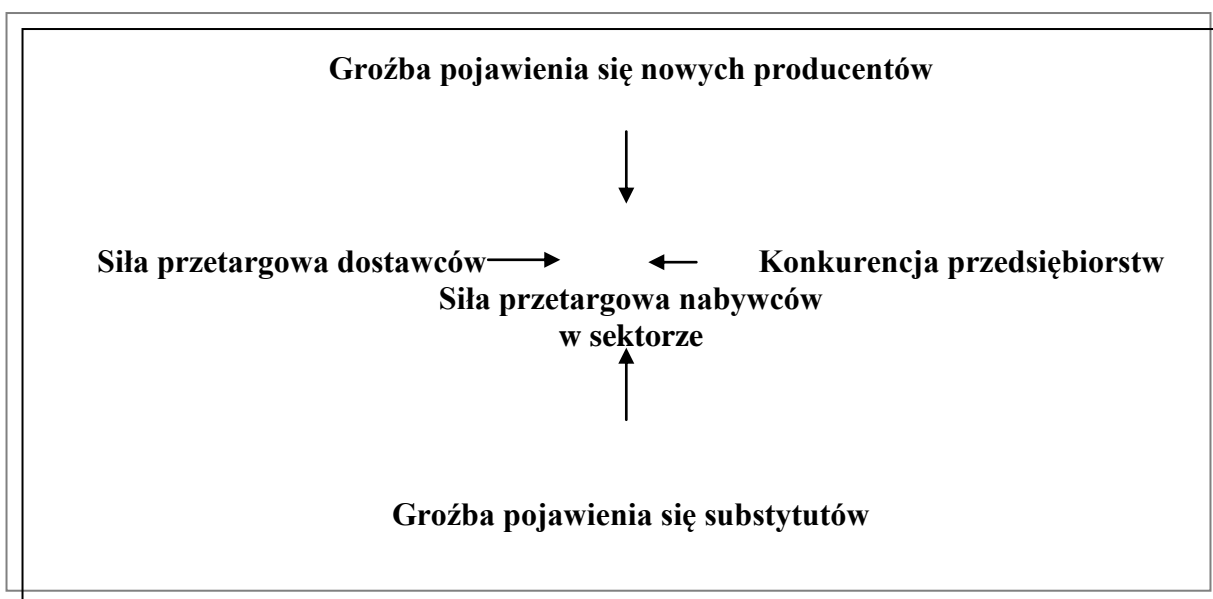
- identyfikacja i opracowanie listy kryteriów (czynników różnicujących poszczególne sektory, stopień ich atrakcyjności i przedsiębiorstwa), przy czym te kryteria powinny

⁴ Do sporządzania tej metody wykorzystuje się arkusze zestawione w załączniku 3.

⁵ http://pl.wikipedia.org/wiki/Mapa_grup_strategicznych/23.07.2012.

- silnie różnicować podmioty, powinny być mierzalne i nie mogą być silnie skorelowane,
- stworzenie i narysowanie wielu map strategicznych, z użyciem różnych par kryteriów wybranych z opracowanej listy
 - ujęcie na tej mapie konkurujących przedsiębiorstw i narysowanie wokół nich kół, zgodnych z wielkością udziału firm w danej grupie strategicznej.
- Zastosowanie tej metody przedstawione jest w przykładzie „Esotiq Henderson”

Rysunek 5. Metoda pięciu sił Portera



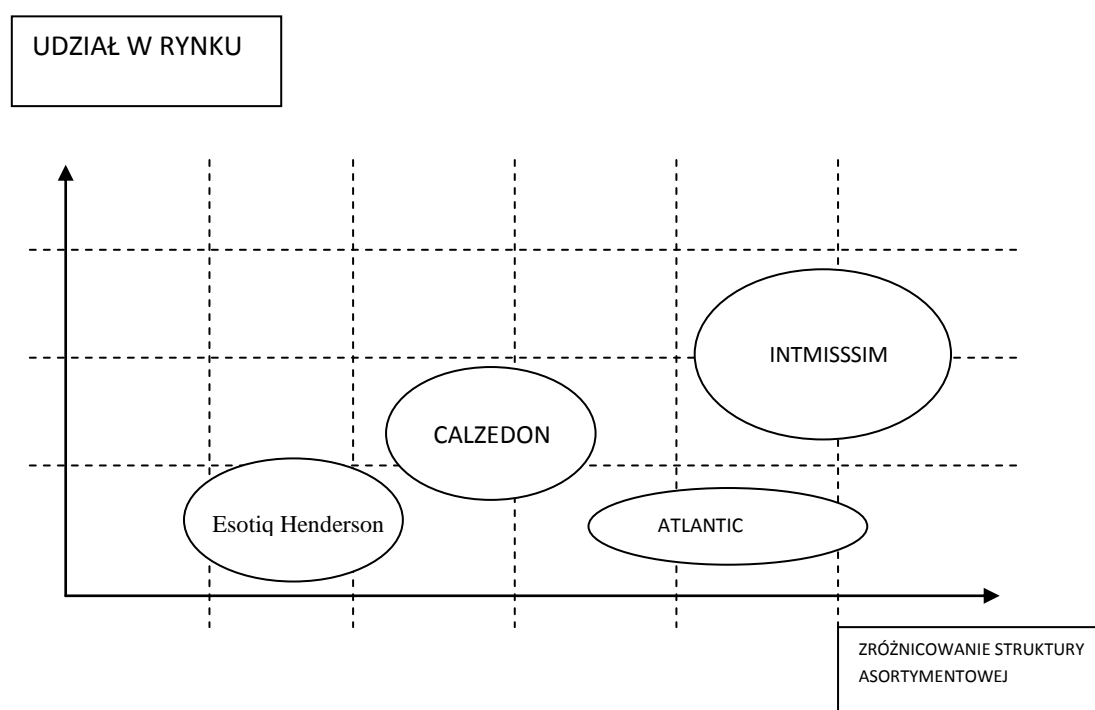
Źródło: opracowanie własne na podstawie M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 2000, s. 23.

Polski rynek bielizny rozwija się w oparciu o sieci salonów, które dynamicznie rozwijają właściciele poszczególnych marek. Liderem rynku nadal jest niemiecka marka TRIUMPH (marka powstała w 1886 roku w Niemczech, a w Polsce obecna od ponad 30 lat). Tuż za liderem plasują się włoska INTMISSIM (powstała w 1996 roku na bazie sukcesu powstałej w 1986 roku marki CALZEDONI i związana z Grupą Golden Lady - światowym liderem w rajstopach, funkcjonujące na polskim rynku od 7 lat) i ESOTIQ HENDERSON. Stawkę poważnych graczy posiadających sieć salonów zamyka ATLANTIC (marka powstała w 1993 roku).

Przeciętna Francuzka i Włoszka wydaje na bieliznę 98 euro rocznie(1). Natomiast Polka trzykrotnie mniej i zarazem o połowę mniej niż Niemka czy mieszkanka Skandynawii. Po bieliznę ekskluzywną – stanik około 300 zł, figi za 150 – sięga w Polsce około 2% klientek. Większość kupuje produkty tańsze, w „sieciówkach”, na bazarach lub w sklepach „z niższej półki”. Polacy stają się coraz bardziej majętni, a wiedza na temat wszelkich produktów staje się bardziej dostępna. Obserwuje się znaczny wzrost świadomości konsumentek na temat jakości dostępnych na rynku produktów i obecnych marek.

Polki zaczynają rezygnować z towarów bazarowych na rzecz specjalistycznych i markowych produktów. Szukają bielizny, która oferuje więcej niż tylko walory estetyczne. Polki chętnie podkreślają swój biust biustonoszami typu push-up. Wybiera je aż 42% konsumentek, natomiast w bardziej tradycyjnych biustonoszach miękkich gustuje tylko 20%. W przypadku dolnej części garderoby Polki wciąż preferują majtki typu „stringi” przed majtkami typu „figi”. Te pierwsze wybiera aż 54 % kobiet.

Rysunek 6. Metoda grup strategicznych dla case study Esotiq Henderson



W analizie case study „Esotiq Henderson” otoczenia bliższego czyli konkurentów i odbiorców wykorzystano metodę „pięciu sił Portera” metodę grup strategicznych.

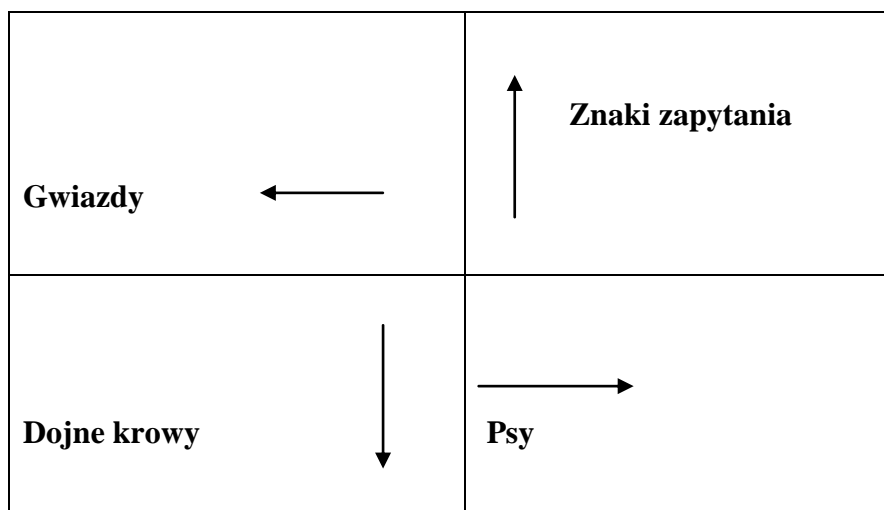
Wykorzystanie ma grup strategicznych w analizie konkurentów wykazała, że bezpośrednim konkurentem dla Esotiq Henderson jest spółka CALZDEONI, pod względem zróżnicowania struktury asortymentowej, udziału w rynku i samej wielkości przedsiębiorstwa.

Kolejnym etapem mikrootoczenia przedsiębiorstwa jest ocena jego pozycji strategicznej. Polega ona na łączeniu ze sobą wybranych elementów analizy otoczenia z analizą potencjału strategicznego.

Do najczęściej wykorzystywanych metod analizy pozycji strategicznej firmy należą:

- 1) metoda BCG (załącznik 4),
- 2) metoda Mc Kinseya (załącznik 5),
- 3) metoda ADL (załącznik 6),
- 4) metoda SWOT (załącznik 7).

Rysunek 7. Macierz BCG



Źródło: opracowanie własne na podstawie J. A .F. Stoner, Ch. Warkel, op.cit., s. 107.

Metoda BCG⁶ charakteryzuje się uwzględnianiem w analizie pozycji strategicznej tempo wzrostu rynku oraz udział przedsiębiorstwa w danym rynku. Metoda ta koncentruje się na wielkości sprzedaży w danej firmie, wzroście jej rynku oraz tego, czy w czasie swoich operacji przynosi gotówkę. Służy utrzymaniu równowagi między przedsiębiorstwami dostarczającymi gotówkę i tymi, które ją zużywają (Stoner i Warkel, 1992).

⁶ Do sporządzania tej metody wykorzystuje się arkusze zestawione w załączniku 4.

Schemat 7 przedstawia macierz składającą się z następujących pól:

- „Gwiazdy” – są to produkty mające duży udział w rynku i wymagające dużych nakładów finansowych,
- „Znaki zapytania” – mają stosunkowo mały udział w rynku, jest to raczej przedsięwzięcie niepewne i kosztowne,
- „Dojne krowy” – są to produkty o dużym udziale w rynku, nie wymagają dużych nakładów finansowych i są źródłem wpływów pieniężnych,
- „Psy” – mają stosunkowo mały udział w rynku, nie przynoszą dużych zysków i są nierozwojowe.

Metoda BCG jest uproszczeniem rzeczywistości, a dwie zmienne, relatywny udział w rynku i stopa wzrostu sprzedaży nie wyjaśnia dostatecznie kwestii sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Jej zastosowanie przedstawione jest w studium przypadku Esotiq Henderson.

W analizie sprawozdania rocznego z ostatniego roku widocznym jest, że obrót grupy był wypracowany przez następujące formy działalności. Prezentuje to tabela 1 oraz wykres 1.

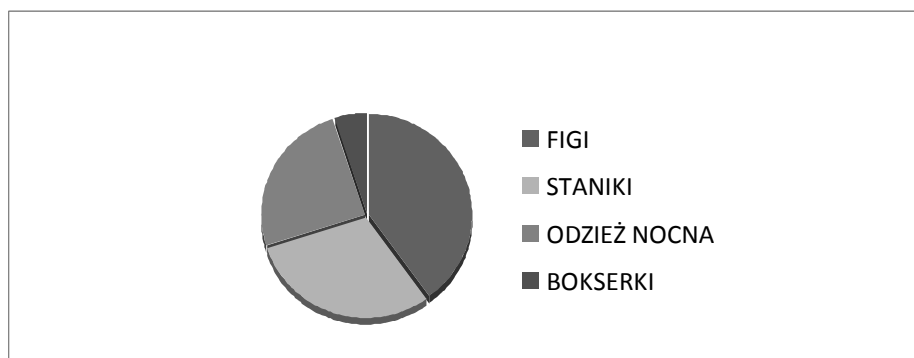
Tabela 1. Struktura sprzedaży podstawowych grup produktów **ESOTIQ HENDERSON** w roku 2011

Segment produkcji	Udział procentowy w sprzedaży
Figi	40%
Staniki	30 %
Odzież nocna	25 %
Bokserki	5 %

Po wykorzystaniu w analizie pozycji strategicznej w case study ESOTIQ HENDERSON, metody BCG uzyskano informacje o podstawowych produktach firmy i w jakie sytuacji się znajdują, tzn.:

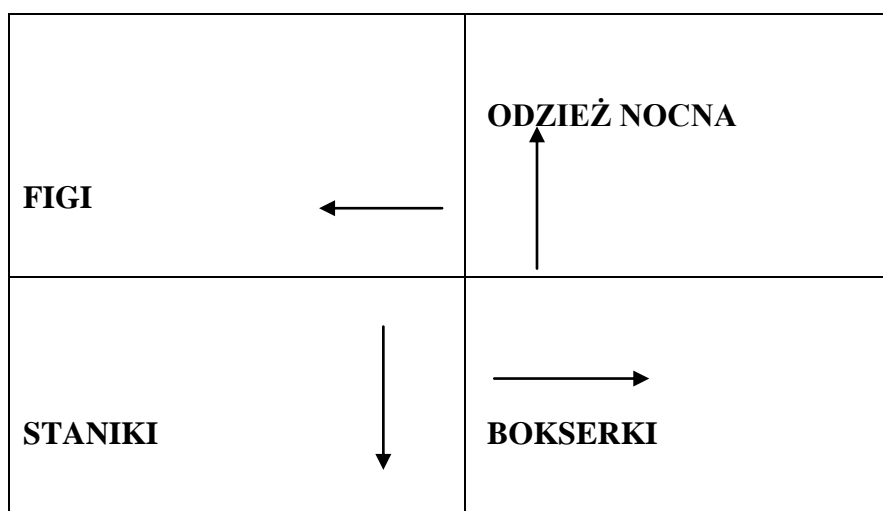
- „Gwiazdy” – to FIGI,
- „Znaki zapytania” – ODZIEŻ NOCNA,
- „Dojne krowy” – STANIKI

- „Psy” – BOSKERKI.



Wykres 1. Struktura sprzedaży podstawowych grup produktów ESOTIQ HENDERSON w roku 2011

Rysunek 8. Metoda BCG dla case study ESOTIQ HENDERSON



Źródło: opracowanie własne

Ta analiza pokazuje, że produktem rozwojowym są gwiazdy, najlepiej zarabiają na stanikach, niepewnym produktem jest odzież nocna, a bokserki, to już produkt, z którego firma musi się wycofać albo zainwestować w produkt.

Metoda McKinseya⁷, zwana macierzą atrakcyjności branżowej, jest najbardziej precyzyjną metodą pomiaru pozycji konkurencyjnej. Opiera się ona na dwóch podstawowych założeniach:

- przedsiębiorstwo powinno działać w sektorach najbardziej atrakcyjnych,
- inwestować w produkty mające silną pozycję konkurencyjną.

Metoda McKinseya zawiera dziewięć pól, na których ulokowane są jednostki gospodarcze. O tym, na której pozycji się one znajdują decyduje stopień atrakcyjności sektora, w którym firma działa oraz pozycja konkurencyjna tej jednostki w danej branży. Metoda ta jest stosowana najczęściej w przedsiębiorstwach dużej i średniej wielkości (Penc, 1994).

Metoda ADL opiera się na podobnych założeniach, co poprzednie metody, tylko jest bardziej rozwinięta. Według niej strategiczną pozycję firmy na rynku wyznaczają także czynniki handlowe, finansowe, produkcyjne i technologiczne. Macierz ADL identyfikuje te obszary, które ze względu na ich dobrą pozycję należy poprzeć oraz te, z których firma powinna zrezygnować. Według tej metody wyróżniamy takie pozycje konkurencyjne jak (Penc, 1994):

- pozycja dominująca – pozwala kontrolować zachowania konkurentów,
- pozycja silna – prowadzenie swojej polityki, bez narażania dobrej pozycji,
- pozycja korzystna – szansa realizacji danej strategii,
- pozycja do obrony – kontynuacja działalności, która przynosi firmie korzyści,
- pozycja marginalna – możliwość poprawy sytuacji, która da szansę utrzymania się na danym rynku.

Metoda SWOT⁸ jest analizą słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa oraz jego szans i zagrożeń. Szerszy opis tej metody znajduje się w dalszej części książki.

Metoda SPACE⁹ (ang. Strategic Position and Action Evaluation) to analiza pozycji strategicznej i ocena działalności firmy) to jedna z metod badania ogólnej zdolności rozwojowej firmy. Ułatwia ona podejmowanie decyzji dotyczących dywersyfikacji działalności firmy i ocenę poszczególnych jej domen. Etapy postępowania w tej metodzie można podzielić na cztery etapy:

⁷ Do sporządzania tej metody wykorzystuje się arkusze zestawione w załączniku 6.

⁸ Do sporządzania tej metody wykorzystuje się arkusze zestawione w załączniku 7.

⁹ Do sporządzania tej metody wykorzystuje się arkusze zestawione w załączniku 8.

1. Wyznaczenie czterech wymiarów przestrzeni, w której identyfikuje się pozycję firmy, jak i charakteryzujących je determinant.
2. Narysowanie układu współrzędnych, którego półosie (+x, -x, +y, -y stanowią odpowiednio: IS, CA, FS, ES).
3. Skwantyfikowanie wymiarów i determinant.
4. Określenie pozycji strategicznej firmy.

Rysunek 9. Determinanty wymiarów zewnętrznych i wewnętrznych

Wymiary zewnętrzne	Wymiary wewnętrzne
<p>Siła sektora (IS - ang. industry strength)</p> <ul style="list-style-type: none"> • potencjał wzrostu, • potencjał rynku, • stabilność finansowa, • technologiczne know-how, • wykorzystanie zasobów, • intensywność wzrostu kapitału, • łatwość wejścia na rynek, • produktywność. 	<p>Potencjał finansowy (FS - ang. financial strength)</p> <ul style="list-style-type: none"> • zwrot z inwestycji, • leverage, • płynność finansowa, • kapitał obrotowy, • przepływy pieniężne, • łatwość zmiany rynku, • ryzyko branżowe.
<p>Stabilność otoczenia (ES - ang. environmental stability)</p> <ul style="list-style-type: none"> • zmiany w technologii, • stopa inflacji, • poziom cen wyrobów, • bariery wejścia na rynek, • intensywność działania konkurencji, • elastyczność popytowa cen. 	<p>Przewaga konkurencyjna (CA - ang. competitive advantage)</p> <ul style="list-style-type: none"> • udział w rynku, • jakość wyrobów, • cykl życia wyrobów, • lojalność klientów, • wykorzystanie potencjału wytwórczego, • technologiczne know-how, • nadzór nad dostawcami i systemem dystrybucji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Stabryła, Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, PWN, Warszawa 2000, s. 34-35.

Determinanty wymiarów zewnętrznych i wewnętrznych to: siła sektora i stabilność otoczenia dla zewnętrznych oraz potencjał finansowy i przewaga konkurencyjna dla wewnętrznych. Szczegóły prezentuje rysunek 9.

Wymiary są średnią arytmetyczną czynników odpowiednio reprezentujących każdy wymiar, są wartością wektorową, przy czym przewaga konkurencyjna i stabilność otoczenia przyjmują wartości ujemne. W układzie kartezjańskim odkładamy wektory reprezentujące odpowiednie wymiary, przy czym (rysunek 10):

- na osi pionowej sumujemy wektory $\vec{IS} + \vec{CA}$,
- na osi poziomej sumujemy wektory $\vec{ES} + \vec{FS}$,
- otrzymane wektory składamy otrzymując wektor wypadkowy.

Usytuowanie wektora wypadkowego w określonej ćwiartce macierzy wskazuje na strategię charakterystyczną dla danej firmy.

Możliwe są cztery strategie normatywne:

- a) **strategia agresywna** – firma jest mocna finansowo w konkretnych warunkach jednocześnie ma, co najwyżej wysoką pozycję w średnio atrakcyjnej branży.
- b) **strategia konserwatywna** – firma mocna finansowa w stosunku do danego otoczenia, ale ma niską pozycję konkurencyjną w średnio atrakcyjnej branży lub ma, co najwyżej średnią pozycję konkurencyjną w nieatrakcyjnej branży.
- c) **strategia defensywna** – firma jest zbyt słaba finansowo w stosunku do otoczenia i jednocześnie ma niską pozycję konkurencyjną w średnio atrakcyjnej branży, lub ma średnią pozycję konkurencyjną w nieatrakcyjnej branży.
- d) **strategia konkurencyjna** – firma jest słaba finansowo w stosunku do otoczenia, ale ma przynajmniej średnią pozycję konkurencyjną w średnio atrakcyjnej branży, lub ma wysoką pozycję konkurencyjną w średnio atrakcyjnej branży.

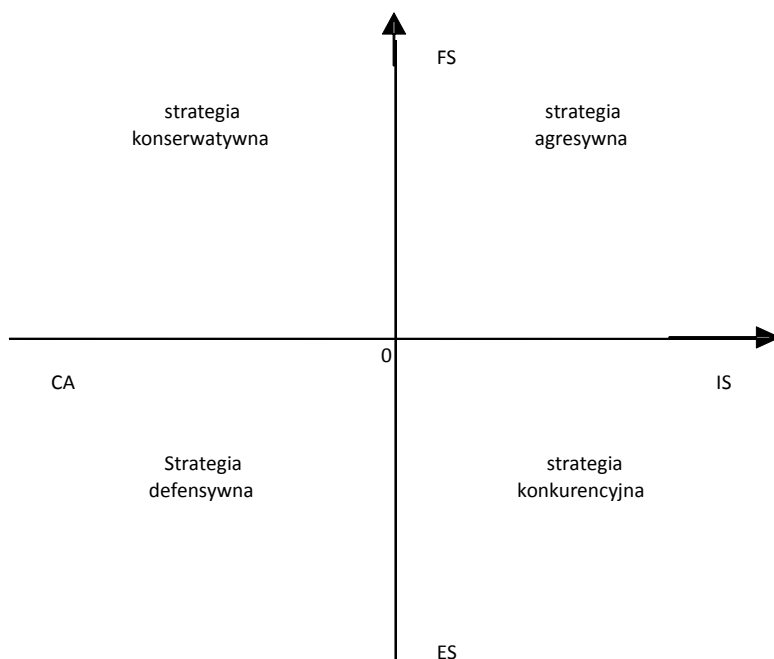
Znając strategię przedsiębiorstwa odczytujemy z tabeli 11, zachowanie jakim powinna kierować się firma (http://mfiles.pl/pl/index.php/Metoda_SPACE/23.07.2012):¹⁰

W metodzie SPACE zakłada się, że słaba pozycja konkurencyjna firmy może być rekompensowana dużą atrakcyjnością sektora i odwrotnie, działanie w schyłkowym sektorze może być rekompensowane wysoką pozycją konkurencyjną w sektorze. Podobnie, silne

¹⁰ http://mfiles.pl/pl/index.php/Metoda_SPACE/23.07.2012.

finanse firmy, pozwalają dość swobodnie działać nawet warunkach wysokiej zmienności otoczenia, a stabilne otoczenie nie wymaga dużych zasobów finansowych (A. Stabryła, 2000, s. 34).

Rysunek 10. Metoda SPACE



Źródło: opracowanie własne na podstawie http://mfiles.pl/pl/index.php/Metoda_SPACE/
23.07.2012

Tabela 11. Zachowanie firmy wobec strategii

Zachowanie firmy	Strategia			
	agresywna	konserwatywna	konkurencyjna	defensywna
Penetracja rynku	+	+	+	
Dywersyfikacja koncentryczna	+	+	+	
Dywersyfikacja	+			

Zachowanie firmy	Strategia			
	agresywna	konserwatywna	konkurencyjna	defensywna
konglomeratowa				
Dywersyfikacja wertykalna	+	+	+	
Koncentracja na rynku celowym			+	
Redukcja kosztów i rodzajów działalności				+
Zmiana branży				+

Źródło: opracowanie własne na podstawie http://mfiles.pl/pl/index.php/Metoda_SPACE/
23.07.2012

Analizując wykorzystanie metod portfelowych w case study należy zaznaczyć przydatność i wielką popularność metody SWOT oraz metody SPACE, które stanowią pewną reasumpcją dokonanych ocen makro i mikrootoczenia.

6. Problematyka studium przypadku

Dynamika zmian we współczesnym świecie jest tak wielka, że nawet najmądrzejsi tego świata mają problem by za nimi nadążyć. Cóż dopiero przeciętny człowiek, który bardzo często nie jest w stanie przyswoić sobie nawet niewielkiej części z całego natłoku bombardujących go informacji. Właściwie posiadanie informacji powinno dać wiedzę, jednak każdy ma inną zdolność do ich przyswajania i nie każdy potrafi je umiejętnie wykorzystać. Ta sama informacja może być różnie odbierana i interpretowana. Stąd rodzą się dyskusje, nieporozumienia i konflikty, które jeżeli zostaną zażegnane dzięki wyjaśnieniu nieporozumień mogą stać się cennym doświadczeniem pozwalającym szerzej spojrzeć na pojawiające się problemy. Przy czy problem nie oznacza tu zabarwienia tylko negatywnego. Bardzo często określamy słowem problem, sytuacje kiedy musimy dokonać wyboru, tzn. podjąć jakąś decyzję. Próbujemy wtedy znaleźć argumenty przemawiające za wyborem określonego

wariantu rozwiązania problemu. Często jest jakieś ...ale, które daje poczucie dyskomfortu i nasuwa pytanie: Czy to rozwiązanie jest lepsze, bo jeżeli..., a może lepiej będzie gdy... Taka sytuacja jest czymś normalnym bo już Kartezjusz wypowiadając zdanie „Myślę więc jestem” wyjaśnił, że człowiek jest istotą obdarzoną autorefleksją.

Etap identyfikacji problemu jako etap początkowy zarządzania strategicznego nasuwa skojarzenia z procesu podejmowania decyzji. Na przykład P. Drucker przyjmuje, że proces decyzyjny obejmuje sześć kroków (P. Drucker, 1954, red. R. Krupski, 2001):

1. identyfikację problemu,
2. stwierdzenie istoty problemu,
3. określenie okoliczności gwarantujących prawidłowe rozwiązanie problemu,
4. decyzję, czyli wybór,
5. określenie działań – środków realizacji dokonanego wyboru,
6. sprzężenie zwrotne.

Działalność gospodarcza jest nieodłącznie związana z ryzykiem, któremu najczęściej przypisuje się zabarwienie negatywne. Najczęściej definiowane jest jako prawdopodobieństwo, że nastąpi jakieś negatywne zdarzenie. Towarzyszy ono wszelkim decyzjom i działaniom przedsiębiorstw. Związane jest z wszelkimi procesami zachodzącymi w organizacji (M. Marcinkowska, 2000). Występuje ono niejednokrotnie łącznie z pojęciem niepewność. Przy czy ryzyko ma węższe znaczenie, to znaczy jest ono tą częścią niepewności, którą można zmierzyć za pomocą rachunku prawdopodobieństwa (T. Dudycz, 2000) i od którego można się ubezpieczyć. Ryzyko rozważa się w odniesieniu do decyzji i wyniku działania podjętego na jego podstawie. Z punktu widzenia tych efektów istnieją dwa podejścia do ryzyka. Jedno postrzega ryzyko jako możliwość wystąpienia szkody lub straty. W drugim podejściu określa się ryzyko jako ewentualność powstania odchylenia od stanu oczekiwanego (B. Pomykalska, P. Pomykalski, 2007, F. Knight, 1971). Oznacza to, że kierunek powstałych odchyień można przewidzieć i że może on być dodatni albo ujemny.

Rosnąca dynamika i złożoność problemów gospodarczych powoduje, że pełna ocena sytuacji finansowej przedsiębiorstwa powinna obejmować obok oceny rentowności, płynności i niezależności finansowej także ocenę ryzyka (T. Waśniewski, W. Skoczylas, 2002). W zarządzaniu przedsiębiorstwem poszukuje się sposobów, które umożliwiają racjonalne podejmowanie decyzji, aby uzyskać odpowiedni wzrost zysków i kontrolować towarzyszące

temu ryzyko. W Odrzance sp. z o.o. menedżer ryzyka z dziesięcioletnim stażem mimo wielu problemów nawiązał już współpracę z pozostałymi menedżerami, którzy w większości przekonali się do słuszności koncepcji zarządzania ryzykiem, gdzie podstawowym warunkiem umożliwiającym jego ocenę jest sformułowanie celów powiązanych na różnych poziomach i wewnętrznie spójnych. Obserwuje się wymierne korzyści takiej współpracy widoczne m.in. we wzroście sprzedaży i udziału w rynku oraz w 20% udziale eksportu w całej produkcji.

Podstawowym problemem jaki powstał po połączeniu Odrzanki sp. z o.o. i Zesty SA jest uświadomienie i przekonanie wszystkich uczestników (zarząd przedsiębiorstwa, kierownictwo wszystkich szczebli) do konieczności zarządzania ryzykiem szczególnie w obliczu nowych wyzwań stojących przed „nowopowstałą” Odrzanką. Połączenie z Zestą SA otwiera przed nią wielkie szanse jak i stwarza wielkie niebezpieczeństwo (R.E.S. Boulton i in.). Wynika to z symetrycznego charakteru ryzyka (W. Gabrusewicz i in. , 1998), które może być jednocześnie źródłem awersji, ale i także motywem kreatywnego działania.

Naruszenie istniejącego porządku w którym wszyscy uczestnicy znają swoje miejsce oraz rolę tzn. problemy z którymi muszą sobie radzić i znalezienie się w nowej sytuacji, która jest nieznaną, w sposób naturalny budzi obawy i wyzwała inercję. Stąd słuszne obawy menedżera ryzyka przed niechęcią i sprzeciwem ze strony dyrektora ds. technologii produkcji, który jeszcze przed połączeniem firm był przekonany i głośno wyrażał swą opinię w kwestii radzenia sobie z problemami bez pomocy menedżera ryzyka, oraz dyrektora ds. finansowych, który mocno spłycał problemy ryzyka. Jedynie dyrektor naczelny stał na stanowisku konieczności zastosowania koncepcji zarządzania ryzykiem. To na pewno pomoże menedżerowi ryzyka w uświadomieniu innym członkom zarządu złożoności i odmienności warunków w jakich przyjdzie funkcjonować Odrzance sp. z o.o. po połączeniu z Zestą SA.

Nabycie Zesty wymaga od menedżera ryzyka ponownego opracowania wariantów ochrony przed ryzykiem, którego poziom będzie akceptowalnym. Zanim to nastąpi musi on zastanowić się i zidentyfikować jego źródła i czynniki. Sprawa jest skomplikowana bo zmiany w Spółce (po połączeniu) będą ogromne i dotyczyć będą wszystkich obszarów funkcjonowania. W celu przełamania niechęci ze strony części zarządu i zapewne załogi musi

on w sposób przejrzysty wyjaśnić, że zmiana jaka zaistniała może przynieść Odrzance szereg korzyści, ale pod warunkiem, że chęć szerokiej współpracy będzie istniała w całej Spółce.

Właściwie to na początku sam menedżer ryzyka będzie miał problem z identyfikacją różnych rodzajów ryzyk jakie mogą wystąpić w „nowopowstałym” podmiocie. Stoi przed nim bardzo poważne zadanie wymagające dużej wiedzy nie tylko na temat warunków funkcjonowania w układzie krajowym (wewnętrznym) ale i międzynarodowym. O ile pierwsze z nich już zdołał poznać i jest w stanie je zidentyfikować to rozpoznanie tych drugich wymagać będzie od niego ogromnego nakładu pracy. Wydaje się koniecznym by w Zeście działającej na terenie USA miał on swojego odpowiednika lub osobę z którą współpracowałby jako zwierzchnik (koordynator). Pozwoliłoby to prowadzenie skoordynowanych działań gwarantujących realizację celów określonych w opracowanej strategii.

Zmiany wywołane zakupem przedsiębiorstwa działającego na innym rynku tzn. nie tylko w innym kraju ale i z innym niż dotychczas oferowany przez Spółkę portfelem produktów powodują powstawanie wielu pytań z których najistotniejsze to czy:

1. w powstałym po połączeniu przedsiębiorstwie nie wzrośnie ryzyko:
 - biznesowe (właściwa relacja przychodów do kosztów),
 - operacyjne (związane z kosztami stałymi wynikające ze struktury posiadanego majątku),
 - finansowe (związane ze strukturą i kosztem kapitału),
 - rynkowe (m.in. inflacja w krajach w których prowadzona będzie działalność, zmiany prawa podatkowego, zmiany sytuacji polityczno-gospodarczej, stopy procentowe),
 - indywidualne (m.in. istniejąca i potencjalna konkurencja, dostępność surowców, płynność finansowa),
2. zdywersyfikowanie oferty produktowej zapewni Spółce sukces tzn. pozwoli zwiększyć udział w rynku, zdobyć nowe rynki, zdobyć przywództwo kosztowe, osiągnąć satysfakcjonującą stopę zwrotu na nowoofierowane produkty i czy nie spowoduje to spadku sprzedaży dotychczasowego asortymentu,
3. uda się spoić oba podmioty tak, aby mogły realizować wypracowaną strategię przełamując wszelkie bariery,

4. uda się przekonać w nowych, zaistniałych warunkach, do zmian w sposobie myślenia osób odpowiadających za poszczególne obszary tzn. marketing, zaopatrzenie, produkcję, sprzedaż, finanse, jeżeli nie to będzie istniała konieczność dokonania „przeгляdu i wymiany kadr”,

5. połączenie Odrzanki sp. z o.o. z Zestą SA tj. firm posiadających określoną wartość spowodowało, że „nowopowstała” Odrzanka jest warta więcej niż suma wartości podmiotów przed połączeniem (zakupem Zesty SA przez Odrzankę Sp. z o.o.).

Niezależnie od rodzaju czy wielkości przedsiębiorstwa istnieją zasadniczo dwie zmienne wyznaczające obszar decyzji tj. produkt i rynek. Bez względu na to czy firma pozostaje na dotychczasowym rynku i sprzedaje ten sam produkt czy wprowadza nowy produkt na nowy rynek musi uwzględniać te zmienne w swej strategii. Jednak im firma bardziej odchodzi od dotychczasowego układu rynek/produkt, tym bardziej wzrasta ryzyko niepowodzenia działań (M. Rajzer, 2002), dlatego też ogromne wyzwania stoją przed zarządem Odrzanki. Musi się on wykazać racjonalnością przy podejmowaniu wszelkich decyzji, zarówno operacyjnych jak i strategicznych, szczególnie zwracając uwagę na kompetencje osób odpowiedzialnych za kluczowe obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. W tym trudnym dla Odrzanki okresie szczególną rolę przypisać należy właściwemu menedżerowi ryzyka.

Nowa sytuacja w jakiej znalazł się Waldemar L. od niedawna dyrektor Wydziału Świadczeń (wcześniej starszy specjalista) dowodzi, że nie tylko produkt i rynek wyznaczają obszar decyzji. W urzędach (instytucjach) równie ważne obowiązki, w tym decyzje spoczywają na zarządzających (kierujących) co w przedsiębiorstwach. Zmiana zajmowanego przez lata stanowiska i zakresu wykonywanych prac jest nie lada wyzwaniem, ale wywołuje stany stresowe. Nawet posiadanie wiedzy nie daje od razu umiejętności radzenia sobie z nową sytuacją. Jak przezwyciężyć nawyki? Jak usprawnić funkcjonowanie urzędu? To tylko niektóre z pytań nurtujących nowego dyrektora. Pytania dowodzą, że Pan Waldemar L. zidentyfikował problem, wie jak jest on istotny, widzi jego przyczyny i zastanawia się jak je rozwiązać (wyeliminować) podejmując właściwe decyzje by poprawić funkcjonowanie podległego mu Wydziału. Jakie powinny być jego decyzje? Bo to, że musi on je podjąć każdy wie, w końcu jest on dyrektorem i jego praca polega głównie na podejmowaniu decyzji. Wiadomo przecież, że wraz z zajęciem wyższego stanowiska wzrasta odpowiedzialność i

zakres ryzyka, ale jak mawiają francuzi „Qui ne risque rien n'a rien” (Kto nic nie ryzykuje, nic nie ma). Waldemar L. musi zaryzykować choćby po to by czerpać satysfakcję z wykonywanej pracy i zajmowanego stanowiska.

Każdy kto mówi, że nie ma problemów kłamie. Nikt nie osiągnął stanu całkowitego, pełnego szczęścia, bo jest przekonany, że zawsze może być lepiej. Szybka dynamika zmian, często nieprzewidywalnych powoduje, że najczęściej jest inaczej jednak nie zawsze lepiej.

7. Główni aktorzy i ich role

W każdym studium przypadku pojawiają się główni aktorzy posiadający określone role w całym opisywanym zdarzeniu. W tej części powinna zostać wskazana ich krótka charakterystyka oraz nakreślona wyraźnie ich rola.

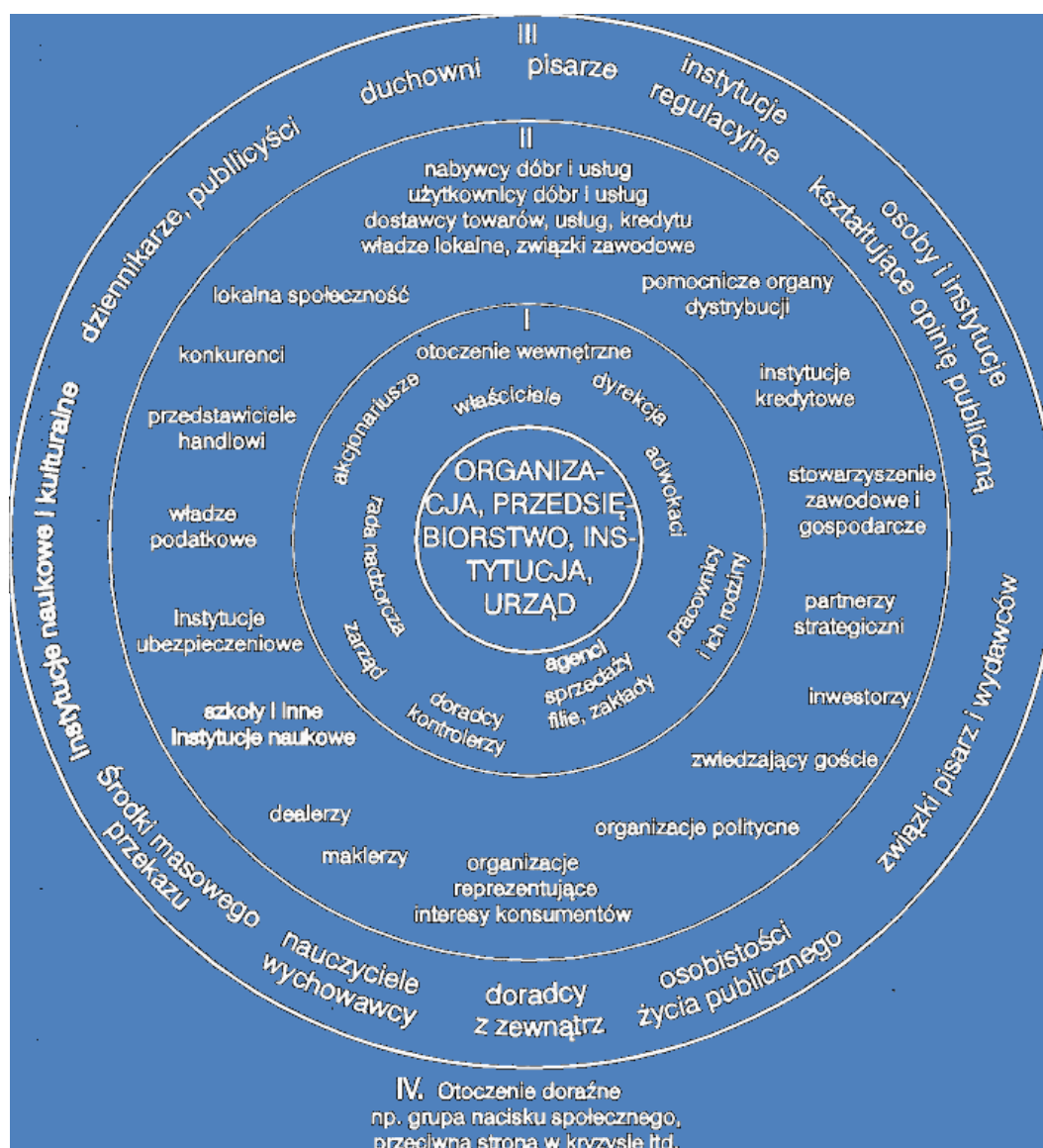
Tym samym w pierwszej kolejności należy wyjść od samej definicji *interesariuszy*, którzy są głównymi aktorami. Słowo to zostało przetłumaczone z angielskiego *stakeholders* (Wikipedia), gdzie oznacza osoby, instytucje, jednostki gospodarcze, urzędy, społeczności, organizacje mające wpływ na działalność przedsiębiorstwa. Natomiast R.E. Freeman (Freeman, 1984) przedstawił interesariusza jako „osobę lub grupę, która może wywierać wpływ na daną organizację, lub na którą ta organizacja wywiera wpływ”. M.B.E. Clarkson (Clarkson, 1994) po dekadzie zauważył, że „dobrowolni interesariusze organizacji ponoszą jakiegoś rodzaju ryzyko, związane z tym, że zainwestowali w przedsiębiorstwo kapitał ludzki lub finansowy, coś wartościowego. Niedobrowolni interesariusze zaś podlegają jakiemuś ryzyku w efekcie działań firmy”. Wyszedł z propozycją by nazwać interesariuszy „nosicielami ryzyka”. W polskiej literaturze fachowej pojęcie to zagościło dopiero w połowie lat 90'tych i z czasem można odnaleźć coraz więcej definicji, a co za tym idzie poszerzył się również wachlarz prezentujący różne podejścia do podziału interesariuszy (Wikipedia):

- w zarządzaniu strategicznym,
- w zarządzaniu projektami,
- pozytywnych i negatywnych,
- pierwszo-, drugoplanowych i pozostałych,
- w ujęciu węższym i szerszym (R. Freeman, D. Reed),
- wewnętrznych, zewnętrznych (Wędzki, 2009).

Główna uwaga zostanie skupiona na ostatnim podziale wymienionym powyżej. Zgodnie z teorią interesariuszy, wyróżnia się dwa główne podziały na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, gdzie tych ostatnich można podzielić na (Roszkowska, 2011):

- a) interesariuszy zewnętrznych, pozostających w bezpośrednim związku z firmą w kontekście łańcucha dostaw, i
- b) interesariuszy zewnętrznych, bez bezpośredniego związku biznesowego z firmą.

Rysunek 12. Interesariusze organizacji



Źródło: W. Gasperski, Kodeksy etyczne, rodzaje i zasady projektowania
www.etykabiznesu.com.pl/pps/09122010.pps

Ważne jest aby pamiętać, że w zależności o jakiej jednostce gospodarczej mówimy taką grupą interesariuszy będzie się ona charakteryzować. Poza tym dobrze jest również wiedzieć, że nawet w jednym przedsiębiorstwie którego problemy rozwiązujemy, każdy z działów może się charakteryzować odmienną grupą interesariuszy.

W. Gasperski (Gasperski, on Line) w swoim opracowaniu dotyczącym kodeksów etycznych zaproponował wyróżnienie następujących uczestników organizacji, przedsiębiorstwa instytucji rządowych rysunek 12.

Podział interesariuszy na rysunku 10 odpowiada podziałowi na pierwszo i drugoplanowych, gdzie interesariusze pierwszego stopnia to osoby związane z jednostką poprzez formalne kontakty, porozumienia itd. Natomiast drugoplanowi interesariusze to zewnętrzna grupa nacisku, gdzie jedynie potencjalnie są źródłem wpływu na działanie organizacji. (Gasperski, on Line).

Tabela 2 Podział interesariuszy i ich charakterystyka

	Nazwa interesariusza	Charakterystyka
I	INTERESARIUSZE WEWNĘTRZNI (AKTYWNI)	
a)	Zarząd	ze względu na fakt, że w średnich i dużych przedsiębiorstwach zazwyczaj właściciele są rozproszeni, to formalnie ich przedstawicielem i wykonawcą zamierzeń jest zarząd. Tym samym właściciele zlecają zarządzanie wyspecjalizowanym kierownikom.
b)	Kierownicy	zajmują się zarządzaniem operatywnym na stopniu średnim i poziomym.
c)	Analitycy i inni specjaliści	dokonyują oceny i kontroli kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Przeprowadzają również analizę otoczenia, co pozwala na przygotowanie informacji niezbędnych przy podejmowaniu decyzji strategicznych dla przedsiębiorstwa, przez zarząd i kierowników.
d)	Pozostali pracownicy	ta grupa interesariuszy w strukturze przedsiębiorstwa zapewnia funkcjonowanie jego samego.
II	INTERESARIUSZE ZEWNĘTRZNI (BIERNI)	
IIA	Interesariusze zaangażowani kapitałowo pozostający w bezpośrednim związku z firmą	
IIA 1	Właściciele i rada nadzorcza	przedsiębiorstwo jest własnością właścicieli, tym samym jego działalność powinna spełniać ich oczekiwania. Pieczę nad tym pełnią bezpośredni przedstawiciele właścicieli – rada nadzorcza - sprawując kontrolę nad działaniami podejmowanymi w przedsiębiorstwie.
IIA	Interesariusze zaangażowani kapitałowo pozostający w bezpośrednim związku z firmą	

	Nazwa interesariusza	Charakterystyka
IIA 2	Pozostali dawcy kapitału:	
a)	Dostawcy/kooperanci	Podstawowym ich zadaniem jest dostawa i usługa, gdzie najczęściej dostarczają materiałów, towarów, dobra kapitałowe itp., bez czego przedsiębiorstwo nie byłoby w stanie prowadzić swojej działalności. Należy jednak podkreślić, że w wyniku tych działań dochodzi jednocześnie do finansowania przedsiębiorstwa poprzez udzielanie kredytów kupieckich.
b)	Banki	Prowadzą finansowanie działalności przedsiębiorstwa w postaci kredytu handlowego
c)	Leasingodawcy	Działalność przedsiębiorstwa jest finansowana w formie leasingu operacyjnego czy też finansowego.
d)	Pożyczkodawcy – mogą nimi być podmioty indywidualne, instytucjonalne oraz inne przedsiębiorstwa	Finansowanie działań przedsiębiorstwa przeprowadzane jest w postaci pożyczki.
e)	Fundusze emerytalne, powiernicze, ubezpieczeniowe	Do finansowania dochodzi za pomocą akcji (udziałów, w tym mniejszościowych), papierów dłużnych, pożyczek. Jest to forma ulokowania środków pochodzących: <ul style="list-style-type: none"> a) z ubezpieczeń społecznych dobrowolnych i obowiązkowych – fundusze emerytalne, b) ze środków inwestorów indywidualnych i instytucjonalnych – fundusze powiernicze, c) ze środków ze składek na ubezpieczenia i innych niż z tytułu składek emerytalnych – fundusze ubezpieczeniowe.
f)	Inwestorzy indywidualni	Finansowanie działalności dokonują się w formie akcji (udziałów, w tym mniejszościowych) rzadziej w postaci papierów dłużnych.
II B	Interesariusze zewnątrzni zaangażowani informacyjnie - bez bezpośredniego związku biznesowego z przedsiębiorstwem	
II B1	Władze państwowe:	
a)	Główny Urząd Statystyczny (GUS)	Zajmuje się gromadzeniem informacji statystycznych, z których możemy dowiedzieć się przykładowo o zatrudnieniu, bądź o innych istotnych informacjach dotyczących kondycji finansowej wykorzystywane do zarządzania państwem.
b)	Biegli rewidenci	Ich zadaniem jest sprawdzenie poprawności i rzetelności sporządzonych sprawozdań finansowych, prezentujących operacje gospodarcze przeprowadzone w ciągu roku obrachunkowego przez przedsiębiorstwo.
c)	Władze administracyjne i państwowe	Realizują wyznaczone cele polityczne oraz zarządzają państwem na szczeblu: województwa, powiatu i gminy.

	Nazwa interesariusza	Charakterystyka
d)	Władze samorządowe	Przeprowadzają realizację zadań na szczeblu samorządów oraz zarządzają jednostką samorządową na poziomie województwa, powiatu oraz gminy.
e)	Najwyższa Izba Kontroli (NIK)	Prowadzi kontrole - pod względem gospodarności i odpowiedzialności karnej - instytucji państwowych oraz instytucji wykorzystujących środki państwowe.
f)	Sąd upadłościowy	Orzeka: ogłoszenie lub oddalenie upadłości przedsiębiorstwa.
g)	Sąd karny	Orzeka: ogłoszenie lub oddalenie winy pracowników bądź też innych osób, których dotyczy przestępstwo gospodarcze.
h)	Biegli sądowi	Konstruują opinię: dotyczącą sytuacji finansowej lub skutków finansowych działań.
II B2	Agencje informacyjne:	
a)	Konkurenci	Przedsiębiorstwa zajmujące się taką samą działalnością gospodarczą jak dana jednostka.
b)	Biura konsultingowe i doradcze	Tworzą ekspertyzy na podstawie których są w stanie pomóc rozwiązać problemy finansowe przedsiębiorstwa.
c)	Agencje ratingowe	Przeprowadzają ocenę wypłacalności przedsiębiorstwa podczas emisji papierów wartościowych.
d)	Wywiadownie gospodarcze	oceniają sytuację finansową przedsiębiorstwa na zlecenie innych podmiotów, ze szczególnym nastawieniem na jego zdolność do regulowania zobowiązań.
e)	Instytucje badawcze	oceniają kondycję finansową sektorów bądź całej gospodarki na zlecenie zainteresowanych instytucji lub w celach naukowych.
II B3	Inni:	
a)	Organizacje ekologiczne	interesują się związkami pomiędzy sytuacją finansową przedsiębiorstwa, a jego oddziaływanie na środowisko naturalne.
b)	Organizacje społeczne	interesują się związkami pomiędzy sytuacją finansową przedsiębiorstwa, a jego oddziaływanie na społeczeństwo (np.: w dziedzinie kultury, czy działalności charytatywne).
c)	Media	interesują się informacjami o przedsiębiorstwie, które mogą przydać się na przykład inwestorom.

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Wędzki: Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego. Tom 2, Kluwer, Warszawa 2009, s. 16, 18-21, i P. Roszkowska: Rewolucja w raportowaniu biznesowym, Difin, Warszawa 2011, s. 52.

W grupie interesariuszy pierwszego i drugiego stopnia pojawiło się również określenie zewnętrzna grupa interesariuszy. Szczegółowy podział interesariuszy właśnie na wewnętrznych i zewnętrznych został przedstawiony w tabeli 2. Oprócz samego podziału

interesariuszy dokonano ich krótkiej charakterystyki ze szczególnym uwzględnieniem interesariuszy przedsiębiorstwa. Jednakże każda organizacja czy też jednostka rządowa powinna odnaleźć w tym zestawieniu swoją grupę interesariuszy (Wędzki, 2009).

Opisane w poprzednim podrozdziale otoczenie w jakim funkcjonują jednostki gospodarcze, tworzone jest przez interesariuszy, którzy bardziej szczegółowo zostali opisani w tabeli 1. Należy jednak pamiętać, że przedsiębiorstwo i interesariusze są silnie uzależnieni od siebie nawzajem. Wynika z tego, że podjęte działania jednostek gospodarczych wpływają na interesariuszy, zaś działania podmiotów społeczeństwa i rządów mają swoje odzwierciedlenie i konsekwencje dla przedsiębiorstw.

Wymienione i opisane pokrótce grupy interesariuszy oprócz tego, że różnią się pod względem interesów z racji pozycji jaką zajmują w otoczeniu przedsiębiorstwa, to każda z tych grup różni się celem jaki sobie stawia wobec przedsiębiorstwa. Tym samym kolejnym krokiem przy identyfikacji interesariuszy powinno być dookreślenie jaką pełnią rolę wobec naszego przedsiębiorstwa. Poszczególne grupy interesariuszy oraz ich cele zostaną zaprezentowane w tabeli 3. Jednakże z uwagi na fakt, że oprócz zysku dla przedsiębiorstwa jest obecnie bardzo ważny wzrost jego wartości, to zostaną również uwzględnione generatory wartości dzięki, którym możemy osiągnąć zamierzony cel.

Tabela 3. Główne oraz częściowe korzyści i generatory wartości grup pozostających w otoczeniu przedsiębiorstwa

Nazwa interesariuszy		Cel główny/ korzyść	Częściowe korzyści	Generatory wartości
Interesariusze wewnętrzni (aktywni)	Zarząd	spełnienie zawodowe	- pewność - wynik - władza/status socjalny - wynagrodzenie - samorealizacja - dywidendy/kurs akcji	- kontrola - dochody - wzrost sprzedaży/zysk - pewność - projektowanie działalności
	Kierownicy Analitycy i specjaliści			
	Pracownicy	jakość życia	- zapewnienie egzystencji - utrzymanie - samorealizacja	- dochody - pewność miejsca pracy - warunki pracy - udział
Interesariusze zewnętrzni (Zaangażowani)	Właściciele	wzrost wartości przedsiębiorstwa	- maksymalizacja dywidendy - kurs akcji - władza	- wzrost sprzedaży - rentowność sprzedaży ¹ - inwestycje - koszt kapitału

Nazwa interesariuszy		Cel główny/ korzyść	Częściowe korzyści	Generatory wartości
Zaangażowani kapitałowo pozostali dawcy kapitału	Rada Nadzorcza	zarządzanie przedsiębiorstwem funkcjonującym	- przyjęcie odpowiedzialności - prestiż - tantiemy	- stopa podatkowa - kontrola - delegacja/przeniesienie uprawnień - informacja
	Kooperanci	zaspokojenie potrzeb	- zaspokojenie potrzeb - ceny - pewność - pozostałe świadczenia	- jakość produktów - atrakcyjna cena - pewność produktu - jakość zaopatrzenia - image
	Dostawcy	przetwarzanie i rozwój	- przyrost wartości własnej firmy - niezależność - bezpieczeństwo	- jakość produktów - atrakcyjna cena - pewność produktu - jakość zaopatrzenia - image
	Kredytodawcy: banki, leasingodawcy, pożyczkodawcy; fundusze: emerytalne, powiernicze, ubezpieczeniowe; inwestorzy indywidualni	rosnąca atrakcyjność inwestycji	- oprocentowanie kapitału - pewność - władza	- jakość produktów - atrakcyjna cena - pewność produktu - jakość zaopatrzenia - image
	Władze państwowe: GUS, NIK, biegle rewidenty, sądownictwo, władze administracyjne i państwowe, samorządów, sąd upadłościowy, karny	dobrobyt	- wzrost gospodarczy - sprawiedliwość podziału - stabilna koniunktura - niezależność - kompromisowa władza - jakość środowiska	- wielkość popytu - stabilne związki - kształtowanie cen - obrót/inwestycje
	Społeczeństwo: agencje informacyjne i inni	sprawiedliwość, zapewnienie przyszłości	- kontrola działalności gospodarczej - sprawiedliwość - żądanie dobra ogółu	- koszt kapitału obcego - umorzenie - obrót/inwestycje - kontrola

1. Rentowność sprzedaży mierzona stosunkiem zysku przedsiębiorstwa przed opodatkowaniem i zapłatą odsetek i wielkości przychodów ze sprzedaży.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie za M. Janisch: Das strategische Anspruchsgruppenmanagement, Dissertation Hochschule St. Gallen 1992, podaję za . Skoczylas W., Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2007

Zaprezentowany szeroki wachlarz interesariuszy (tabela 1) uświadamia, że każdy z nich ma swoje interesy z przedsiębiorstwem, a także konkretne oczekiwania i cele (tabela 2) w stosunku do niego. Każdy z interesariuszy kieruje się swoim własnym celem, który to cel wynika z ich prywatnych, ale też i grupowych potrzeb. Oznacza to, że ilu interesariuszy wokół i w przedsiębiorstwie, tyle oczekiwań, a potrzeb jeszcze więcej. Każdy z interesariuszy dąży do maksymalizacji indywidualnych korzyści związanych z działalnością jednostki gospodarczej. Jednakże istotne jest, aby pamiętać o zaspokajaniu potrzeb interesariuszy wewnętrznych. Zaspokojony interesariusz wewnętrzny oznacza zaspokojonego właściciela i zaspokojonych pozostałych interesariuszy. (Wędzki, 2009).

Należy pamiętać, że przedsiębiorstwo lepiej zrozumie opisane w tabeli 2 cele interesariuszy jeśli dokona analizy poszczególnych aktorów.

Czym jest analiza interesariuszy? Zdaniem K. Schmeer (Schmeer, on Line) jest to proces systematycznego gromadzenia i analizowania informacji jakościowych, aby ustalić czyje interesy powinny zostać wzięte pod uwagę przy przygotowywaniu i/lub wprowadzaniu zasad bądź programu. Wyróżnia on następujących osiem głównych kroków w przeprowadzaniu analizy interesariuszy:

- zaplanowanie procesu,
- selekcja i zdefiniowanie zakresu,
- identyfikacja kluczowych interesariuszy,
- przystosowaniu odpowiednich narzędzi do analizy,
- zbieranie i rejestrowanie informacji,
- wypełnienie tabeli interesariuszy,
- przeanalizowanie tabeli interesariuszy,
- wykorzystanie zdobytych informacji.

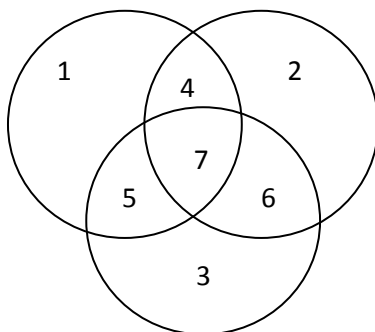
Wymienione etapy analizy sugerują wykorzystanie pewnego rodzaju rozwiązań, niezbędnych do identyfikacji problemu związanego z interesariuszami. Warto pamiętać, że należy skorzystać z następującego narzędzia diagnostycznego jakim jest mapowanie interesariuszy, które pomaga przy identyfikowaniu poszczególnych grup interesariuszy.

Proces mapowania i hierarchizacji interesariuszy wspomagają następujące pytania (Roszkowska, 2009):

1. Jak można przekazywać i otrzymywać informacje od poszczególnych grup interesariuszy?
2. Jakie interesy i cele mają interesariusze wobec przedsiębiorstwa? Jak jednostka powinna się do nich ustosunkować?
3. W czym jest problem w interesach między daną grupą a organizacją – jak go rozwikłać?
4. Zidentyfikować osobę odpowiedzialną za relacje z daną grupą interesariuszy? Ważne jest ustalenie procedur związanych z utrzymaniem odpowiednich relacji, a także jaki wpływ mają one na decyzje podejmowane przez zarządzających?

Po dokładnym zidentyfikowaniu interesariuszy bardzo istotne jest by zrozumieć interesy poszczególnych interesariuszy, zależności i trzech atrybutów determinujących wagę danego interesariusza. Zdaniem Mitchell'a, Agle'a i Woods'a (Mitchell et All, 1997) do takich atrybutów beneficjentów należą: siła, legitymizacja, presji wywieranej przez poszczególne elementy otoczenia na organizacje gospodarcze.

Rysunek 13. Klasyfikacja stakeholders ze względu na źródła siły wpływu



Źródło: Mendel T.: Próba określenia wpływu poszczególnych grup interesów (stakeholders) na zarządzanie przedsiębiorstwami. „Zeszyty naukowe AE w Poznaniu”, 2001, nr 2.

Zaczynając rozważania od siły - siła interesariuszy wyraża się w ich talencie do realizacji swoich interesów i dążeń. Legitymizacja to posiadanie uprawnień do roszczenia żądań i postulatów opartych na podstawach prawnych, administracyjnych, kontraktowych lub moralnych. Poziom presji wyraża się w sposobie wysuwania tych żądań i postulatów mierzonych stopniem radykalności i zabarwienia emocjonalnego oraz determinacją w ich

egzekwowaniu.(Błuszkowski, Zaleśny, 2009) W zależności od konfiguracji tych trzech atrybutów rysunek 2, można wymienić następujące grupy interesariuszy:

- posiadający tylko jeden atrybut (1, 2, i 3) – utajeni
- posiadający dwa atrybuty (4, 5, 6) – oczekujący (średnio ważni)
- posiadający trzy atrybuty: (7) – definitywni

Mendel (Mendel, 2009) wyróżnił również w trzech podstawowych grupach podgrupy interesariuszy. Interesariuszy utajonych podzielił na:

- drzemiących – posiadają siłę wymuszenia od przedsiębiorstwa swoich żądań lecz nie są tym zainteresowani (stanowią potencjalne zagrożenie),
- dyskretnych – działania przedsiębiorstwa w celu zaspokojenia potrzeb tej grupy może być jedynie dobrowolna,
- żądających – bez atrybutów: siły czy też legitymizacji, grupa ta jest nieszkodliwa, lecz kierownictwo powinno na bieżąco kontrolować ich siłę,

W następnej grupie interesariuszy oczekujący wymienił:

- dominujących – z racji wystąpienia żądań są oni istotni dla kierowników do tego stopnia, że tworzone są w organizacjach specjalne instytucje i mechanizmy pod tą grupę,
- niebezpiecznych – brak legitymizacji doprowadził do faktu, że w realny sposób ta grupa stała się niebezpieczna - użycie przez nią przemocy wraz z działaniami nielegalnymi. Grupa ta powinna zostać poddana szczególnej uwadze kierownikom, by zapobiec działaniom zagrażającym człowiekowi i mieniu,
- zależnych – realizacja żądań tej grupy uzależniona jest od wstawiennictwa innej grupy interesariuszy (posiadającej siłę), albo od wewnętrznych mechanizmów zarządzania. Kierownicy dobrowolnie zaspokajają żądania tej grupy,
- ostatnią grupą są interesariusze definitywni, którzy obowiązkowo brani są pod uwagę w procesie decyzyjnym. Ich cechą charakterystyczną jest fakt posiadania wszystkich trzech atrybutów, które to cechy doprowadziły do sytuacji, gdzie ich żądania powinny zostać zaspokojone w pierwszej kolejności.

W zależności jakiej jednostki gospodarczej dotyczy charakterystyka grup interesariuszy, należy pamiętać, że należy dokonać ich analizy. Nim jednak zostaną opisane

sposoby analizy interesariuszy w pierwszej kolejności nastąpi prezentacja ich poszczególnych grupy zaczynając od wewnętrznej (pokazuje to tabela 1).

Przykładem zastosowania teorii interesariuszy, która w najlepszy sposób sugeruje role poszczególnych aktorów studium przypadku jest analiza części przykładu Odrzanki, zamieszczona poniżej.

Głównym oponentem w stosunku do Twojego działu jest dyrektor ds. technologii produkcji. Już kilkakrotnie słyszałeś opinię, iż tak naprawdę jego dział zawsze dawał sobie radę w kryzysowych sytuacjach, nawet bez pomocy menedżera ryzyka. Wtórkuje mu przy tym dyrektor ds. finansowych, który twierdzi, iż najlepszym lekarstwem na problemy ryzyka w przedsiębiorstwie jest wykupienie ubezpieczeń. Dają one, jego zdaniem, pełne zabezpieczenie, i dodatkowe wydawanie pieniędzy na „tak zwaną kontrolę ryzyka” to ich marnowanie.

Na szczęście masz sprzymierzeńca w osobie dyrektora naczelnego, który zna koncepcję zarządzania ryzykiem i w pełni popiera jej zastosowanie. Niemniej z problemami musisz radzić sobie sam, w tym z przekonaniem innych członków zarządu do swojej wizji.

Zaczynałeś właśnie czuć, że prawie kontrolujesz wszystkie sprawy gdy otrzymałeś Memorandum od Dyrektora Naczelnego (poniżej w załączniku), w którym informuje on o dalszym rozwoju Odrzanki poprzez przejęcie przedsiębiorstwa zagranicznego z USA. Oprócz tego, iż jest to nowy rynek, podmiot przejmowany jest również ze względu na niestosowany w Twojej firmie produkt: napoje o niskiej zawartości alkoholu.

Analiza interesariuszy w tym przykładzie wskazuje na kilka potencjalnie zainteresowanych w rozwoju sytuacji postaci. Pierwszą z nich jest główny bohater, a więc menedżer do spraw ryzyka. Jego rola oraz krótka charakterystyka zostały przedstawione wcześniej w przykładzie. Obok niego postaciami istotnymi są: dyrektor do spraw technologii oraz dyrektor do spraw finansowych. Nakreślony przy tym jest ich negatywny stosunek do działań głównego bohatera wraz z krótki wytłumaczeniem ich stanowiska. Osobną postacią

pojawiającą się w opisie jest dyrektor naczelny. Ma on wyraźnie pozytywne nastawienie do działań bohatera jednak zachowuje dość neutralne stanowisko.

Opis postaci i ich ról jest w omawianym przykładzie dość krótki, jednak na tyle konkretny aby można było dokonać własnej analizy postaci i ich ról oraz zorientować się co do czekających zadań.

8. Ryzyka problemu

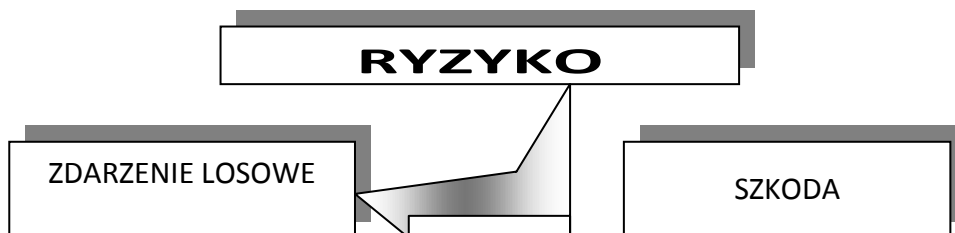
Jednym z podstawowych dylematów związanych z rozwojem każdej każdego podmiotu jest zagadnienie ryzyka gospodarczego. Prowadzenie działalności gospodarczej ściśle związana jest z ryzykiem. Uważa się powszechnie, że jest ona wręcz ogromnie ryzykowna. W szczególności dotyczy to dziedzin innowacyjnych gospodarki, których zadaniem jest wyprodukowanie, wprowadzenie na rynek i sprzedaż nowych produktów (Drucker, 2004).

Przedsiębiorstwa funkcjonujące w systemie gospodarki rynkowej oraz wolnego rynku koncentrować muszą się na różnych celach działalności. W teorii przedsiębiorstwa i ekonomii wyróżnia się kilka podstawowych celów funkcjonowania firm. Zaliczyć do nich można (Mikroekonomia, 2005):

- maksymalizacja wielkości produkcji,
- maksymalizacja zysku,
- minimalizacja wielkości kosztów,
- maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa.

W bardziej rozwiniętych teoriach przedsiębiorstwa zakłada się, iż ostatecznym celem jest wyłącznie maksymalizacja wartości przedsiębiorstwa (Samuelson i Nordhaus, 1998) zaś pozostałe należy traktować jako „środek” do realizacji celu. Bazując na przedstawionym powyżej założeniu stwierdzić należy, iż czynniki wpływające na wartość rynkową przedsiębiorstwa oraz na wymienione cele cząstkowe będą jednocześnie determinantami ryzyka jego działalności.

Rysunek 14. Ryzyko i jego elementy



Źródło: opracowanie własne.

Ryzyko definiowane jest przy tym na różne sposoby. Wyróżnia się przy tym dwa charakterystyczne podejścia: ekonomiczne i charakterystyczne dla prawa ubezpieczeniowego (Monkiewicz, 2000). W podejściu ekonomicznym ryzyko definiowane jest jako przyczyna realnych zdarzeń, faktów czy określonych zjawisk społeczno-ekonomicznych. W stanowisku ubezpieczeniowym ryzyko pojmowane jest jako stany świata zewnętrznego (zdarzenia), które są skutkiem czy rezultatem występowania różnych niebezpieczeństw. Brak jest przy tym jednak jednoznacznej definicji ryzyka, która obejmowałaby wszystkie możliwe do określenia tym mianem zjawiska czy zdarzenia (Williams i Heins, 1989). W historii dziejów ludzkich wiele osób zajmowało się jego naturą oraz koncepcją jego kontrolowania (Berenstain, 1997), niw wypracowując jednak wspólnego stanowiska. Niezależnie od przyjętej metodologii wystąpienie ryzyka związane jest ze zdarzeniem niepewnym (losowym) wywołującym określone skutki (szkody) dla podmiotu. Prezentuje to rysunek 14.

Już z samej natury działalności biznesowej wyrażonej w szerszym znaczeniu wynika ryzyko i niepewność. Jest ono związane w tym znaczeniu z samą osobą podejmującą określone decyzje a więc menedżerem. Wymienia się różne nastawienia osób do podejmowania decyzji w warunkach ryzyka. Wyróżnia się trzy typy osobowości: osoby neutralne wobec ryzyka, osoby z niską skłonnością do ryzyka i osoby ze skłonnościami do ryzyka - hazardystów. W badanym kontekście skłonność do ryzyka powiązana jest bezpośrednio z posiadanymi przez przedsiębiorców zasobami finansowymi. Jak pokazują badania empiryczne jednostki (przedsiębiorcy) jak i firmy nie są neutralne wobec ryzyka, kiedy wielkość ryzyka w porównaniu z posiadanymi zasobami finansowymi jest duża. W przypadku przedsięwzięć jak i działań, którym towarzyszy znaczne ryzyko, zarówno jednostki, jak i przedsiębiorstwa wykazują bardzo niską skłonność do akceptacji

potencjalnych strat (Samuelson i Nordhaus, 1998). Ryzyko związane z posiadanymi zasobami oraz kwestia oceny jego wielkości jest rzeczą względną, zależną od samego przedsiębiorcy (przedsiębiorstwa). Im większy subiektywnie jest zatem zainwestowany kapitał, tym większa będzie niechęć do akceptacji ryzyka.

Powyższe zdania dotyczą w równej mierze samego przedsiębiorcy (osoby przedsiębiorczej według definicji szerszej) jak i stylu jego działania, kierowania przedsiębiorstwem (według definicji węższej). Jest to oczywiste choćby z tego powodu, iż przedsiębiorcy są ludźmi, którzy kierując się zasadą maksymalizacji zysków podejmują różnorodne działania obarczone ryzykiem niepowodzenia. Styl ich pracy oraz zakres podejmowanych decyzji zależy od wielkości ryzyka jakie sobie uświadamiają lub jakie znają.

Potencjalne obszary związane z ryzykiem w działalności gospodarczej wynikają z natury prowadzonego biznesu. Zaliczyć do nich należy przede wszystkim:

- **Realizacją złego pomysłu lub niewłaściwe jego rynkowe ułożenie** Przedsiębiorczość polegająca na wdrażaniu nowych idei, podlega ryzyku braku akceptacji tych pomysłów na skalę zapewniającą powodzenie ekonomiczne. Aby nowe rozwiązanie można wykorzystać dla celów biznesowych, musi ono pozwolić na finansowy zwrot, zainwestowanych dla jego realizacji funduszy. Konieczni do tego są potencjalni nabywcy, zainteresowani zakupem oferowanego dobra lub usługi. Jeżeli pomysł jest zły, nie znajdą się na niego nabywcy. Pomysły dobre, mające szansę na zwrot finansowy, muszą zostać dobrze ułożone na rynku. Oznacza to, iż muszą trafić do właściwych sobie adresatów.
- **Brakiem wiedzy przedsiębiorcy.** Sama przedsiębiorczość nie poparta wiedzą lub doświadczeniem może nie wystarczyć. Przedsiębiorcy realizujący swoje pomysły muszą liczyć się z tym, iż mogą nie znać wszystkich uwarunkowań biznesu jaki zamierzają prowadzić. Dotyczy to zarówno aspektów technicznych, organizacyjnych, prawnych, rynkowych, gospodarczych itp.
- **Złym dopasowaniem organizacji podmiotu gospodarczego do realizacji celów.** Założenie przedsiębiorstwa nie jest dużym problemem w dzisiejszych czasach. Poważniejszą kwestią jest właściwe dobranie prawnej i organizacyjnej formy działania, która zapewni najlepszy z możliwych efekt.
- **Zmiana postaw klientów i wpływem konkurencji.** Działalność gospodarcza podlega ciągłym fluktuacjom, których przyczyną jest rynek. Zmianie mogą ulec zarówno

oczekiwania i gusty klientów jak i działania podmiotów konkurencyjnych. Utrata klientów na rzecz konkurencji niesie ze sobą ryzyko bankructwa.

- **Ryzyka związane z działaniem żywiołów**, zalicza się tu różnego rodzaju zdarzenia losowe jak powódzie, wiatry huraganowe, pożar, upadek statku powietrznego itp.
- **Ryzyka utraty majątku w wyniku działań osób trzecich**, do zdarzeń tych zaliczyć należy kradzież, włamanie, rabunek i wandalizm,
- **Ryzyka związane z odpowiedzialnością cywilną** z tytułu wykonywania działalności gospodarczej, wyróżnia się dwa rodzaje odpowiedzialności *deliktową* - za czyny niedozwolone, oraz *kontraktową* za złe wykonanie lub niewykonanie kontraktu.
- **Skalą działalności** - zbyt wolny / szybki rozwój działalności w stosunku do rynku, barierą popytową na rynku, niewykorzystaniem dostępnych korzyści skali czy agresywnymi działaniami konkurencji oraz słabym rozwojem branży.
- **Aspektami mikroekonomicznymi**, na przykład - gorsze niż oczekiwano przychody, zbyt wysoki poziom kosztów, brak zysków, wysokie straty, większa niż zakładano konkurencja, słaby dostęp do informacji rynkowych, nieumiejętność wykorzystania nadarzających się okazji, produkty w końcowym stadium życia, brak nowych atrakcyjnych produktów
- **Aspektami makroekonomicznymi**, na przykład - wprowadzenie niekorzystnych rozwiązań prawnych, celowe niekorzystne działania administracji państwowej, wysoki poziom inflacji, brak siły roboczej, nikły lub brak wzrostu gospodarczego, słaba konkurencyjność gospodarki na rynkach międzynarodowych.

Kontrolowanie ryzyka. Każde ryzyko które zagraża podmiotom może być przedmiotem działań mających spowodować jego uniknięcie, zmniejszenie lub transfer. Łączne ich zastosowanie nosi miano zarządzania ryzykiem (Williams i Heins, 1989). Ryzyka są jednak tak nieprzewidywalne, że nie zawsze możliwe jest jakiegokolwiek wykorzystanie dostępnych metod w celu złagodzenia jego skutków. Istnieje jednak duża grupa ryzyk - w tym ryzyka dotyczące majątku osób prywatnych i przedsiębiorstw, w stosunku do których dla określonych niebezpieczeństw można zastosować określone działania. Ogólny podział metod jest następujący:

- unikanie ryzyka,

- zatrzymanie ryzyka,
- kontrola ryzyka,
- podział ryzyka,
- transfer ryzyka,
- ubezpieczenie.

Unikanie ryzyka to metoda najbardziej radykalna. Efektem jej działania musi być przecież całkowity brak ryzyka, dlatego też polega ona na nie podjęciu lub porzuceniu działań. W przypadku pierwszym rzeczywiste koszty są minimalne zaś w przypadku porzucenia decyzji mogą oznaczać utracenie wszystkich poniesionych wstępnie wydatków. Najlepszym okresem na zastosowanie tej metody jest czas planowanie strategicznego i bieżącego w firmie. Odrzucenie ryzykownych decyzji nie spowoduje przecież powstania jakichkolwiek strat.

Zatrzymanie ryzyka (retencja) to nic innego jak finansowanie skutków ryzyka środkami własnymi. Poziom retencji zależy w dużej mierze od określenia wielkości skutków ryzyka. Skutki te mogą być najprościej podzielone na trzy grupy: małe, średnie i duże.

Efekty małe oznaczają, że przedsiębiorstwo jest w stanie szybko nad nimi zapanować. Koszty naprawy nie są duże i zwykle mogą być pokryte z budżetów obrotowych firmy. Jedynym problemem jaki może pojawić się w tym przypadku, jest kumulacja niekorzystnych zdarzeń. Spowodować ona może, że to co w pojedynczym wystąpieniu jest nieistotne w dużej liczbie może znacznie zagrozić funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Skutki średnie spowodować mogą przejściowe (chwilowe) konsekwencje dla firmy. Straty spowodowane ich działaniem mogą być względnie szybko naprawione przy mniejszym lub większym nakładzie sił i środków. Nie występują w tym przypadku (lub są znikome) skutki pośrednie.

Skutki duże to takie nasilenie negatywnych konsekwencji które spowodują długookresową niemożność realizowania celów przedsiębiorstwa. Firma nie będzie w stanie funkcjonować i zaspokajać potrzeb swoich odbiorców przez okres co najmniej 6 miesięcy. Obok konsekwencji bezpośrednich, na przykład utrata majątku, wystąpią w tym przypadku konsekwencje pośrednie jak utrata rynku i klientów bardzo trudne do szybkiego naprawienia.

Zatrzymanie ryzyka odnosić będzie się do skutków niewielkich. Trudno jest bowiem sfinansować straty średnie i duże ze środków własnych. Kwoty jakie musiałby wyłożyć

zagrożony podmiot byłoby na tyle istotne dla całej jego działalności, że mogłoby to oznaczać całkowitą niezdolność do funkcjonowania.

Kontrola ryzyka to szereg działań mających charakter fizyczny lub proceduralny które zabezpieczą majątek lub działalność przed skutkami ryzyk. Działania takie sprowadzają się do ograniczania prawdopodobieństwa lub wpływania na wielkość szkody po wystąpieniu niekorzystnych zdarzeń. Działania prewencyjne odnoszą się zwykle do wpływania na samą możliwość wystąpienia niebezpieczeństwa. Pozostałe dotyczą zastosowania zabezpieczeń których działanie następuje dopiero po zrealizowaniu się ryzyka. Maja one nie dopuścić do rozprzestrzeniania się skutków ryzyka i maksymalnego ograniczenia wielkości szkody.

Podział ryzyka polega na rozłożeniu skutków wystąpienia ryzyka na grupę - pomiędzy uczestników wspólnego przedsięwzięcia (Monkiewicz, 2000). Jedno ryzyko rozkłada się w określonych proporcjach na poszczególnych uczestników. Strata która może wystąpić obciąża zatem w mniejszym stopniu pojedyncze osoby. Rodzajem rozłożenia ryzyka jest pulweryzacja ryzyka. W tym przypadku to pojedynczy podmiot rozkłada własne ryzyko tak aby zminimalizować możliwą stratę. Na przykład zamiast ulokowania środków finansowych w jednym banku dzieli się je na kilka banków, po to aby ograniczyć straty wynikające z bankructwa jednego z nich.

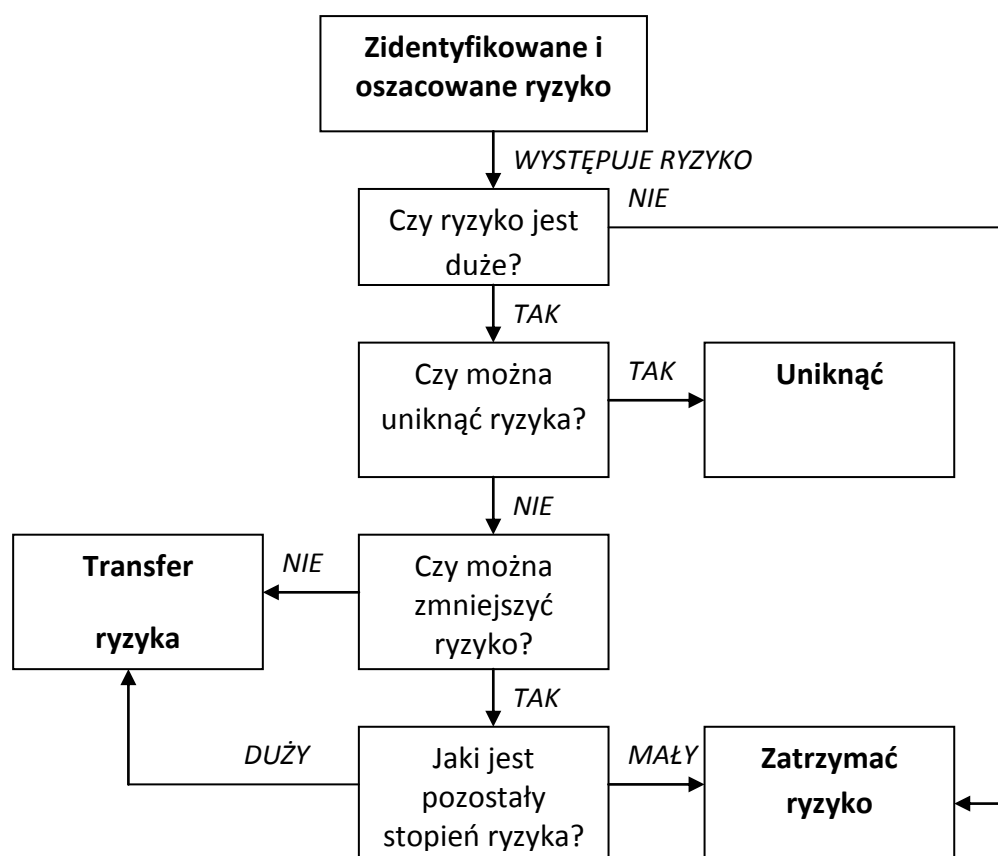
Transfer ryzyka to inaczej przeniesienie ryzyka na inny podmiot w zamian za określoną opłatę. Istotą tych działań jest to, że skutki wystąpienie zagrożenia ponosi podmiot który je na siebie przejął. Przeniesienie ryzyka pozwala na swobodną dalszą działalność w pełnym zakresie, zgodną z podstawowymi celami firmy, z jednoczesnym przeniesieniem problemów związanych z oceną i kosztami ryzyka na kogoś innego. Przeniesienie może być spełnione tylko wówczas gdy możliwe jest rozdzielenie ryzyka, działania i sytuacji im towarzyszącej. Przykładem transferu ryzyka są między innymi następujące działania: hedging, forma organizacyjno-prawna stwarzanego przedsiębiorstwa, zasady INCOTERMS, ubezpieczenia.

Ubezpieczenie jest szczególną formą transferu ryzyka. Polega ono na tym, że jeden podmiot (ubezpieczający) przenosi swoje własne ryzyko na drugi podmiot (ubezpieczyciela) w zamian za składkę ubezpieczeniową. Istotą tego działania jest udzielanie ochrony ubezpieczeniowej w zamian za składkę a nie przyrzeczenie wypłaty odszkodowania. Ubezpieczyciele oferując swoje produkty określają wiele istotnych cech jakie muszą spełniać podmioty wnioskujące o ubezpieczenie. Zalicza się do nich między innymi: górna granicę

odpowiedzialności ubezpieczyciela, poziom składki, zakres ochrony ubezpieczeniowej, wyłączenia ryzyk. Ubezpieczenie traktowane jest czasami jako panaceum na wszelkie choroby (ryzyka). W istocie nie wszystkie ryzyka można ubezpieczyć a nie wszystkie trzeba ubezpieczać.

Ochrona pojedynczego ryzyka. Jak wynika z powyższych informacji ryzyka można w różny sposób kontrolować. W celu kompleksowego zabezpieczenia aktywności podmiotu ważne jest właściwe zastosowanie poszczególnych metod. Można przedstawić to za pomocą procedury ochrony pojedynczego ryzyka w której ustala się określoną kolejność działań. Prezentuje to rysunek 15.

Rysunek 15. Schemat działań ochronnych pojedynczego ryzyka



Rysunek 15 pokazuje kolejność wykonywanych działań w ramach ochrony przed ryzykiem. Po pierwsze należy określić (zidentyfikować) ryzyko oraz dokonać jego oceny -

stopnia zagrożenia. Możliwe są w tym przypadku dwie możliwości. Gdy ryzyko określa się wstępnie jako niewielkie to najtańszą metodą jego ochrony będzie zatrzymanie. Jeżeli jest duże (katastroficzne), należy bezwzględnie spróbować wdrożyć metody jego kontroli. Bada się czy dane ryzyko jest możliwe do uniknięcia. W większości przypadków ryzyk nie można uniknąć. Następnie określa się czy ryzyko niemożliwe do całkowitej eliminacji nadaje się do zmniejszenia. Jeżeli ryzyka nie można w żaden sposób zmniejszyć to jedyną metodą pozostaje transfer. Jeżeli tak, wówczas stosuje się wszelkie metody, którymi można je zminimalizować. Stosuje się zabezpieczenia wpływające na prawdopodobieństwo powstania zdarzeń jak i wpływające na zmniejszenie wielkości straty już po wystąpieniu wypadku. Wynikiem tych działań mogą być dwa stany: znaczne oraz niewielkie zmniejszenie ryzyka. Jeżeli ryzyko zostało ograniczone w znaczny sposób można przyjąć je do własnego finansowania. W sytuacji gdy nie udało się go zminimalizować należy je przetransferować. Zastosowanie ochrony w taki sposób daje najlepszy z możliwych rezultatów zabezpieczeń.

Analizę ryzyka można przedstawić na przykładzie Odrzanki. Jest on zamieszczony poniżej.

Siedząc w swoim gabinecie studiujesz list od Dyrektora Kowalskiego. Przez Twoją głowę przelatuje setki myśli, ale jedna główna nie daje ci spokoju: „jak bardzo zmieni to mój zakres działalności?”. Oprócz sprzedaży eksportowej, którą w końcu udało się opanować pod względem ryzyka, dojdą teraz problemy o zupełnie innej skali. Biorąc kartkę papieru zaczynasz na niej pisać podstawowe ryzyka, związane z akwizycją:

- *zakłady produkcyjne w obcym kraju,*
- *zwiększenie liczebności załogi całego przedsiębiorstwa,*
- *budowa umowy o akwizycji przedsiębiorstwa,*
- *inna kultura organizacyjna,*
- *nowy rodzaj produktu do którego przedsiębiorstwo nie do końca jest przygotowane,*
- *upadek dotychczasowej tradycji produkcji zdrowej żywności,*
- *międzynarodowe rozliczenia finansowe,*
- *budowa nowej fabryki gdzieś na końcu świata.*
- *inne....*

Lista wydłuża się a Ty nadal widzisz coraz to nowe ryzyka przed tą działalnością. Sam nie wiesz jeszcze ile czasu będzie potrzeba na sporządzenie wyłącznie listy ryzyk zagrażających rozwojowi, nie mówiąc już o metodach ich kontroli czy ich finansowaniu. W myślach widzisz już drwiących kolegów z zarządu: „o pojawiły się jakieś nowe problemy, czy szanowny Pan Dyrektor do spraw ryzyka wie jak je rozwiązać...”. Rozważania te przerywa Ci głośno dzwoniący telefon na biurku. Podnosisz słuchawkę wołając „Halo?”. Po drugiej stronie odzywa się sekretarka dyrektora naczelnego mówiąc: „Pan Dyrektor Kowalski zaprasza na naradę w sprawie przejęcia Zesty”.

W omawianym przykładzie wymieniona lista ryzyk jest długa. Wynika to głównie z faktu, iż studium Odrzanka dotyczy zarządzania ryzykiem. Niemniej podstawowe ryzyka, przed jakimi stoi przedsiębiorstwo w związku z czekającymi je zmianami są uwidocznione. Co więcej, wyraźnie wskazano, że nie jest to pełna lista i trzeba będzie ją na pewno uzupełnić.

9. Warianty rozwiązania problemu

Prezentując określony przypadek z działalności przedsiębiorstwa lub instytucji można poddać czytelnikowi do przemyślenia i przedyskutowania kilka wariantów odpowiedzi możliwych w omawianym przypadku. Wyróżnić można przy tym trzy sytuacje: dwie w której konieczna jest analiza materiału oraz studium przypadku w celu wyboru właściwego rozwiązania, oraz taka która jednymi pokazuje rozwiązania i możliwe do osiągnięcia efekty. Poniżej krótko zaprezentowane zostaną omawiane warianty.

Po pierwsze, wskazanie wielu wariantów odpowiedzi może pozwolić na wielokierunkowe spojrzenie na zadany problem, umożliwiające pełniejszą jego analizę. Czytelnik po zapoznaniu się z możliwymi wariantami rozwiązań posiada głębszą wiedzę i bogatsze doświadczenie. W dalszej analizie pozwoli to na wybór określonego wariantu lub wariantów odpowiedzi.

Po drugie, prezentacja kilku możliwych wariantów rozwiązań daje szansę na możliwość dokonania wyboru tego najwłaściwszego, które w najlepszy sposób rozwiązywać

będzie problem studium przypadku. Zamieszczenie w studium także wątpliwych rozwiązań, lub z gołą nieprawdziwych czy niemożliwych do realizacji będzie powodowało konieczność pogłębionej analizy przez czytającego aby wyeliminować złe rozwiązania i wybrać właściwe.

Po trzecie, inną możliwością jaka może być zastosowana w studiach przypadku jest zaprezentowanie wyłącznie w celach dydaktycznych zestawu rozwiązań które były by możliwe w danej sytuacji do zastosowania. Uzupełnienie ich o przewidywane lub realne skutki pozwoliłoby na zapoznanie osoby czytającej studium z wariantami i ich skutkami. To rozwiązanie nie do końca jednak daje szansę na samodzielne zastosowanie wiedzy, gdyż jest to tak naprawdę analiza konkretnych rozwiązań.

Poniżej zaprezentowana jest część studium przypadku „Odrzanka” wskazująca na możliwe warianty rozwiązania.

Podążając na spotkanie obmyślasz w głowie warianty ochrony przed ryzykiem, jakie mógłbyś na szybko przedstawić. Oczywiście obok tradycyjnych działań jak kupno dobrej polisy ubezpieczeniowej widzisz inne ciekawe rozwiązania. Wyliczasz je sobie w myślach: program informacyjny dla załóg obu podmiotów wyjaśniający im co się stało i jakie będą tego skutki, zaangażowanie firmy konsultingowej do pomocy przy rozliczeniach finansowych i prawnych wynikających z przejęcia, zaangażowanie działu marketingu do opracowania nowych programów promujących produkty połączonego przedsiębiorstwa, zaangażowanie departamentu finansowego i ekonomicznego do pełnej analizy danych z nowych rynków, program ochrony pracowników przed ryzykami wynikającymi z procesu produkcyjnego w nowym przedsiębiorstwie,... Rozważania przerywa ci widok drzwi gabinetu narad.

Jak wynika z przedstawionej powyżej części studium przypadku Odrzanka dyrektor do spraw zarządzania ryzykiem ma obmyślane już wstępnie warianty wyboru. Co więcej nie jest to wyłącznie jedna alternatywa, lecz przedstawione są także inne uzupełniające tę podstawową – jaką jest zakup polisy ubezpieczeniowej. W tym ujęciu stanowi to przykład pierwszego wariantu omawianego wyżej w tekście rozdziału. Co więcej jest tu też element niepewności co do możliwych rozwiązań, ujęty w postaci niedokończonej listy możliwych do podjęcia działań. Przerzucona na czytającego jest w tym przypadku konieczność pełnej

analizy i przedstawienia listy możliwych do zastosowania wariantów. Brak jest również wskazania na wagę poszczególnych rozwiązań. To skutkuje koniecznością zrobienia pewnej formy rankingu rozwiązań, które będą najlepsze dla Odrzanki i jednocześnie do zaakceptowania przez jej zarząd.

10. Analiza PEST/ SWOT poszczególnych rozwiązań

Tworzenie studium przypadku wymaga wielokrotnie uzupełnienia jego podstawowego wątku analizami, które mają dać możliwość zapoznania się czytelnikowi z dodatkowymi szczegółowymi informacjami dotyczącego podmiotu lub jego bohaterów. Analizy te były szeroko omawiane w części „Otoczenie podmiotu”. Niemniej, analiza PEST i SWOT, jako względnie proste do wykonania i łatwe do interpretacji są najczęściej wykorzystywane. Poniżej przedstawione jest rozwinięcie obu technik.

Metoda PEST zwana jest inaczej **generalną segmentacją otoczenia**. Dzieli otoczenie na: polityczno-prawne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne i międzynarodowe (Lisiński, 2004). W metodzie PEST, wyróżnia się następujące etapy badania (Obłój, 2007):

- 1) wyodrębnienie istotnych czynników dotyczących poszczególnych segmentów makrootoczenia (tworzenie listy kontrolnej, dyskusja między członkami zespołu badawczego- korekta lub uzupełnienie listy);
- 2) ustalenie wpływu każdego z czynników na funkcjonowanie organizacji, które z czynników opisujących poszczególne segmenty otoczenia oddziałują na organizację, a które są szczególnie istotne obecnie, a które będą ważne w ciągu następnych kilku lat, sporządzenie zestawienia czynników według siły ich oddziaływania na organizację (hierarchia oraz dynamika zmian);
- 3) określenie relacji między organizacją a makrootoczeniem (dodatkowa analiza- jakie skutki mogą wywołać w organizacji, pomocne przy opracowaniu prognoz rozwojowych oraz określaniu misji i celów organizacji).

Nazwa metody **SWOT** pochodzi od słów: strengths, weaknesses – silne i słabe strony firmy, opportunities, threats – szanse i zagrożenia. Dzięki tej analizie można poznać mocne strony firmy, które są jej atutami jak również jej słabości, co pozwoli ustalić szansę

zaistnienia danej firmy na rynku. Analiza SWOT polega na zidentyfikowaniu czterech grup czynników, oraz zbadaniu ich wpływu na rozwój przedsiębiorstwa. Czynniki wpływające na pozycję strategiczną firmy w analizie SWOT przedstawione są w postaci macierzy.

Pierwszym etapem analizy jest odpowiedź na trzy podstawowe pytania:

- Czym przedsiębiorstwo jest dziś?
- Jaka mamy wizję funkcjonowania przedsiębiorstwa w przyszłości?
- Jaką drogą powinno dojść do oczekiwanego stanu?

Rysunek 16. Macierz SWOT

CZYNNIKI		
WPŁYW	WEWNĘTRZNE	ZEWNĘTRZNE
POZYTYWNY	Silne strony	Szanse
NEGATYWNY	Słabe strony	Zagrożenia

Źródło: opracowanie własne na podstawie G. Gierszewska, M. Romanowska, op. cit., s.236

Konieczne jest, zatem przeprowadzenie analizy, polegające na określeniu jej słabych i mocnych stron. Silnymi stronami firmy można określić posiadane przez nią zasoby, które pozwalają na wyróżnienie jej spośród konkurentów. Chodzi tu głównie o zasoby:

- finansowe,
- fizyczne,
- ludzkie,
- organizacyjne,
- niematerialne,

Pytania strategiczne w celu identyfikacji silnych, mocnych stron analizowanego przedsiębiorstwa mogłyby wyglądać następująco. Charakteryzując badaną firmę zadajemy pytania:

- czy firma ma znaczącą pozycję?
- czy ma wystarczające zasoby?
- czy ma dużą zdolność konkurowania?
- czy ma dobrą opinie u klientów?
- czy jest uznanym liderem rynkowym?
- czy ma dobrze przemyślaną strategię funkcjonalną?
- czy korzysta z efektu doświadczeń?
- czy nie ma silnej presji konkurencyjnej?
- czy posiada własną technologię?
- czy ma przewagę kosztową?
- czy posiada zdolność do innowacji produktowych?
- czy ma doświadczoną kadrę kierowniczą?
- czy ma uprzywilejowaną pozycję na krzywej doświadczeń?

Do słabych stron firmy zaliczamy natomiast te trudności, które ograniczają jej sprawność i zagrażają rozwojowi w przyszłości. Mogą to być zarówno aspekty dotyczące spraw technologicznych, jak również konflikty międzyludzkie. Pytania strategiczne w celu identyfikacji słabych stron badanej firmy powinny dotyczyć:

- czy nie brakuje jasno wytyczonej strategii?
- czy nie ma słabej pozycji konkurencyjnej?
- czy ma wystarczająco środków?
- czy ma niską rentowność?
- czy nie brak liderów wśród kadry kierowniczej?
- czy nie brakuje kluczowych umiejętności?
- czy nie ma błędów wdrażaniu strategii?
- czy nie ma możliwości rozwiązania wewnętrznych problemów organizacyjnych?
- czy jest podatna na naciski konkurencji?
- czy nie nadąża za postępem naukowo-technicznym?

- czy ma za mały potencjał wytwórczy?
- czy ma słaby image firmy?
- czy brakuje firmie przewagi konkurencyjnej?
- czy charakteryzuje się słabym poziomem marketingu?
- czy nie brakuje środków na finansowanie zmian organizacyjnych?
- czy koszt jednostkowy jest wyższy niż u głównych konkurentów?

Analizując szanse należy brać pod uwagę szersze kontakty z klientami i dostawcami, co pozwoli na lepsze wykorzystanie zaopatrzenia oraz na zwiększenie kompetencji firmy. Do zagrożeń należy natomiast zaliczyć nowe posunięcia rywali, siłę przetargową dostawców i klientów, jak również pojawienie się nowych rozwiązań technologicznych oraz nowych przepisów (Koch, 1997).

Do pytań strategicznych, które można postawić analizując szanse badanego przedsiębiorstwa są:

- czy mogą pojawić się nowe grup klientów?
- czy można wejście na nowe rynki?
- czy istnieje możliwość poszerzenia asortymentów?
- czy jest możliwość podjęcia produkcji wyrobów komplementarnych?
- czy jest możliwa integracja pozioma?
- jaka jest możliwość przejścia do lepszej grupy strategicznej?
- czy jest ograniczona rywalizacja w sektorze?
- czy jest możliwość szybszego wzrostu na rynku?

W celu identyfikacji zagrożeń badanego przedsiębiorstwa, można wspomóc się następującymi pytaniami:

- czy istnieje możliwość pojawienia się konkurentów?
- czy jest możliwość wzrostu sprzedaży substytutów?
- czy jest wolniejszy wzrost rynku?
- czy rynek charakteryzuje się niekorzystnymi rozwiązaniami systemowymi?
- czy firma jest podatna na recesję i wahania koniunktury?
- czy następuję na rynku wzrost siły przetargowej nabywców i dostawców?
- czy występuje na rynku zmiana potrzeb i gustów nabywców?

- czy rynek charakteryzuje się niekorzystnymi zmianami demograficznymi?

Analiza SWOT poprzez połączenie dwóch podejść do organizacji „z zewnątrz do wewnątrz” oraz „od wewnątrz na zewnątrz”, jak również badając w sposób wnikliwy zależności występujące między czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi umożliwia w stosunkowo prosty i efektywny sposób wybrać najbardziej właściwy typ strategii dla przedsiębiorstwa spośród czterech strategii normatywnych:

Strategia agresywna (maxi-maxi) Polega na maksymalnym wykorzystaniu efektu synergii występującego między silnymi stronami przedsiębiorstwa i szansami istniejącymi w otoczeniu. Jest to strategia silnej ekspansji i zdywersyfikowanego rozwoju. Do jej działań można zaliczyć: wykorzystywanie pojawiających się szans, wzmacnianie pozycji na rynku, przejmowanie organizacji pokrewnych, koncentrację zasobów na konkurencyjnych produktach.

Strategia konserwatywna (maxi-mini) polega na minimalizowaniu negatywnego wpływu otoczenia przez maksymalne i aktywne wykorzystanie zasobów organizacji. Do działań składających się na ten rodzaj strategii można zaliczyć: selekcję produktów, segmentację rynku, redukcję kosztów, ulepszanie produktów konkurencyjnych, rozwój rynków, rozwój produktów, wchodzenie z nowymi produktami na nowe rynki.

Rysunek 17. Strategie analizy SWOT

CECHY SWOT	SZANSE	ZAGROŻENIA
MOCNE STRONY	STRATEGIA AGRESYWNA	STRATEGIA KONSERWATYWNA
SŁABE STRONY	STRATEGIA KONKURENCYJNA	STRATEGIA DEFENSYWNA

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Obłój, Strategia organizacji, PWE, Warszawa 1998, s. 182.

Strategia konkurencyjna (mini-maxi) polega na eliminowaniu słabych stron funkcjonowania organizacji oraz budowaniu jej konkurencyjnej siły przez maksymalne

wykorzystanie istniejących szans sprzyjających rozwojowi. Do działań charakterystycznych dla tego typu strategii należą: usprawnianie organizacji, inwestowanie w utrzymanie przewagi konkurencyjnej, powiększanie już istniejącej lub stworzenie nowej, potrzebnej do dorównania konkurentom. A także powiększanie zasobów finansowych, powiększanie zasobów handlowych, redukcję kosztów.

Strategia defensywna (mini-mini) polega na zapewnieniu przetrwania przez minimalizowanie wpływu zarówno występujących wewnątrz firmy słabości, jak i zagrożeń ze strony otoczenia. W innej sytuacji strategia ta powinna prowadzić do wyciągnięcia maksymalnych korzyści przed zlikwidowaniem firmy. W ramach działań związanych z tą strategią można wyróżnić: redukcję kosztów, zmniejszenie zdolności produkcyjnych i zatrzymanie procesu inwestowania.

Analiza SWOT pozwala na sprecyzowanie wewnątrz przedsiębiorstwa tych czynników, których odpowiednio eliminacja lub wzmocnienie zniweluje negatywne oddziaływanie mogących wystąpić czynników zewnętrznych. Przypisywanie poszczególnym czynnikom odpowiednich rang pozwala na określenie siły wpływu i podatności czynników, co umożliwia podejmowanie efektywnych i odpowiednich do zmian w otoczeniu decyzji w zakresie alokacji zasobów. Przykład zastosowania analizy SWOT pokazano poniżej w wycinku studium przypadku „Odrzanka” oraz „ESOTIQ HENDERSON”.

ANALIZA SWOT/PEST ODRZANKI

Wchodząc do pokoju widzisz już zgromadzonych innych członków zarządu nerwowo przeglądających czekające na wszystkich dokumenty. Podchodzisz do swojego miejsca, i widzisz iż są to podstawowe informacje dotyczące przejmowania firmy Zesty. W oczy wpadają ci zestawienia dotyczące analizy strategicznej podjętych działań oraz krótka analiza SWOT przedsięwzięcia.

Dyrektor Naczelny Jan Kowalski wstając zaczyna omawiać podjęte decyzje oraz zmiany jakie czekają przedsiębiorstwo w nadchodzącym okresie. Z jego słów wynika, iż zdaniem departamentu ekonomicznego nie występują poważne zagrożenia o charakterze makroekonomicznym. Zarówno w kraju jak i USA gospodarki radzą sobie dobrze, systemy polityczne i finansowe wydają się być stabilne. W miarę dobrze rozpoznane są warunki sprzedaży

oraz zachowania konsumentów. Niewielkim problemem może być sytuacja polityczna w Peru, jednak zaradzeniem temu może być lokalizacja planowanej nowej fabryki poza tym krajem, w celu zdywersyfikowania ryzyka.

Ważne jest także zdaniem pana Kowalskiego to, iż istnieje znaczna przewaga mocnych przedsięwzięcia nad jego słabymi stronami. Do słabości zaliczył przede wszystkim różnice kulturowe pomiędzy załogami przedsiębiorstw oraz nową, znacznie rozszerzoną skalę międzynarodowej działalności. Z drugiej strony mocną stroną są dobrze zgrana i pewna załoga Odrzanki, chłonny rynek krajowy, na którym nowy produkt powinien się dobrze sprzedawać, dobrze opanowany rynek w USA, na którym dotychczasowe produkty powinny również się sprzedawać bez problemu. Jego zdaniem, największym zagrożeniem stojącym przed przedsiębiorstwem, jest szybkie spojenie obu przedsiębiorstw w jeden organizm. Jednocześnie największą szansą jest to, iż rozszerzenie działalności na nowe rynki, daje możliwość jeszcze szybszego rozwoju niż dotychczas, i to w skali ponadnarodowej.

Słuchając tej wypowiedzi odnosisz wrażenie, iż czegoś ci w niej brakuje. Nie wiesz jeszcze co to jest, ale ta myśl nie daje Ci spokoju.

W powyższym przykładzie zastosowano elementy analizy SWOT, wskazując na słabe i silne strony planowanego przedsięwzięcia.

Analiza SWOT/SPACE ESOTIQ HENDERSON

Zebranie zarządu jest dnia następnego, nie była to spokojna noc. Członkowie Rady Nadzorczej słuchają wnikliwie mojej strategii, która ma mocne i słabe strony oraz szansę i zagrożenia. Ze strony członków zarządu słychać pytania, które słusznie są słabą stroną tej strategii, wśród są takie:

- *czy nie mamy za słabej pozycji konkurencyjnej?*
- *czy mamy wystarczająco środków?*

- czy nie ma za małego potencjału wytwórczego?
- czy mamy nie za słaby image firmy?
- czy nie charakteryzujemy się za słabym poziomem marketingu?
- czy nie brakuje nam środków na finansowanie zmian organizacyjnych?

Nie na wszystkie pytania umiałem odpowiedzieć, powiedziałem że niektóre z pytań powinien wypowiedzieć się dyrektor finansowy, dyrektor ds. marketingu. Ale usłyszałem też pytania i wypowiedzi, które podniosły mnie na duchu, że nie jest nic straconego, wśród nich pojawiły się: ma znaczącą pozycję, ma i powinna podolać nowej strategii, ma wystarczające zasoby, ma dużą zdolność konkurowania, ma dobrą opinie u klientów, jest uznanym liderem rynkowym, ma doświadczoną kadrę kierowniczą.

Przewodniczący Rady Nadzorczej podsumowując zebranie Rady Nadzorczej dotyczącej mojej strategii, powiedział że widzi możliwości realizacji przygotowanej przez ze mnie strategii, a szanse widzi w: nowe grupie klientów, w możliwości wejścia na nowe rynki, w możliwość poszerzenia asortymentów. Mówił też zagrożeniach między innymi, o możliwości nieudanej kampanii reklamowej, nietrafionym produkcie, jaką strategię odbiorą akcjonariusze, co będzie z kryzysem w strefie Euro, czy trafimy w gusta klientów z nowym produktem.

Przykład ESOTIQ HENDERSON pokazuje zastosowanie analizy SWOT oraz metody SPACE w opisie działań podmiotu. Wykorzystanie tych metod może dostarcza wielu cennych informacji w rozwiązaniu problemu.

11. Podsumowanie

Podsumowanie studium przypadku powinno odzwierciedlać całościowy przekrój przez problem (problemy) poruszane w tekście. Głównym celem podsumowania ma być przypomnienie co tak naprawdę jest do zrobienia w ramach postawionego zadania. Może ono stanowić krótki akapit – nawet jedno-dwa zdania podkreślające wagę problemu. Może

również być to szersze przypomnienie wraz z pokazaniem tła i możliwych rozwiązań. Jedynie od Autora tekstu zależy jak długie ono będzie i co będzie zawierać. Poniżej zostanie zaprezentowane podsumowanie wykorzystane w studium przypadku Odrzanka.

Na zakończenie spotkania dyrektor naczelny poprosił wszystkich o dokładne zapoznanie się ze sprawą. Oprócz przekazanych dokumentów wskazał na osobę dyrektora Johna Milla z Zesty, jako koordynatora przejścia ze strony amerykańskiej. Ponowił także prośbę, o pełne zaangażowanie się w proces połączenia oraz wskazanie obszarów w których członkowie zarządu zaangażują się w pierwszej kolejności.

Opuszczając gabinet narad rozmyślasz, co to oznacza dla Twojej działalności w Odrzance? Jak sobie poradzisz z nowymi wyzwaniami? Jakie działania będziesz musiał podjąć natychmiast, a jakie w dalszej kolejności? Co z dotychczasowymi działaniami z zakresu zarządzania ryzykiem w Odrzance? Są to pytania na które musisz sobie teraz odpowiedzieć...

Zaprezentowany powyżej przykład podsumowania studium przypadku jest wariantem rozszerzonym. Można było wyłącznie ująć w nim pytanie dotyczące ustalenia programu zarządzania ryzykiem. Wystarczyłoby to dla samego zakończenia tekstu. Mogło by ono brzmieć:

Opuszczając gabinet narad zastanawiasz się nad tym jak teraz ma wyglądać proces zarządzania ryzykiem w Odrzance. Jakie główne jego elementy zostaną zmienione a jakie będą musiały być zorganizowane od nowa?

Zaprezentowane w przykładzie rozwiązanie jest szersze. W pierwszej kolejności dowiadujemy się, że istnieje koordynator przejścia ze strony Zesty. Jest to sygnał, iż trzeba tę osobę wziąć pod uwagę, gdyż może mieć dostęp do kluczowych informacji związanych z zarządzaniem ryzykiem. Dalej, w drugim akapicie wyliczane są zadania do zrobienia. Wskazany jest również element niepewności (co to będzie teraz oznaczało dla menedżera?) jak i konieczność wskazania zakresu i wagi działań w kontekście czasowym. Na koniec podniesiony jest problem poprzednich działań i potencjalnych zmian.

Podsumowanie więc jest istotnym elementem kończącym studium przypadku. Ma ono przypomnieć na główny problem i konieczność jego rozwiązania.

Rozdział III. Wykorzystanie studiów przypadku w nauczaniu – wskazówki metodyczne

Studium przypadku jest powszechną metodą, którą wykorzystują nauczyciele jako efektywny instrument przekazywania uczniom wiedzy i doświadczeń. Metoda ta nie tylko pozwala na zaobserwowanie przebiegu jednostkowego procesu w danej organizacji, ale także umożliwia zrozumienie analogicznych lub zbliżonych procesów zachodzących w pozostałych podmiotach rynkowych (Królikowska, 2004). Ponadto studium przypadku wykształca zarówno wśród uczniów jak i nauczycieli umiejętności krytycznego i analitycznego myślenia. Determinuje także kreatywność, motywację do realizacji założonych celów oraz wpływa na lepsze dostrzeganie szans i zagrożeń rynkowych dla proponowanych rozwiązań. Uczy także umiejętnej argumentacji i prezentacji własnej idei, pozwala uczniom budować zaufanie do własnych umiejętności, rozwija zdolności podejmowania decyzji oraz pomaga integrować wiedzę teoretyczną z praktyczną. Mając na uwadze powyższe właściwości zasadne jest przedstawienie pewnych wskazówek metodycznych, dzięki którym nauczyciele w lepszy i efektywniejszy sposób będą wykorzystywać studium przypadku w nauczaniu.

Literatura przedmiotu wyróżnia wiele praktycznych wskazań związanych z metodą studium przypadku jako narzędziem wspierającym proces dydaktyczny. E. Królikowska wymienia następujące etapy wykorzystania studium przypadku w procesie nauczania:

- a) dokonanie diagnozy na podstawie otrzymanego od prowadzącego albo samodzielnie wyszukanego przez ucznia konkretnego zdarzenia/ problemu,
- b) poszukiwanie rozwiązań, które jest zgodne z przyjętymi wcześniej kryteriami dotyczącymi rozważanego problemu,
- c) dyskusja nad proponowanymi rozwiązaniami podczas której uczniowie nie tylko prezentują własne opinie dotyczące możliwych rozwiązań danego problemu, ale także ustalają wspólne stanowisko,
- d) przeniesienie wniosków na sytuacje w świecie realnym, dzięki czemu uczniowie mogą zweryfikować przydatność uzyskanej wiedzy z prawdziwymi problemami związanymi z gospodarowaniem poszczególnymi zasobami (Królikowska, 2004).

Inne podejście prezentuje W. Werda, która wymienia następujące etapy wdrożenia studium przypadku do nauczania:

- a) identyfikacja problemu,
- b) ustalenie celu badania,
- c) postawienie pytania, tezy lub hipotezy,
- d) możliwość uzyskania odpowiedzi na postawione pytanie lub weryfikacja tezy/ hipotezy,
- e) ustalenie sposobu zbierania danych,
- f) określenie czasu badania,
- g) określenie źródeł informacji, które będą pomocne w uzyskaniu wiedzy dotyczącej rozważanej problematyki,
- h) zebranie danych,
- i) analiza danych oraz wnioski do dalszej pracy (Werda 2005).

Równe istotne podejście przedstawia W. Labov, który postuluje aby studium przypadku w procesie nauczania składało się z następujących części:

1. streszczenie problemu - winno zobrazować problem jakiego dotyczy opisywany przypadek,
2. ukierunkowanie na problem - należy odpowiedzieć na następujące pytania: kto? (kogo dotyczy problem), kiedy? (czas w jakim występuje dany problem) , co? (opis rdzenia problem), gdzie? (miejsce problemu),
3. następstwa problemu – w tym punkcie należy opisać konsekwencje jakie powstały w wyniku zaistniałego problemu,
4. ocena - należy przedstawić syntetyczną analizę wpływu problemu na otoczenie,
5. wynik końcowy – przedstawienie rozwiązania problemu
6. koda – weryfikacja rozwiązania problemu w oparciu o analizę dokonaną w punkcie trzecim oraz czwartym (Labov, 1972).

Bazując na powyższych uwagach metodycznych słusznym i uniwersalnym wydaje się model implikacji studium przypadku zaproponowany przez A. M. Greenhalga, który został przedstawiony na poniższym rysunku. Model ten został w dalszej części uzupełniony o wskazówki praktyczne autora niniejszego opracowania.

Rysunek 18. Model implikacji studium przypadku do nauczania



Opracowanie własne na podstawie : Greenhalgh, A. M. (2007). Case method teaching as science and art: A metaphoric approach and curricular application. *Journal of Management Education*, 31(2), s. 181-194

Powyższy model składa się z czterech faz. **Pierwszy etap - opis problemu** zawiera dokładną analizę rozważanego zagadnienia. W tym miejscu należy zwrócić uwagę, iż opisując problem niezmiernie istotne jest użycie przejrzystego i zrozumiałego języka opisu. W przypadku posługiwania się specjalistycznym nazewnictwem na końcu studium przypadku należy umieścić słownik pojęć. Istotne jest także aby opisywany problem dotyczył realnej sytuacji, która jest zbliżona do realizowanych treści podczas zajęć. Trzeba pamiętać także, iż tylko problemy zrozumiałe oraz bliskie realiom uczniów mogą ich zainteresować i zaangażować w twórcze poszukiwanie rozwiązań, a tym samym doprowadzić do osiągnięcia założonych przez nauczyciela celów. **W tej fazie do głównych zadań pedagoga należą:**

- *wybór obszaru tematycznego*, którego będzie dotyczył problem,
- *zorganizowanie* (o ile to możliwe) spotkania uczniów z specjalistami - praktykami z obszaru, którego dotyczy rozważany problem. Celem takiego spotkania jest przygotowanie uczniów do rozwiązania konkretnego zagadnienia. W przypadku braku takiej możliwości nauczyciel winien wykorzystać praktyczny materiał w postaci raportów, artykułów z gazet, programów telewizyjno – radiowych. Ważne jest także aby dobór materiałów był adekwatny do treści i formy analizowanego przypadku
- *wybór materiałów źródłowych* – należy wybrać materiały, które są nie tylko bezpośrednio związane z opisywanym przypadkiem, ale także te którą są z nim związane pośrednio,

- *przedstawienie problemu i celu analizowanego przypadku* - charakterystyka zagadnienia z podaniem celu oraz instrukcji, która będzie określała zadania i role uczniów,
- *zaprezentowanie pytań na jakie winni odpowiedzieć uczniowie,*
- *zachęcenie uczniów do twórczego myślenia oraz do wymiany poglądów z innymi uczestnikami,*
- *przedstawienie korzyści wynikających z realizacji danego przypadku* –nie chodzi tutaj o nagradzanie uczniów np. oceną za rozwiązanie problemu, ale zaprezentowanie im zalet odnoszących się do rozwoju ich własnych umiejętności i cech osobowych .

Drugi etap polega na analizie materiału źródłowego. Weryfikacja materiału może polegać na przeczytaniu przez uczestników fragmentu opisu przypadku lub też obejrzeniu stosowanego materiału audiowizualnego. **Do głównych zadań nauczyciela należy:**

- zapewnić atmosferę sprzyjającą czytaniu lub też oglądaniu prezentowanych materiałów,
- udzielanie odpowiedzi na wszystkie pytania uczestników,
- odpowiednie określenie przedziału czasowego, w jakim uczestnicy winni zapoznać się z materiałami.

Trzeci etap to dyskusja prowadzona pomiędzy uczestnikami oraz nauczycielem. Ma ona służyć przede wszystkim wymianie poglądów na temat analizowanego przypadku. Istotny jest w tej fazie sposób poprowadzenia dyskusji przez nauczyciela. Można wyróżnić dyskusję grupową, podgrupową oraz w układzie jeden na jeden.

- dyskusja grupowa – po uważnym zapoznaniu się z danym przykładem następuje dyskusja moderowana przez nauczyciela, której celem winno być wybranie optymalnego rozwiązania. W tym przypadku pomocną metodą jest zapisywanie opinii uczestników np. na tablicy, flipcharcie itp. Ma to na celu przede wszystkim unaocznienie tak uczniowi jak i nauczycielowi pojawiających się alternatyw. Ponadto unika się w ten sposób powtórzeń proponowanych rozwiązań, a osoby zgłaszające postulaty mają poczucie wartości własnych pomysłów. Ważne jest także podkreślenie iż taki sposób ułatwia wybranie optymalnego rozwiązania, poprzez eliminację najmniej istotnych alternatyw.
- dyskusja podgrupowa - polega na podziale grupy na mniejsze podgrupy, w których uczestnicy dokonują konfrontacji poglądów oraz ustalają wspólne stanowisko. Następnie

przedstawiciel grupy przedstawia pozostałym grupom konkluzje. Podobnie jak miało to miejsce przy dyskusji grupowej pomocne jest aby prowadzący lub przedstawiciel grupy zapisywał opinie każdej z grup np. na tablicy, flipcharcie itp. Po przedstawieniu wszystkich opinii odbywa się wspólna dyskusja moderowana przez nauczyciela, której celem winno być wybranie optymalnego rozwiązania.

- dyskusja „jeden na jeden” - ta forma polega na wymianie poglądów w tzw. układzie „jeden na jeden”. Następnie nauczyciel przeprowadza moderowaną wymianę poglądów wśród wszystkich uczestników.

W przeprowadzeniu dyskusji bardzo ważną rolę odgrywa nauczyciel, który jest **animatorem wypowiedzi uczniów, stąd też ważne jest:**

- *zapewnienie swobody wypowiedzi wszystkim osobom,*
- *ustalenie limitu czasu na wypowiedzi* - dość często praktykowane, jest aby wypowiedzi każdego z uczestników były ograniczone czasowo np. do 2 min. na każdą wypowiedź. Umożliwia to zwięzłość i staranność wypowiedzi, a co najważniejsze pozwala przedstawić opinię wszystkim zainteresowanym.
- *bezstronność nauczyciela,*
- *dbałość o pożądaną poziom merytoryczny dyskusji* – chodzi oto, aby toczona dyskusja dotyczyła tylko rozważanej tematyki.

Ostatni etap to rozwiązanie problemu. W toku przeprowadzonej analizy oraz dyskusji grupa winna wybrać optymalne rozwiązanie. Dopuszczalne jest, w zależności od tematyki ustalenie kilku alternatyw, jednak liczne badania (Martínez-Gomez, Sierra, Carot, Jabaloyes, Zarzo, 2011); (Murray, 2007); (Iezzi, 2005) dowodzą, iż efektywnym z punktu realizacji procesu dydaktycznego jest wybór jednego rozwiązania. **W tym miejscu nauczyciel winien :**

- podsumować dotychczasowe wypowiedzi,
- przypomnieć tematykę problemu,
- przypomnieć pytania na jakie uczestnicy winni udzielić odpowiedzi,
- ustalić z grupą kryteria wyboru rozwiązań,
- poprowadzić dyskusję dotyczącą mocnych i słabych stron poszczególnych alternatyw, której efektem ma być odrzucanie najmniej wartościowych rozwiązań,
- doprowadzić do wyboru optymalnego rozwiązania.

Po wyborze niezbędne jest porównanie zaproponowanego rozwiązania z teoretycznymi zagadnieniami realizowanym podczas zajęć. Ten etap jest o tyle ważny, iż pokazanie uczniom korzyści związanych z analizą studium przypadku zachęci ich do aktywnego udziału w kolejnych zadaniach. Ponadto warto także zapytać uczniów czego się nauczyli, jakie umiejętności zdobyli podczas weryfikacji studium przypadku oraz co było najtrudniejsze i najłatwiejsze w rozwiązywaniu danego zadania.

Znając już uniwersalny model wdrożenia studium przypadku do nauczania należy przedstawić w dalszym etapie rozważań wskazówki dydaktyczne dla nauczycieli dotyczące efektywnej pracy grupy nad rozwiązywaniem studium przypadku. Do najważniejszych należy zaliczyć:

1. Staranne przygotowanie do rozwiązywania studium przypadku.

Kwestia ta jest istotna, gdyż niejednokrotnie nauczyciel opracowując nowe studium przypadku popełnia błąd wynikający z rutyny polegający na braku czasu potrzebnego do weryfikacji danego zagadnienie pod kątem następujących pytań :

- po co należy przeprowadzić studium przypadku?
- czego ma nauczyć?
- jakie trudności może sprawić dla grupy i dla mnie?

Nauczyciel nie odpowiada na powyższe pytania wierząc, co jest błędnym założeniem, iż dyskusja wśród uczestników wyjaśni wszelkie wątpliwości. Tym samym na zajęciach dominuje, chaos, brak zrozumienia tematu. Odzwierciedlone jest to w mniejszym zainteresowaniu analizowaną tematyką i mniejszą aktywnością uczniów.

2. Zmotywuj uczniów do należytego przygotowania teoretycznego

Niejednokrotnie ciężko jest analizować dane studium przypadku wśród uczestników, którzy nie mają odpowiedniej wiedzy. Stąd też istotne jest aby nauczyciel zachęcił i zmotywował uczniów do zapoznania się z treściami teoretycznymi przed rozwiązaniem studium przypadku, które będą pomocne w rozwiązaniu danego zadania .

3. Używaj praktycznych przykładów

Nauczyciel podczas rozwiązywania studium przypadku winien używać jak najwięcej przykładów praktycznych za pomocą liczb, tabel, wykresów czy też rysunków. Należy mieć na uwadze, iż studium przypadku służy przedstawieniu treści teoretycznych za pomocą praktyki, stąd też niezbędne jest nieustanne odnoszenie się do realnych przykładów. Co

więcej warto jest prezentować podczas rozwiązywania studium przypadku jak najmniej zagadnień teoretycznych, gdyż to może zniechęcić uczniów do aktywnej wymiany poglądów.

4. Używaj w dyskusji pytań otwartych

Prowadzący dyskusję winien używać tylko i wyłącznie pytań otwartych, gdyż one wyzwalają wśród uczestników wolę i chęć wymiany poglądów. Trudno oczekiwać obszernych odpowiedzi na pytanie zamknięte typu: „Czy kurs Euro w stosunku do Dolara wzrośnie czy też spadanie? Jednak można je uzyskać po przekształceniu owego pytania np. „Dokonaj analizy progностycznej zmienności kursu Euro w stosunku do Dolara w najbliższych dwóch miesiącach opierając się na raportach Narodowego Banku Polskiego oraz Banku Światowego”.

5. Wykorzystuj tablicę

Trzeba mieć na uwadze, iż w większości ludzie są wzrokowcami, stąd też dobrze jest aby opinie były zawsze widoczne dla wszystkich uczestników dyskusji. W tym celu należy wykorzystać tablicę, która pełni rolę niezbędnego komunikatora podczas wymiany poglądów uczestników rozwiązujących dane studium przypadku.

6. Integruj się z grupą

Ludzie chętnie wymieniają wzajemne poglądy jeśli wiedzą z kim rozmawiają i do kogo mówią. Stąd też zadaniem nauczyciela podczas pierwszych zajęć jest nie tylko zachęcenie każdego z członków grupy do prezentacji własnej osoby oraz poproszenie o przygotowanie tabliczek z imionami uczniów, lecz ważne jest także ciągłe używanie owych imion. Takie zachowanie wpłynie na integrację nauczyciela z grupą i będzie odzwierciedlone w lepszej motywacji poszczególnych członków zespołu do uczestniczenia w rozwiązaniu danego studium przypadku.

7. Poproś wszystkich uczestników o wypowiedzi/ opinie

Niejednokrotnie bardzo łatwo jest udzielać w dyskusji głosu osobom, które nieustannie się zgłaszają np. poprzez ciągle podnoszenie ręki. Jednak nie należy zapominać o osobach, które są nieśmiałe lub też niechętnie rywalizują o głos. Pamiętać należy aby dać wszystkim równe szanse tzn. „mieć oczy szeroko otwarte a słuch wyczulony”. Co ważne jeśli nauczyciel zaobserwuje, że ktoś jeszcze nie zabrał głosu to winien sam poprosić takową osobę o zabranie głosu.

8. *Słuchaj uważnie i celnie odpowiadaj*

Umiejętne słuchanie, a także udzielanie rzeczowych odpowiedzi to niewątpliwie klucz do sukcesu w efektywnym przeprowadzeniu studium przypadku. Do głównych zadań nauczyciela należy w tym przypadku:

- uważne słuchanie poszczególnych wypowiedzi oraz wyciąganie właściwych wniosków (w razie wątpliwości, prowadzący winien dopytać się w celu wyjaśnienia niezrozumiałych kwestii),
- posiadania umiejętności przekierowania dyskusji do osoby, która wniesie nowe spojrzenie oraz uatrakcyjni toczącą się wymianę poglądów. Istotne jest także aby prowadzący nie dopuścił do prywatnych konwersacji między uczestnikami, a także utrzymywał odpowiednio tempo dyskusji,
- prowadzenie dyskusji w sposób zapewniający uczestnikom rozwój ich umiejętności.

9. *Nie stawiaj krzesel w rządzie*

Ważne jest aby uczestniczący w dyskusji widzieli się wzajemnie. Zbuduje to większe zaufanie pomiędzy nimi i uwiarygodni istotę wypowiedzianych słów. Jeśli to możliwe najlepsze jest ułożenie krzesel według poniższego rysunku

Rysunek 19. Rozmieszczenie uczestników rozwiązujących studium przypadku



Litera U Podkowa

Źródło: opracowanie własne

10. *Podczas studium przypadku nie stój w jednym miejscu*

Prowadzenie studium przypadku wymaga od nauczyciela ciągłego ruchu. Musi on zapisywać pojawiające się uwagi na tablicy, podczas dyskusji winien zbliżyć się do osoby

mówiącej, jeśli zaś rozmowy są prowadzone w podgrupach praktykowane jest, iż nauczyciel podchodzi do każdej z nich przysłuchuje się wymianie poglądów udziela rad i wskazówek. Podobnie jest podczas analizy przez uczniów otrzymanych materiałów niezbędnych do rozwiązania studium przypadku. Zdarza, iż w trakcie zapoznania się z dokumentacją pojawia się wiele wątpliwości i problemów, które nauczyciel powinien rozwiązać. Ważne jest aby nauczyciel nie był ciągle w centrum uwagi tzn. winien przemieszczać się, a nie stać na środku „koła” czy „podkowy”

11. *Użyteczność rozwiązania*

Sama kartka papieru z zapisanym rozwiązaniem nie jest użyteczna dla ucznia, gdyż już jutro papier ten straci dla niego wartość. Ważne jest jeśli to możliwe, aby w sposób praktyczny przełożyć wynik na rzeczywistość np. poprzez sporządzeniu planu strategicznego działania dla firmy „X”, czy też poprzez stworzenie pewnej rekomendacji dla instytucji funkcjonujących na rynku itp.

Obok znajomości zasad realizacji studium przypadku podczas zajęć, istotną kwestią jest także stosowanie licznych form aktywizujących uczestników, dzięki którym lepiej przyswoją analizowane treści. Wśród najważniejszych aktywności można wyróżnić:

1. *praca w grupach* – nauczyciel decyduje o liczebności grupy. Warto aby każda z grup miała do wykonania to samo zadanie. Po jego zakończeniu następuje dyskusja. Nauczyciel może także wśród każdej z grup wyznaczyć lidera/ przywódcę, który będzie odpowiedzialny za ustalenie ostatecznego rozwiązania oraz osiągnięcia kompromisu.
2. *world coffee* – nauczyciel ustawia w około np. cztery stoły. Grupę dzieli na małe podgrupy (ilość podgrup odpowiada ilości stołów). Przy każdym stole siedzi jedna osoba, której zadaniem jest zapisywanie uwag i przemyśleń poszczególnych członków podgrupy. Najlepiej aby osoba ta aby zapisywała uwagi na dużych flipchartowych kartach. Między poszczególnymi stołami krążą po kolei utworzone podgrupy tzn. przy każdym stole uczestnicy spędzają określoną ilość czasu np. 10 minut. Po upływie wyznaczonego czasu następuje zamiana grupy przy poszczególnych stołach. Ważnym podkreślenia jest fakt, iż przy każdym stole uczestnicy odpowiadają na inne pytania. Po „odwiedzeniu” przez podgrupy wszystkich stołów następuje prezentacja stanowisk,

tzn. osoby zapisujące uwagi przedstawiają je na forum, a nauczyciel inicjuje dyskusję, której celem jest wybranie konkretnego rozwiązania.

3. burza mózgów – to metoda twórczego poszukiwania rozwiązań przez grupę. Polega ona na zgłaszaniu przez uczestników wszelkich idei, a następnie wyborze optymalnego rozwiązania. Efektywność tejże metody zależy od skutecznego przeprowadzania sesji. Można wyróżnić następujące zasady użycia burzy mózgów jako metody rozwiązywania studium przypadku:
 - stworzenie atmosfery sprzyjającej wymianie pomysłów – ważne jest aby uczestnicy nie bali się prezentować własnych poglądów a tym samym nie żywili przekonania, iż mogą zostać w jakikolwiek sposób upokorzeni,
 - stworzenie efektywnego współzawodnictwa - nie chodzi w tej kwestii o implementację zasady przegrany – wygrany, gdyż wówczas prowadzi to do wzrostu niepewności i niechęci uczestników. Właściwe jest współzawodnictwo, które polega na prześciganiu się we wzajemnym wspomaganie pomysłów przez innych uczestników. Prowadzi to do utrwalania poczucia wartości wśród osób, gdyż każda z nich czuje się częścią zespołu i jest tym samym odpowiedzialna za pozostałych
 - bezstronność prowadzącego – brak oceny zaproponowanych rozwiązań
 - zapisywanie wszystkich pomysłów według kolejności zgłoszeń (Wójcik, Sierotowicz, 2007)
4. drama – istotą tej metody jest stworzenie sytuacji, której uczniowie mogliby się identyfikować z innymi osobami. Jest to związane z odgrywaniem ról. Podejście takie wzbogaca wyobraźnię ucznia, pozwala na lepsze zrozumienie zachodzących procesów w danej organizacji, umożliwia również naukę panowania nad swoimi emocjami . Co ważne uczeń nie gra kogoś, lecz jest sobą w nowych sytuacjach (Pankowska, 2007). Wyróżnia się następujące etapy dramy:
 - wprowadzenie - polega na realizacji ćwiczenia tematycznie niezwiązanego z danym studium przypadku. Ma to za zadanie skoncentrowanie, wyciszenie albo pobudzenie uczestników,

- o zaprezentowanie tematu – ważne jest aby uczniowie zapoznali się z rolą jaką mają odgrywać, znali dany scenariusz oraz mieli czas na przygotowanie niezbędnych rekwizytów,
- o praca w grupach – następuje w tym etapie wcielenie się członków zespołu w poszczególne role,
- o omówienie sposobu pracy, zachowań uczestników z przedstawieniem konkretnych rozwiązań.

Użytecznym elementem wykorzystania dramy jako instrumentu wspomagającego rozwiązywanie studium przypadku jest wyznaczenie przez nauczyciela uczniów, którzy nie biorą udziału w odgrywaniu ról, lecz zapisują spostrzeżenia, którymi będą się dzielić w trakcie omówienia sposobu pracy przez pozostałych uczestników.

5. meta plan – metoda ta pozwala na graficzne zapisanie prowadzonej dyskusji w grupie. Co ważne uczniowie zazwyczaj pracują w małych podgrupach i przygotowują plakaty przy użyciu tych samych narzędzi. Po upływie wyznaczonego wcześniej przez nauczyciela czasu każda z grup przedstawia wspólne ustalenia prezentując efekty pracy w postaci przygotowanego obrazka. Następnie nauczyciel lub też wyznaczona przez niego osoba wspólnie z uczniami tworzy jeden wspólny obrazek wykorzystując elementy z pozostałych prac.
6. gra symulacyjna – to tworzenie pewnych sytuacji, zachowań jakie mogą zdarzyć się w rzeczywistości. Podczas gry uczeń dokonuje wyborów, przy których winien określić konsekwencje podjęcia każdej decyzji. Każda z gier posiada określone reguły, które winny być przestrzegane przez uczniów. Celem tejże metody jest rozwinięcie umiejętności analitycznego myślenia wśród jej uczestników. Jednak nie należy zapominać, iż istotą tejże metody jest również dokonanie podsumowania, które winno być moderowane przez osobę prowadzącą. Ma to umożliwić porównanie zachowań oraz prezentację idei między uczestnikami.

Mając na uwadze powyższe modele, zasady implementacji studium przypadku do nauczania warto także dokonać analizy użyteczności metody studium przypadku w procesie dydaktycznym. Niejednokrotnie może nauczyciel zadać sobie pytanie dlaczego warto użyć tej formy przekazu wiedzy? Jakie ma walory edukacyjno – poznawcze? Na te i inne pytania

odnoszące się do metody studium przypadku jako podstawowego instrumentu nauczania można znaleźć odpowiedź w poniższej tabeli.

Tabela 4. Argumenty implementacji studium przypadku w nauczaniu

Za	Przeciw
Różnorodność technik i form stosowania studium przypadku	Nie wszystkie treści programowe można przedstawić za pomocą studium przypadku
Zwiększenie aktywności uczniów podczas zajęć	Wymóg posiadania infrastruktury powierzchniowej do przeprowadzenia danego studium przypadku
Nabycie przez uczniów umiejętności krytycznej analizy	Możliwość utraty kontroli nad grupą podczas dyskusji
Nabycie przez uczniów umiejętności współpracy w grupie w tym: rozwiązywania konfliktów, negocjacji, komunikacji, poszukiwania nowych rozwiązań	Brak czasu na realizację studium przypadku podczas zajęć
Możliwość rozwiązywania realnych problemów dotyczących funkcjonowania danych organizacji	Niechęć uczniów wynikająca z konieczności przygotowania się

Źródło: opracowanie własne na podstawie: C. F. Herreid, Trigger cases versus capstone cases, *Journal of College Science Teaching*, Vol. 38, No 2, Nov/De. 2008 ,s. 68 – 70.

Z pewnością można stwierdzić, iż studium przypadku poprzez możliwość stosowania różnych form i technik przekazu wiedzy, o jakich pisano wyżej może być uniwersalnym narzędziem do zastosowania wśród różnych grup uczniów (Herreid, 2008). Nie w każdej grupie będzie można w efektywny sposób przeprowadzić burzę mózgow jednak istnieje wiele alternatywnych instrumentów jak chociażby praca w grupie, metaplan, gra symulacyjna itp., dzięki którym nauczyciel może przeanalizować dane studium przypadku. Ponadto uczniowie dzięki zastosowaniu przez nauczyciela w procesie dydaktycznym studium przypadku przejawiają większe zainteresowanie i aktywność na zajęciach. Co ważne podczas przygotowania się do analizy studium przypadku uczniowie muszą zgromadzić odpowiednią wiedzę przez co stają się bardziej samodzielni i odpowiedzialni za wyniki własnej pracy. Kolejnym argumentem za stosowaniem tejże metody w przekazywaniu treści merytorycznych jest praca uczniów w grupach, która uczy ich umiejętności prezentacji własnych idei, komunikacji, negocjacji, poszukiwania kompromisu. Należy także zaznaczyć, iż uczniowie

rozwiązując studium przypadku nabywają zdolności przeprowadzenia krytycznej analizy oraz podejmowania decyzji.

Warto także wspomnieć, iż studium przypadku daje możliwość rozwiązywania rzeczywistych problemów. Uczniowie także angażując się emocjonalnie utożsamiają się z daną sytuacją, co pozwala im na zaobserwowanie własnych postaw i zachowań. Należy także mieć na uwadze fakt, iż uczniowie uczą się wzajemnie od siebie poprzez obserwację pozostałych członków zespołu, a także nabywają wiedzę dzięki praktycznej nauce. Ważna jest zwłaszcza ostatnia kwestia, gdyż nauczyciel może od razu wskazać realną przydatność proponowanego rozwiązania.

Obok argumentów przemawiających za stosowaniem metody studium przypadku w nauczaniu można wyróżnić argumenty przeciw. Jednym z nich jest fakt, iż nie wszystkie nauki i ich treści można przedstawić za pomocą studium przypadku. Niejednokrotnie wymienia się w tym miejscu nauki humanistyczne w tym np. treści związane historią czy też językoznawstwem. Jednak należy w tym miejscu pamiętać, iż nie zawsze studium przypadku musi odnosić się jednoznacznie do danych treści, czasem rozwiązywane zadanie może być pośrednio związane z prezentowaną tematyką na zajęciach. W takim wypadku chodzi o naprowadzenie ucznia na odpowiedni schemat myślenia. Ponadto niejednokrotnie można usłyszeć od nauczycieli, iż do przeprowadzenia studium przypadku potrzebna jest odpowiednia infrastruktura. Argument ten również jest wątpliwy, gdyż w niniejszym rozdziale zaprezentowano różne formy aktywizujące grupę podczas rozwiązywania studium przypadku. Jeśli występują problemy związane z brakiem zasobów materialnych do realizacji danego studium przypadku można zastosować dramę lub też grę symulacyjną. Kolejnym argumentem przeciw jest możliwość utraty przez nauczyciela kontroli nad grupą podczas dyskusji. Takowe zagrożenie występuje zawsze podczas zajęć niezależnie czy jest prezentowane studium przypadku, czy też nie. Istotny w tym względzie jest fakt, iż możliwość utraty przez nauczyciela kontroli nad grupą podczas dyskusji zwiększa się w przypadku braku umiejętności współpracy z grupą, a owe umiejętności wynikają z doświadczenia oraz cech charakteru pedagoga.

Powszechny jest także podgląd, że konstrukcja treści programowych poszczególnych przedmiotów uniemożliwia przeprowadzenie na zajęciach studium przypadku. Związane jest to tym samym z brakiem czasu na realizację tego typu zadań. Argument ten jest dyskusyjny,

gdyż jak wykazano wcześniej odpowiednie przygotowywanie studium przypadku tj. sformułowanie pytań, celu studium przypadku, wybór materiału źródłowego, formy przeprowadzenia studium przypadku daje możliwość przedstawienia większości treści w sposób praktyczny a nie teoretyczny, przy jednoczesnym dopasowaniu jednostek lekcyjnych do obowiązującego kanonu programowego.

Ostatnim dość często pojawiającym się argumentem jest niechęć uczniów do odpowiedniego przygotowania się w zakresie wynikającym z rozwiązywania danego studium przypadku. Ponownie można z całą pewnością stwierdzić, iż argument ten jest wątpliwy, gdyż w dzisiejszych czasach oczekuje się od ludzi udoskonalenia i rozwoju własnych umiejętności. Tym samym zdobywanie wiedzy i doświadczenia podczas przygotowywania się uczniów do rozwiązywania studium przypadku, daje możliwość nabycia umiejętności analitycznego i syntetycznego myślenia.

Reasumując, należy podkreślić, iż studium przypadku jest efektywnym instrumentem w przekazywaniu wiedzy. Nie tylko umożliwi pozyskanie wiedzy teoretycznej ale co ważne wykształca wiele umiejętności, które z pewnością będą dla uczniów przydatne w przyszłości. do najważniejszych można zaliczyć: krytyczną analizę otrzymanej informacji, komunikację, prezentację własnych idei, negocjacje, pracę zespołową. Ponadto uczeń ma możliwość konfrontacji teorii z praktyką, co unaocznia mu sens pozyskiwania wiedzy i nauki. Jednak dla zapewnienia powyższych efektów niezbędne jest odpowiednie przygotowanie nauczyciela. Jest on rdzeniem każdego studium przypadku realizowanego podczas zajęć. Wyznacza standardy i ramy rozwiązywania danego studium przypadku. Stąd też właściwe i zasadne jest przestrzeganie zaprezentowanych wskazówek metodycznych. Z pewnością można je modyfikować, jednak stanowią pewną bazę zasad, która winna być dla nauczyciela fundamentem rozwiązywania każdego studium przypadku

Praktyczne wskazówki metodyczne

wykorzystania studium przypadku w nauczaniu (Herreid, 2008):

1. *Wybierz obszar tematyczny studium przypadku,*
2. *Zapewnij materiały źródłowe dotyczące analizowanego studium przypadku,*
3. *Przedstaw problem i cel analizowanego przypadku,*
4. *Przedstaw pytania na jakie winni odpowiedzieć uczniowie,*

5. Zachęć uczniów do twórczego myślenia oraz do wymiany poglądów,
6. Przedstaw korzyści wynikające z realizacji danego studium przypadku,
7. Zapewnij atmosferę sprzyjającą analizie materiałów źródłowych,
8. Udziel odpowiedzi na wszystkie pytania jakie podczas analizy materiałów źródłowych,
9. Wyznacz przedział czasowy w jakim uczestnicy winni zapoznać się z materiałami,
10. Po analizie materiałów źródłowych rozpocznij dyskusję, której celem jest znalezienie odpowiedzi na postawione wcześniej pytania,
11. Zapewnij swobodę pełnej wypowiedzi wszystkim uczestnikom,
12. Wyznacza limit czasu na wypowiedzi,
13. Dbaj o poziom merytoryczny dyskusji,
14. Podsumuj wszystkie wypowiedzi,
15. Ustal z grupą kryteria wyboru optymalnego rozwiązania,
16. Rozpocznij dyskusję dotyczącą mocnych i słabych stron poszczególnych alternatyw, której efektem ma być odrzucanie najmniej wartościowych rozwiązań,
17. Dokonaj z grupą wyboru optymalnego rozwiązania,
18. Porównaj zaproponowane rozwiązania z teoretycznymi zagadnieniami realizowanymi podczas zajęć,

Rozdział IV. Dobre praktyki w pisaniu studiów przypadku

Jak napisać dobre i przekonujące a jednocześnie zachęcające do jego czytania studium przypadku? Jest wiele propozycji i poradników na ten temat. Zebrane poniżej dobre praktyki stanowią pewną formę kompendium dobrych praktyk, co robić aby nasze studium było dobre. Część z nich odnosi się do sytuacji studiów przypadku skierowanych do partnerów biznesowych, które dostarczane są z gotowymi rozwiązaniami. Niektóre uwagi przy tekstach typowo dydaktycznych mogą być swobodnie pominięte, lub przeniesione do instrukcji rozwiązywania studium przypadku (Slaunwhite, 2012), (Owyang, 2008), (Herreid, 1998).

1. Uporządkuj strukturę studium przypadku jak bajkę lub dobrą powieść. Upewnij się, że ma logiczną treść i kolejność następstw. Wyjaśnij podstawowy problem identyfikując głównego bohatera zdarzeń. Przedstaw firmę (organizację) i jej produkt (wprowadzają w bohatera). Opisz jak wyzwanie przedstawione w historii zostało pokonane (opowiedz o przebiegu bitwy). Podsumowuj studium nadając mu szczęśliwe zakończenie.



2. Dołącz dużo szczegółów opisujących główny nurt akcji. Nie wystarczy powiedzieć: "Byliśmy bliscy utraty klientów!". Daj więcej informacji, na przykład: „Nasza sprzedaż spadła o ponad 42 proc. w skali miesiąca!!!”. Pamiętaj, aby podać szczegóły zarówno w opisie problemu i rozwiązaniu (jeżeli je podajesz). Jeśli przedsiębiorstwo nie chce pozwolić użyć swojej nazwy i innych danych, wybierz inny przykład. Nie ma tu miejsca na bycie zbyt ogólnym lub niejasnym. Twoja wiarygodność jako autora idzie w parze z poziomem ujawnienia danych z opisywanego podmiotu.

3. Używaj danych liczbowych aby nadać autentyczności twojemu przykładowi. Uważaj, aby nie podawać je w taki sposób aby wydawały się sztuczne. To może zakłócić sposób odbioru studium.



4. Używaj języka odbiorcy studium a nie swojego własnego. To on ma zostać zainteresowany tym przypadkiem a nie ty, jako piszący. Zamiast używać języka fachowego żargonu (na przykład dźwignia finansowa) pokaż że takie działanie pozwoliło rozwiązać określone zdarzenie lub zaoszczędzić ileś tysięcy złotych.



5. Warto przygotować do każdego studium przypadku instrukcję wykorzystania skierowaną do nauczyciela, który dany przykład będzie wykorzystywał na zajęciach. Pomoże to w dobrym zrozumieniu i przeprowadzeniu tego studium.



6. Upewnij się, że każdy podmiot wymieniony w studium zaakceptował jego treść, zanim tekst przejdzie do publicznej wiadomości. Moc studium przypadku jest w tym, że

ujawnia rzeczywisty problem i jego rozwiązanie. Niektóre firmy mogą być niechętnie do prania swoich brudów publicznie - pokazywania swoich słabości. Zanim rozpowszechnisz swoje studium na przykład umieszczając je na swojej stronie internetowej, uzyskaj błogosławieństwo wszystkich potencjalnie zainteresowanych.

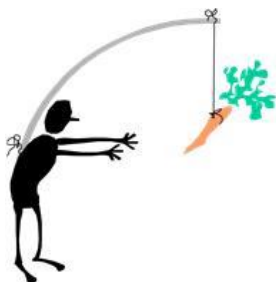


7. Studium przypadku powinno przedstawiać jakiś uzasadniony problem. Nie może być to sytuacja, o której z góry wiadomo, że jest wymyślona i nieprawdziwa lub zupełnie sztuczna. Studium przypadku powinno być szczere w swojej wypowiedzi i w końcu dawać realną możliwość czytelnikowi na jego rozwiązanie.



8. Każde studium przypadku powinno mieć określoną sekwencję uporządkowania zdarzeń w tekście. Jedną z możliwości jest struktura skoncentrowana na następujących elementach:

- **Podmiot/osoba** opisywana w studium przypadku. W kilku zdaniach należy opisać ten podmiot/osobę. Nie należy skupiać się przy tym na samym produkcie lub przedsiębiorstwie. Należy zainteresować czytającego główną postacią i jej problemami.



- **Wyzwanie.** Należy opisać sam problem, wprowadzając w niego czytelnika. Jakie są warunki w których realizuje się to zdarzenie. Jeżeli jest to

możliwe, warto przy tym używać własnych wypowiedzi opisywanego podmiotu/osoby w formie cytatu, np. „Co mam teraz z tym zrobić???”



- **Podróż.** Wskazać jakie kroki zostały już podjęte dla rozwiązania problemu. Co udało się do tej pory zidentyfikować? Dlaczego coś nie działa? Ta sekcja tekstu jest konieczna, gdyż czytelnik dzięki niej może się zidentyfikować z całą opisywaną sytuacją i osobą podejmującą decyzje. W przypadku

danych liczbowych koniecznych do prezentacji problemu należy je użyć przede wszystkim w tej części.



- **Odkrycie.** Wskazać jak znaleziono rozwiązanie lub jakie były/są opcje rozwiązań. Ta sekcja często działa jako pomost do pozostałej części studium przypadku.

- **Rozwiązanie.** W tej części podaje się rzeczywiste rozwiązanie problemu lub jego sugerowane alternatywy. Podawane wyniki powinny być w mierzalnej formie, tak aby były łatwe do zrozumienia.



9. Jednym z głównych aspektów napisania dobrego studium przypadku jest przeprowadzenie rzeczowych badań dotyczących opisywanego problemu. Obok samych części związanych z opisem problemu, ukazany powinien zostać materiał teoretyczny. Jego zawartość powinna być jak najbogatsza w szczegóły dotyczące problemu.

10. Dobre studium przypadku nie powinno odbiegać zbyt daleko w przeszłość. Maksymalny okres do jakiego można się cofnąć o 5 lat. Aby historia wyglądała na realną musi odnosić się do obecnych problemów. Oczywiście przykłady mogą być historyczne, jednak w nauczaniu istotna jest realność i odniesienie do aktualnych sytuacji. Pozwala to lepiej wczuć się w sytuacje osobom czytającym i uczącym się na

podstawie takiego studium przypadku. Jeżeli uda się napisać przykład przedsiębiorstwa które studenci mogą na bieżąco śledzić w mediach to tym lepiej dla takiego studium przypadku.



11. Dobre studium przypadku powinno wykreować empatię z główną postacią historii. Nie wynika to tylko z samej chęci zaangażowania czytelnika, lecz także z tego, iż charakter postaci zawsze będzie wpływał na to jak podejmowane będą decyzje.



12. Używaj w studium przypadku cytatów. Nie ma lepszej drogi do zrozumienia danej sytuacji i empatii z bohaterem jak pozwolić mu na wypowiedzi własnymi słowami! Cytaty dodają życia i dramatyzmu każdemu studium przypadku. Dają także realizm sytuacji.



13. Studium przypadku nie może być zbyt długie. Pozwala to na zachowanie pełnej uwagi podczas jego studiowania. Niemniej studia muszą być na tyle długie, aby wprowadzić w podstawowe fakty ale nie za długie, aby nie zanudzić czytającego.

Rozdział V. Studia przypadków

1. ODRZANKA SP. Z O.O.

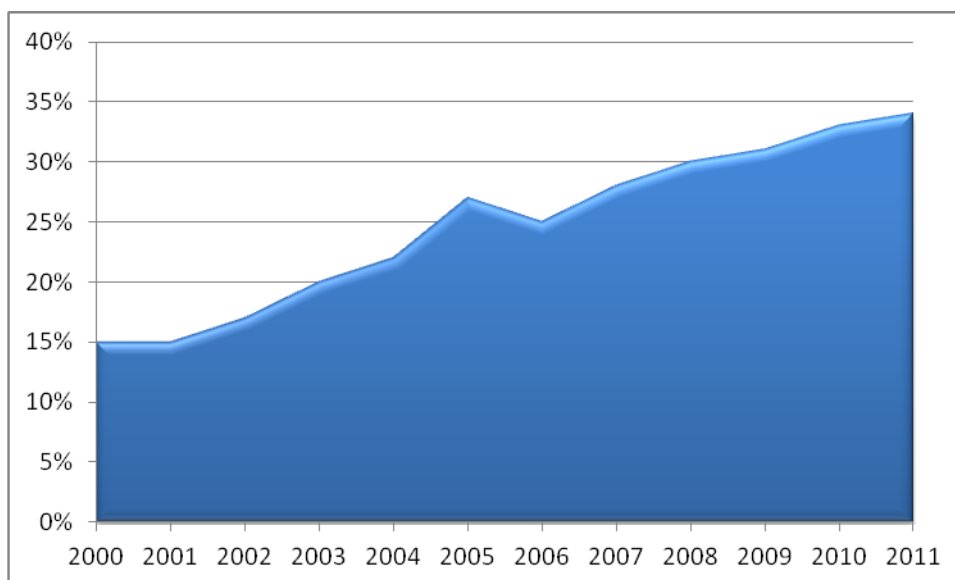
Jako menedżer ryzyka w Odrzanka sp. z o.o. jesteś odpowiedzialny za całość zarządzania ryzykiem w spółce. Firma rozwijała się w ostatnich latach bardzo dynamicznie. Aktualnie przedsiębiorstwo wchodzi na kolejne rynki – rozszerzając swój asortyment oraz zdobywając nowych klientów. Rodzi to dodatkowe problemy z którymi przedsiębiorstwo i Ty jako menedżer ryzyka musicie sobie poradzić.

Głównym problemem jaki stoi przed Tobą jest właściwe kierowanie zarządzaniem ryzykiem w przedsiębiorstwie. Oprócz tego, iż jest to skomplikowane zagadnienie, obejmujące wiele różnorodnych problemów i działań z nimi związanych, dużym wyzwaniem jest dla Ciebie przekonanie pozostałych członków zarządu Odrzanki, iż twoje działania mają znaczenie dla nie tylko rozwoju przedsiębiorstwa, ale również dla jego bezpiecznego funkcjonowania.

Odrzanka sp. z o.o. działa od ponad stu lat i jest jedną z najbardziej znanych firm w kraju produkujących napoje bezalkoholowe. Firma została założona przez aptekarza w osiemnastym wieku i przez pierwsze sześćdziesiąt lat koncentrowała się na produkcji zdrowych napojów wszystkich rodzajów. Rozwój firmy w tym okresie cechował się szybkim tempem zdobywania rynku, budowy marki i rozszerzaniem asortymentu. W swojej działalności Odrzanka napotykała na różne trudności i ryzyka, które jednak udawało się rozwiązywać. Obecnie tymi zagadnieniami zajmuje się menedżer do spraw ryzyka w którego gestii jest całość zarządzania ryzykiem w przedsiębiorstwie. Opracował on plan obejmujący wszystkie aktualne ryzykowne sprawy stojące przed przedsiębiorstwem. Pomimo pewnych trudności z jego wdrożeniem, wywołanych niezrozumieniem przez innych członków zarządu, plan też zaczął być realizowany. Niemniej, kolejne działania Odrzanki sp. z o.o. powodują, że plan ten musi być znacznie zmodyfikowany.

Od momentu w którym ostatni członek rodziny założycieli zaprzestał czynnego udziału w kierowaniu firmą ponad 10 lat temu, nowy dyrektor naczelny wprowadził program

dywersyfikujący produkcję. Od tego czasu wartość spółki znacznie wzrosła i aktualnie zatrudnia ona 2500 pracowników w kilku wytwórniach w Polsce. Rozwój przedsiębiorstwa pokazany jest na wykresie 2. prezentującym zwiększanie się udziałów rynkowych w rynku napojów bezalkoholowych.

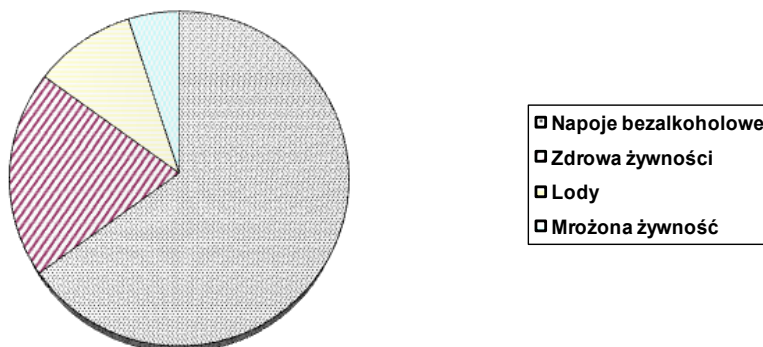


Wykres 2. Udziały rynkowe Odrzanki sp. z o.o. w latach 2000-2011 na rynku napojów bezalkoholowych.

W analizie sprawozdania rocznego z ostatniego roku widocznym jest, że obrót grupy był wypracowany przez następujące formy działalności. Prezentuje to tabela 5 oraz wykres 3.

Tabela 5. Struktura sprzedaży podstawowych grup produktów Odrzanka sp. z o.o. w roku 2011

Segment produkcji	Udział procentowy w sprzedaży
Napoje bezalkoholowe	65%
Zdrowa żywności	20 %
Lody	10 %
Mrożona żywność	5 %



Wykres 3. Struktura sprzedaży podstawowych grup produktów Odrzanka sp. z o.o. w roku 2011

Spółka przeszła długą drogę od swoich początków, sięgających stu lat wstecz. Zmieniła profil produkcji, stała się bardziej dynamiczna. Obecnie dyrektor naczelny planuje dalsze zmiany.

Pracujesz w firmie od 10 lat i dopiero teraz czujesz, że pozostali managerowie z którymi musisz współpracować, zaczynają akceptować zarządzanie ryzykiem. Ten cel został osiągnięty z tym większym trudem, iż ostatnie kilka lat było zaznaczone szybkim wzrostem w dwu aspektach – w firmie oraz w zakresie wytwarzanych produktów. Spółka eksportuje prawie 20 % swojej produkcji, co doprowadziło nawet do problemów ze strony ubezpieczeń. Tym niemniej, w ostatnich miesiącach dostrzegłeś chęć dostosowania filozofii spółki do zarządzania ryzykiem. Jej istota została zawarta jest w sprawozdaniach z zarządzania ryzykiem emitowanych dla wszystkich managerów.

Głównym oponentem w stosunku do Twojego działu jest dyrektor ds. technologii produkcji. Już kilkakrotnie słyszałeś opinię, iż tak naprawdę jego dział zawsze dawał sobie radę w kryzysowych sytuacjach, nawet bez pomocy menedżera ryzyka. Wtórzy mu przy tym dyrektor ds. finansowych, który twierdzi, iż najlepszym lekarstwem na problemy ryzyka w przedsiębiorstwie jest wykupienie ubezpieczeń. Dają one, jego zdaniem, pełne zabezpieczenie, i dodatkowe wydawanie pieniędzy na „tak zwaną kontrolę ryzyka” to ich marnowanie.

Na szczęście masz sprzymierzeńca w osobie dyrektora naczelnego, który zna koncepcję zarządzania ryzykiem i w pełni popiera jej zastosowanie. Niemniej z problemami musisz radzić sobie sam, w tym z przekonaniem innych członków zarządu do swojej wizji.

Zaczynałeś właśnie czuć, że prawie kontrolujesz wszystkie sprawy gdy otrzymałeś Memorandum od Dyrektora Naczelnego (poniżej w załączniku), w którym informuje on o dalszym rozwoju Odrzanki poprzez przejęcie przedsiębiorstwa zagranicznego z USA. Oprócz tego, iż jest to nowy rynek, podmiot przejmowany jest również ze względu na niestosowany w Twojej firmie produkt: napoje o niskiej zawartości alkoholu.

Siedząc w swoim gabinecie studiujesz list od Dyrektora Kowalskiego. Przez Twoją głowę przelatuje setki myśli, ale jedna główna nie daje ci spokoju: „jak bardzo zmieni to mój zakres działalności?”. Oprócz sprzedaży eksportowej, którą w końcu udało się opanować pod względem ryzyka, dojdą teraz problemy o zupełnie innej skali. Biorąc kartkę papieru zaczynasz na niej pisać podstawowe ryzyka, związane z akwizycją:

- Zakłady produkcyjne w obcym kraju.
- Zwiększenie liczebności załogi całego przedsiębiorstwa.
- Budowa umowy o akwizycji przedsiębiorstwa.
- Inna kultura organizacyjna.
- Nowy rodzaj produktu do którego przedsiębiorstwo nie do końca jest przygotowane.
- Upadek dotychczasowej tradycji produkcji zdrowej żywności.
- Międzynarodowe rozliczenia finansowe.
- Budowa nowej fabryki gdzieś na końcu świata.

Lista wydłuża się a Ty nadal widzisz coraz to nowe ryzyka przed tą działalnością. Sam nie wiesz jeszcze ile czasu będzie potrzeba na sporządzenie wyłącznie listy ryzyk zagrażających rozwojowi, nie mówiąc już o metodach ich kontroli czy ich finansowaniu. W myślach widzisz już drwiących kolegów z zarządu: „o pojawiły się jakieś nowe problemy, czy szanowny Pan Dyrektor do spraw ryzyka wie jak je rozwiązać...”. Rozważania te przerywa Ci głośno dzwoniący telefon na biurku. Podnosisz słuchawkę wołając „Halo?”. Po drugiej stronie odzywa się sekretarka dyrektora naczelnego mówiąc: *”Pan Dyrektor Kowalski zaprasza na naradę w sprawie przejęcia Zesty”*.

Podążając na spotkanie obmyślasz w głowie warianty ochrony przed ryzykiem, jakie mógłbyś na szybko przedstawić. Oczywiście obok tradycyjnych działań jak kupno dobrej polisy ubezpieczeniowej widzisz inne ciekawe rozwiązania. Wyliczasz je sobie w myślach: program informacyjny dla załóg obu podmiotów wyjaśniający im co się stało i jakie będą tego skutki, zaangażowanie firmy konsultingowej do pomocy przy rozliczeniach finansowych

i prawnych wynikających z przejęcia, zaangażowanie działu marketingu do opracowania nowych programów promujących produkty połączonego przedsiębiorstwa, zaangażowanie departamentu finansowego i ekonomicznego do pełnej analizy danych z nowych rynków, program ochrony pracowników przed ryzykami wynikającymi z procesu produkcyjnego w nowym przedsiębiorstwie,... Rozważania przerywa ci widok drzwi gabinetu narad.

Wchodząc do pokoju widzisz już zgromadzonych innych członków zarządu nerwowo przeglądających czekające na wszystkich dokumenty. Podchodzisz do swojego miejsca, i widzisz iż są to podstawowe informacje dotyczące przejmowania firmy Zesty. W oczy wpadają ci zestawienia dotyczące analizy strategicznej podjętych działań oraz krótka analiza SWOT przedsięwzięcia.

Dyrektor Naczelny Jan Kowalski wstając zaczyna omawiać podjęte decyzje oraz zmiany jakie czekają przedsiębiorstwo w nadchodzącym okresie. Z jego słów wynika, iż zdaniem departamentu ekonomicznego nie występują poważne zagrożenia o charakterze makroekonomicznym. Zarówno w kraju jak i USA gospodarki radzą sobie dobrze, systemy polityczne i finansowe wydają się być stabilne. W miarę dobrze rozpoznane są warunki sprzedaży oraz zachowania konsumentów. Niewielkim problemem może być sytuacja polityczna w Peru, jednak zaradzeniem temu może być lokalizacja planowanej nowej fabryki poza tym krajem, w celu zdywersyfikowania ryzyka.

Ważne jest także zdaniem pana Kowalskiego to, iż istnieje znaczna przewaga mocnych przedsięwzięcia nad jego słabymi stronami. Do słabości zaliczył przede wszystkim różnice kulturowe pomiędzy załogami przedsiębiorstw oraz nową, znacznie rozszerzoną skalę międzynarodowej działalności. Z drugiej strony mocną stroną są dobrze zgrana i pewna załoga Odrzanki, chłonny rynek krajowy, na którym nowy produkt powinien się dobrze sprzedawać, dobrze opanowany rynek w USA, na którym dotychczasowe produkty powinny również się sprzedawać bez problemu. Jego zdaniem, największym zagrożeniem stojącym przed przedsiębiorstwem, jest szybkie spojenie obu przedsiębiorstw w jeden organizm. Jednocześnie największą szansą jest to, iż rozszerzenie działalności na nowe rynki, daje możliwość jeszcze szybszego rozwoju niż dotychczas, i to w skali ponadnarodowej.

Śluchając tej wypowiedzi odnosisz wrażenie, iż czegoś ci w niej brakuje. Nie wiesz jeszcze co to jest, ale ta myśl nie daje Ci spokoju.

Na zakończenie spotkania dyrektor naczelny poprosił wszystkich o dokładne zapoznanie się ze sprawą. Oprócz przekazanych dokumentów wskazał na osobę dyrektora Johna Milla z Zesty, jako koordynatora przejęcia ze strony amerykańskiej. Ponowił także prośbę, o pełne zaangażowanie się w proces połączenia oraz wskazanie obszarów w których członkowie zarządu zaangażują się w pierwszej kolejności.

Opuszczając gabinet narad rozmyślasz, co to oznacza dla Twojej działalności w Odrzance? Jak sobie poradzisz z nowymi wyzwaniami? Jakie działania będziesz musiał podjąć natychmiast, a jakie w dalszej kolejności? Co z dotychczasowymi działaniami z zakresu zarządzania ryzykiem w Odrzance? Są to pytania na które musisz sobie teraz odpowiedzieć...

Załącznik 1.

Memorandum

Data 21 stycznia
Od Jan Kowalski, Dyrektor Naczelny
Do Cały Zarząd wg. Rozdzielnika
Dotyczy Przejęcie „ZESTY S.A.”

Jestem zachwycony mogąc zawiadomić, że negocjacje dotyczące nabycia Zesta S.A. z USA zakończyły się zadawalająco.

Za miesiąc od dzisiejszej daty, Zesty stanie się firmą zależną od Odrzanka. Jest to niezmiernie istotna chwila w historii naszej firmy. Dotąd, Odrzanka zajmowała się obecną produkcją lecz nabycie Zesty wprowadza nas na inny poziom działalności spółki który przynosi zarówno wyzwania jak i okazje.

Zesty jest głównym producentem napojów zastępujących wina (drinki niskoalkoholowe), skierowanym przede wszystkim na młodych ludzi oraz tych którzy nie chcą konsumować tradycyjnych win lub napojów wysokoprocentowych. Jest to rynek który był przez nas obserwowany od pewnego czasu w USA i nabycie Zesty umożliwi nam otwarcie

rynku takich napojów w Polsce. Co więcej, pozwoli zrobić to nam na solidnej bazie wypracowanej przez tą firmę w Stanach Zjednoczonych.

Zesty działa z kwatery głównej w Pittsburgu w Pensylwanii. Posiada ona trzy główne hurtownie. Jedną w Pittsburgu, drugą w Des Moines i trzecią w Austin. Hurtownie te zaopatrywane są w produkty (puszki i butelki) przez dwie fabryki znajdujące się w Peru. Ich usytuowanie jest wielkiej mierze historyczne, ważne jest przy tym, że są one położone blisko obszarów intensywnych upraw owoców oraz źródeł relatywnie taniej siły roboczej. Planuje się także wybudowanie trzeciej fabryki w przeciągu następnych sześciu miesięcy lecz jej lokalizacja nie jest jeszcze ustalona.

To przejęcie jest jednym z najistotniejszych dla naszej spółki i chciałbym prosić Was wszystkich abyście zrobili wszystko co możliwe aby integracja Zesty odbyła się bez oporów pozwalając na scalenie jej w jedną strukturę z Naszą firmą. Dlatego jest niezwykle pilną sprawą aby każdy z Was określił jaki powinien być poziom Waszego zaangażowania w proces integracji naszych firm.

Dyrektor Naczelny Grupy

Jan Kowalski

2. ESOTIQ&HENDERSON SA

W styczniu tego roku zostałem menadżerem ds. rozwoju w firmie ESOTIQ&HENDERSON SA moim zadaniem jest zwiększaniu wielkości sprzedaży, poszerzanie rynków zbytu i maksymalizowanie wyników finansowych. Firma do tej pory nie rozwijała się prężnie. Aktualnie przedsiębiorstwo zamierza znacznie poszerzyć swoją działalność, a właściciele chcą pomnożenia swojego majątku. Mój kontrakt w tej firmie

został podpisany na rok, dalsze zatrudnienie i wynagrodzenie uzależniono od wzrostu sprzedaży.

Pracuje w firmie ESOTIQ&HENDERSON SA od miesiąca zamierzam kontynuować widoczny w minionych latach trend w zakresie tworzenia sieci sklepów – wzrost ilości sklepów opierać się będzie w głównej mierze na wzroście udzielonych licencji franczyzowych. W ramach założonej w strategii rozwoju ekspansji zagranicznej zamierzam zwiększyć sprzedaż eksportową, między innymi poprzez nawiązywanie współpracy z partnerami krajowymi i zagranicznymi posiadającymi zorganizowane sieci detaliczne.

Głównym problem jaki stoi przed mną jest tak pokierować firmą, aby zwiększyć udział w rynku. Jest to dość trudne zadanie biorąc pod uwagę sytuację makro i mikroekonomiczną mojej obecnej firmy.

ESOTIQ&HENDERSON SA jest firmą, która działa na rynku od 1990 roku na rynku polskim powstała na zgliszczach odzieżowych firm państwowych. W latach dziewięćdziesiątych zajmowała się produkcją odzieży bielizniarskiej według starego typu były bawełniane podkoszulki, kalesony, majtki „babcine”. Obecnie jest znanym producentem bielizny stawiającym na bieliznę dla kobiet i mężczyzn trzydziesto-czterdziestoletnich. Akcje spółki jest notowane na giełdzie. Firma ta funkcjonuje na trudnym rynku na którym panuje duża konkurencja, panuje kryzys w strefie Euro, kraj ma kłopoty związane z deficytem gospodarczym. Zwiększenie rynków zbytu i poprawienie wyników spółki będzie wymagało od nowego menadżera ds. rozwoju wypracowania nowej strategii działania.

W celu opracowania strategii dla mojej firmy (chcę utrzymać tę pracę, lubię to co robię) muszę zrobić rozeznanie w otoczeniu. W celu dokonać analizy makro i mikrootoczenia, zacząłem szukać informacji na temat moich konkurentów, i co jeszcze można zrobić na rynku. Co znalazłem: branża bielizniarska, podobnie jak odzieżowa jest rozdrobniona, choć na obu rynkach widać tendencje konsolidacyjne (które będą najprawdopodobniej pogłębiały się w kolejnych latach).

Branża odzieżowo-bielizniarska znajduję się wciąż w fazie rozwoju nasze społeczeństwo nie osiągnęło jeszcze poziomu zamożności społeczeństw zachodnioeuropejskich. Wśród producentów oraz dystrybutorów bielizny i mody plażowej panuje wysoka konkurencja. Zauważyć należy jednak, że nieliczni posiadają odpowiednie zdolności produkcyjne i organizacyjne oraz niezbędne zaplecze kapitałowe do budowy

kompletnej oferty produktowej, silnej marki oraz rozległej sieci sprzedaży. Co oznacza, że dla mnie znajdzie się jeszcze niższa rynkowa, w której będę mógł pokazać swoje umiejętności menadżerskie.

Dowiedziałem się również, że na rynku koronkowo-kostiumowym można wyróżnić cztery segmenty cenowe:

- najniższy to segment ekonomiczny obejmujący produkty „no name” – sprzedawane w wielkopowierzchniowych marketach, dyskontach i na bazarach;
- nad segmentem „no name” plasuje się asortyment brandowy ze średniej/niższej warstwy cenowej dystrybuowany głównie przez hurtownie i sklepy multibrandowe;
- średnia i średnia/wyższa półka cenowa to segment zdominowany przez markowe towary sprzedawane w sieciach salonów własnych bądź franczyzowych;
- na szczycie piramidy jest segment premium obejmujący wysokogatunkowe, ekskluzywne produkty adresowane do konsumenta o wysokim statusie materialnym.

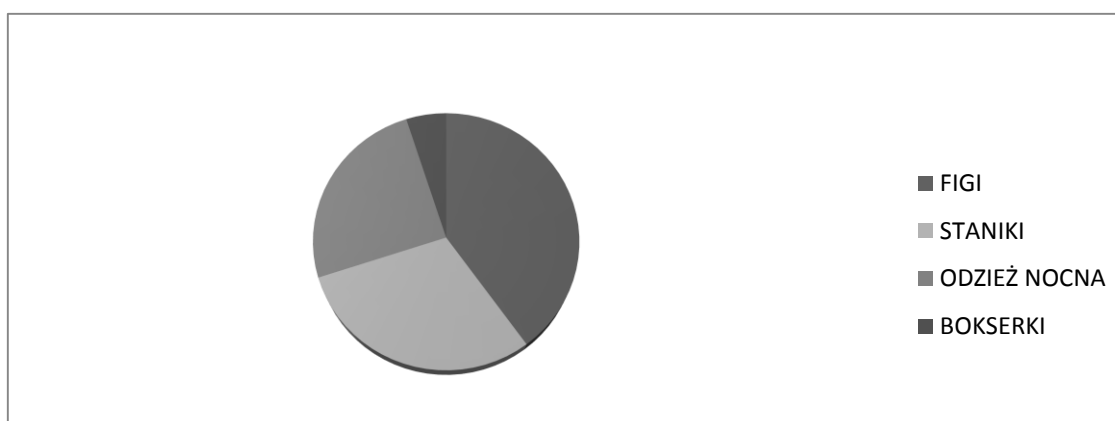
Sprzedaż markowej bielizny w sieciach własnych i franczyzowych związana jest z rozwojem centrów handlowych, w których zdecydowaną większość najemców stanowią sieci odzieżowe. Bielizna dzienna i nocna jest podstawowym asortymentem umiarkowanych metrażowo punktów sprzedaży, natomiast bielizna plażowa, jest przeważnie (ze względu na sezonowość) dodatkiem do oferty salonów z odzieżą, artykułami sportowymi bądź bielizną dzienną. Dynamika przyrostu centrów handlowych, spadek znaczenia pozasalonowych kanałów dystrybucyjnych (hurtownie, niewielkie lub niezrzeszone w sieci sklepy multibrandowe i bazy), rosnący segment średniozamożnych i zamożnych Polaków oraz rosnący popyt na odzież ze średniej półki cenowej stwarza duże szanse dla rozwoju franszyzy w sektorze bielizny i kostiumów plażowych.

Polski rynek bielizny rozwija się w oparciu o sieci salonów, które dynamicznie rozwijają właściciele poszczególnych marek. Liderem rynku nadal jest niemiecka marka TRIUMPH (marka powstała w 1886 roku w Niemczech, a w Polsce obecna od ponad 30 lat). Tuż za liderem plasują się włoska INTIMISSMI (powstała w 1996 roku na bazie sukcesu powstałej w 1986 roku marki CALZEDONI i związana z Grupą Golden Lady - światowym liderem w rajstopach, funkcjonujące na polskim rynku od 7 lat) i ESOTIQ&HENDERSON. Stawkę poważnych graczy posiadających sieć salonów zamyka ATLANTIC (marka powstała w 1993 roku).

Przeciętna Francuzka i Włoszka wydaje na bieliznę 98 euro rocznie. Natomiast Polka trzykrotnie mniej i zarazem o połowę mniej niż Niemka czy mieszkanka Skandynawii. Po bieliznę ekskluzywną – stanik około 300 zł, figi za 150 – sięga w Polsce około 2% klientek. Większość kupuje produkty tańsze, w „sieciówkach”, na bazarach lub w sklepach „z niższej półki”. Polacy stają się coraz bardziej majętni, a wiedza na temat wszelkich produktów staje się bardziej dostępna. Obserwuje się znaczny wzrost świadomości konsumentek na temat jakości dostępnych na rynku produktów i obecnych marek.

Tabela 6. Struktura sprzedaży podstawowych grup produktów ESOTIQ&HENDERSON w roku 2011

Segment produkcji	Udział procentowy w sprzedaży
Figi	40%
Staniki	30 %
Odzież nocna	25 %
Bokserki	5 %



Wykres 4. Struktura sprzedaży podstawowych grup produktów ESOTIQ&HENDERSON w roku 2011

Polki zaczynają rezygnować z towarów bazarowych na rzecz specjalistycznych i markowych produktów. Szukają bielizny, która oferuje więcej niż tylko walory estetyczne. Polki chętnie podkreślają swój biust biustonoszami typu push-up. Wybiera je aż 42%

konsumentek, natomiast w bardziej tradycyjnych biustonoszach miękkich gustuje tylko 20%. W przypadku dolnej części garderoby Polki wciąż preferują majtki typu „stringi” przed majtkami typu „figi”. Te pierwsze wybiera aż 54 % kobiet.

W analizie sprawozdania rocznego z ostatniego roku widoczne jest że obrót grupy był wypracowany przez następujące formy działalności. Prezentuje to tabela 6 oraz wykres 4.

Analiza sprawozdania finansowego za okres 2010-2011 mojej nowej firmy pozwoliła mi wyłowić dane finansowe, które mają pomóc wymyślić nową strategię rozwoju dla mojej nowej firmy (tabela 6).

Tabela 7. Dane finansowe spółki akcyjnej ESOTIQ&HENDERSON za lata 2010-2011

Wyszczególnienie	2010 rok (dane w tys. zł)	2011 rok (dane w tys. zł)
Aktywa	39 659	53 511
Zapasy	22 741	24 988
Należności krótkoterminowe	5 998	13 533
Zobowiązania krótkoterminowe	24 078	18 825
Przychody ze sprzedaży	14 448	23 918
Zysk netto	501	636

Analizując dane finansowe firmy, strukturę organizacyjną i otoczenie makro i mikroekonomiczne, już wiem że zmiany dotyczyć będą struktury terytorialnej sklepów – z jednej strony otwarte zostaną sklepy poza granicami kraju, z drugiej strony przewiduje rozwój sieci sklepów również w małych i średnich miastach.

Muszę też rozpocząć działania, które wzmocnią rozpoznawalności marki, co towarzyszyć musi zmiana strategii marketingowej oraz zaistnienie w związanym z branżą mody, znanym na całym świecie, kanale telewizyjnym. Czy zarząd spółki da zgodę na nowe działania, czy dział marketingu będzie umiał przygotować odpowiednią strategię marketingową dla realizacji moich planów? Nie wiem w kim będę miał poparcie, jestem nowy, ja muszę się wykazać. Czy dam radę?

Siedząc w swoim gabinecie próbuje z analizować dane dostarczone mi przez dział marketingu i dział finansowy. Analizując dane wypunktowuje jakie problemy możemy napotkać realizując swoją strategię,

- czy nowy produktu przyjmie się?
- jaka powinna być strategia marketingowa,
- wydatki na reklamę, na nowy produkt czy firma da radę udźwignąć finansowo, czy potrzebny będzie pozyskanie źródeł zewnętrznych?
- jak pójdzie tworzenie placówek na świecie?
- czy rada nadzorcza przyjmie moją strategię?

Sam nie wiem jeszcze ile czasu będzie mi potrzeba na sporządzenie listy ryzyk zagrażających rozwojowi, nie mówiąc już o metodach ich kontroli czy ich finansowaniu. Nie wiem jak zostanie przyjęta moja strategia działania, czy uda mi się stworzyć zespół do realizacji strategii, czy dam radę skoordynować pracę zespołu wdrażającego strategię, czy będę tu pracować za rok?

Długie rozmyślenia, rozmowy z pracownikami mojego działu, działu marketingu pozwoliły mi wyprowadzenie głównych kierunków strategii rozwoju firmy ESOTIQ&HENDERSON SA:

1) zmiana strategii marketingowej:

Strategia rozwoju Spółki przewiduje zmianę strategii marketingowej, która być ukierunkowana na produkcje dla klientów bardziej wymagających o wyrafinowanych gustach, ceniących komfort oraz jakość nabywanych produktów.

ESOTIQ&HENDERSON SA ma być teraz kojarzona jako brand o wysokim image. Nie zamierzamy jednak rezygnować z linii produktów konkurencyjnych cenowo – oferując wysoką jakość i prestiż w przystępnej cenie. Realizacji nowej strategii marketingowej ma sprzyjać pojawienie się ESOTIQ&HENDERSON w ogólnosiwiatowej telewizji modowej oraz udział w targach mody w światowych centrach mody – Moskwie, Paryżu, Nowym Jorku i Hong Kongu.

2) zwiększenie różnorodności asortymentu sprzedaży:

Może zarząd ESOTIQ&HENDERSON SA dostrzeże również szansę rozwoju Spółki między innymi w drodze zwiększenia różnorodności oferowanych produktów, wprowadzając

do sprzedaży rajstop pod marką ESOTIQ&HENDERSON SA. Damskie rajstopy stanowią bowiem produkt szybko zużywalny, obrotowy, a tym samym dochodowy. Rynek rajstop został wstępnie rozpoznany sprzedażowo już na przełomie 2009 i 2010 roku – w ciągu półrocza sprzedano 600 tysięcy sztuk produktu. Wśród nowych produktów znaleźć się mają również akcesoria damskie, dodatki i biżuteria.

3) ekspansja poza granice kraju

Spółka posiada sklepy sprzedaży nie tylko w kraju, lecz również poza jego granicami, między innymi w Austrii, Czechach, Rosji oraz Słowacji. Wstępnie zakładam że przygotowana strategia rozwoju Spółki zakłada wzrost ilości sklepów poza granicami Polski, a tym samym wzrost rozpoznawalności marki na rynkach obcych. Wymyśliłem sobie, że nowe sklepy powinny zostać otworzone w krajach Europy Zachodniej, Azji oraz w Stanach Zjednoczonych. Pierwsze sklepy powinny zostać otwarte już w II połowie 2012 roku. W celu realizacji strategii powinniśmy wziąć udział w organizowanych na całym świecie targach mody.

Strategia przygotowana, czekasz teraz na zebranie zarządu. Myślę, jak przyjmą moją strategię?

Zebranie zarządu jest dnia następnego, nie była to spokojna noc. Członkowie Rady Nadzorczej słuchają wnikliwie mojej strategii, która ma mocne i słabe strony oraz szansę i zagrożenia. Ze strony członków zarządu słychać pytania, które słusznie są słabą stroną tej strategii, wśród są takie:

- czy nasza pozycja konkurencyjna jest silna?
- czy mamy wystarczająco środków?
- czy ma za mały potencjał wytwórczy?
- czy mamy nie za słaby image firmy?
- czy nie charakteryzujemy się za słabym poziomem marketingu?
- czy nie brakuje nam środków na finansowanie zmian organizacyjnych?

Nie na wszystkie pytania umiem odpowiedzieć, powiedziałem że niektóre z pytań musi wypowiedzieć się dyrektor finansowy, dyrektor ds. marketingu. Ale słyszę też pytania i wypowiedzi, które podniosły mnie na duchu, że nie jest nic straconego, wśród nich pojawiły się: ma znaczącą pozycję, ma i powinna podołać nowej strategii, ma wystarczające zasoby,

ma dużą zdolność konkurowania, ma dobrą opinie u klientów, jest uznanym liderem rynkowym, ma doświadczoną kadrę kierowniczą.

Przewodniczący Rady Nadzorczej podsumowując zebranie Rady Nadzorczej dotyczącej mojej strategii, powiedział że widzi możliwości realizacji przygotowanej przez ze mnie strategii, a szanse widzi w: nowej grupie klientów, w możliwości wejścia na nowe rynki, w możliwość poszerzenia asortymentów. Mówił też o zagrożeniach: między innymi, o możliwości nieudanej kampanii reklamowej, nietrafionym produkcie, jak strategię odbiorą akcjonariusze, czy będzie z kryzysem w strefie Euro, czy trafimy w gusta klientów z nowym produktem.

Na zakończenie spotkania przewodniczący Radny Nadzorczej poprosił wszystkich o dokładne zapoznanie się ze strategią. Oprócz przekazanych przez ze mnie dokumentów wskazał na osobę dyrektora ds. finansowych i dyrektora ds. marketingu o przygotowanie wstępnych dokumentów, które będą odpowiedzią na moją strategię i możliwość jej realizacji. Ponowił także prośbę, o pełne zaangażowanie się w proces tworzenia nowej strategii i realizacji oraz wskazanie obszarów w których członkowie zarządu zaangażują się w pierwszej kolejności.

Opuszczając gabinet narad rozmyślałam, jak sobie poradzę z nowymi wyzwaniami? Jakie działania będę musiał podjąć natychmiast, a jakie w dalszej kolejności?

Kiedy zbliżała się ósma wieczorem zadzwonił telefon, ja w tym czasie siedziałem w swoim ulubionym fotelu czytając Newsweeka. Słuchając tego co mówił znajomy zamarłem, nie mogłem wydusić z siebie słowa, ..., w końcu podziękowałem koledze i odłożyłem słuchawkę. Usiadłem w fotelu, i zastanawiałem się nad tym co usłyszałem. A usłyszałem, że akcje naszej spółki rozpoczął wykupywać Holdingu PRONOX. Ten fakt zmroził mnie. Co z moimi planami? Co z moją pracą? Co to za Holding? W jakim celu wykupuje akcje ESOTIQ&HENDERSON SA?

3. MEBLOG SA

Jesteś zatrudniony na stanowisku Prezesa w firmie produkcyjno - handlowej MEBLOG S.A. Przedsiębiorstwo to zajmuje się produkcją mebli ogrodowych. Zatrudnia 1500 pracowników. W przeważającej ilości tj. 65% pracowników jest zatrudnionych w dziale w produkcyjnym. W ostatnim roku firma odnotowała straty wynikającej z niskiej sprzedaży produktów. Tym samym nie możesz zrealizować obietnicy podwyżki wynagrodzeń dla wszystkich pracowników o 5%. Dodatkowo wiesz, iż w kierowanym zespole jest słaba komunikacja pomiędzy pracownikami poszczególnych działów oraz istnieją liczne konflikty personalne, które negatywnie wpływają na efektywności pracy. Musisz jako menedżer podjąć zdecydowane działania w celu rozwiązania powyższych problemów.

Siedząc w gabinecie i przeglądając raporty stwierdzasz „Wdrożenie adekwatnych pozafinansowych bodźców motywacyjnych zwiększy efektywność i wydajność pracowników. Zastawiam się jak przekazać pracownikom, iż w obecnym roku ich wynagrodzenia nie wzrosną, a także nie otrzymają premii?”.

MEBLOG S.A to przedsiębiorstwo rodzinne, które zostało założone w 1971 r. przez obecnego Przewodniczącego Rady Nadzorczej. W roku 2001 zrzekł się funkcji Prezesa Zarządu i na tym stanowisku zastąpił go syn. Od przeszło 10 lat MEBLOG jest liderem na rynku krajowym (jego udział wynosi ok. 40%). Część produkcji (ok. 30%) jest wysyłana za granicę. Głównymi odbiorcami są: Francja, Hiszpania, Włochy, Grecja. Silny rozwój firmy na przestrzeni lat 2001 – 2011 skutkowało wzrostem zatrudnienia z 300 osób do 1500 osób. Sukces przedsiębiorstwa przekładał się na wzrost wynagrodzeń dla pracowników (średnioroczny wzrost w okresie 2001 – 2011 r. wyniósł 10%). Obecnie przeciętne wynagrodzenie jest o 28% wyższe od średniego wynagrodzenia w kraju. Ponadto co kwartał pracownicy otrzymywali premie w wysokości dodatkowego jednomiesięcznego wynagrodzenia. Jednak rok 2011 okazał się najgorszym na przestrzeni całego okresu funkcjonowania firmy. Przedsiębiorstwo odnotowało straty wynikające z niewypłacalności kontrahentów. Spowodowało to problemy związane z zapewnieniem płynności i stabilności finansowej. Konsekwencją tychże trudności jest słaba motywacja pracowników, która wynika z braku premii kwartalnych oraz obiecanych podwyżek. Należy zatem opracować skuteczny

system motywacyjny, dzięki któremu pracownicy osiągną lepszą niż dotychczas efektywności.

MEBLOG działa na rynku mebli ogrodowych, na którym można zaobserwować na w ostatnich latach tj. 2002 – 2010 wzrost popytu na produkty i usługi. Czynnikiem, który w dużej mierze determinował rozwój branży był rozwój rynku nieruchomości. Od roku 2011 zainteresowanie kupnem, sprzedażą domów, mieszkań wyraźnie zmalało. Tym samym zmalała sprzedaż mebli ogrodowych. W chwili obecnej w przypadku branży mebli ogrodowych mamy do czynienia z rynkiem klienta, a nie sprzedawcy. Klient z uwagi na dużą ilość producentów na rynku może przebierać w różnorodnych ofertach. Tym samym przedsiębiorstwa rywalizują o potencjalnego klienta przede wszystkim za pomocą promocji cenowych.

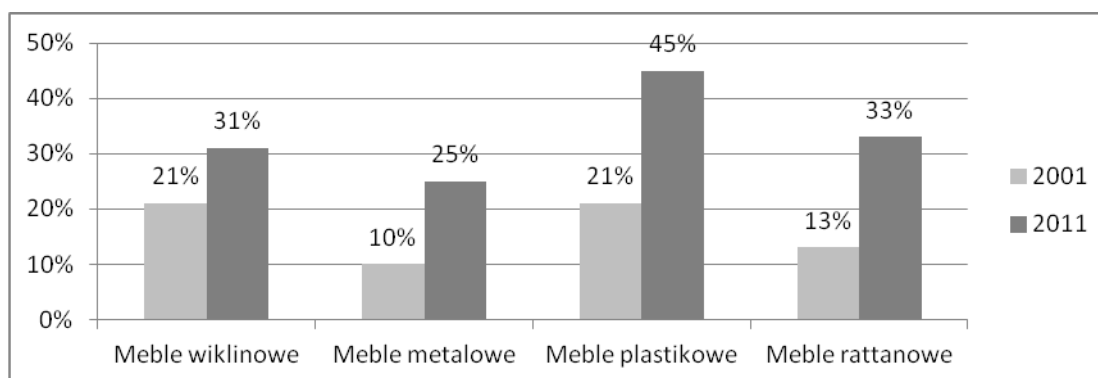
Mimo niekorzystnej tendencji prognozuje się, iż w latach 2015 – 2018 rynek mebli ogrodowych będzie należał do dziedzin wytwórczości o rosnącym znaczeniu w krajowym przemyśle. W tym okresie wartość rynku mebli ogrodowych wzrośnie co roku o ponad 2 proc. Istotnym czynnikiem wpływającym na możliwości rozwoju rynku mebli ogrodowych jest dostępność krajowej bazy surowcowej i materiałowej oraz nadal jeszcze niski poziom kosztów w porównaniu z krajami zachodnimi. Fakt ten determinuje możliwość zwiększenia eksportu, który do roku 2018 będzie stanowił siłę rozwoju polskiego rynku mebli ogrodowych

Mimo, iż firma istnieje od 1971 r. to okres sukcesu został odnotowany po 20 latach od założenia przedsiębiorstwa. W roku 2001 przedsiębiorstwo nawiązało współpracę z firmami zagranicznymi, co skutkowało, iż część produktów finalnych była eksportowana. Ponadto w okresie 2001 – 2011 r. przedsiębiorstwo pozyskiwało coraz więcej klientów krajowych. Powyższe tendencje spowodowały wzrost zamówień i zatrudnienia, które zostało odzwierciedlone w wzroście udziału firmy w sprzedaży mebli ogrodowych na rynku krajowym (wykres 5).

Mimo wzrostu udziału MEBLOG w sprzedaży mebli ogrodowych w okresie 2001 – 2011 r., przedsiębiorstwo w roku 2011 odnotowało stratę, która wynikała głównie z podwyżki cen surowców wykorzystywanych do produkcji mebli, niewypłacalności kontrahentów oraz wysokich kosztów osobowych, związanych z wzrostem wynagrodzeń wszystkich pracowników oraz przyznawaniem dla nich regularnych premii (średnie zatrudnienie

w branży wynosi 300 pracowników, zaś przeciętne wynagrodzenie oscyluje wokół średniej pensji krajowej).

Wykres 5. Udział sprzedaży poszczególnych rodzajów mebli ogrodowych w sprzedaży ogółem w Polsce w latach 2001 - 2011



W związku z problemami związanymi z utrzymaniem płynności finansowej, jako Prezes przedsiębiorstwa jesteś zobowiązany do zaprojektowania odpowiedniego systemu motywacyjnego, który zapewni brak fluktuacji pracowników, przy jednoczesnym wzroście efektywności Twojego personelu. Budowa systemu motywacyjnego winna być, z uwagi na brak funduszy, oparta na bodźcach pozafinansowych. Zaprojektowanie owego systemu jest o tyle istotne, iż z dostępnych prognoz dotyczących rozwoju rynku mebli ogrodowych jasno wynika, iż w najbliższych latach branża ta odnotuje wzrost zyskowności. Musisz zatem opracować plan wdrażania systemu motywacyjnego w swoim przedsiębiorstwie.

Twoje przedsiębiorstwo zatrudnia 1500 osób. Pracują oni w następujących działach:

- dział produkcji – 975 osób,
- dział marketingu i sprzedaży – 120 osób,
- dział technologii - 80 osób,
- dział wzornictwa – 70,
- dział jakości – 63 osoby,
- dział finansowy - 42 osoby,
- dział HR– 68 osób,
- dział transportu – 42 osoby,

- dział magazynowy – 40 osób.

Wiesz, od dyrektorów poszczególnych działów, iż od początku 2012 roku narastają liczne konflikty szczególnie pomiędzy działem produkcji a działami marketingu i sprzedaży, technologii oraz wzornictwa. Pracownicy działu produkcji czują, iż ich praca jest niedoceniana przez pozostałych pracowników Twojej firmy. Ponadto uważają, iż zarabiają najmniej spośród wszystkich działów, a winni zarabiać najwięcej, gdyż to oni wytwarzają produkt finalny, który później jest sprzedawany. Niezadowoleni są również pracownicy działów marketingu i sprzedaży, działu kadr i płac, technologii, wzornictwa i jakości którzy narzekają na niskie możliwości rozwoju posiadanych umiejętności. Ostatnio podjąłeś decyzję, iż osoby z tych działów z uwagi na brak funduszy nie będą do końca 2012 r. uczestniczyć w żadnych branżowych targach, szkoleniach oraz seminariach. Problemy narastają również w dziale transportu i magazynowym. Pracownicy tych działów narzekają na brak wystarczającej infrastruktury i taboru samochodowego służących do wykonywania powierzonych im zadań. Oprócz powyższych problemów istnieją jeszcze te które odnoszą się do pracowników wszystkich działów. Problemami tymi są brak premii kwartalnej oraz słaba komunikacji pomiędzy poszczególnymi działami.

Znając największe problemy MEBLOG w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi postanowiłeś spotkać się z dyrektorami działów w celu omówienia wdrożenia nowego systemu motywacyjnego.

Przed planowym spotkaniem postanowiłeś przemyśleć możliwości rozwiązania występujących problemów. Zapisałeś na kartce możliwe warianty.

1. Ogłaszam, iż w roku 2012 nie będzie żadnych podwyżek i premii a pracownicy mają się cieszyć, że w czasach kryzysu jest praca. Podkreślam, iż nikogo na siłę nie będę zatrzymywał w przedsiębiorstwie i w każdej chwili niezadowolony pracownik może odejść.
2. Przedstawiam obecną sytuację firmy i tłumaczę powody wprowadzanych zmian. Tworzę zespoły w każdym dziale, które mają wypracować propozycje zmian systemu motywacyjnego
3. Zatrudniam wyspecjalizowaną firmę konsultingową, której zadaniem jest przeprowadzenie audytu personalnego w przedsiębiorstwie oraz zaprojektowanie planu strategicznego wprowadzanych w systemie motywacyjnym zmian

4. Zatrudniam zewnętrznych coachów, którzy przeprowadzą indywidualne rozmowy z pracownikami. Celem coachingu będzie uzyskanie informacji od pracowników o kierunku pożądanych zmian, a także w późniejszym etapie akceptacja owych przekształceń

Nadszedł dzień spotkania z dyrektorami wszystkich działów. Na początku prosił dyrektora działu finansowego o prezentację bieżącej sytuacji. Uczestnicy spotkania zaniepokoiли się konkluzją, która była następująca: „Sytuacja finansowa przedsiębiorstwa w ciągu 2011r. znacznie się pogorszyła. Nie stać nas na żadne podwyżki, przyznawanie premii. Nie mamy także funduszy na szkolenie pracowników. Trudno dziś jednoznacznie stwierdzić czy w najbliższych sześciu miesiącach nie będziemy musieli dokonać redukcji zatrudnienia”

W następnej kolejności głos zabrał dyrektor HR, który przedstawił wyniki dokonanej oceny pracowników, przy zastosowaniu metody 360°. Stwierdził on m.in. „ Pracownicy są niezadowoleni, gdyż nie otrzymali obiecanych podwyżek i premii. Ponadto istnieją liczne konflikty personalne pomiędzy pracownikami. W zespołach zauważalna jest nieufność, brak współpracy, brak zrozumienia oraz indywidualizm w działaniu.”

Podsumowałeś prezentację stwierdzając :Wyniki analiz w pełni potwierdzają zasadność wprowadzania zmian dotyczących przekształceń obecnie funkcjonującego systemu motywacyjnego” Po czym rozpocząłeś dyskusję, której rezultaty zapisałeś na tablicy.

Podczas dyskusji uczestnicy zebrania wymienili następujące **mocne strony** jakie przemawiają za wprowadzeniem zmian w systemie motywacyjnym:

- występujące konflikty personalne,
- niska produktywność pracowników,
- zła atmosfera pracy,
- brak dobrej komunikacji między pracownikami,
- brak pewności zatrudnienia,
- brak możliwości rozwoju umiejętności pracowników,
- niechęć do wykonywania dodatkowych prac,
- brak kreatywności pracowników.

Po stronie słabych stron wyróżniono:

- brak funduszy na wprowadzanie zmian

- utrata wykwalifikowanej kadry,
- utrata zaufania do podwładnych,
- bierna postawa pracowników,
- brak zrozumienia potrzeby wprowadzanych zmian.

Do szans związanych z zmianą systemu motywacyjnego uczestnicy narady zaliczyli:

- polepszenie efektywności pracy,
- zwiększenie wiarygodności przedsiębiorstwa w oczach pracowników,
- elastyczność pracowników dotycząca wprowadzanych zmian
- brak zwolnień i dobrowolnych odejść (możliwość zatrzymania doświadczonych specjalistów),
- zwiększenie satysfakcji z pracy,
- zwiększenie kreatywności i innowacyjności personelu.

Wśród zagrożeń zostały wymienione następujące czynniki:

- zmiana rodzi bunt,
- rekompensata finansowa za akceptację zmian,
- pogłębianie się konfliktów,
- zwiększenie ilości dobrowolnych odejść,

Na zakończenie spotkanie powiedziałeś: „Dziękuję za Waszą otwartość i szczerść. Niestety przed nami trudne i ciężkie decyzje. Wiem, że nie będzie łatwo ale musimy podjąć zdecydowane kroki w celu modyfikacji obecnego systemu motywacyjnego. W innym przypadku będziemy musieli dokonać znacznej redukcji personelu i ograniczyć inwestycji, co może doprowadzić do stagnacji i w dalszej perspektywie do upadku firmy. Proszę abyście nikomu nie przekazywali relacji z spotkania, gdyż prace dotyczące wprowadzanych zmian w systemie motywacyjnym jeszcze trwają. Zapraszam za tydzień na kolejne spotkanie podczas którego każdy z Państwa przedstawi plan proponowanych zmian. Proszę zatem o przygotowanie odpowiednich materiałów”

Przed spotkaniem miałeś nadzieję, że dyrektorzy działów zaproponują konkretne rozwiązania, jednak ograniczyli się tylko do dyskusji bez konkretnych propozycji. Jesteś pewny, iż przedsiębiorstwo potrzebuje przekształceń w systemie motywacyjnym. Wiesz także, iż nie masz pieniędzy aby zatrudnić firmy/ osoby z zewnątrz, które rozwiążą wyżej wspomniane problemy. Stąd w celu opracowania planu strategicznego dotyczącego

wprowadzanych zmian do systemu motywacyjnego musisz odpowiedzieć na następujące pytania:

- w jakiej formie przekazać informacje dotyczącą wprowadzanych zmian oraz braku podwyżek i premii?
- czy należy tłumaczyć potrzebę wprowadzanych zmian?
- jakie bodźce pozafinansowe należy wybrać aby zmotywować pracowników do efektywniejszej pracy?
- czy zmiany należy przeprowadzić w wszystkich działach jednocześnie, czy tylko w wybranych działach?
- w jaki sposób należy usprawnić komunikację pomiędzy działami?
- w jaki sposób należy rozwiązać konflikty i podziały pomiędzy działami?

4. PROBLEM DYREKTORA

Waldemar L. należy do tych ludzi, których wieloletnia praca urzędnicza, ukształtowała w taki sposób, że o każdej porze, wyrwany nawet z głębokiego snu, mógł wykonać postanowienia każdej ustawy.

Zaczynał się nowy tydzień. Od rana był w znakomitym humorze, gdyż jako wieloletni pracownik doczekał się nominacji na dyrektora Wydziału Świadczeń w miejscowym urzędzie. Od tego poniedziałku przestał być starszym specjalistą, a stał się dyrektorem. Rozpierała go duma. Znał gabinet w którym miał urzędować bardzo dobrze, co nie oznacza że zawsze mile go wspominał. Zwłaszcza, gdy musiał okazywać swoje urzędnicze oddanie byłemu dyrektorowi.

Waldemar był człowiekiem uporządkowanym i stroniącym od urzędniczej rutyny. Być może dlatego, jego zawodowy spokój już w pierwszych dniach dyrektorowania zmałyły myśli, które z każdym kolejnym dniem narastały niczym kula śnieżna. Myśli te prześladowały go nie tylko w pracy ale także gdy odpoczywał. Przez tyle lat był pogodnym człowiekiem i spełnionym urzędnikiem. Teraz gdy został dyrektorem, jego radość z awansu już po tygodniu przerodziła się w coś, czego sam nie potrafił opisać. Jego umysł zaczął generować

coraz więcej wątpliwości, a ciało wyrażało fatalny stan ducha. Nie zauważył, jak szybko zmienił się ze spokojnego człowieka w choleryka, który z coraz większym trudem komunikował się z pracownikami, coraz bardziej też, zaniedbywał rodzinę. Zaczął tracić zaufanie do swoich podwładnych, stał się nieufny i podejrzliwy. Jego decyzje były ironicznie komentowane przez personel wydziału, a jego zachowanie często bywało tematem licznych biurowych anegdot. Mijały kolejne dni. Dyrektor Waldemar L., był coraz bardziej zmęczony, a z jego radości z awansu nie pozostały już nawet wspomnienia.

Tuż przed kolejnym weekendem, wychodząc jak zwykle ostatni z urzędu natknął się na portiera. Z pewnością nie zwróciłby uwagi na tego uśmiechniętego i zadowolonego z siebie człowieka gdyby ten do niego nie zagadał – co pan taki przygnębiony panie dyrektorze, przecież idzie pan do domu? Dyrektora Waldemara L. w pierwszej chwili zirytowała ta, jak mu się wydawało, bezczelna osoba. Nie znajdując w odpowiedzi nic sensownego odpałił – a pan co taki rozradowany? A no – panie dyrektorze – sprzątaczkę pracują, klucze w gablotach, jutro weekend, to jak co tydzień gdzieś z rodziną skoczmy by pocieszyć się życiem.

Waldemar L. nie zdawał sobie sprawy, że chwila ta, tak trywialna w swojej wymowie zmieni jego dotychczasowe dyrektorskie życie. Pytał sam siebie – jeżeli zwykły portier, potrafi być szczęśliwym zarówno w pracy jak i w życiu prywatnym, to dlaczego ja będąc dyrektorem tego nie potrafię?” Całą drogę do domu zastanawiał się nad tym problemem, którego rozwiązania na chwilę obecną nie dostrzegał.

Po kolejnej krótkiej nocy i szybkim śnie, zmęczony i wyraźnie zniechęcony udał się w kolejny poniedziałek do urzędu. Siadł w swoim wygodnym skórzanym fotelu, lecz kłębiące się myśli nie pozwoliły skupić się na pracy. Przed nim kolejny długi tydzień.

Załączniki

Załącznik 1: Analiza PEST dla

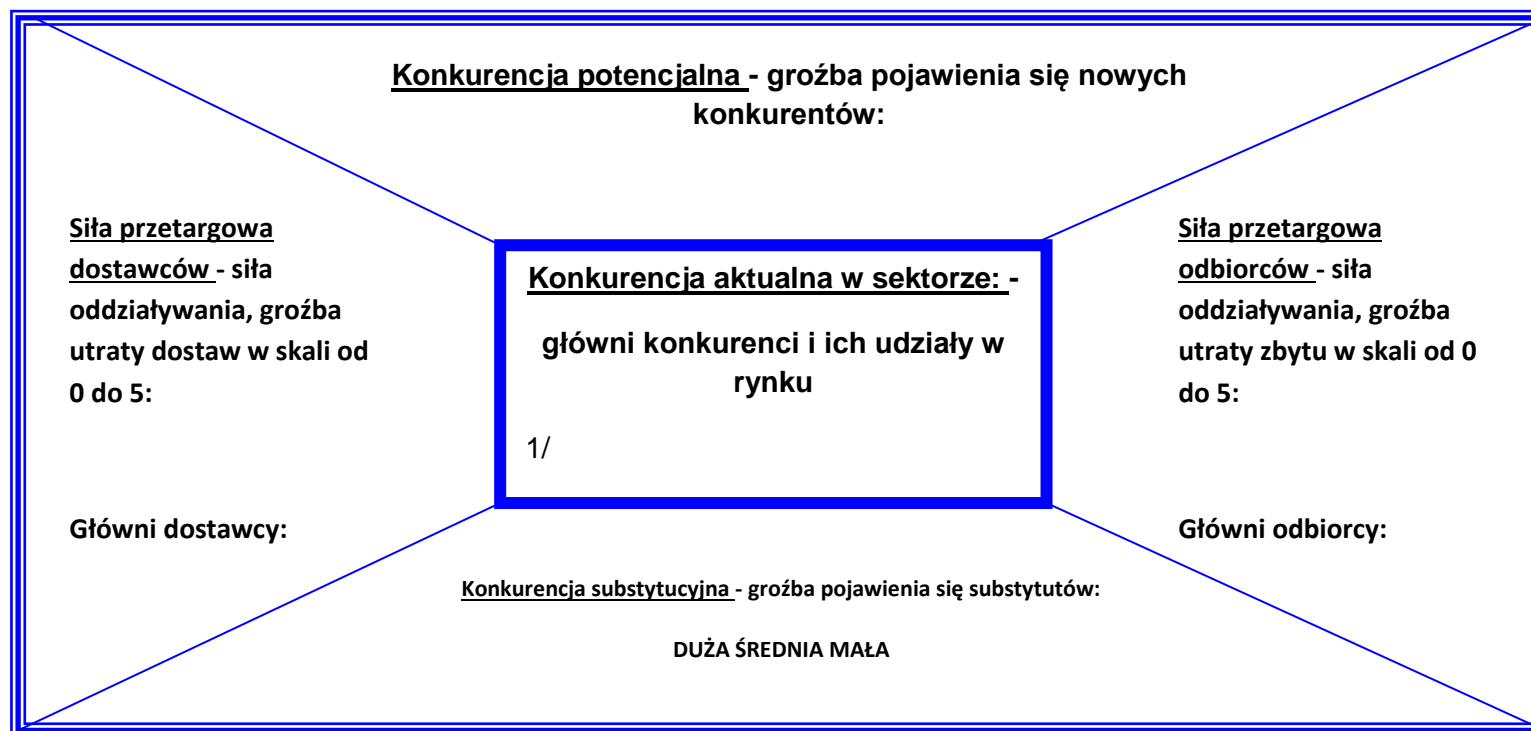
DESKRYPTOR MAKROOTOCZENIA	TREND	SILA WPLYWU od -5 do +5	PRAWDOPODO- BIENSTWO w %
CZynniki polityczne:			
Konwergencja prawna i gospodarcza z Unią Europejską			
<i>Procesy prywatyzacji</i>			
<i>Stabilność koalicji rządowej</i>			
Restrykcje podatkowe – fiskalizm			
CZynniki ekonomiczne:			
Tempo wzrostu gospodarczego			
Inflacja			
Bezrobocie			
Kursy walut – wartość złotego			
Stopa procentowa			
Deficyt budżetowy			
CZynniki społeczne:			
Wzrost demograficzny			
Nowe wzorce konsumpcji – imitacja „Zachodu”			
Wzrost świadomości ekonomicznej			
CZynniki technologiczne:			
Skrócenie czasu procesów innowacji			
Postępująca automatyzacja			
Zmiany w organizacji produkcji			
Technologie energooszczędne			

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Zelek, Materiały do wykładu Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Studia Podyplomowe Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Materiały wewnętrzne niepowielone, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2004.

Załącznik 2:

Analiza środowiska konkurencji metodą „Pięciu sił PORTERA” dla

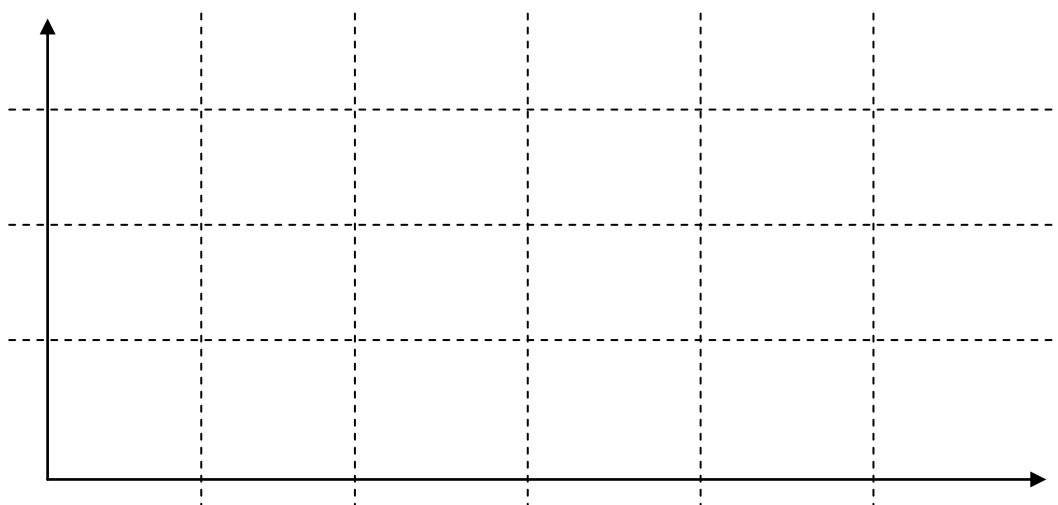
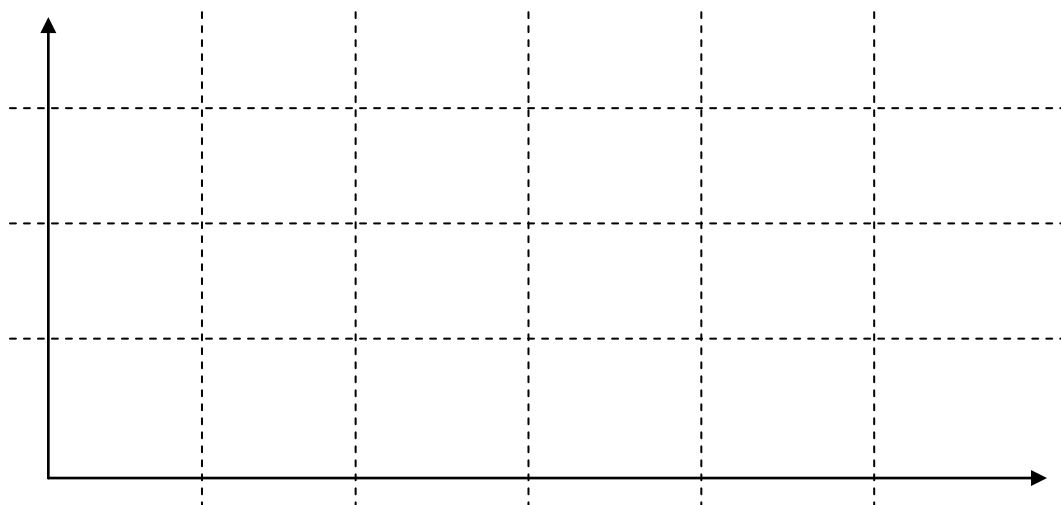
Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Zelek, op.cit.



Załącznik 3:

Analiza środowiska konkurencji przy zastosowaniu

MAPY GRUP STRATEGICZNYCH dla

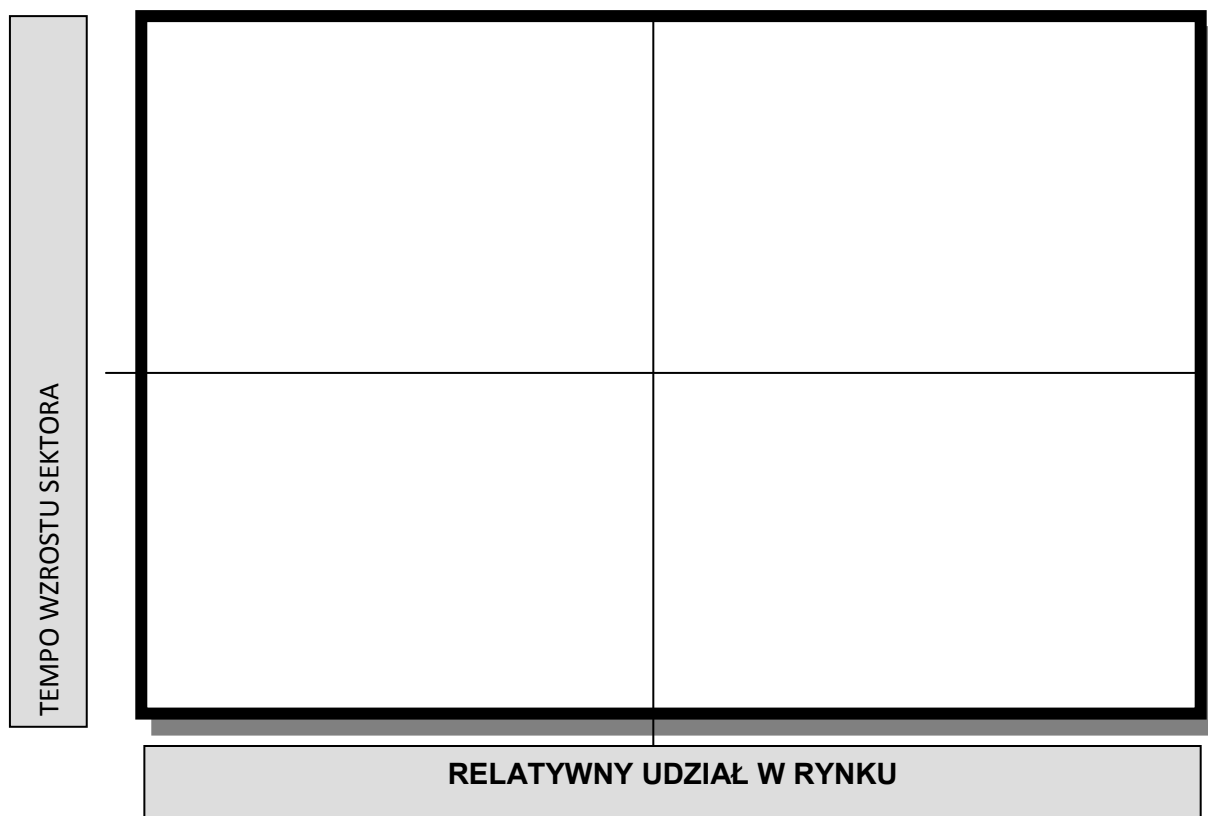


Załącznik 4:

Analiza portfela działalności metodą BCG dla

	Udział SBU w sprzedaży globalnej	Dotychczasowe roczne tempo wzrostu sektora	Przewidywane roczne tempo wzrostu sektora	Bezwzględny udział w rynku	Udział w rynku najpoważniejszego konkurenta	Względny udział w rynku
1	2	3	4	5	6	7

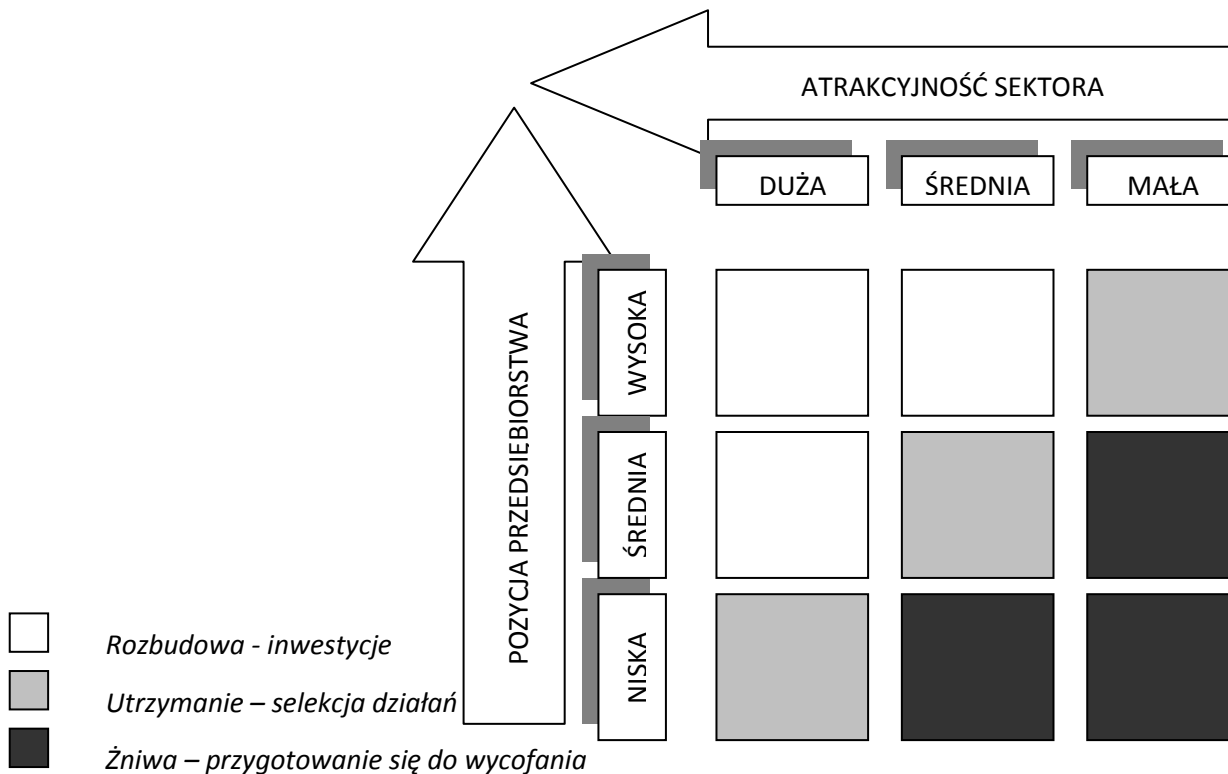
Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Zelek, op.cit.



Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Zelek, op.cit.

Załącznik 5:

Analiza portfela działalności metodą McKinsey dla



A: Macierz pozycji konkurencyjnej i atrakcyjności rynku:

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Zelek, op.cit.

B: Ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (rozpatrywane oddzielnie dla każdej SBU):

KRYTERIA	OPIS CECHY	OCENA od 1 do 3	WSKAŹNIK WAŻNOŚCI	OCENA WAŻONA
Udział w rynku				
Ceny zbytu				
Narzędzia produkcji				
Badania i rozwój				
Jakość produkcji				
Marketing				
Rentowność				
Inne				
Ogółem			100%	
Skala oceny (służy do oceny pozycji konkurencyjnej SBU): 1 – 1,5 = pozycja niska 1,5 – 2,5 = pozycja średnia powyżej 2,5 = pozycja wysoka			Ocena ważona / 100	

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Zelek, op.cit.

C: Ocena atrakcyjności sektora:

Kryteria oceny rynku	Natężenie (siła oddziaływania) zalety			Ocena rynku (0 – 3)
	0 0,5	1 1,5	2 2,5 3	
Przewidywana stopa wzrostu	<2% rocznie	2-8% rocznie	> 8% rocznie	
Udział liderów w rynku	>60%	30-60%	<30%	
Stabilność technologii	Stałe innowacje	Cykl 5-cio letni	Cykl > 5 lat	
Ryzyko substytucji produktów	Wysokie	Średnie	Żadne	
Bariery wejścia	Bez znaczenia	Średnie	Duże	
Poziom cen	Wojna cenowa	Wysoka elastyczność	Duży zakres swobody	
Marża zysku	Niska	Średnia	Wysoka	
Podatność na recesję	Wysoka	Średnia	Żadna	
Bezpieczeństwo zaopatrzenia	Niepewne	Podatne na zmiany	Zapewnione	
Sezonowość	Duża	Średnia	Niska	
Podstawy rozwoju innych specjalności	Trudne	Prawdopodobne	Pewne	
Inne				
Razem liczba punktów				
Ocena średnia				
Skala oceny: 0 – 1 = mała atrakcyjność rynku 1 – 2 = średnia atrakcyjność rynku 2 – 3 = wysoka atrakcyjność rynku				

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Zelek, op.cit.

Załącznik 6:

Analiza portfela działalności metodą ADL dla

A: Macierz pozycji konkurencyjnej i stopnia dojrzałości rynku:

POZYCJA KONKURENCYJNA	Dominująca				
	Silna				
	Korzystna				
	Słaba				
	marginesowa				
		start	ekspansja	dojrzałość	schyłek
STOPIEŃ DOJRAZŁOŚCI RYNKU					

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Zelek, op.cit.

B: Ocena pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (rozpatrywane oddzielnie dla każdej SBU):

KRYTERIA	OPIS CECHY	OCENA od 1 do 5	WSKAŹNIK WAŻNOŚCI	OCENA WAŻONA
Udział w rynku				
Ceny zbytu				
Narzędzia produkcji				
Badania i rozwój				
Jakość produkcji				
Marketing				
Rentowność				
Inne				
Ogółem			100%	
Skala oceny (służy do oceny pozycji konkurencyjnej SBU): 1 – 1,5 = pozycja marginesowa 1,5 – 2,5 = pozycja słaba 2,5 – 3,5 = pozycja korzystna 3,5 – 4,5 = pozycja silna powyżej 4,5 = pozycja dominująca			Ocena ważona / 100	

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Zelek, op.cit.

C: Ocena stopnia dojrzałości rynku:

KRYTERIA	START	EKSPANSJA	DOJRZAŁOŚĆ	SCHYLEK
Stopa wzrostu	średnia	silna	stała i stabilna	zerowa lub ujemna
Potencjał	znaczny ?	znaczny	Zerowy	Ujemny
Liczba konkurentów	znaczna ?	znaczna	Niewielka	niewielka, malejąca
Struktura konkurencji i stabilność pozycji	podzielona i płynna	krystalizowanie się pozycji	stabilni liderzy	Oligopol
Technologia	„jąkająca się”	w trakcie zmian	Okrzepla	okrzepla i przestarzała
Dostęp do segmentu	Łatwy	możliwy	bardzo trudny	bez korzyści
STRATEGIE	WPROWADZAĆ ZMIANY LUB NAŚLADOWAĆ	INWESTOWAĆ W UDZIAŁ W RYNKU	PODNOSIĆ RENTOWNOŚĆ	„DOIĆ”

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Zelek, op.cit.

Załącznik 7:

Analiza SWOT dla

SZANSE	<i>Ocena 0-5</i>	<i>Waga 0-100</i>	<i>Ocena ważona</i>	ZAGROŻENIA	<i>Ocena 0-5</i>	<i>Waga 0-100</i>	<i>Ocena ważona</i>
<i>Razem SZANSE (ocena ważona)</i>	+			<i>Razem ZAGROŻENIA (ocena ważona)</i>	-		
ATUTY	<i>Ocena 0-5</i>	<i>Waga 0-100</i>	<i>Ocena ważona</i>	SŁABOŚCI	<i>Ocena 0-5</i>	<i>Waga 0-100</i>	<i>Ocena ważona</i>
<i>Razem ATUTY (ocena ważona)</i>	+			<i>Razem SŁABOŚCI (ocena ważona)</i>	-		

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Zelek, op.cit.

Załącznik 8:

Analiza SPACE dla

Pozycja wewnętrzna				Pozycja zewnętrzna			
Siła finansowa przedsiębiorstwa	Ocena 1-6	Waga 0-100	Ocena ważona	<i>Stabilność sektora (branży)</i>	Ocena 1-6	Waga 0-100	Ocena ważona
Kryteria oceny: Wskaźnik stopy zysku (rentowność) Koszty produkcji Stabilność zysku Rentowność inwestycji Płynność finansowa Zadłużenie Zdolność do podnoszenia akumulacji i zdobywania kapitałów obcych				Kryteria oceny: Etap rozwoju sektora Innowacyjność sektora Uzależnienie branży od koniunktury Długość życia sektora Stabilność zysku w branży Podatność branży na napływ kapitału Konkurencyjność w sektorze			
			+				-
<i>Zdolność konkurencyjna firmy i jej pozycja rynkowa</i>	Ocena 1-6	Waga 0-100	Ocena ważona	Atrakcyjność sektora	Ocena 1-6	Waga 0-100	Ocena ważona
Kryteria oceny: Rynek i jego zasięg Udział przedsiębiorstwa w rynku w ujęciu dynamicznym Struktura asortymentowa produkcji Umiejętności marketingowe Możliwość kontrolowania cen i kosztów Powiązania z odbiorcami Rentowność sprzedaży				Kryteria oceny: Charakterystyka konkurencji Faza cyklu życia sektora Zależność tempa rozwoju sektora od koniunktury Społeczna atrakcyjność sektora Długość życia sektora Stabilność zysku			
			-				+

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Zelek, op.cit

BIBLIOGRAFIA

1. Berenstain P., (1997), *Przeciw bogom, niezwykle dzieje ryzyka*, Wig Press, Warszawa
2. Błuszkowski J., Zaleśny J., *Studia Politologiczne nr 13. Oblicza polityki*, Instytut Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2009.
3. Boulton R.E.S., Libert B.D., Samek S.M. (2001), *Odczytując kod wartości. Jak firmy tworzą wartość w nowej gospodarce*, WIG-Press, Warszawa, s. XVII.
4. Drucker P.F., (1954), *The Practice of Management*, New York, s. 92-93.
5. Drucker P.F., (1992), *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa
6. Dudycz T., (2000), *Analiza finansowa*, Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 83.
7. Freeman R. E., Reed D., ‘Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance’, *California Management Review* 25: 3, 1983.
8. Gabrusewicz W., Kamela-Sowińska A., H. Poetschke (1998), *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa, s. 333.
9. Gasperski W., *Kodeksy etyczne, rodzaje i zasady projektowania*
www.etykabiznesu.com.pl/pps/09122010.pps
10. Gierszewska G, Romanowska M., (2003), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
11. Greenhalgh, A. M., (2007). Case method teaching as science and art: A metaphoric approach and curricular application. *Journal of Management Education*, 31(2), s. 181-194
12. Herreid C. F. (2008), Trigger cases versus capstone cases, *Journal of College Science Teaching*, Vol. 38, No 2, Nov/De. 2008 – s. 68 – 70
13. Herreid C. F., (1998), What Makes a Good Case? Some Basic Rules of Good Storytelling Help Teachers Generate Student Excitement in the Classroom, *Journal of College Science Teaching*, Vol. 27, No. 3, Dec 1997/Jan 1998
14. http://mfiles.pl/pl/index.php/Metoda_SPACE/23.07.2012
15. http://pl.wikipedia.org/wiki/Mapa_grup_strategicznnych/23.07.2012

16. Iezzi, D. F., (2005), A method to measure the quality on teaching evaluation of the university system: The italian case. *Social Indicators Research*, 73(3), 459-477
17. Janisch M.: *Das strategische Anspruchsgruppenmanagement*, Dissertation Hochschule St. Gallen 1992.
18. Knight F. (1971), *Risk. Uncertainty and Profit*, London, s.19-20.
19. Koch R., (1997), *Słownik Zarządzania i Finansów, Narzędzia, terminy, techniki od A do Z*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
20. Królikowska E., (2004), *Najlepiej widać na przykładzie, czyli studium przypadku jako metoda nauczania*.<http://www.ceo.org.pl> (z dnia, 05.08.2004)
21. Labov W., (1972), *Sociolinguistic Patterns*, University of Pennsylvania Press, Pennsylvania
22. Lisiński M., (2004), *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa.
23. Marcinkowska M., (2000), *Kształtowanie wartości firmy*, PWN, Warszawa, s. 68.
24. Martinez-Gomez, M., Sierra, J. M., Carot, Jabaloyes, J., Zarzo, M., (2011), A multivariate method for analyzing and improving the use of student evaluation of teaching questionnaires: A case study. *Quality and Quantity*, 45(6), s. 1415-1427
25. *Mikroekonomia*, (2005), red. D. Kopycińska, Volumina, Szczecin
26. Mitchell R., Agle BR. Wood DJ (1997). "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts". *Academy of Management Review* 22 (4).
27. Monkiewicz J. red, (2000), *Podstawy ubezpieczeń*, tom I, Poltext, Warszawa
28. Murray S., (2007), *Space for thought encourages a richer vocalisation of ideas online case study teaching: Sarah murray on how a classroom-based tutorial method is benefiting from the web*. *Financial Times*, s. 2
29. Obłój K., (2007), *Strategia Organizacji*, PWE, Warszawa, wyd. II.
30. Owyang J., (2008), *Stand Out From Your Competitors: How To Effectively Present a Case Study*, <http://www.web-strategist.com/blog/2008/02/14/impress-them-how-to-tell-an-effective-case-study/>
31. Pankowska K., (1997), *"Edukacja przez dramę"* , WS i P , Warszawa 1997, s 7 – 30
32. Penc J., (1994), *Strategie zarządzania*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa.

33. Pomykalska B., Pomykalski P., (2007), Analiza finansowa przedsiębiorstwa, PWN, Warszawa, s. 251.
34. Porter M.E., (2000), Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa.
35. Rajzer M. (2001), Strategie dywersyfikacji przedsiębiorstw, PWE, Warszawa, s. 203.
36. Roszkowska P.: Rewolucja w raportowaniu biznesowym, Difin, Warszawa 2011.
37. Samuelson W., S. Marks, (1998), Ekonomia menedżerska, PWE, Warszawa
38. Schmeer K., Stakeholders analysis guidelines Schmeer, Kammi. 1999. "Stakeholder Analysis Guidelines" in Policy Toolkit for Strengthening Health Sector Reform, Abt Associates, Inc., Bethesda, MD.
39. Skoczylas W., Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2007.
40. Slaunwhite S, (2012), Part II: Writing a successful case study,
http://www.wordbiz.com/archive/steve_slaunwhite.shtml#part1
41. Stabryła A., (2000), Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce, PWN, Warszawa.
42. Stoner J. A, Warkel Ch., (1992), Kierowanie, PWE, Warszawa.
43. Suszyński C., (2003), Restrukturyzacja, konsolidacja, globalizacja przedsiębiorstw, PWE, Warszawa.
44. Waśniewski T., W. Skoczylas W., (2002), Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa, s. 339.
45. Waśniewski T., (2004), Skoczylas W., Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwa, FRR w Polsce, Warszawa 2004.
46. Werda W. (2005), Metoda studium przypadku w dydaktyce nauk o zarządzaniu w: Uczelnia oparta na wiedzy. Organizacja procesu dydaktycznego oraz zarządzanie wiedzą w ekonomicznym szkolnictwie wyższym, red. T. Gołębiowski, M. Dąbrowski, B. Mierzejewski, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa
47. Wędzki D.: Analiza wskaźnikowa sprawozdania finansowego. Tom 2, Kluwer, Warszawa 2009 Williams C. A., Jr.; R. M. Heins, (1989), Risk management and insurance, McGraw-Hill Publishing Company new York
48. Wikipedia, Interesariusz: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Interesariusz>

-
49. Wójcik K., Sierotowicz T., (2007), Udoskonalona metoda burzy mózgów narzędziem skutecznego poszukiwania rozwiązań innowacyjnych, red. R Nowak – Lewandowska, Wybrane zagadnienia funkcjonowania podmiotów gospodarczych – mat, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin
50. Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody, red. Krupski R. (2001), Wyd. Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław, s. 85 i następane.
51. Zelek A., (2004), Materiały do wykładu Analiza strategiczna przedsiębiorstwa, Studia Podyplomowe Analiza finansowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Materiały wewnętrzne niepowielone, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin.

Autorzy

Dr hab. Tomasz Bernat

Dr habilitowany Tomasz Bernat rozpoczął swoją przygodę z uczelnią wyższą w roku 1994 jako asystent w Katedrze Mikroekonomii na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Z Katedrą tą jest związany do dnia dzisiejszego. W roku 1998 obronił doktorat z nauk ekonomicznych na temat „Model systemu ubezpieczeń społecznych w Polsce” a w roku 2010 został doktorem habilitowanym nauk ekonomicznych rozprawą na temat „Efektywność społeczna wybranych rynków skoncentrowanych w Polsce”. Obecnie pracuje na stanowisku kierownika Katedry Mikroekonomii.

Dr hab. Tomasz Bernat opublikował ponad 150 prac naukowych głównie w języku polskim i angielskim, które zostały wydane w czasopiśmie i monografiach o zasięgu międzynarodowym i krajowym (w tym w czasopiśmie z listy filadelfijskiej). Bierze także czynny udział w szeregu międzynarodowych i ogólnopolskich konferencji i warsztatów, podczas których wygłosił referaty w języku polskim i angielskim. W latach 2007 – 2012 był także stypendystą 6. i 7. Programu Ramowego Unii Europejskiej w ramach których odbył naukowe staże zagraniczne w Niemczech, Francji, Szwajcarii, Litwie i Ukrainie.

Wielokrotnie uzyskiwał także nagrody Rektora Uniwersytetu Szczecińskiego za osiągnięcia naukowe. Jedną z aktywności podejmowanych przez dr hab. T. Bernata jest udział w krajowych i międzynarodowych projektach organizacyjnych i naukowych. Dotychczas uczestniczył w ponad 20 projektach krajowych, kierując ich działaniami, finansowanych między innymi przez Komitet Badań Naukowych, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Narodowy Bank Polski czy Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego. W ramach tych działań przeprowadził grant promotorski finansujący badania do rozprawy doktorskiej oraz grant habilitacyjny w ramach którego powstała rozprawa habilitacyjna.

Jednocześnie aktywnie pozyskiwał środki ze źródeł zagranicznych, głównie z Unii Europejskiej, kierując ich działaniami. Pierwszy z grantów realizowany był w latach 2005-

2009 ze środków 6 Programu Ramowego UE (Projekt: „Improving competitiveness of labour market” akronim LAMA). Kolejny projekt jest aktualnie realizowany w ramach 7 Programu Ramowego UE. Jest to „Pro-ecological restructuring for job” akronim PRORES. Lata realizacji projektu to 2011 – 2015. Równocześnie kieruje projektem “Using case study method for improving the quality and effectiveness of tertiary education in the field of economics” realizowanego w ramach Scientific cooperation between Eastern Europe and Switzerland finansowanym przez The Swiss National Science Foundation. Lata realizacji działań to 2011 – 2013.

dr Aleksandra Gąsior

Dr Aleksandra Gąsior jest absolwentką Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Od 2001 roku jest pracownikiem Katedry Analizy i Strategii Przedsiębiorstw Uniwersytetu Szczecińskiego. Zainteresowania naukowe skupiają się wokół tematyki analizy finansowej, sprawozdań skonsolidowanych, fuzji i przejęć, wyceny przedsiębiorstw, konsolidacji, prywatyzacji oraz wartości niematerialnych.

Dr Aleksandra Gąsior opublikowała ponad 50 prac naukowych głównie w języku polskim i angielskim, które zostały wydane w czasopiśmie i monografiach o zasięgu międzynarodowym i krajowym (w tym w czasopiśmie z listy filadelfijskiej).

Od roku 2010 rokrocznie jest nominowana na najlepszego nauczyciela akademickiego prowadzącego wykłady i ćwiczenia “Złota Kreda” na macierzystym wydziale. W roku 2008 otrzymała nagrodę indywidualną I stopnia Rektora Uniwersytetu Szczecińskiego za szczególne osiągnięcia naukowe.

Bierze także czynny udział w międzynarodowych i ogólnopolskich konferencjach i warsztatach, podczas których wygłosiła referaty w języku polskim i angielskim. W roku 2009 była stażystką w Uniwersytecie Wileńskim. Obecnie uczestniczy w międzynarodowym projekcie na temat: „Proekologiczna restrukturyzacja dla miejsc pracy” który jest finansowany z 7-dmego Programu Ramowego Unii Europejskiej. W jego ramach odbyła 7-mio miesięczny staż naukowy zagraniczny na Ukrainie.

Uczestniczy także aktywnie w międzynarodowym projekcie na temat “Using case study method for improving the quality and effectiveness of tertiary education in the field of

economics” realizowanym w ramach Scientific cooperation between Eastern Europe and Switzerland, finansowanym przez The Swiss National Science Foundation; lata realizacji projektu 2011 – 2013.

Dr Jarosław Korpysa

Dr Jarosław Korpysa karierę naukową rozpoczął w 2003 roku na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, gdzie pracuje obecnie na stanowisku adiunkta w Katedrze Mikroekonomii. W roku 2009 r. uzyskał stopień doktora nauk ekonomicznych. Praca doktorska została nagrodzona przez Rektora Uniwersytetu Szczecińskiego. Podczas dotychczasowej pracy naukowej opublikował 67 publikacje naukowe (26 w języku angielskim, 31 w języku polskim), które zostały wydane w czasopiśmie i monografiach o zasięgu międzynarodowym i krajowym (8 artykułów zostało opublikowanych w czasopiśmie z listy filadelfijskiej). Liczba cytowań według Web of Knowledge wynosi 26, zaś indeks Hirscha 3. Jednocześnie realizuje następujące projekty:

„Przedsiębiorczość indywidualna mikroprzedsiębiorstw typu spin off” grant habilitacyjny w ramach konkursu konkurs Narodowego Centrum Nauki Sonata 2; lata realizacji 2012 – 2015 (grant nr UMO – 2011/ 03/D/ HS4/01646) – kierownik projektu i główny wykonawca;

„Pro-ecological restructuring for job” realizowanego w ramach 7 Programu Ramowego Unii Europejskiej International Research Staff Exchange Scheme, FP7-People-2010-IRSES; lata realizacji 2011 – 2015) (grant numer PIRSES-GA-2010-269251) – koordynator ds. finansowo – organizacyjnych;

“Using case study method for improving the quality and effectiveness of tertiary education in the field of economics” realizowanego w ramach Scientific cooperation between Eastern Europe and Switzerland, The Swiss National Science Foundation; lata realizacji 2011 – 2013(grant numer IZ74ZO_137429/1) - koordynator ds. finansowo – organizacyjnych;

Bierze także czynny udział w szeregu międzynarodowych i ogólnopolskich konferencjach (32) i warsztatach ekonomicznych (13), podczas których wygłosił 26 referaty, z czego 15 w języku angielskim.

W latach 2007 – 2012 był także stypendystą 6. i 7. Programu Ramowego Unii Europejskiej w ramach których odbył naukowe staże zagraniczne:

- 01.10.07 – 31.01.08 staż naukowy na Uniwersytecie Wileńskim (Litwa) w ramach 6. Programu Ramowego Marii Curie Action,
- 15.09.2008 – 14.02.2009 staż naukowy na Uniwersytecie St. Gallen (Szwajcaria) w ramach 6. Programu Ramowego Marii Curie Action,
- 28.08.2011 – 28.10.2011 staż naukowy w Akademii Nauk Ukrainy (Kijów) w ramach 7. Programu Ramowego People.
- – 30.06.2012 staż naukowy w ramach w National University Food Technology (Kijów) w ramach 7. Programu Ramowego People

Od roku 2004 rokrocznie jest laureatem plebiscytu na najlepszego nauczyciela akademickiego prowadzącego wykłady i ćwiczenia “Złota Kreda” na macierzystym wydziale. W 2008 r. został laureatem konkursu Najlepszy Asystent na Uniwersytecie Szczecińskim, a w 2009 r., 2011 r., oraz 2012 r. otrzymał nagrodę indywidualną stopnia II Rektora Uniwersytetu Szczecińskiego za szczególne osiągnięcia naukowe. Jest także autorem 14 analiz i ekspertyz na rzecz gospodarki.

dr Edyta Mioduchowska-Jaroszewicz

Dr Edyta Mioduchowska-Jaroszewicz jest od 1998 roku pracownikiem Uniwersytetu Szczecińskiego, od 2004 roku doktorem Nauk Ekonomicznych, Katedry Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa. Jest autorką 2 książek i 80 artykułów naukowych głównie w ogólnopolskich czasopismach i zeszytach naukowych, w tym kilku w języku angielskim. Jest współredaktorem naukowym książki: „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 685 Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 46, Strategie i determinanty wzrostu wartości przedsiębiorstwa”. W roku 2003 zdobyła grant promotorski, nt. „Metody i kierunki analizy wypłacalności przedsiębiorstwa”. W 2004 roku obroniła pracę doktorską z wyróżnieniem. Otrzymała w 2002 roku Indywidualną Nagrodę Rektora Uniwersytetu Szczecińskiego II stopnia za pracę doktorską obronioną z wyróżnieniem w 2004 roku oraz Nagrodę Zespołową Rektora Uniwersytetu Szczecińskiego II stopnia za szczególne osiągnięcia w dziedzinie nauki w 2002.

Od 2007 roku złożyła cztery granty do Komisji Badań Naukowych, MNiSW. W trakcie swojej pracy dydaktycznej wypromowała 60 ekonomistów z tytułem licencjata.

Od 2008 roku jest członkiem Rady Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, do 2006 roku jest członkiem TNOiK oddział Szczecin, pełni w nim funkcje przewodniczącej Komisji Rewizyjnej tego stowarzyszenia. Jest członkiem założycielem Polsko-Chińskiego Towarzystwa Współpracy Naukowo-Gospodarczej Pomorze Zachodnie-Guangdong.

Jest cenionym pracownikiem przez studentów. W roku 2007 została wyróżniona II miejscem spośród prowadzących wykłady za poziom wiedzy merytorycznej, w konkursie „Złota Kreda” przeprowadzonym przez studentów WNEiZ Uniwersytetu Szczecińskiego

Bierze czynny udział w organizacji Studium Podyplomowego „Controlling”, przez dwa lata była współorganizatorką utworzenia czterech edycji tych studiów. Czynnie uczestniczy w projektach unijnych organizowanych przez Uniwersytet Szczeciński z innymi instytucjami. W projekcie „AS kompetencji” pełni rolę wykładowcy, mentora i recenzenta projektów szkoleniowych.

Jest również Autorką kilkunastu opracowań na rzecz gospodarki, w tym:

- Strategia rozwoju grupy kapitałowej Big Carton SA, Szczecin 2000.
- Kompleksowa ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej spółek portowych w wyniku przekształceń własnościowych w Zarządzie Portu Szczecin-Świnoujście w latach 1991-2000 w celu określenia zagrożeń dalszej kontynuacji działalności gospodarczej oraz ich wpływu na sytuację majątkową i finansową ZMPS-Ś SA, Szczecin 2001.
- Ocena standingu finansowego i wycena Przedsiębiorstwa Telekomunikacyjnego CENTRALA Sp z o.o. z siedzibą w Mielcu, Szczecin 2001.
- Analiza efektywności sprzedaży w ujęciu krajowym i zagranicznym w Zakładach Chemicznych POLICE SA w latach 2002-2004; Szczecin 2004.
- Analiza ekonomiczna Zespołu Elektrownia Dolna Odra S.A. w okresach miesięcznych za okres maj – grudzień 2005, Szczecin 2005.
- Opracowanie ekspertyzy w zakresie wskaźnika płynności bieżącej dla Przedsiębiorstwa Budowlanego Budimex (rok 2006), zlecenie opracowane firmy Budimex.
- Ocena merytoryczna wytworzonych w wyniku realizacji projektu dokumentów pn.: strategia reagowania na zmianę gospodarczą w powiecie gryfińskim, strategia reagowania na zmianę gospodarczą w powiecie stargardzkim, strategia reagowania na zamianę

gospodarczą w powiecie goleniowskim, strategia reagowania na zamianę gospodarczą w powiecie polickim, (rok 2012), na zlecenie Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Szczecinie.

dr Mirela Romanowska

Doktor Mirela Romanowska jest absolwentką Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Szczecińskiego. Od 1989 roku jest pracownikiem Katedry Analizy i Strategii Przedsiębiorstw Uniwersytetu Szczecińskiego. Zainteresowania naukowe skupiają się wokół analizy finansowej i strategicznej przedsiębiorstw, w tym wycena wartości przedsiębiorstw, ocena standingu finansowego, budowa strategii.

Oprócz zajęć prowadzonych na studiach stacjonarnych i niestacjonarnych na obu poziomach prowadzi zajęcia na studiach podyplomowych w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Poddziałanie 2.1.1 Rozwój kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwach, projekt „Wiedza i umiejętności to największy kapitał – studia podyplomowe dla pracowników przedsiębiorstw”. Pełni funkcję opiekuna praktyk studenckich na kierunku Ekonomia.

W trakcie długoletniej pracy uczestniczyła opracowaniu wielu ekspertyz na rzecz podmiotów gospodarczych. Jako pracownik Uniwersytetu Szczecińskiego aktywność swą wykazuje także poza uczelnią. Jest między innymi: Członkiem Zespołu Ekspertckiego Narodowego Programu Foresight 2020, Ekspertem (coach) w Polskiej Fundacji Przedsiębiorczości, Sekretarzem Oddziału Wojewódzkiego w Szczecinie Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa. Była członkiem zespołu eksperckiego przy wicemarszałku województwa zachodniopomorskiego opracowującego „Strategię rozwoju województwa zachodniopomorskiego”. Jest jednym z członków założycieli Polsko-Chińskiego Stowarzyszenia Współpracy Naukowo-Gospodarczej Pomorze Zachodnie – Guandong.

W swoim dorobku naukowym ma opublikowanych wielu artykułów, w tym na liście filadelfijskiej, prezentowanych na konferencjach naukowych o zasięgu krajowym i międzynarodowym. Jest współautorką monografii i podręczników dla studentów, a także współorganizatorem konferencji naukowych o zasięgu krajowym i międzynarodowym oraz współredaktorem publikacji naukowych.