



Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae

Rok 13, Nr 1/2009

Wydział Zarządzania i Administracji

Uniwersytetu Humanistyczno – Przyrodniczego Jana Kochanowskiego w Kielcach

Gospodarowanie zasobami organizacji w warunkach zagrożeń otoczenia

Joanna Siempińska¹

WYKORZYSTANIE POTENCJAŁÓW RYNKU POPRZECZ EFEKTYWNE ZARZĄDZANIE ZMIANAMI W ORGANIZACJI

Streszczenie

Efektywne zarządzanie ryzykiem nabrało szczególnego znaczenia w trakcie trwającego kryzysu gospodarczego. Posiadane ograniczone zasoby powinny być optymalnie wykorzystywane, żeby zapewnić przetrwanie i rozwój organizacji. Wymaga to współdziałania ze sobą poszczególnych jednostek organizacyjnych oraz wspólnego wypracowywania efektywnych rozwiązań. Z kolei wypracowane rozwiązania muszą być utrwalane, żeby nie zaprzepaścić wypracowanych rozwiązań. Stąd często w takich przypadkach musi nastąpić zmiana kultury organizacji, świadomości zatrudnionych osób, podniesienie poziomu ich wiedzy. Organizacja może się rozwijać gdy rozwijają się w niej ludzie.

Reagowanie organizacji na zmiany w otoczeniu jest kluczowym parametrem przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa. Przykładem pozytywnych reakcji i wdrożenia zmian jest przedsiębiorstwo Polskie Linie Lotnicze i uruchomienie projektu przewozów charterowych. Nie jest to jednak jedyny obszar wymagający zmian w tej organizacji i tylko kompleksowa reorganizacja może doprowadzić do sukcesu projektu wdrażania zmian.

Wstęp

Ze względu na gwałtowne zmiany na rynkach finansowych i panujący kryzys

¹ dr Joanna Siempińska, Instytut Zarządzania, Wydział Zarządzania i Administracji, Uniwersytet Humanistyczno – Przyrodniczy Jana Kochanowskiego w Kielcach.

gospodarczy istotnym zagadnieniem stało się efektywne zarządzanie zmianami w organizacji i umiejętność dostosowania się, przetrwania i rozwoju pomimo niesprzyjających warunków zewnętrznych. Wiele organizacji nie przystosowanych do zmieniających się warunków zewnętrznych niestety przestanie istnieć. Rynek zweryfikuje ich siłę i elastyczność zarządzania.

Rynek także w kryzysowej sytuacji weryfikuje umiejętności samych zarządzających. Artykuł ten ma na celu przedstawić dwa przykłady organizacji, które ze względu na elastyczność działania rozwijają się w dobie kryzysu światowego. Pokazują jak efektywnie zarządzać zmianami i korzystać w każdej sytuacji z możliwości jakie niesie rynek, jak korzystać z potencjałów na rynku.

1. Sytuacja rynkowa.

Kryzys mający swoje korzenie w Stanach Zjednoczonych rozlał się w roku 2008 na cały świat w tym Europę. Skutki jego widoczne są także w Polsce. Jednak Polska jest jednym z niewielu krajów, które jak ocenia Międzynarodowy Fundusz Walutowy, jest zdrowa ekonomicznie, dzięki czemu jest nadal atrakcyjnym miejscem dla zagranicznych inwestorów. Według raportu PriceWaterhouseCoopers zaletą jest dobrze wyedukowana siła robocza, relatywnie nadal tania, stabilność polityczna i dobra sytuacja gospodarcza.

Niektóre kraje mogą twierdzić iż uniknęły recesji przez ostatnie lata, natomiast Polska unika jej teraz w porównaniu z państwami sąsiadującymi. W Polsce ukształtowała się klasa średnia napędzająca koniunkturę. Przystąpienie do Unii Europejskiej spowodowało dodatkową stabilizację polskiej waluty i zaufanie do niej inwestorów, a także przewidywanie stabilnego wzrostu gospodarczego w ciągu następnych dziesięciu lat.

Dzięki temu inwestorzy nie wycofali się z planowanych przedsięwzięć. Rosnącymi branżami mają być usługi, sprzedaż detaliczna, przetwarzanie żywności. Dla przykładu portugalski Jeronimo Martins planuje zainwestować w 2009 roku 200-250 mln złotych, a Carrefour chce otworzyć cztery hipermarkety i 50 supermarketów.

Oczywiście oprócz informacji pozytywnych, Polska nie jest odosobniona od wpływu kryzysu światowego. Przesunięto przystąpienie do Unii Monetarnej wstępnie na rok 2012. Minister Finansów zredukował przewidywanie wzrostu PKB do 1,7 % w 2009 z 3,7 %.²

Jednak jak widać i jak pokazują wskaźniki ekonomiczne Polska jest jedynym krajem w Europie, który w 2009 powinien odnotować wzrost gospodarczy. Stwarza to więc możliwości, potencjały rynkowe z których sprawnie zarządzane przedsiębiorstwa powinny skorzystać. Jedną z możliwości jest brak drastycznego spadku konsumpcji. Podany poniżej przykład Polskich Linii Lotniczych LOT wskazuje na podjęcie próby przez przedsiębiorstwo w celu wykorzystania potencjału istniejącego na rynku.

2. Efektywne zarządzanie zmianami w organizacji poprzez zarządzanie pro-

² *Business English Magazine*, Lipecz/Sierpień 2009, s. 10-11.

jektowe.

Wprowadzanie zmian nie jest nigdy łatwe i zawsze należy się liczyć z oporem wewnątrz organizacji, tym bardziej gdy zmiany dotyczą reorganizacji procesów gospodarczych, poprawy efektywności, redukcji zatrudnienia lub poprawy efektywności pracy. Program restrukturyzacji lub reorganizacji wymaga od uczestników procesu zaangażowania i często zmian w dotychczasowym sposobie postępowania. Może to rodzić niepokój i frustracje a co za tym idzie opór we wdrożeniu. Dlatego zmiany najlepiej jest wprowadzać korzystając z zarządzania projektowego.

Projekt jest ograniczonym w czasie przedsięwzięciem o określonych celach, często realizowanym przy udziale zespołu osób pełniących różne funkcje i pracujących poza zwyczajową strukturą organizacyjną jednostki. Dlatego też w zarządzaniu projektem niezmiernie ważne są umiejętności interpersonalne, gdyż kierownik projektu może nie mieć stanowiska nadrzędnego wobec niektórych członków zespołu.³

Każdy projekt ma cykl życia i dobrze przeprowadzony powinien zakończyć się sukcesem. Cykl życia projektu obejmuje:⁴

- Konceptualizację (wyznaczenie ogólnych celów, budżetów i harmonogramów).
- Planowanie (pozyskanie zasobów, przydział zadań i koordynacja działań).
- Wykonanie (monitorowanie, korygowanie, spełnianie oczekiwań, zakończenie projektu zgodnie z harmonogramem i budżetem). W tej fazie projektu zaangażowane są największe zasoby.
- Zakończenie (przekazanie projektu do użytkowania i redystrybucja zasobów wykorzystywanych w projekcie).

Zależność pomiędzy poszczególnymi etapami projektu przedstawia rysunek nr 1.

Rysunek 1. Zależności pomiędzy poszczególnymi etapami cyklu życia projektu.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie I.Gleim, CIA Review, Part III.

Przy zarządzaniu projektem wszystkie działania należy usystematyzować. Jed-

³ K. Buehler, A. Freeman, R. Hulme, *The Tools, New Arsenal of Risk Management*, Harvard Business Review, September 2008, s. 92-102.

⁴ I. Gleim, *CIA Review, Part III*, s. 23-77.

nym z narzędzi jest stworzenie harmonogramu według wykresu Gantta. Techniki tworzenia harmonogramów są odpowiednie dla wszelkich projektów posiadających docelową datę zakończenia i jeden punkt rozpoczęcia. Aby narysować wykres Gantta należy podzielić projekt na logiczne podprojekty, zwane działaniami lub zadaniami. Następnie należy szacunkowo określić czas rozpoczęcia i zakończenia danego działania. Na wykresie słupkowym każde działanie będzie przedstawione jako poziomy odcinek na skali czasu. Przykładowy wykres Gantta przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. Wykres Gantt'a dla projektu złożonego z trzech działań.

Opis działania	osoba odpowiedzialna	tydzień 1	tydzień 2	tydzień 3
Działanie 1	Maria Kowalska			
Działanie 2	Jan Nowak			
Działanie 3	Jan Nowak			

Źródło: Opracowanie własne.

Kolejną techniką wprowadzenia zmian i ustabilizowania procesu po zmianach jest zarządzanie przez cele. Wymaga ono integracji wszystkich jednostek w postaci spójnego, zrównoważonego systemu nakierowanego na osiąganie celów ogólnych, wprowadzenia regularnej sprawozdawczości okresowej z wyników działania pod kątem realizacji celów, swobodnej i szczerej komunikacji pomiędzy przełożonym a podwładnym, klimatu organizacyjnego sprzyjającego wzajemnemu zaufaniu i szacunkowi.

Kroki niezbędne do wdrożenia programu zarządzania przez cele obejmuje: ustalenie celów i planów działania (etapy planowania) oraz przegląd okresowy i ocenę końcową (etapy kontroli). Każdy podwładny powinien zdefiniować swoje cele w pracy i konkretne działania, jakie chciałby podjąć w następnym okresie aby przyczynić się do realizacji tych celów. Cele i działania podwładnego powinny zostać przejrane pod kątem zgodności z celami na wyższym poziomie. Jeżeli cele podwładnego nie przystają do celów wyższego poziomu, konieczna jest sesja instruktażowa. Proces ten często stanowi sprawdzian funkcjonowania zarządzania przez cele, aby zachować współuczestnictwo, przełożony musi unikać dyktowania podwładnemu celów. Jeżeli przełożony uważa, że cele podwładnego są niewłaściwe i nie można ich zmienić w sesji instruktażowej, przełożony może pozwolić podwładnemu, aby przekonał się o ich niewłaściwości ponosząc porażkę przy swoim sposobie działania lub podjąć w tej sprawie decyzję odgórną. Istotne znaczenie będzie miało zaangażowanie w teorię zaufania do podwładnych i pewność zatrudnienia przełożonego (pozwalająca na danie podwładnym większej swobody działania). Im jaśniejsze będzie określanie celów stanowisk i całej organizacji, i im większy poziom zaufania i komunikacji pomiędzy przełożonym a podwładnym, tym łatwiej jest unikać tych dylematów we wdrażaniu zarządzania przez cele. Przełożony i podwładny powinni wspólnie ustalać i uzgadniać realistyczny plan działania, który można zrealizować do końca danego okresu.

W danym okresie należy zachowywać elastyczność, aby móc dostosować się

do nieprzewidzianych zmian. Po opracowaniu celów i planów działania, trzecim etapem jest przegląd okresowy. W regularnych odstępach czasu należy ponownie zastanowić się nad celami, aby stwierdzić, czy są one właściwe w świetle zmienionych okoliczności. Należy również ocenić postępy w realizacji ustalonych celów i dostarczyć informację zwrotną na ten temat.⁵

Zarządzanie przez cele może być systemem zarządzania zmianami, ze względu na swoją elastyczność. Cele zazwyczaj ustalane są rocznie przy tworzeniu budżetów i precyzowaniu strategii spółki. W momencie odpowiednio ustalonej strategii związanej np. z programem restrukturyzacji i dostosowania do niej celów dla każdego pracownika jest to skuteczne narzędzie przeprowadzenia reorganizacji i akceptacji ze strony pracowników. Angażowanie w przeprowadzenie zmian wszystkich pracowników wróży powodzenie przedsięwzięcia. Dlatego dobrze ustalone cele, mierzalne i zrozumiałe ułatwią zarządzanie reorganizacją, projektem.

Systemy dostosowania się przedsiębiorstw na przykładzie Polskich linii lotniczych LOT

Dla zobrazowania zarządzania projektem i wykorzystywania potencjałów rynkowych wybrano PLL LOT.

Rok 2009 dla Polskich Linii Lotniczych LOT rozpoczął się planami zwolnienia 250 pracowników. Redukcje miały dotyczyć wszystkich pracowników w tym administracji i stanowisk kierowniczych. Problemy LOT nie są nowe i firma boryka się z nimi od kilku już lat. Do głównych problemów należą: brak opłacalności przewozów, brak strategii, brak ciągłości w kadrze zarządzającej najwyższego szczebla i opóźniający się proces prywatyzacji.

To spowodowało hamowanie rozwoju przedsiębiorstwa a nawet cofanie się w stosunku do konkurencji. Informacja o redukcji zatrudnienia stanowi tylko czubek góry lodowej problemów z jakimi boryka się narodowy przewoźnik. W 2008 roku ilość przewiezionych pasażerów spadła o 6,5% w porównaniu do roku 2007. W styczniu 2009 ilość przewiezionych pasażerów osiągnęła zaledwie 40% zakładanego obłożenia. Spowodowało to że według ekspertów przedsiębiorstwo znalazło się na skraju bankructwa.

Jednym z programów ratujących sytuację kosztową miało być wchłonięcie wcześniej wyodrębnionych spółek Centralwings i EuroLOT. Co miało doprowadzić do efektów synergii i znacznego ograniczenia kosztów.

LOT powinien wykorzystać swoją przewagę konkurencyjną jaką zawsze miał w postaci świetnie utrzymanej technicznie floty samolotowej, doświadczonych pilotów i bycia w grupie Star Alliance, dzięki której może łączyć kierunki i sprzedawać bilety do każdego punktu na ziemi.

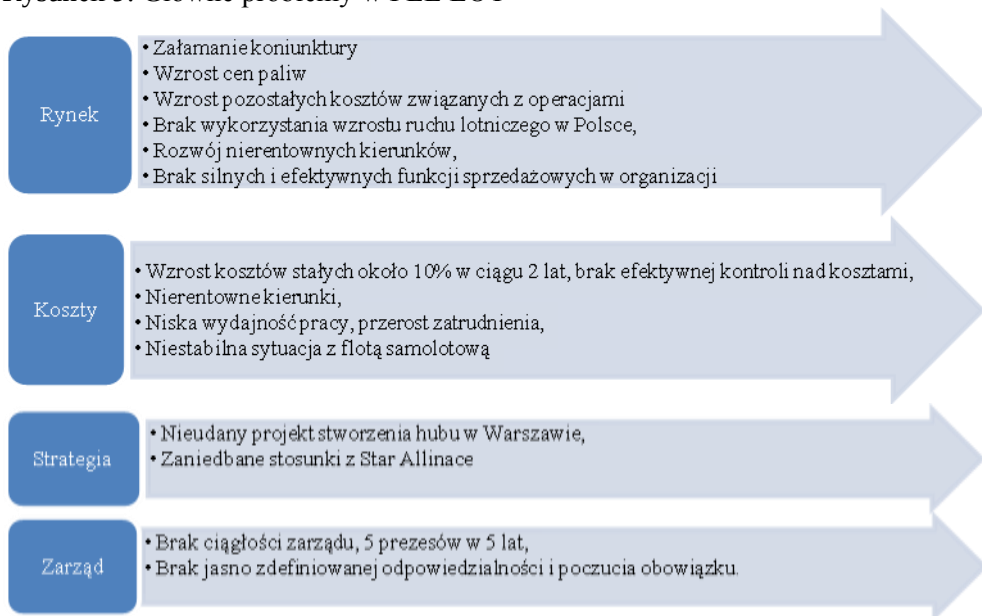
Chaos w strategii i ciągle zmiany w kadrze zarządzającej najwyższego szczebla powodują brak wykorzystania mocnych stron przedsiębiorstwa. Łączy się to z nierentownymi kontraktami i bardzo silnymi związkami zawodowymi, hamującymi rozwój i wprowadzanie zmian.⁶

⁵ R. Ashkenas, *Simplicity-Minded Management*, Harvard Business Review, December 2007, s. 101-110.

⁶ *Business English Magazine*, Marzec/Kwiecień 2009, s. 11-13.

Przyczyny bieżącej złej sytuacji w przedsiębiorstwie podsumowano na rysunku nr 3.

Rysunek 3. Główne problemy w PLL LOT



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Business English Magazine, Marzec/Kwiecień 2009 s. 13

Przy tak zdefiniowanych problemach jedyną słuszną drogą wyjścia byłoby zdefiniowanie strategii spółki, podzielenie jej na projekty i wprowadzenie według tego zmian w organizacji.

Strategia dla spółki oparta byłaby na sześciu punktach wymienionych poniżej:

- Klient,
- Optymalizacja sieci połączeń i floty,
- Stymulacja sprzedaży,
- Program cięcia kosztów i inwestycyjny,
- Restrukturyzacja grupy kapitałowej (m.in. prywatyzacja),
- Wspólna strategia rozwoju z Star Alliance.

Powyżej przedstawione kierunki strategii powinny zostać doprecyzowane i podzielone na oddzielne projekty, żeby można było efektywnie przeprowadzić zmiany w organizacji. Najefektywniejszym sposobem doprecyzowania i wprowadzenia poszczególnych elementów strategii przedstawionej powyżej byłoby zastosowanie zarządzania przez cele. Do każdego z punktów należałoby przypisać kwantyfikowalny i wykonalny cel ogólny, a następnie rozpisać go na cele indywidualne poszczególnych pracowników zaangażowanych w proces zmian.

Ze względu na bardzo złą sytuację ekonomiczną Polskich Linii Lotniczych LOT oraz malejącą konkurencję na rynku przewozów charterowych, zarząd spółki postanowił zacząć częściowo wdrażać kierunki strategii. W związku z tym powołał spółkę LOT Charters do obsługi lotów czarterowych aby zwiększyć przychody,

zasymulować dodatkową sprzedaż, zoptymalizować wykorzystanie floty i sieci połączeń.

Zgodnie z komunikatami zamieszczanymi na stronie internetowej Polskich Linii Lotniczych, LOT Charters zainaugurował swoją działalność w dniu 27.05.2009. według przedstawionych planów do końca roku dedykowana flota LOT Charters ma przewieźć 400 tysięcy pasażerów na kierunkach krótko- i długodystansowych. Spotkało się to z pozytywnym oddźwiękiem wśród organizatorów wyjazdów turystycznych. Pierwszy samolot z logo LOT Charters poleciał 1 czerwca. Spółka chce osiągnąć 25% udziałów w rynku i pozycję lidera wśród przewoźników realizujących tego rodzaju połączenia w Polsce. Stanowi to bardzo dużą szansę na poprawę sytuacji ekonomicznej grupy kapitałowej, gdyż Polski rynek przewozów czarterowych w ciągu ostatnich 10 lat jako jedyny utrzymywał stały wzrost na poziomie 9 - 11%. Zarząd spółki mimo kryzysu w branży spodziewa się utrzymania tendencji wzrostowej, choć na nieco niższym poziomie.⁷

Większość połączeń LOT Charters będzie wykonywał sześcioma Boeingami 737-400. Po raz pierwszy do rejsów czarterowych LOT przeznaczy również Boeinga 767, dzięki któremu realizowane będą bezpośrednie połączenia na trasach długodystansowych, najbardziej opłacalne w tym rodzaju usług. Dodatkowo możliwość zabrania pasażerów, szczególnie w sezonie zimowym, w bardziej odległe i egzotyczne miejsca bez konieczności przesiadki - np. do Tajlandii, Meksyku i na Karaiby - czyni ofertę LOT Charters szczególnie konkurencyjną.

LOT Charters został bardzo dobrze przyjęty w branży ze względu na zaufanie jakim darzą firmy turystyczne narodowego przewoźnika. Korzysta on w tym momencie z przewagi konkurencyjnej w postaci dobrze utrzymanej technicznie floty oraz świetnie wyszkolonej kadry latającej i naziemnej.

Dodatkowo uruchomienie tego typu usług w sezonie letnim najbardziej rentownym i najlepiej obłożonym, stanowi przykład wykorzystania możliwości stwarzanych przez rynek. Powołanie spółki dedykowanej do danego rodzaju usług jest przykładem efektywnego zarządzania zmianami przy wykorzystaniu potencjału rynku. Upadek wielu firm czarterowych spowodowany kryzysem stworzył możliwość dla LOT i spadek podaży usług, przy wolniej spadającym popycie. Lukę tę skutecznie wykorzystał LOT i projekt dzięki temu ma bardzo duże szanse powodzenia.

Zakończenie

Przedstawiony przykład pokazuje możliwości wykorzystania potencjałów rynkowych poprzez wprowadzenia zmian w postaci projektu. W przypadku PLL LOT było to utworzenie oddzielnej spółki poświęconej lotom czarterowym.

Jest to nowy projekt i ciężko ocenić efekty ekonomiczne przeprowadzonych zmian. Istotnym było uruchomienie spółki z sezonie letnim, który to rokuje najwyższą rentowność tego typu działalności. Dodatkowo dzięki wprowadzeniu przez spółkę kierunków egzotycznych, sezonowość przychodów spółki będzie częściowo

⁷ Strona WWW. Lot.pl, komunikaty.

wo zniwelowana przychodami z tych kierunków. Cały projekt można ocenić pozytywnie, został dobrze zaplanowany i wszystkie ryzyka związane z tą działalnością zostały zidentyfikowane. Pytaniem nadal pozostaje czy zostanie on dobrze poprowadzony i założone cele główne zostaną przełożone na efektywne zarządzanie poprzez cele indywidualne, a co za tym idzie personel i silne związki zawodowe dostrzegą szansę rozwoju grupy kapitałowej i ją wykorzystają.

Ocenę taką należy przeprowadzić po pierwszych pełnym roku działalności spółki, kiedy przejdzie przez dwa sezony, mające istotny wpływ na kształtowanie się poziomu wyniku finansowego i przepływów pieniężnych.

Bibliografia

1. Bień W., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw*, Stow. Księg. w Polsce 1995r
2. Błaszczuk B., Boni M., Golinowska S., Neneman J., *Jakie reformy są potrzebne Polsce*.
3. Bratkowski A., Rostowski J., Rossati D., Robertson C., *Kiedy Koniec Złotego?*, Zeszyty BRE Bank-CASE nr 44, CASE, Warszawa, wrzesień 1999.
4. Brealey R.A., Meyers S. C., *Podstawy finansów przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1999.
5. *Business English Magazine*, Lipiec/Sierpień 2009.
6. *Business English Magazine*, Marzec/Kwiecień 2009.
7. Czekaj J., Dresler Z., *Zarządzanie finansami przedsiębiorstw. Podstawy teorii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
8. Europejski Bank Centralny, *Biuletyn Miesięczny*, wrzesień 2006.
9. Gleim I., *CIA Review Part III*
10. Buehler K., Freeman A., Hulme R., *The Tools, New Arsenal of Risk Management*, Harvard Business Review, September 2008.
11. Ashkenas R., *Simplicity-Minded Management*, Harvard Business Review, December 2007.
12. Zeszyty BRE Bank-CASE nr 83/2006, CASE, Warszawa, marzec 2006.

Abstract

Using market opportunity in a good performed project management

Effective project management could be a way to achieve a success in a company reorganization. The most popular tool are Gantt's chart and Management by Objectives. These two could be use in described example of changes implementation.

Polish Airlines according to its strategy established a new charter company. The management board estimated the risk of the project and started the activity in summer season, what was a good step, because summer is the most profitable time for this kind of flights. The management would like to operate on long distance in winter season, which is also a good move because risk diminishing connected with unstable financial results.

It is to early to appraise the success of the project, but it was a good move for PLL LOT to use the market opportunity and to develop.