

Rozdział 1

Studium przypadku jako metoda szkoleniowa

1.

„Zamach w Sharm el Sheikh” – instrukcja do analizy przypadku

Wprowadzenie

Biuro Podróży Triada działa na polskim rynku turystycznym od 1991 roku. W 2007 roku firma została przekształcona w spółkę akcyjną, a obecnie Triada SA jest grupą kapitałową. Jest to dość innowacyjna firma. Na przykład w 2001 roku, jako pierwsza na polskim rynku, wprowadziła sprzedaż wycieczek on-line, a w późniejszych latach zaoferowała wycieczki w formule „7+7”, łączące 7 dni zwiedzania i 7 dni wypoczynku. Do dziś cieszą się one wielką popularnością wśród turystów i są jednym ze znaków rozpoznawczych firmy. Od początku istnienia Triada wysłała na wycieczki ponad milion klientów, którzy w 2005 roku byli obsługiwani przez 39 salonów i 600 agentów. Jednym z kurortów, który cieszy się dużą popularnością klientów firmy, jest egipska miejscowość Sharm el Sheikh.

Opis przypadku

W nocy z piątku na sobotę, z 23 na 24 lipca 2005 roku, egipskim kurortem wypoczynkowym Sharm El Sheikh wstrząsnęły trzy silne eksplozje. Światowe media natychmiast obiegrała informacja o kilkuset ofiarach i ogromnych zniszczeniach w najlepszych hotelach w mieście. W Polsce w sobotnich serwisach informacyjnych podawano, że: był zamach, są ofiary, a w Sharm el Sheikh przebywa kilka tysięcy polskich turystów. Czy są bezpieczni? Odpowiedzi na to pytanie dziennikarze szukali w biurach podróży.

Pytania i instrukcje

Kierownictwo Biura Podróży Triada w opisanej kryzysowej sytuacji zwróciło się o pomoc do agencji PR Headlines Brand & Corporate Communication. Wyobraź sobie, że jesteś ekspertem w zakresie *public relations*. Odpowiedz na pytania:

1. Jakie działania powinno podjąć biuro podróży, by poradzić sobie z sytuacją kryzysową (kto powinien być aktywny i co powinien robić)?
2. W jaki sposób biuro podróży powinno się komunikować z klientami firmy i opinią publiczną (potencjalnymi klientami)?
3. Jakie informacje powinny być przekazywane klientom i opinii publicznej?

Odpowiadając na pytania, stwórz listę własnych rozwiązań. Masz na to 20 minut. Następnie przedyskutuj je z innymi uczestnikami w małej grupie i przygotujcie się do prezentacji na forum.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Łaszyn, A. (2006). Komunikacja kryzysowa. W: B. Janiszewska (red.), *Sztuka public relations. Z doświadczeń polskich praktyków* (s. 139–163). Warszawa: Związek Firm Public Relations.

Opis rzeczywistych działań podjętych w sytuacji kryzysowej

Gdy pojawiły się pierwsze informacje o zamachach, w Biurze Podróży Triada już od godziny 8.00 rano działał sztab kryzysowy. Obecni byli dwaj prezesi firmy, dyrektor produktu, dyrektor sprzedaży oraz przedstawiciel agencji public relations. Natychmiast nawiązano kontakt z rezydentami biura w Sharm El Sheikh. Już o 9.00 wiadomo było, że 421 turystów przebywających z biurem w okolicach kurortu jest bezpiecznych, pod opieką rezydentów. Około godziny 10.00 do mediów został wysłany komunikat zarządu BP Triada informujący, że turystom biura nie grozi żadne niebezpieczeństwo i dodatkowo, że turyści mieszkający w hotelu najbliżej miejsca wybuchu mogą bezpłatnie przenieść się do hotelu o identycznym standardzie, ale odleglejszego. Oświadczenie zostało również natychmiast umieszczone na stronie internetowej firmy oraz rozesłane do całej sieci sprzedaży (39 salonów, 600 agentów). Równolegle Biuro całkowicie otworzyło się na potrzeby dziennikarzy.

Dwóch prezesów firmy z godziny na godzinę udzielało coraz więcej wywiadów. Nie mogło dojść do sytuacji, by jakiś dziennikarz nie miał możliwości uzyskania chociaż kilku słów komentarza. Efektem takiej postawy było kilkanaście relacji w największych rozgłośniach radiowych (ZET, WAWA, RMF FM, TOK FM itp.) oraz telewizyjnych (TVN, POLSAT, TVN24, TVP3). W relacjach podawano nazwę firmy, pokazano logo i siedzibę Triady. Żadne inne biuro nie było tak silnie obecne w polskich mediach w czasie dwóch dni po zamachu. Co ważne, dotychczas biura podróży miały zagwarantowaną taką obecność w mediach tylko w przypadku kolejnych bankructw. Natomiast Triada umiejętnie „zagarnęła” kryzys egipski dla siebie i pokazała, jak profesjonalne biuro podróży powinno komunikować się w podobnej sytuacji.

Rozdział 2

Cele szkoleniowe osiągnięte dzięki analizie przypadku

1.

„Tajemnica sukcesu Roalda Amundsena” – instrukcja dla uczestników

Wprowadzenie

Roald Amundsen (1872–1928) był słynnym norweskim badaczem polarnym, jednym ze zdobywców Dalekiej Północy. Sławę uzyskał odkryciem przejścia północno-zachodniego –

od Grenlandii od Cieśniny Beringa (1903–1906), zdobyciem bieguna południowego, wyprzedzając o cztery tygodnie brytyjską wyprawę Roberta F. Scotta (1911), oraz lotem nad biegunem północnym na sterowcu „Norge” (1926). Uważa się, że wszystkie te osiągnięcia byłyby niemożliwe, gdyby nie ponadprzeciętna siła woli i determinacja Amundsena oraz jego niezwykle zdolności organizacyjne. To właśnie te umiejętności są dobrym wzorem do naśladowania dla współczesnych liderów, którzy w sposobie przygotowywania wyprawy polarnej mogą znaleźć inspirację do realizacji projektów w swoich organizacjach.

Przeczytaj opis przypadku, którym jest fragment książki Rolada Amundsena *Moje życie polarnika*. Badacz relacjonuje działania umożliwiające sprawne przeprowadzenie ekspedycji na biegun południowy.

Słowniczek:

Miła nautyczna – jednostka odległości równa 1852 metry

Pemmikan – suszone i roztluczone mięso z tłuszczem

Biczysko – kij do bata

Trzaskawka – element bata

Opis przypadku

Powyższy rozdział pragnę poświęcić omówieniu niektórych okoliczności naszej wyprawy na biegun południowy, ograniczając się do spraw dowodnie unaoczniających trudności nękające wszystkie ekspedycje polarne (w każdym razie sprzed ery statków powietrznych) oraz referując sposoby skutecznego ich pokonywania. Będzie to, innymi słowy, rodzaj rozważań o właściwym przeprowadzaniu ekspedycji na przykładzie naszej wyprawy do bieguna południowego.

W innym miejscu tej książki krótko zrelacjonowałem podróż „Framem” do Zatoki Wielorybów. Wspomniałem też o kwaterze zimowej, jaką założyliśmy na barierze, dotarłszy tam 14 stycznia 1911 roku. 10 lutego znieśliśmy na ląd większość zapasów i na tyle daleko posunęliśmy się w pracy nad wznoszeniem obozu, iż czterech z nas mogło po raz pierwszy ruszyć na południe, aby rozpocząć stawianie składów na trasie do bieguna.

Naszą zimową kwaterę nazwaliśmy Framheim. Leżała mniej więcej na 78°30'S, czyli od bieguna dzieliło nas w linii prostej około siedmiuset mil nautycznych. Zamierzaliśmy budować składy w odległości jednego stopnia (60 mil morskich) od siebie, jak najdalej na południe, dopóki nie nadejdzie zima i nie przerwie naszych prac.

Na pierwszą wyprawę poszliśmy we czwórkę, zabierając troje sanń i osiemnaście psów. Każde sanie wiozły mniej więcej po 225 kg prowiantu przeznaczonego do złożenia w składzie, a także żywność i ekwipunek na drogę. Z tego 175 kg stanowił pemmikan dla psów, a

pozostałe 50 – głównie pemmikan dla nas, czekolada i suchary. Kontynuowaliśmy marsz do 80°S, który osiągnęliśmy 14 lutego. Tutaj stanął nasz pierwszy skład. Powrót do Framheimu, z niemal pustymi sańmi, zajął nam tylko dwa dni.

Po tej wyprawie przystąpiliśmy do skrupulatnej weryfikacji planów związanych z czekającą nas pracą. Po pierwsze, poznawszy już ukształtowanie terenu, byliśmy prawie pewni, że dalej okaże się równie dogodny. Po drugie, wiedzieliśmy co nieco o czekających nas warunkach śniegowych i lodowych oraz o dystansie, jaki przypuszczalnie możemy pokonać każdego dnia, jeśli warunki na kolejnych odcinkach trasy pozostaną te same. Po trzecie, wypróbowawszy środki transportu, utwierdziliśmy się w przekonaniu o słuszności naszej teorii co do psów i lekkich sań. Mieliśmy ponadto test na stopień wytrzymałości zwierząt, kiedy z porządnie obciążonymi saniami pociągną na południe, a także – na ich większą wydolność podczas powrotu z nieznacznym już obciążeniem.

Na tej pierwszej wyprawie nauczyliśmy się też wielu innych rzeczy. Po pierwsze, zauważyliśmy, że przygotowania do porannego wymarszu zabierają nam zdecydowanie za dużo czasu. Dzięki dokładnemu rozplanowaniu zajęć mogliśmy zaoszczędzić dwie godziny dziennie. Po drugie, uznałem, że ekwipunek jest za ciężki. Sanie skonstruowano z myślą o najtrudniejszych warunkach lodowych, teraz jednak, wiedząc, iż powierzchnia, po której mieliśmy iść, należy do najłatwiejszej z możliwych, mogliśmy użyć lżejszego sprzętu. Powinniśmy zatem zredukować wagę sań o połowę. I wreszcie ogromnych przeróbek wymagało obuwie. Buty narciarskie z płótna żaglowego, za małe i zbyt sztywne, musieliśmy poszerzyć i zmiękczyć. Kiedy planuje się marsz długości co najmniej pięciuset mil nautycznych po śniegu i lodzie, wiadomo, że niedobre buty oznaczają poważny handicap.

Problem ów stał się przedmiotem szeregu dyskusji, co w efekcie doprowadziło do tego, że zabrane przez nas obuwie pocięliśmy i przerobiliśmy, aż uzyskało pożądane cechy: sztywne podeszwy, do których pasowały wiązania nart, miejsce na kilka par skarpet, miękkie acz szczelne osłony na kostki i dostatecznie dużo luzu, aby stopa nigdzie nie była uciskana.

22 lutego ruszyliśmy na drugą wyprawę. Ponieważ tego dnia Framheim był całkowicie gotowy, mogło w niej uczestniczyć więcej osób i sań. Do pilnowania obozu i psów zostawiliśmy tylko jednego człowieka. Poszliśmy w ósemkę, zabierając siedem par sań i 42 psy. Piątego dnia minęliśmy skład na 80°S, który zastaliśmy w jak najlepszym porządku. Cztery dni później dotarliśmy do 81°. 4 marca pracowaliśmy nad budową i oznakowaniem składu. Złożyliśmy w nim 600 kg prowiantu. 5 marca trzy osoby wróciły do Framheimu, a my, już szóstką, poszliśmy dalej z czworgiem sań. Trzy dni później dotarliśmy do 82°S, gdzie założyliśmy trzeci skład i zostawiliśmy 67,5 kg prowiantu, głównie pemmikanu dla psów. Był

to nasz ostatni skład. Mieliśmy wprawdzie nadzieję postawić jeszcze jeden na 83°, lecz nie sprzyjająca pogoda i nie najlepsza forma psów po długim okresie leniuchowania na pokładzie wskazywały, iż nie podążają zadaniu.

Ponieważ śnieg mógł dokładnie zasypać składy, starannie zostały oznakowane, abyśmy potem bez trudu je odnaleźli. Na szczycie każdego z nich umieściliśmy po bambusowej tyczce z chorągiewką. Ale takie zabezpieczenie nas nie zadowoliło. Biorąc pod uwagę ostateczny atak na biegun, założyliśmy, iż w sztormie lub mgle możemy bardzo zboczyć z kursu, co niezwykle nam utrudni odszukanie składu, nawet jeśli znajdziemy się w jego pobliżu. Dlatego postąpiliśmy tak:

Obok pierwszego składu na 80°S po dwóch jego stronach wytyczyliśmy linię, wzdłuż której powtykaliśmy kije bambusowe z chorągiewkami w odległości dwustu metrów od siebie na odcinku ośmiu kilometrów. Miało to nam gwarantować dodatkowe zabezpieczenie w drodze na biegun i z powrotem, pomoc w razie zejścia z kursu. Poza samotnym znakiem na czubku składu szlak wytyczały szesnastokilometrowej długości linie ze znakami stojącymi na tyle blisko jeden drugiego, że niemal na pewno zobaczylibyśmy przynajmniej któryś z nich. Nawet chorągiewki oznakowaliśmy w taki sposób, aby – natknąwszy się na nie, wiedzieć, po której stronie składu jesteśmy. Taki zabieg o połowę zredukował czas poszukiwania naszych magazynów żywności.

Do założenia drugiego i trzeciego składu zabrakło nam bambusowych tyczek. Musieliśmy więc rozbić kilka skrzyń i w charakterze znaków wykorzystać deski. Sądziłem bowiem, że choć ich wysokość nie przekracza nawet dwóch stóp, lepsze to niż nic, a uwzględnivszy skromne dotąd opady śniegu, były dostatecznie dobre.

Przy trzecim składzie również użyliśmy desek, zawiązując na nich dla odróżnienia od poprzednich niebieskie paseczki materiału. I jak zwykle zatknęliśmy na szczycie bambusowy kij z chorągiewką.

Taki sposób okazał się nieoceniony podczas wyprawy głównej, podjętej siedem miesięcy później. Zastaliśmy dokładnie takie warunki atmosferyczne, z jakimi się liczyliśmy. We mgle i burzy oznakowanie niejedyn raz wybawiło nas od konieczności tracenia czasu na poszukiwanie nie zauważonego składu.

Zapomniałem dodać, że w trakcie pierwszej naszej wędrówki na południe, aby założyć skład nr 1, trasę z Framheimu do 80° znaczyliśmy kijkami i chorągiewkami, które umieszczaliśmy w odstępach pozwalających nie tracić ich z oczu. Ostatni odcinek, kiedy zabrakło nam chorągiewek, wytyczyliśmy sztokfiszami, wbitymi na sztorc w śnieg. Jeszcze raz jedna godzina myślenia zawczasu oszczędziła nam wielu godzin podczas decydującego ataku na

biegun. Powróciwszy do Framheimu po założeniu składu nr 2 i nr 3, mieliśmy czas na podjęcie przed nastaniem zimy ostatniej wyprawy do składu pierwszego. Wykorzystaliśmy go na przewiezienie tony i ćwierci świeżego foczego mięsa, co potem, na wyprawie głównej, pozwoliło nam karmić psy taką jego ilością, jaką mogły zjeść, aż do chwili dotarcia do tego miejsca. Do końca były dzięki temu w jak najlepszej kondycji.

W trzech składach na 80°, 81° i 82°S zmagazynowaliśmy trzy tony zapasów. W pierwszym: mięso focze, pemmikan dla psów, czekoladę, zapalki, parafinę oraz część wyposażenia o łącznej wadze 2100 kg; w drugim: pemmikan dla ludzi i psów, suchary, mleko w proszku, czekoladę, parafinę i wyposażenie ważące 700 kg.

Zima zmusiła nas do pozostania we Framheimie do wiosny. Byliśmy zadowoleni, ponieważ jesienią zrobiliśmy kawał dobrej roboty. Prowiant i ekwipunek czekały w trzech punktach na długości około dwustu mil nautycznych w drodze na biegun. Zebraliśmy mnóstwo cennych informacji o terenie, który zamierzaliśmy forsować, a poznawszy wady sań i naszego osobistego ekwipunku, mieliśmy całą zimę na dokonanie poprawek i doprowadzenie wszystkiego do porządku przed decydującą próbą.

Zaczęliśmy od maksymalnej redukcji wagi skrzyń. Podjął się tego zadania Stubberud. Wszystkie skrzynie należało rozebrać i zbić ponownie, pamiętając, aby były potem równie solidne, acz lżejsze. Udało się to głównie dzięki zheblowaniu desek w miejscach zbyt grubych.

Najważniejsza praca przypadła Bjalandowi, który miał rozłożyć i zheblować wszystkie sanie. Doświadczenia z wypraw w celu zakładania składów uprzytomniły nam możliwość ogromnej redukcji ich wagi. Złożeniem sań po ich wyjściu spod ręki Bjalanda zajęli się Hansen z Wistingiem.

Warsztat Bjalanda stanowiło wycięte w barierze czworokątne pomieszczenie o wysokości sześciu stóp. Podłogę, mierzącą mniej więcej siedem razy po piętnaście stóp, pokrywały wióry. W jednym rogu stała na prymusie duża blaszanka z wodą. Para wodna służyła do rozmiękania drewna, aby można je było giąć. Zadanie Bjalanda polegało na zmniejszeniu ciężaru sań z około osiemdziesięciu kilogramów do dwudziestu pięciu lub do jednej trzeciej ich wagi początkowej, bez znacznego redukowania ich mocy. Nie zagłębiając się w szczegóły dotyczące zmiany kształtu i konstrukcji, wystarczy powiedzieć, że spisał się wspaniale i jego sprawność w stopniu decydującym umożliwiła nam dotarcie do bieguna i powrót.

Kiedy Wisting nie był pochłonięty pracą przy saniach, dawał się słyszeć terkot jego maszyny do szycia. Z czterech trzyosobowych namiotów zrobił dwa i przystosował naszą

odzież do takich warunków pogodowych, jakie spotkaliśmy na wyprawach celem budowy składów.

Najdrobniejsza przeróbka stanowiła przedmiot wielu dyskusji. Rozważaliśmy na przykład, jaki kolor najlepiej nadaje się na namioty. Ustaliliśmy, że ciemny, albowiem (1) po całodobowym marszu po skrzącym lodzie przynosi odpoczynek oczom i (2) absorbuje więcej ciepła słonecznego niż kolor jasny, więc w pogodne dni namioty będą cieplejsze. Wzięliśmy ze sobą białe, lecz pewien pomysłowy pan zaproponował ich ufarbowanie proszkiem atramentowym, co uznaliśmy za tak rozsądne, iż nie upłynęło wiele czasu, a już zamiast białych mieliśmy dwa granatowe. W toku dyskusji wysunięto wątpliwość, czy po pewnym okresie użytkowania kolor nie zostanie zmyty z materiału. Dlatego obcięliśmy na koniec nasze cienkie czerwone zasłonki przy kojach, poszyciliśmy je i zrobiliśmy namiot ochronny, zasłaniający ten wewnętrzny biały z płótna żaglowego.

Efektom naszych dyskusji było również uszycie dla każdego po parze skarpet z lekkiej tkaniny. Miały one dużo zalet. Nie tylko chroniły przed zimnem, ale zapobiegały darciu się na strzępy innych skarpet, które dzięki temu starzczały na znacznie dłużej. A rzecz ze wszystkich najważniejsza to ich nieprzemakalność niemal przy każdej pogodzie.

Po skarpetach zabraliśmy się do przepatrywania bielizny osobistej. Istniała obawa, że ta, którą zabraliśmy, z niezwykle grubej wełny, będzie za ciepła. Nasz medyczny ekwipunek zawierał między innymi dwie bele pięknej flanelki. Wisting poszył z niej dla wszystkich bieliznę, która podczas wyprawy znakomicie zdała egzamin.

Następnie zajęliśmy się biczami, po dwa dla każdego woźnicy, czyli w sumie czternaście. Problem stanowiły biczyska. Z doświadczenia wiedzieliśmy, że masywne nie są zbyt trwałe. Podczas dyskusji wpadliśmy na pomysł zrobienia ich z trzech skreślonych razem kawałków drewna hikorowego, obciągniętych potem skórą. Giętkie biczysko poddawało się i nie łamało.

Trzaskawki wykonał Hassel na wzór eskimoski, były zaokrąglone i ciężkie. Biczyska Stubberuda i trzaskawki Hassela Hansen połączył w jedną całość. Wszystko przygotowano z największą starannością. Prawdę mówiąc, nasze biczysko zostało ostatecznie zaakceptowane dopiero po odparciu zastrzeżeń Hansena, w wyniku sprawdzianu, który udowodnił zdecydowaną przewagę rękojeści trzyczęściowej nad jego modelem. Czytelnik nie znający się na rzeczy może wyrazić zdziwienie, iż tak dużo czasu i starań poświęcono zwykłemu biczowi. Tymczasem powodzenie naszej ekspedycji zależało od transportu, a psy eskimoskie niełatwo prowadzić. Są niemal równie dzikie jak wilki, nie dadzą się utrzymać w dyscyplinie, nie

można także oczekiwać od nich pracy, jeśli sprawnie nie użyć bieży. Stąd były prawie tak samo ważne dla pomyślnego przebiegu wyprawy, jak psy.

Potem rozważaliśmy sprawę wiązań. W tym wypadku każdy był sobie wynalazcą, ponieważ ich rodzaj i elastyczność to rzecz czysto indywidualna. Wymyślono i przetestowano wszelkie możliwe rozwiązania i w rezultacie nikt nie narzekał. Postawiono tylko jeden warunek, a mianowicie: żeby łatwo dawały się zdejmować. Musieliśmy je chować, ponieważ wszystko, co ze skóry, psy traktowały jak delikates i jeśli na noc wiązania zostawały na dworze, rano już ich nie było. Nawet paski nosków się nie uchowały i też je zabieraliśmy.

Nad wszystkim debatowaliśmy, nawet nad takim drobiazgiem jak kołek namiotowy. Johanson wykonał dokładne przeciwieństwo tych powszechnie spotykanych: nie były wysokie, lecz płaskie. Tym sposobem miały lżejszą i trwalszą konstrukcję. Nie sądzę, by choć jeden z nich rozpadł się na kawałki podczas ekspedycji.

Kiedy każdy dostał swoje ubranie, przystąpiliśmy do indywidualnych przeróbek. Ktoś odkrył, że kapiszon anoraku za głęboko spada mu na oczy, inny zauważył, że jest zbyt płytki, więc obaj musieli to poprawić: pierwszy obcinając, drugi zaś dosztukowując kawałek. Wszystko przed wyprawą powinno leżeć jak ułat.

Potem przyszła kolej na uprzęż. Wykorzystaliśmy tutaj zwłaszcza doświadczenia nabyte w naszych wędrownkach celem zakładania składów. Podczas jednej z nich dwa psy wpadły w rozpadlinę z powodu niewłaściwej uprząży. Dlatego poświęciliśmy jej wiele uwagi i pracy, wykorzystując najlepsze materiały, jakimi dysponowaliśmy.

Owe wnikliwe studia, ciągłe testy i drobiazgowo instrukcje brały się z mojego głębokiego przeświadczenia o tym, że najważniejszy czynnik pomyślnego rezultatu ekspedycji stanowią umiejętność przewidzenia wszelkich trudności oraz przyjęcie takich metod działania, aby je pokonać. Zwycięstwo czeka tego, kto wszystko ma w porządku; ludzie nazywają to szczęściem. Porażka natomiast grozi temu, kto na czas nie poczyni niezbędnych kroków – co z kolei bywa określane mianem pecha.

Pytania i instrukcje

1. Na czym polegała strategia Amundesna, która zagwarantowała mu pierwszeństwo w odkryciu bieguna południowego?
2. Które z rozwiązań zespołu Amundsena wydają Ci się interesujące i dlaczego?
3. W czym Twoim zdaniem przejawiały się zdolności przywódcze Amundsena?

Źródło: opisem przypadku jest tekst Amundsena *Moje życie polarnika* (Warszawa: Iskry 1993, s. 153–160).

Rozdział 3

Opisy przypadków i ich przygotowanie

1.

„Kruk topi rekina” – instrukcja dla uczestników

Wprowadzenie

Vistula i Wólczanka to powstałe w 1945 roku polskie firmy odzieżowe szyjące wysokiej jakości odzież męską. Vistula oferuje markę Lantier (garnitury, marynarki, spodnie, koszule, płaszcze, krawaty oraz akcesoria), a Wólczanka marki Lambert (koszule i krawaty najwyższej światowej klasy) i Wólczanka (asortyment w przystępnej cenie).

W. Kruk to najstarsze polskie przedsiębiorstwo jubilerskie, które prowadzi nieprzerwaną działalność od 1840 roku. Obecnie jest to jedna z najbardziej znanych marek jubilerskich w Polsce. Sieć sprzedaży obejmuje 60 salonów na terenie całego kraju, w których można kupić produkty takich Marek, jak: Rolex, Omega czy Longines.

27 maja 2008 roku prezes Vistuli & Wólczanki Rafał Bauer doprowadził do przejęcia firmy W. Kruk. Potem jednak poległ, ponieważ Wojciech Kruk zaatakował go na jego własnym terenie, kupując akcje Vistuli & Wólczanki. Ta transakcja zwróciła uwagę mediów. Przeczytaj fragmenty artykułu (Narbutt i Mazurkiewicz, 2009) relacjonującego przebieg tej operacji.

Opis przypadku

Jadąc samochodem, odebrałem telefon od znajomej dziennikarki. Chciała, żebym skomentował fakt, iż Vistula & Wólczanka wezwała akcjonariuszy firmy W. Kruk do sprzedaży akcji. Uznałem, że żartuje – wspomina Kruk. Jeśli spojrzeć na sprawę chłodno, Kruk teoretycznie powinien godzić się, że ktoś zechce sięgnąć po pakiet kontrolny akcji firmy, która od paru lat była na giełdzie. Co więcej, „Kruka w Kruku” było tylko 28 procent – pozostała część akcji należała przeważnie do funduszy inwestycyjnych. Chcąc skorzystać z dobrodziejstw giełdy i utrzymując równocześnie, że jest to firma rodzinna, Wojciech Kruk zachowywał się jak ktoś, kto chce mieć ciastko i je zjeść.

Naprawdę zaskakuje w tej historii styl, w jakim przystąpiono do przejęcia firmy W. Kruk.

– Pracował nad tym cały zespół ludzi, ale wszystko udało się utrzymać aż do końca w tajemnicy – mówi Rafał Bauer. Do dziś jest dumny z tej dyskrecji – w kraju, w którym szczegóły tajnych rozmów polityków następnego dnia znajdują się na pierwszych stronach gazet, brak przecieków jest rzeczywiście zdumiewający.

Podobno całą operację przygotowywano aż dwa lata. Misterny plan miał być dopięty na ostatni guzik, niczego nie pozostawiono przypadkowi. Nawet moment ogłoszenia wezwania był wybrany starannie – po długim weekendzie majowym. Można się domyślać, że przygotowano nawet profil psychologiczny Wojciecha Kruka. Kiedy wreszcie Wojciech Kruk zrozumiał, co się stało, zareagował gwałtownie i emocjonalnie. Wezwał akcjonariuszy, by nie odpowiadali na wezwanie i ogłosił, że działania Vistuli & Wólczanki traktuje jako próbę wrogiego przejęcia.

– Dzisiaj wiem, że z tym człowiekiem nie mogłem się dogadać. Słusznie czy nie, założył, że jest ulepiony z lepszej gliny. Wtedy jednak uważałem, że można wszystko rozwiązać w sposób cywilizowany, nawet poprzez fuzję firm – twierdzi Bauer.

Jednak nie po to rzuca się komuś rękawicę w twarz, by się zaprzyjaźnić.

– Czy Bauer działał lege artis? Teoretycznie tak. Nie złamał prawa. Ale wyglądało to jak barbarzyński najazd na firmę. Trudno było oczekiwać pozytywnej reakcji – mówi Jerzy Mazgaj. Charyzmatyczny biznesmen, właściciel sieci delikatesów Alma i firmy Paradise Group, odegrał potem nieoczekiwaną rolę w batalii Kruka.

Mazgaj zwraca uwagę, że postępowanie Bauera nie było racjonalne:

– Największym kapitałem firmy W. Kruk był sam Wojtek Kruk i jego ludzie. Postępując jak obcesowy kolonizator, Bauer niszczył możliwość współpracy z tym zespołem. Jeśli agresywne przejęcie realizowane przez Bauera nie było pragmatyczne, jak usiłował to przedstawić, to można zadać pytanie, dlaczego się na nie zdecydował. Czy po to, by pompować swoje ego jako Victor biznesu, który dokonuje kolejnej błyskotliwej i bezwzględnej operacji kapitałowej? To jedna z możliwych odpowiedzi. Druga mówi, że tworząc szum medialny wokół przejęcia firmy W. Kruk, chciał odwrócić uwagę od faktów, które mogły być niewygodne, na przykład jak osiągnany jest zysk w firmie. Być może prezes Vistuli & Wólczanki uznał, że pora na ucieczkę do przodu. [...]

Rozpaczliwie szukając strategii obrony, Kruk zrozumiał w pewnym momencie jedno: walcząc o rodzinną firmę, może pogrążyć swoją rodzinę.

– Bałem się. Zacząłem czuć lęk przed utratą osobistego majątku. Musiałbym zaciągnąć olbrzymi kredyt, by obronić swoją pozycję. I potem przez wiele lat, tak powiedzmy do osiemdziesiątki, godzić się z tym, że wszystko, co firma zarobi, idzie na spłatę kredytu – wyznaje Kruk.

Trudno oczekiwać od konserwatywnego jubilera w garniturze w paski, by przeprowadzał analizę stanów swej duszy. Na pewno musiał czuć się jak w matni. Każdy fałszywy ruch mógł go pogrążyć. W pewnym momencie poczuł zapewne, że już nie wie, co jest

prawdą, a co fikcją i jak dalece przeciwnik kontroluje jego ruchy. Kiedy na horyzoncie pojawiła się firma jubilerska z Mediolanu – życzliwy potencjalny inwestor, tzw. biały rycerz, który może wykupić pakiet akcji, chroniąc przed wrogim przejęciem – Wojciech Kruk polecał na rozmowy. Już wkrótce zorientował się, że ten krok został przewidziany lub wręcz zaplanowany przez Rafała Bauera. Kruk tracił czas i energię, a na końcu ślepej uliczki i tak czekała na niego klęska. Zrozumiał w pewnym momencie, że jego przeciwnik zna jego każde posunięcie, a nawet plany.

– Podejrzewaliśmy, że do naszej firmy została dużo wcześniej wstawiona osoba, która przekazywała panu Bauerowi informacje – mówi Wojciech Kruk. [...]. Po trzech tygodniach obrony Kruk skapitulował. Wcześniej na wezwanie Vistuli & Wólczanki pozytywnie odpowiedziały fundusze inwestycyjne, sprzedając swe akcje.

– Chciałem być fair, wołałem uprzedzić akcjonariuszy, że wywieszę białą flagę. Wydałem dość enigmatyczne oświadczenie, że rodzina Kruków nie będzie się angażować w finansową obronę firmy. Sprzedałem wszystko – mówi Kruk.

To był szok. „Jak stracić 170 lat tradycji” – zachłystywały się gazety. „Kruk rzucony na kolana” – pisano. Klęska Wojciecha Kruka była zarazem chwilą największego triumfu Rafała Bauera. Jeśli nie można mieć własnej tradycji, można zniszczyć cudzą. Bauer został człowiekiem, któremu udało się przeciąć 170 lat historii jubilerskiej rodziny. [...]. Wojciech Kruk, jak się mogło wydawać, był już biznesowo martwy.

– Dostał za sprzedaż akcji stos pieniędzy, sto milionów. Oczywiście było, że musi gdzieś te pieniądze włożyć – mówi dziś Rafał Bauer. [...]

Tymczasem Wojciech Kruk zagrał z odwagą i jubilerską precyzją.

– Nagle przyszedł mi do głowy taki pomysł. A gdyby za część pieniędzy kupić akcje Vistuli & Wólczanki? – mówi lekko Kruk, choć trudno uwierzyć, że była to decyzja podjęta pod wpływem impulsu, jak włożenie do koszyka gumy do żucia przy kasie w supermarkecie.

Ten krok Wojciecha Kruka, jak się wydaje, kompletnie zaskoczył jego przeciwników. Dla nikogo nie było tajemnicą, że za akcją wrogiego przejęcia stoi poznański biznesmen Maciej Wandzel z Supernova Capital, który był szefem rady nadzorczej Vistuli & Wólczanki. Kiedy Kruk przystąpił do kontrataku, Wandzel na łamach prasy zaczął o nim mówić jako człowieku, który zarobił pieniądze w PRL, przekuwając uszy klientkom w zakładzie jubilerskim. Im bardziej starano się dezawuować Kruka, tym bardziej stawało się jasne: może i nie miał pojęcia o mistyce biznesu, a nawet nie uczył się strategii, a jednak ogrwał doświadczonych graczy. [...]

Rafał Bauer przegrał, gdy do gry włączył się Jerzy Mazgaj. Od paru miesięcy skupował akcje Vistuli & Wólczanki. Pomysł Bauera, by stworzyć imperium modowych marek, musiał się spodobać właścicielowi firmy Paradise Group, posiadającej salony tak ekskluzywnych firm, jak Zegna czy Armani. Jego metody biznesowe – niekoniecznie.

– Fifty-fifty. Tak na biznes wpływają emocje i chłodna kalkulacja. Jeśli ktoś twierdzi, że przy podejmowaniu biznesowych decyzji nie kieruje się emocjami, kłamie – mówi Mazgaj. – Jasne, że bliżej mi do Wojtka Kruka niż do Bauera, nie tylko pokoleniowo. Cenię pewien styl prowadzenia interesów.

Kruk miał 5 procent akcji Vistuli & Wólczanki, Mazgaj 6 procent. To wystarczyło, by na zwołanym walnym zgromadzeniu akcjonariuszy dokonać rewolucji w radzie nadzorczej. Wypadł z niej Maciej Wandzel. Wkrótce prezes Rafał Bauer podał się do dymisji. [...] Teraz w Vistuli & Wólczance wciąż trwa sprzątanie po Rafale Bauerze. Symbolem tych zmian już wkrótce stanie się wystawienie na sprzedaż zakupionych przez niego luksusowych aut. [...]

– Kruk wyszedł na całej historii świetnie. Wylądował znakomicie na łapach i dziobie. Jest prawdziwym zwycięzcą – uśmiecha się Jerzy Mazgaj.

Zyskał zresztą nie tylko finansowo. Od dłuższego czasu w towarzystwie wielkopolskich przedsiębiorców funkcjonował jako czcigodny emeryt, co to wiadomo, że jest stałym elementem biznesowego pejzażu, ale niczym już nie zaskoczy. Zasiadał w ważnych gremiach, działał społecznie, jednak nie sądzono, że zdolny jest do drapieżnych biznesowych rozgrywek.

Pytania i instrukcje

1. Jak oceniasz strategię przejęcia firmy W. Kruk przez firmę V & W z perspektywy biznesowej i z perspektywy etyki biznesu?
2. Jakie najważniejsze błędy popełnił prezes V & W w tym procesie?
3. Gdybyś był doradcą prezesa V & W, jakie działania byś rekomendował w odniesieniu do firmy W. Kruk?
4. Jaka nauka płynie z analizowanej transakcji dla biznesmenów?

Źródło: opracowanie własne na podstawie Narbutt, M., Mazurkiewicz, P. (2009). *Kruk topi rekina*. Pobrano 20.03.2009 z http://new-arch.rp.pl/artukul/841065_Kruk_topi_rekina.html

2.

„Pass-Coler” SA – studium przypadku oparte na dokumentacji

Wprowadzenie

Jednym z typowych problemów decyzyjnych występujących w przedsiębiorstwie produkcyjnym jest dokonywanie zmian w technologii wytwarzania, przede wszystkim

poprzez odpowiedni wybór i zakup maszyn i urządzeń, a niekiedy całych linii technologicznych. Z jednej strony podejmowanie tego rodzaju przedsięwzięć inwestycyjnych stwarza firmie większe możliwości rozwoju, głównie poprzez zwiększenie zdolności produkcyjnych, a także poprawę jakości i konkurencyjności produktów. Z drugiej jednak strony działania takie angażują zwykle znaczne środki finansowe. Oba punkty widzenia przesądzają o tym, że podejmowane w tym przypadku decyzje mają i charakter strategiczny, duży „ciężar gatunkowy”, rozstrzygają bowiem o przyszłości firmy w perspektywie kilku, a nawet kilkunastu lat. Przed koniecznością rozwiązania omawianego problemu stanął zarząd firmy „Pass-Coler” SA.

Sytuacja przedsiębiorstwa „Pass-Coler” SA

Firma produkcyjna „Pass-Coler” SA powstała w maju 1996 roku na bazie majątku przedsiębiorstwa państwowego w wyniku wydzielenia z jego struktury po pomyślnie zrealizowanym programie restrukturyzacji.

Spółka rozpoczęła działalność ze znacznym (porównywalnie do innych tej wielkości firm w owym czasie) kapitałem własnym, to jest ponad 100 tysięcy złotych. Zarząd firmy w początkowej fazie jej działalności skoncentrował się na poszukiwaniu ewentualnego inwestora strategicznego, który mógłby zapewnić dofinansowanie działań inwestycyjnych, między innymi zakup nowych technologii, umożliwić pozyskanie nowych rynków zbytu oraz stworzyć możliwości wejścia w nowe obszary działalności.

Działania te zakończyły się powodzeniem. Inwestorem strategicznym został jeden z francuskim funduszy inwestycyjnych, który posiada aktualnie 71% całości kapitału akcyjnego firmy. Na początku 1997 roku podpisano umowę, która gwarantowała przyjęte uzgodnienia oraz określała zasady kooperacji obydwu podmiotów.

W efekcie „Pass-Coler” SA stał się jednym z czołowych krajowych przedsiębiorstw w swojej branży. Firma zajmuje się projektowaniem, wytwarzaniem i działalnością handlową w zakresie wyrobów z gumy oraz kombinacji gumy z metalem i innymi materiałami. Aktualnie jej produkty obejmują następujące grupy asortymentowe: wyroby gumowe formowe (w tym gumowo-metalowe), pasy klinowe, mieszanki gumowe, produkty dla farmacji, wyroby wytłaczane, płyty niezwulkanizowane. Oferta firmy jest więc bardzo szeroka. Swoje wyroby sprzedaje zarówno na rynki krajowe, jak i zagraniczne. Działa na bardzo specyficznym rynku, mało odpornym na uwarunkowania zewnętrzne. Jednakże rozważając jej tendencje rozwojowe, należy spodziewać się wzrostu zapotrzebowania na wyroby firmy. Stosunkowa dobra znajomość konkurencji jest dodatkowym, poważnym atutem w podejmowaniu działań rozwojowych.

W związku z tym, pomimo nasilającej się konkurencji na rynku, w „Pass-Coler” SA przyjęto strategię dalszego wzrostu udziału w obsługiwanych segmentach rynku. Tymi segmentami są: motoryzacja, budownictwo, sprzęt AGO, przemysł oraz eksport. Prowadzona jest aktywna współpraca w tych segmentach ze znaczącymi klientami, którzy decydują o rozwoju firmy. Wyroby są im dostarczane w systemie just in time, inni odbiorcy, szczególnie z rynku wtórnego, mogą korzystać ze zintegrowanej pionowo sieci dystrybucji, obejmującej swoim zasięgiem cały kraj.

Dobra sytuacja finansowa, elastyczność w zarządzaniu i wysokie kwalifikacje kadry pozwalają na stwierdzenie, że firma ma już za sobą fazę przetrwania na rynku. Poważny „zastrzyk inwestycyjny” francuskiego partnera pozwolił jej na zdobycie przewagi konkurencyjnej w zakresie asortymentu, jakości i kosztów, stwarzając jednocześnie możliwości kreowania nowych przedsięwzięć, a tym samym nowych miejsc pracy w regionie.

Jednym z aktualnych zamierzeń zarządu „Pass-Coler” SA jest zmiana parku maszynowego poprzez zakup nowych urządzeń, gwarantujących wzrost wydajności oraz poprawę jakości produkowanych wyrobów.

Charakterystyka przedsięwzięcia inwestycyjnego

Założenia wstępne

Można powiedzieć, iż ocena efektywności projektów inwestycyjnych jest wynikiem strategicznego planowania w zakresie działalności inwestycyjnej przedsiębiorstwa. Analizowany projekt został więc ujęty przez zarząd firmy w odpowiednim planie, a środki finansowe na jego realizację – w odpowiadającym mu budżecie. Z uwagi na fakt, iż środki te będą pochodzić z kapitału własnego, nie pojawia się w tym przypadku poniekąd typowy w naszych realiach problem poszukiwania zewnętrznych źródeł finansowania, na przykład poprzez kredyt.

Strategia inwestycyjna „Pass-Coler” SA zakłada dalszy rozwój firmy poprzez poprawę konkurencyjności cenowej wyrobów oraz zapewnienia najwyższej jakości produktów, zgodnie z wymogami Systemu QS 9000. Dzięki nowym zakupom urządzeń uzyskano przyrost zdolności produkcyjnych, możliwości wytwarzania przy użyciu najnowocześniejszych, najbardziej wydajnych technologii, zwłaszcza w odniesieniu do wyrobów przeznaczonych dla motoryzacji. Dzięki takiej strategii otworzyły się realne perspektywy rozwoju, polegające na koncentracji wybranych segmentów oraz linii technologicznej. Firma została zakwalifikowana do Sieci Globalnych Dostawców takich koncernów, jak General Motors, Ford, Delhi, Philips czy Electrolux. Potwierdzać to może tylko prawidłowość i zasadność strategii inwestycyjno-marketingowej przyjętej przez zarząd.

Jednym z działań podjętych przez „Pass-Coler” SA w zakresie omawianej strategii jest analizowane tutaj przedsięwzięcie inwestycyjne. Na podstawie badań rynku i bezpośrednich kontaktów zarządu firmy w 2000 roku zaistniała możliwość produkowania dwóch rodzajów wyrobów metalowo-gumowych, które stanowią elementy zawieszenia do samochodów produkowanych obecnie w koncernie BMW, o symbolach wewnętrznych YF-4148 oraz YF-4185. Odbiorca jest bardzo wymagający, dlatego też kupuje wyroby od dostawców posiadających odpowiednie certyfikaty jakości. Zapotrzebowanie roczne na te wyroby wyniesie potencjalnie około 500 tysięcy. Począwszy od 2002 roku wystąpi także zapotrzebowanie na te elementy jako części zamienne.

Aktualnie firma posiada przestarzałe urządzenie do produkcji tego rodzaju wyrobów, o niskiej wydajności i bardzo wysokich kosztach eksploatacji. W związku z tym rozważa się możliwość zakupu nowego urządzenia. Przed podjęciem ostatecznej decyzji na podstawie analizy ofert potencjalnych dostawców wybrano trzy możliwe warianty, to jest maszyny Desma, Maplan oraz Sacomat.

Problem wyboru oferty

Podejmując tego rodzaju decyzję inwestycyjną, należy liczyć się z jej poważnymi konsekwencjami, zwłaszcza finansowymi, firma bowiem nie decyduje się na zakup urządzenia na rok czy dwa lata, lecz jest to decyzja o charakterze strategicznym, obciążona znacznym ryzykiem. Dane liczbowe stanowiące podstawę oceny opłacalności omawianego przedsięwzięcia inwestycyjnego zgromadzono na podstawie informacji pochodzących od producentów urządzeń, wskaźników otrzymanych z działów finansowych oraz służb technicznych firmy, danych od przedsiębiorstw posiadających podobne maszyny o zbliżonych parametrach. Informacje dotyczące przewidywanych kosztów, pozyskane od producentów maszyn, nie są niestety kompletne, w związku z czym nie pozwalają na podjęcie jednoznacznej decyzji, bez wcześniejszej analizy trzech możliwych wariantów.

Konkretyzując informacje ekonomiczne niezbędne do oceny omawianego przedsięwzięcia ustalono przede wszystkim, iż ceny zakupu maszyn Desma, Maplan oraz Sacomat wynoszą odpowiednio 85000, 76000 i 98000 złotych, a czas amortyzacji (dla każdej maszyny) – 6 lat.

Ponadto, w celu dokonania oceny opłacalności i wyboru maszyny uwzględniono następujące założenia:

- *przewiduje się, że okres realizacji inwestycji wyniesie 12 miesięcy – rozpoczęcie negocjacji z potencjalnym dostawcą maszyn powinno nastąpić w lutym 2002 roku, a zakup i uruchomienie urządzeń około grudnia 2002 lub stycznia 2003 roku;*

- *przedsięwzięcie zostanie w całości sfinansowane ze środków własnych;*
- *stawka amortyzacji wyniesie 15% rocznie;*
- *stawkę podatku dochodowego od osób prawnych uwzględniono na poziomie 27% w całym okresie objętym oceną;*
- *jako podstawę do ustalenia poziomu kapitału obrotowego przyjęto następujące wskaźniki oceny, ustalone na podstawie informacji uzyskanych od podmiotów prowadzących podobny rodzaj działalności, to jest wskaźniki cyklu (w dniach):*
 - *należności: 4495,*
 - *zapasów: 33,8,*
 - *zobowiązań: 34,2;*
- *okres eksploatacji maszyny ustalono na 10 lat, a całość nakładów inwestycyjnych zostanie poniesiona w drugiej połowie 2003 roku; w załącznikach 1, 2, 3 i 4 przedstawiono podstawowe sprawozdania finansowe niezbędne do przeprowadzenia analizy, to jest bilans, rachunek zysków i strat oraz przepływów pieniężnych, a także zestawienie wskaźników finansowych w poszczególnych latach okresu eksploatacji inwestycji; dodatkowo określono progi rentowności dla lat 2001–2003 (zob. załącznik 5), z wyszczególnieniem grup kosztów rodzajowych, oraz poziomy graniczne cen i kosztów (załącznik 6); ponadto w załącznikach 7 i 8 przedstawiono dane pokazujące efektywność pracy analizowanych urządzeń przy zastosowaniu kryteriów kosztów: maszynogodzin i roboczogodzin; wreszcie, w załączniku 9 przedstawiono zaplanowany zysk w danym roku – o 10% wyższy; wyliczono także zmiany w zakresie pozostałych parametrów ekonomicznych niezbędnych do oceny efektywności, to jest ich wzrost/spadek w wartościach bezwzględnych i procentowych w analizowanym okresie.*

Zadania dla studentów

Wykorzystując informacje przedstawione w niniejszym opisie przypadku, należy dokonać oceny opłacalności przedsięwzięcia inwestycyjnego dotyczącego zakupu maszyny i wybrać rozwiązanie (maszynę), które z ekonomicznego punktu widzenia będzie najkorzystniejsze, poprzez zastosowanie:

- prostych metod oceny (prostej stopy zwrotu);
- dyskontowych metod oceny (metody aktualizowanej wartości netto i wewnętrznej stopy zwrotu) w każdym z trzech wariantów, czyli możliwych do zakupu maszyn.

Ponadto należy przeprowadzić analizę kosztów, ceny sprzedaży, wielkości produkcji, czyli ocenić wpływ zaistniałych lub przewidywanych zmian warunków otoczenia na

kształtowanie się relacji pomiędzy tymi wielkościami. Podajemy przykładowe trzy z dziewięciu załączników do tego studium przypadku.

Załącznik 1

Bilans za rok 2000 i 2001 (w tys. zł)

	2000	2001
RAZEM AKTYWA	173 464,3	177 167,8
MAJĄTEK TRWAŁY	119 944,4	125 719,1
Środki trwałe i wyposażenie	97 817,3	98 552,0
Inwestycje rozpoczęte	1 4431,2	12 189,1
Wartości niematerialne i prawne	2 024,7	2 215,8
Finansowy majątek trwały	5 643,9	6 223,1
Należności długoterminowe	32,3	29,8
MAJĄTEK OBROTOWY	40 638	50 868,7
Zapasy	17 798,9	15 224,1
Należności	22 838,6	23 265,2
Środki pieniężne	19 041,3	12 379,4
Krótkoterminowe papiery wartościowe		
ROZLICZENIA MIĘDZYOKRESOWE (CZYNNE)	503,0	520,1
RAZEM PASYWA	173 464,3	177736,9
KAPITAŁ WŁASNY	158 830,8	172 921,1
Kapitał akcyjny	10 400,0	10 400,0
Kapitał zapasowy	66 828,3	57 123,2
Kapitał rezerwowy	75 487,4	80 928,1
Zysk netto	1 6115,1	
REZERWY	1 380,1	1 825,3
ZOBOWIĄZANIA DŁUGOTERMINOWE	-	
Kredyty	-	
ZOBOWIĄZANIA KRÓTKOTERMINOWE	11378,8	11250,1
Zobowiązania handlowe	8 179,7	9 932,2
Kredyty i pożyczki	-	-
Pozostałe zobowiązania	3 199,1	4 121,8
ROZLICZ. MIĘDZYOKR. I DOCHODY PRZ. OKRES.	1 874,6	2 156,2

Źródło: sprawozdania „Pass-Coler” SA.

Załącznik 2

Rachunek wyników za 2000 i 2001 (w tys. zł)

	2000	2001
I. Przychody netto ze sprzedaży towarów i produktów	161 273,7	203724,5
1. Przychody ze sprzedaży towarów i materiałów	1 066,9	1562,4
2. Przychody netto ze sprzedaży produktów	160 206,8	202 162,1
II. Koszty sprzedanych towarów i produktów	160 206,8	165 125,8
III. Zysk (strata) brutto na sprzedaży	43626,0	38 599,0
IV. Koszty sprzedaży	3 145,7	3 562,1
V. Koszty ogólnego zarządu	18 138,6	21 232,0
VI. Zysk (strata) na działalności operacyjnej	21 325,6	13 841,0
VII. Pozostałe przychody operacyjne	507 1	1 110,2
VIII. Pozostałe koszty operacyjne	1 522,2	951,2
IX. Zysk (strata) na działalności gospodarczej	24 948,3	14 000
X. Przychody finansowe	5019,3	7 123,9
XI. Koszty finansowe	1 396,6	1 562,2
XII. Zysk (strata) na działalności gospodarczej	24 948,3	19 468
XIII. Wynik zdarzeń nadzwyczajnych	(103,0)	(94,0)
1. Zyski nadzwyczajne	5,9	7,1
2. Straty nadzwyczajne	108,9	101,2
XIV. Zysk (strata) brutto	24 845,3	19 468
XV. Podatek dochodowy	8 730,2	6 813,8
XVI. Pozostałe obowiązkowe zmniejszenia zysku (zw. straty)		
XVII. Zysk (strata) netto	16 115,1	12 654,3

Źródło: sprawozdania „Pass-Coler” SA.

Załącznik 3

Zestawienie wyników i wskaźników za lata 1996–2001

Lp.			01'	00'	99'	98'	97'	96'
1	Sprzedaż netto	mln zł	167,2	165,1	161,3	138,5	114,2	85,1
2	Zysk przed opodatkowaniem	mln zł	25,1	23,7	24,8	15,3	8,2	7,3
3	Zysk netto	mln zł	16,5	15,9	16,1	15,1	8,2	5,6
4	EPS	mln zł	3,8	3,4	3,1	2,9	1,7	1,8
5	Inwestycje	mln zł	8,0	12,0	25,0	17,6	11,9	3,8
6	Kapitał własny	mln zł	162,4	161,1	158,8	143,7	116,4	98,3

7	Aktywa	mln zł	191,8	188,6	173,5	157,2	135,5	115,4
8	Wsk. finans. kapitałem własnym	%	92,4	91,7	91,5	91,4	85,9	85,2
9	Wskaźnik rentowności sprzedaży	%	10,9	10,2	10,0	10,9	7,2	6,6
10	Wskaźnik rentowności kapitału własnego	%	10,6	10,2	10,1	10,5	7,0	5,7
11	Wskaźnik rentowności aktywów	dni	9,5	9,3	9,3	9,6	6,1	4,9
12	Wskaźnik cyklu zapasów	dni	33,8	35,1	34,2	32,7	30,8	28,1

Źródło: opracowanie własne.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ostrowska, S., Kozina, A. (2004). Dylemat inwestycyjny – ocena opłacalności zakupu maszyn. W: A. Kozina (red.), *Studia przypadków z zakresu zarządzania* (t. 2, s. 55–166). Rzeszów: Wydawnictwo WSiZ.

3.

„Zasady złej biblioteki” – instrukcja do analizy przypadku

Oto fragment instrukcji do opisu przypadku dla uczestników szkolenia z zakresu profesjonalnej obsługi klienta. Zawarty w niej opis przypadku stanowi tekst Umberto Eco, fragment odczytu wygłoszonego 10 marca 1981 roku z okazji dwudziestopięciolecia Biblioteki Miejskiej w Mediolanie, mieszczącej się w Palazzo Sormani.

Opis przypadku

Wobec tej wielości celów, którym ma służyć biblioteka, pozwolę sobie teraz opisać dziewiętnastopunktowy wzorzec złej biblioteki. [...]

- A. Katalogi winny zawierać jak najwięcej działów; trzeba bardzo pieczołowicie oddzielić katalog książek od katalogu czasopism, a oba od katalogu rzeczowego, jak również książki ostatnio nabyte od książek nabytych dawniej. [...]*
- B. Tematy powinny być określone przez bibliotekarza. Książki nie powinny mieć w kolofonie wskazówki co do tematu, pod którym trzeba je zakatalogować.*
- C. Sygnatury winny być niemożliwe do przepisania, w miarę możliwości rozbudowane, aby ten, kto wypełnia rewers, nie miał nigdy dość miejsca na wpisanie ostatnich symboli i uznał je za nieważne, a dzięki temu obsługujący mógł zwrócić rewers z żądaniem uzupełnienia.*
- D. Czas między zamówieniem a dostarczeniem książki winien być bardzo długi.*
- E. Nie należy dawać więcej niż jedną książkę na raz.*

- F. Książki dostarczone przez obsługę dzięki wypisaniu przez czytelnika odpowiedniego rewersu nie mogą być przenoszone do biblioteki podręcznej, tak więc należy podzielić swoje życie na dwa fundamentalne aspekty, jeden obejmujący lekturę, drugi sprawdzanie. Biblioteka winna zachęcać do jednoczesnego czytania kilku książek, gdyż od tego można dostać zęza.
- G. W miarę możliwości winno nie być w ogóle ani jednej kopiarki; jeśli jednak jakaś już się znajdzie, dostęp do niej winien być bardzo czasochłonny i kłopotliwy, cena wyższa niż na mieście, limity kopii bardzo niskie, nieprzewyższające dwóch albo trzech stroniczek.
- H. Bibliotekarz winien uważać czytelnika za wroga, nieroba (w przeciwnym razie byłby przecież w pracy), za potencjalnego złodzieja.
- I. Prawie cały personel winien być dotknięty ułomnościami fizycznymi. [...]
- J. Dział informacji winien być nieosiągalny.
- K. Należy zachęcać do wypożyczenia.
- L. Wypożyczenia międzybiblioteczne winny być niemożliwe, a w każdym razie trwać całymi miesiącami. Najlepiej jednak zagwarantować sobie niemożliwość zapoznania się ze stanem posiadania innych bibliotek.
- M. W konsekwencji tego kradzież winna być bardzo ułatwiona.
- N. Godziny otwarcia winny ściśle zgadzać się z godzinami pracy, przedyskutowanymi z góry z przedstawicielami związków zawodowych: całkowite zamknięcie biblioteki w sobotę i niedzielę, a także wieczorami i w godzinach posiłków.
- O. Winno być całkowicie niemożliwe zjedzenie czegokolwiek w obrębie biblioteki i w żadnym razie nie powinno być mowy o posilaniu się poza biblioteką bez odłożenia wszystkich książek, z których się korzysta, tak by po wypiciu kawy trzeba było zamówić je od nowa.
- P. Niemożliwe winno być odzyskanie czytanej książki następnego dnia.
- Q. Niemożliwe winno być uzyskanie informacji, kto pożyczył brakującą książkę.
- R. Jeśli się tylko da żadnych ubikacji.
- S. [...] w sytuacji idealnej czytelnikowi nie powinno przysługiwać prawo wstępu do biblioteki.

Pytania i instrukcje

- Jaka może być przyczyna opisanych w eseju zachowań?
- Które z zasad można spotkać również w obsłudze klienta?
- W jaki sposób można na podstawie tego negatywnego wzorca biblioteki stworzyć pozytywny wzorzec Twojego punktu obsługi klienta?

Źródło: Eco, U. (2007). O bibliotece. Przeł. A. Szymanowski. Warszawa: Świat Książki.

4.

„Rozpętamy tu piekło!” – instrukcja do analizy przypadku

Tekst przemówienia George’a S. Patrona, wygłoszonego do żołnierzy 3. Armii Amerykańskiej 5 czerwca 1944 roku – jako przykład perswazyjnego oddziaływania narracji wkomponowanych w wypowiedź generała. Tekst ten może być wykorzystywany jako opis przypadku w trakcie szkoleń z zakresu komunikacji perswazyjnej oraz przywództwa.

Żołnierze!

Cała gadanina o tym, że Ameryka nie chce dalej uczestniczyć w tej wojnie i walczyć, to kupa pieprzonych bzdur. Cała nasza tradycja pokazuje, iż zawsze jesteśmy gotowi do walki. Wszyscy prawdziwi Amerykanie uwielbiają tę szprycę emocji i starcie z wrogiem. Jesteście tu dziś z trzech powodów. Dlatego, że chcecie bronić swoich domów i swoich bliskich. Dlatego z szacunku dla siebie, że nie chcielibyście być gdzie indziej. A w końcu dlatego, że jesteście prawdziwymi mężczyznami. Prawdziwi mężczyźni zaś lubią walczyć. Jako dzieciaki wszyscy podziwialiście mistrza w grze w kulki, najszybszego biegacza, najtwardszego boksera, najlepszych baseballistów i piłkarzy. Amerykanie kochają zwycięzców, nie znoszą przegranych. Gardzą tchórzami. Zawsze gramy o zwycięstwo. Mam gdzieś los faceta, który przegrał i jeszcze się śmiał. Oto dlaczego Amerykanie nigdy nie przegrali i nie przegrają wojny. Nie cierpimy samej myśli o klęsce.

Nie wszyscy zginiecie. W dużej bitwie polegnie może tylko dwa procent z dziś tu obecnych. Nie bójcie się śmierci. W swoim czasie przyjdzie ona po każdego człowieka. Prawda, że każdy ma stracha przed pierwszą walką. Ten, kto zaprzecza, to kłamca. Niektórzy ludzie jednak nawet z duszą na ramieniu mogą walczyć tak, jak ci najodważniejsi. I do diabła, potrafią wykrzesać z siebie wszystko, gdy widzą, z jakim sercem walczą inni, równie przestraszeni. Prawdziwy bohater to ten, który walczy nawet wtedy, gdy czuje strach. Niektórzy pokonują go już w pierwszej minucie walki. Jednym potrzeba godziny. Drugim – całych dni. Ale prawdziwy mężczyzna nigdy nie pozwoli na to, by strach wziął górę nad jego poczuciem honoru, obowiązku wobec kraju i wewnętrznej, męskiej siły. Walka to najwspanialszy rodzaj rywalizacji, w jakiej może wziąć udział człowiek. Wydobywa z nas to, co najlepsze, a uwalnia od tego, co niskie i nikczemne. Amerykanie czują dumę z tego, że są męscy. I mówię wam – są naprawdę waleczni. Pamiętajcie, że wróg czuje strach tak samo, jak wy, a być może bardziej. To nie są nadludzie.

Przez całą swoją służbę wojskową psiozcycie na to, co nazywacie „upierdliwym drylem”. Jak wszystko inne w wojsku ma on określony cel. Chodzi o czujność. Każdy musi ją mieć w sobie. Gównu wart jest facet, który nie potrafi być stale czujny i uważny. Jesteście weteranami, inaczej nie bylibyście tutaj. Jesteście gotowi na to, co nadejdzie. Jeśli chcecie przeżyć, musicie cały czas zachowywać czujność. Jeśli jej zabraknie, w końcu jakiś niemiecki skurwysyn zajdzie was od tyłu i zabije byle czym! W pewnym miejscu na Sycylii znajduje się czterysta starannie oznaczonych grobów. Są tam dlatego, że jeden z leżących w nich żołnierzy poszedł sobie spać na służbie. Ale to groby Niemców, ponieważ to my zaskoczyliśmy skurwiela w czasie snu, zanim oni sami go przyłapali.

Armia to jedna drużyna. Mieszka, śpi, je i walczy razem. Gadanie o jednostkowym bohaterstwie to kupa bredni. Te żalodne kutasy, które smażą artykuły na ten temat w „Saturday Evening Post” nie wiedzą więcej o prawdziwej walce na linii ognia niż o pieprzeniu się! Mamy najlepszy sprzęt i najlepszą żywność. Najwspanialszego ducha walki i najlepszych żołnierzy na świecie. Mój Boże, żal mi nawet tych biednych skurwysynów, którzy zmierzą się z nami. Na litość boską, naprawdę żal mi tych drani. Mężczyźni nie poddają się. Nie chcę słyszeć, że jakiś żołnierz walczący pod moim dowództwem został wzięty do niewoli, chyba że został postrzelony w walce. Ale nawet jeśli was postrzelą, zawsze możecie jeszcze odpowiedzieć ogniem. I nie gadam tu głupot. Pod swoim dowództwem chcę mieć właśnie takich ludzi, jak ów porucznik, którego spotkałem podczas walk w Libii. W momencie, gdy szkop przyłożył mu do piersi lugera, zerwał hełm, odtrącił rękę z pistoletem i przywalił szwabowi hełmem tak mocno, że ten padł jak długi. Wtedy nasz porucznik podskoczył, wyrwał mu tę broń i zabił innego Niemca, zanim ci pojęli, co u diabła się dzieje. A przez cały ten czas miał kulę w płucu. Oto prawdziwy mężczyzna! Prawdziwi bohaterowie to nie legendarne postacie z bajeczek dla grzecznych dzieci. Każdy w tej armii ma do odegrania kluczową rolę. Nigdy nie ustawajcie w wysiłku, nie osłabiajcie woli.

Niech nikt nie myśli, że jego robota jest nieważna. Każdy ma do wykonania swoją robotę. I musi ją wykonać. Wszyscy jesteście ogniwoami wielkiego łańcucha. Co by było, gdyby nagle każdy kierowca ciężarówki uznał, iż ma dość kul świstających nad głową, zżółkł z przerażenia i zjechał wprost do rowu. Taki tchórzliwy sukinsyn mógłby wtedy powiedzieć: „Do diabła z tym wszystkim, i tak nie będą mnie żalować, jestem tylko jednym z wielu tysięcy”. Ale gdyby każdy myślał w ten sposób, to gdzie u licha byśmy byli dziś? Jak wyglądałby nasz kraj, nasi najbliżsi, nasze domy, a nawet cały świat? Nie, do cholery. Amerykanie nie myślą w ten sposób. Każdy ma swoją robotę. Każdy służy wszystkim i większej całości. Każdy oddział i każda jednostka ma swoje miejsce w wielkim schemacie tej wojny.

Ludzie od logistyki są potrzebni, by dostarczać nam broni. Dzięki nim możemy walczyć. Kwatermistrz jest ważny, bo dostarcza żywność i umundurowanie. Wszyscy pracujący przy kuchniach polowych mają do wykonania swoją robotę. Nawet ci, którzy tylko gotują wodę, abyśmy nie dostali sraczki.

Niech nikt nie myśli tylko o sobie. Niech zważa na walczącego obok kumpla. W tej armii nie chcemy żalosnych tchórzy. Powinno się ich wytepić, jak szczury. Bo jeśli nie, to po wojnie wrócą do domu i spłodzą jeszcze więcej podobnych ludzi. Odważni mężczyźni spłodzą więcej odważnych mężczyzn. Wybijmy cholernych tchórzy, a będziemy mieli naród ludzi odważnych. Dam przykład jednego z najodważniejszych żołnierzy, jakich kiedykolwiek spotkałem. Było to podczas walk w Tunezji. Podczas zacieklej wymiany ognia, gdy kule świstały nad głową, wojak ten siedział na słupie telegraficznym. Pytam go, co u diabła tam robi w takiej chwili. „Naprawiam druty telegraficzne, generale” – krzyczy. „Czy to rozsądnie akurat teraz?”. Ten odpowiada: „Ma pan rację generale, ale te cholerne druty trzeba naprawić”. „Czy nie przeszkadzają ci samoloty ostrzeliwujące drogę?”. „Do diabła nie, generale, robotę trzeba wykonać”. Oto prawdziwy mężczyzna. Prawdziwy żołnierz. Ten człowiek zrobił wszystko, aby wypełnić swoje zadanie, mimo ogromnego prawdopodobieństwa, że zginie. Szkoda, że nie widzieliście tych ciężarówek na drogach w Tunezji. Nasi wspaniali kierowcy dzień i noc turlali się po tych sakramenckich drogach. Bez żadnej przerwy, nie zbacząc z kursu, a przez cały czas nad głowami latały kule, wybuchały bomby. Cel osiągnęliśmy dzięki odwadze, z której od wieków słyną Amerykanie. Niektórzy z tych kierowców prowadzili bez przerwy ponad czterdzieści godzin. To nie byli ludzie bezpośrednio zaangażowani w walkę z oddziałów liniowych, lecz zwykli żołnierze wykonujący swoją robotę. I jak ją wykonali! Do diabła, wspaniale! Stanowili część jednej drużyny. Bez ich wysiłku, bez nich przegralibyśmy bitwę. Gdy wszystkie ogniwa łańcucha trzymają się mocno, nikt i nic go nie rozerwie.

Pamiętajcie, nie wiecie, że tu jestem. Żadnych wzmianek o mnie w listach. Świat ma nie wiedzieć, co do cholery zdarzyło się ze mną. Nie dowodzę tą armią. Nie jestem nawet w Anglii. Niech pierwszymi skurwielami, którzy się o tym dowiedzą, będą ci cholerni Niemcy. Chcę zobaczyć, jak podrywają się na równe nogi, sikają ze strachu i skowyczą: „Jezu Chryste! To znowu ta cholerna 3. Armia i ten skurwysyn Patton”. Rozpętamy tu piekło. Im szybciej uporamy się z tym kurewskim bajzlem, tym szybciej uda nam się także dokonać małego wypadu na Japońców i rozprawić się z tymi zasrańcami w ich jaskini. Zanim cała zasługa przypadnie w udziale chłopcom z piechoty morskiej. Oczywiście, chcemy wrócić do domu. Pragniemy końca tej wojny. Najszybszym na to sposobem jest dorwanie tych drani,

którzy ją rozpoczęli. Im szybciej im dokopiemy, tym szybciej wrócimy do kraju. Najprostsza doń droga wiedzie przez Berlin i Tokio. A gdy tylko zajmiemy Berlin, osobiście zastrzelę tego skurwysyna, tapeciarza Hitlera. Tak jak zabija się żmiję. Gdy człowiek cały dzień leży w okopie strzeleckim, to Niemcy w końcu go tam dopadną. Do diabła z tym. Moi ludzie nie będą kopać żadnych rowów czy dołów. Nie chcę, by się tym zajmowali. To tylko spowalnia tempo ofensywy. Bądźcie stale w natarciu. Nie ustawajcie. Nie dawajcie wrogowi czasu na sypanie szaniców obronnych. Wygramy tę wojnę, ale tylko walcząc i pokazując Niemcom, że mamy więcej odwagi niż mają – lub kiedykolwiek będą mieli – oni sami. Nie tylko wystrzelamy tych sukinsynów co do jednego, lecz także wyprujemy z nich flaki, których użyjemy do smarowania gąsienic naszych czołgów. Wykończymy tych chujów i Hunów. Wszystkich.

Wojna to kurewsko krwawy, morderczy biznes. Musimy zdążyć przelać ich krew, zanim oni przeleją naszą. Rozpruwajcie im brzuchy. Strzelajcie im w bebechy. Gdy kule będą świstać wszędzie dokoła, a ty ścierając z twarzy kurz nagle uświadomisz sobie, że to nie brud, lecz krew i wnętrze człowieka, który kiedyś był twoim najlepszym przyjacielem, sam będziesz dobrze wiedział, co zrobić. Nie chcę żadnych meldunków w rodzaju: „Utrzymujemy nasze pozycje”. My niczego – do cholery – nie utrzymujemy. Niech robią to Niemcy. Cały czas walmy do przodu. Tylko ciągle pogoń za wrogiem. Chwyćmy go za jaja. Ściśnijmy mu je tak, że srać będzie z bólu. Nasz podstawowy plan operacyjny to przeciw naprzód i naprzód. Cały czas, bez przerwy. Przejdziemy przez szkopów gładko, jak gównem przez gęś.

Od czasu do czasu pojawiają się narzekania, że za bardzo przykręcamy śruby naszym ludziom. Ale ja – do cholery – nie dbam o to. Wierzę w starą zdrową zasadę: odrobina potu pozwoli ocalić galon krwi. Im mocniej będziemy naciskali, tym więcej Niemców zabijemy. Im więcej ich zabijemy, tym mniej zginie naszych. Tak więc przykręcanie śruby oznacza mniej niepotrzebnych ofiar. Chcę byście wszyscy o tym pamiętali.

Po powrocie do domu z tej wojny będziecie mogli powiedzieć jedną wielką rzecz. Za dwadzieścia lat usiądziesz przy kominku z wnuczkiem na kolanach. A gdy zapyta: „Co robiłeś podczas wielkiej II wojny światowej?”, nie będziesz musiał jękać się w odpowiedzi i dukać coś w rodzaju: „No cóż, przerzuciałem szuflę łajno w Luizjanie”. Nie, panowie, będziecie mogli spojrzeć mu prosto w oczy i powiedzieć: „Posłuchaj synku, twój dziadek służył we wspaniałej 3. Armii pod dowództwem tego cholernego skurwiela Georgie Pattona”.

5.

„Motywowanie pozapłacowe” – instrukcja do analizy przypadku

Opis przypadku – historia i ogólna charakterystyka firmy

Przedsiębiorstwo Wyrobów Cukierniczych „Odra” SA z siedzibą w Brzegu w województwie opolskim jest największym polskim przedsiębiorstwem cukierniczym, które dynamicznie rozwija się i osiąga zyski.

Historia zakładu sięga roku 1864, kiedy to kupiec A. Hoffman wybudował Fabrykę Wyrobów Cukierniczych i Czekolady „Piasten”. Produkowano w niej czekoladę oraz – na niewielką skalę – cukier. Po zakończeniu II wojny światowej firmę upaństwowiono i powstała Fabryka Cukrów „Odra”. Uruchomienie pierwszej produkcji – karmelków i drażetek – nastąpiło w kwietniu 1946 roku. Od tej chwili przedsiębiorstwo było systematycznie rozbudowywane. W roku 1965 w ramach koncentracji przemysłu cukierniczego w województwie opolskim „Odra” przejęła Fabrykę Pieczywa Cukierniczego „Piast” w Głogówku – od tego momentu oba przedsiębiorstwa działały jako Opolskie Zakłady Przemysłu Cukierniczego (OZPC) „Odra” z siedzibą w Brzegu. W 1970 roku OZPC „Odra” jako pierwsze w kraju uruchomiły produkcję gumy do żucia.

W 1973 roku po przejęciu Fabryki Cukrów i Czekolady „Ślązak” w Raciborzu w całym przedsiębiorstwie pracowało 1260 osób, w tym 529 osób w Brzegu. W wyniku nowego podziału administracyjnego kraju w 1975 roku raciborskie zakłady zostały odłączone od OZPC „Odra”. W roku 1976 przedsiębiorstwo przejęło zakłady cukiernicze i poligraficzne od byłych Grodkowskich Zakładów Przemysłu Terenowego w Otmuchowie. W ten sposób do końca lat osiemdziesiątych Opolskie Zakłady Przemysłu Cukierniczego były przedsiębiorstwem wielozakładowym, złożonym z zakładów „Odra”, „Piast”, „Otmuchów”. Z czasem zakłady zaczęły się odłączać i w styczniu 1990 roku OZPC znowu były przedsiębiorstwem jednozakładowym.

Po 1989 roku w Polsce zaszły zasadnicze przemiany gospodarcze. Przekształcenia własnościowe w polskim przemyśle cukierniczym przyjmowały różne formy. Pracownicy Zakładu „Odra” podjęli decyzję o powołaniu spółki pracowniczej. W marcu 1993 roku załoga „Odry” zawiązała spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością pod nazwą Przedsiębiorstwo Wyrobów Cukierniczych „Odra” Sp. z o.o. Majątek likwidowanego przedsiębiorstwa przejęto w leasing do spłaty w ciągu dziesięciu lat. Udziały w powstałej w ten sposób spółce pracowniczej objęło 370 pracowników (wówczas 90% zatrudnionych). Wszyscy pracownicy przekształconego przedsiębiorstwa podjęli pracę w nowo powstałej spółce.

Od początku lat dziewięćdziesiątych w spółce wprowadzano wiele zmian. Zmianie uległa struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, uruchomiono nowe linie produkcyjne, przeszkolono wszystkich pracowników z zakresu wymagań normy ISO 9002, a w 1997 roku wdrożono ten system jakości. „Odra” stała się czwartym zakładem przemysłu cukierniczego w Polsce, który uzyskał certyfikat jakości, i pierwszym, który uzyskał go w Polskim Centrum Badań i Certyfikacji.

W roku 1998 wdrożono system bezpieczeństwa zdrowotnego produkowanych wyrobów HACCP (hazard analysis and critical control point – analiza zagrożeń i krytycznych punktów kontroli) zapewniający bezpieczeństwo zdrowotne wyrobów. W roku 2001 „Odra” jako pierwszy zakład cukierniczy w Polsce wdrożyła zintegrowany system zarządzania obejmujący system zapewnienia jakości (ISO 9002), system zarządzania środowiskowego (ISO 14001) oraz system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (ISO 18001).

PWC „Odra” przystąpiło również do programu identyfikacji i promocji żywności „Polska dobra żywność” organizowanego przez Ministerstwo Rolnictwa.

W Polsce spółka jest liderem w sprzedaży chałwy – opanowała ponad 50% tego rynku. W maju 2002 roku otrzymała Polskie Godło Promocyjne „Teraz Polska” za serię chałw sezamowych. Firma rozbudowuje oraz modernizuje istniejącą bazę produkcyjną i park maszynowy, wdraża nowe rozwiązania technologiczne, uatrakcyjnając produkty i polepszając ich walory smakowe, stosuje ciekawe oryginalne opakowania. Zmiany wewnętrzne to nieustanne doskonalenie i rozwój procesów produkcyjnych, poprawa warunków pracy i jej bezpieczeństwa, ciągłe szkolenie pracowników; zadbano też o rozwój zewnętrznej sieci dystrybucji.

Zmiany dokonujące się wewnątrz spółki doprowadziły do zdobycia silnej pozycji rynkowej i dziesięcioprocentowego udziału sprzedaży wyrobów na rynkach zagranicznych w 2002 roku. Spółka sprzedaje wyroby bezpieczne dla zdrowia, o jakości spełniającej wymogi klientów, przy zapewnieniu produkcji przyjaznej środowisku i gwarantującej bezpieczeństwo i higienę pracy oraz zadowolenie pracowników. Wyroby „Odry” już dzisiaj spełniają wszystkie wymagania Unii Europejskiej i znajdują uznanie konsumentów w wielu krajach, między innymi w Niemczech i na Węgrzech, a także w Kanadzie i Stanach Zjednoczonych.

Firma jest rokrocznie wyróżniana w konkursie Pracodawca Organizator Pracy Bezpiecznej. Dużą efektywność osiąga dzięki zaangażowaniu pracowników, którzy są bardzo zadowoleni z pracy w spółce. Na to zadowolenie wpływa nie tylko wysokie wynagrodzenie, ale także umożliwienie podnoszenia kwalifikacji zawodowych i zapewnienie pracownikom motywujących pozapłacowych form wynagradzania.

W roku 2001 spółka otrzymała statuetkę Gazela Biznesu. Było to wyróżnienie dla najbardziej dynamicznie rozwijającej się firmy w regionie obejmującym województwa: opolskie, śląskie i dolnośląskie. Konkurs został zorganizowany przez redakcję „Pulsu Biznesu”. Spółka jako laureat tego konkursu została uczestnikiem następnego – o tytuł Lwa wśród Pracodawców. Jest to nagroda dla przedsiębiorstwa najbardziej troszczącego się o zapewnienie pracownikom pozapłacowych form wynagradzania. W styczniu 2002 roku ING Employee Benefits była głównym sponsorem konkursu, którego laureatem została „Odra”.

Spółka kładzie duży nacisk na rozwój w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi i dlatego tworzy odpowiednią atmosferę pracy i inwestuje w kapitał ludzki. Efektem tego jest nagroda Inwestor w Kapitał Ludzki, nad którą honorowy patronat objął minister gospodarki.

Postępująca konsolidacja rynku wyrobów cukierniczych w Polsce przybiera różne formy. Jedną z nich polega na włączeniu polskich przedsiębiorstw w struktury międzynarodowych koncernów. Na rynku słodczy konkurencja jest silna – do najważniejszych inwestorów należą: Master Foods, Cadbury, Schweppes, Ferrero i Stollwerck. Inwestorzy zagraniczni nie tylko wprowadzili na polski rynek nowe produkty, ale także wnieśli know-how, nowe w Polsce, ale sprawdzone za granicą metody produkcji sprzedaży i marketingu. Tak duża konkurencja powoduje wzrost kosztów sprzedaży spółki „Odra”. Zwiększone zostały nakłady na promocję, w tym na reklamę telewizyjną. Działanie w warunkach silnej konkurencji to nowe wyzwanie dla spółki.

Spółka zatrudnia 730 pracowników (w tym 70 osób w zewnętrznej sieci dystrybucji). Około 60% zatrudnionych to jednocześnie współwłaściciele przedsiębiorstwa „Odra”. Ponieważ firma istnieje na rynku krajowym i lokalnym od kilkadziesiąt lat, na jej sukces złożyła się praca wielu generacji. Ludzie od pokoleń pracują w „Odrze” i są z tego dumni. Atmosfera przynależności, swoistego współuczestniczenia w osiąganiu celów firmy i budowaniu jej wizerunku sprawia, że angażują się emocjonalnie w realizowanie zadań przedsiębiorstwa. Troska o ludzi – ich przyciąganie, zatrzymanie, rozwój i motywowanie, a także tworzenie odpowiedniej kultury i atmosfery pracy są źródłem przewagi konkurencyjnej nad innymi firmami.

Pytania i instrukcje

Z opisu organizacji wynika, że PWC „Odra” SA to firma utytułowana w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Jak myślisz, jaka jest recepta na sukces tej firmy? Jakie działania podjęto, by zwiększyć zaangażowanie pracowników? Opracuj listę rozwiązań. Uwzględnij takie wymiary, jak:

- rozwój pracowników,

- relacje międzyludzkie i relacje przełożony – podwładny,
- identyfikacja z firmą,
- komunikacja i informacja,
- gratyfikacja pozafinansowa.

Zaproponowane w firmie rozwiązania związane z pozapłacowymi formami motywowania pracowników

Zapoznaj się z wprowadzonymi w PWC „Odra” SA rozwiązaniami w zakresie motywacji pozafinansowej. Porównaj te działania z własnymi pomysłami. Na kartce ze swoją listą podkreśl te rozwiązania, które są wspólne, a w poniższym tekście podkreśl te, których nie wzięłeś/wzięłaś pod uwagę.

Zgodnie z zasadami współczesnego marketingu personalnego oraz wdrożoną w PWC „Odra” SA koncepcją zintegrowanego systemu zarządzania jakością pracownik jest klientem wewnętrznym przedsiębiorstwa. Spółka zaspokaja jego potrzeby i oczekiwania, oferując dobre warunki pracy i płacy, wyznaczając rozwojowe cele i zadania, zapewniając stabilizację życiową. W zamian oczekuje dużego zaangażowania wszystkich pracowników. Zdaniem pracowników najważniejszymi czynnikami zwiększającymi motywację, oprócz bodźców finansowych i materialnych, są: możliwość rozwoju i samorealizacji, możliwość awansu, samodzielność w realizacji zadań i podejmowaniu decyzji, partnerskie stosunki i życzliwość, sprawiedliwi i rozsądni przełożeni. Czynniki te kształtują zbiór wartości, norm, przekonań i zachowań, które stanowią o kulturze całego przedsiębiorstwa.

Spółka ma znaczące osiągnięcia w zakresie doskonalenia i rozwoju. W firmie istnieje plan szkoleniowy uwzględniający potrzeby spółki i pracowników, istnieją także procedury w zakresie doboru pracowników do szkoleń, doboru firm szkoleniowych i oceny efektywności szkoleń. Spółka przeznaczona spore środki na szkolenia i doskonalenie. Każdy pracownik zna swoją ścieżkę kariery i wymagania, które musi spełnić, aby awansować na określony poziom stanowiskowy. Pracownicy od momentu zatrudnienia aż do odejścia mają możliwość przechodzenia przez różne etapy kariery. Firma umożliwia im podnoszenie kwalifikacji dzięki różnorodnym szkoleniom, uczestnictwu w kursach, seminariach, sympozjach oraz konferencjach. Ponadto spółka w pełnym bądź częściowym zakresie finansuje naukę pracowników w szkołach średnich i wyższych. Systematyczny rozwój przedsiębiorstwa, stwarzanie pracownikom możliwości nauki w celu doskonalenia ich umiejętności oraz

zapewnienie rozwoju zawodowego to istotne elementy strategii personalnej i znaczący wkład w osiągnięcie celów PWC „Odra” SA.

Planując ścieżki kariery, bierze się pod uwagę potrzeby i możliwości spółki oraz aspiracje i oczekiwania pracowników. Tych wyróżniających się predyspozycjami kierowniczymi włącza się do rezerwy kadrowej. Podejście do pracowników wiąże się ściśle z rozwojem kapitału intelektualnego i zarządzania wiedzą. Spółka koncentruje się nie tylko na potrzebach przedsiębiorstwa, ale także na potrzebach poszczególnych członków załogi.

Ważnym sposobem motywowania są partnerskie stosunki i życzliwość. Zgodne z zasadami etycznymi podejście do ludzi oznacza w spółce szacunek dla człowieka, przyznanie ludziom prawa głosu, poszanowanie stron przy rozwiązywaniu konfliktów, właściwe komunikowanie się, sprawiedliwość i otwartość. Pracownik jest podmiotem, twórcą zmian, ma swoje potrzeby i aspiracje, które ma prawo realizować. Ludzie dążą do wspólnych celów i są członkami jednego zespołu. Zgodnie z dewizą spółki nie należy zbyt martwić się o treść czy techniki zarządzania personelem, wystarczy „zarządzać kontekstem”, to znaczy wstać zza biurka, nie zwracając uwagi na zależności hierarchiczne – iść do ludzi i rozmawiać z nimi.

Bardzo ważne z punktu widzenia motywacji do pracy jest podejście przełożonych. „Odra” stawia na sprawiedliwych i rozsądnych przełożonych, którzy:

- Umożliwiają pracownikom planowanie ich nowych zadań na następny okres tak, aby pracownik miał satysfakcję, że osiągnął cel wyznaczony przez samego siebie.
- Słuchają swoich podwładnych, poznają ich opinie, problemy, obawy, propozycje zmian.
- Udzielają pochwał, wychodząc z założenia, że każdy czeka na uznanie ze strony przełożonego.
- Dają pracownikom do zrozumienia, że wierzą w ich możliwości.
- Są taktowni, okazują pracownikom szacunek, wiedząc, że każdy chce być poważany.
- Okazują zrozumienie i wspierają pracowników, aby w pracy mieli poczucie bezpieczeństwa.
- Oceniają wyniki pracowników, udzielając im informacji zwrotnych.
- Są szczerzy wobec pracowników, jeżeli nie mogą dać nagrody, podwyżki czy też nie mogą awansować pracownika; podkreślają, że cenią pracownika za jego umiejętności i zdolności oraz zaangażowanie.
- Chwalą podwładnych, jeśli ci mają wyjątkowe osiągnięcia, a gdy praca podwładnych nie spełnia przyjętych w firmie standardów – informują ich o tym.

Każdy kierownik liniowy jest odpowiedzialny za szkolenie pracowników. W spółce praktykuje się rotację na stanowisku. Pracownicy uczą się wielu czynności, a następnie wykonują je przez określony czas, aby nabrać wprawy – czas uczenia się jest zróżnicowany i dopasowany do indywidualnych możliwości pracowników. Kierownik liniowy często występuje w roli doradcy. Podwładni wiedzą, że mogą go prosić o pomoc i radę w różnych sprawach, i korzystają z tego. Dzięki temu jest możliwe rozładowanie napięć, budowanie wzajemnego zaufania i przyjmowanie wspólnego punktu widzenia, a więc w gruncie rzeczy – poprawianie efektywności pracy.

Bardzo ważne i doceniane przez pracowników jest zagwarantowanie samodzielności w realizacji zadań i podejmowaniu decyzji. Odbywa się to m.in. poprzez delegowanie uprawnień. Polecenia służbowe są formułowane jako prośby, a nie polecenia. Szef jest jednym z członków zespołu i okazuje zaufanie podwładnym, traktując ich jako współpracowników. Powstające w pracy małe nieformalne grupy społeczne zaspokajają potrzebę bezpieczeństwa i społecznej przynależności. Dobra znajomość liderów poszczególnych nieformalnych grup sprzyja tworzeniu spójności wewnętrznej, szczególnie gdy ich członkowie koncentrują się na wspólnych celach zbieżnych z celami firmy. Przynosi to wiele korzyści w postaci:

- *zaspokojenia potrzeby przynależności, interakcji społecznych, komunikacji wewnętrznej,*
- *wspierania przez grupę norm formalnych,*
- *kształtowania pozytywnych postaw wobec pracy, zwierzchnika i współpracowników oraz podnoszenia poziomu morale.*

Najważniejsze dla spółki jest całkowite utożsamianie celów i wartości pracowników z celami i wartościami przedsiębiorstwa – od pracownika oczekuje się zaangażowania w sprawy firmy. W zamian za to ma on zapewniony sukces, uznanie, utrzymanie w firmie (pracę) i rozwój zawodowy.

Ważnym czynnikiem motywacyjnym jest komunikacja i informacja. W „Odrze” pracownik ma prawo do rzetelnej informacji dotyczącej planów i osiągania celów spółki. Zarząd i kadra kierownicza informują pracowników o sytuacji spółki, jej wynikach i celach. W firmie propaguje się pozytywne wzorce pracowników, dba o dobre stosunki pracy i atmosferę sprzyjającą rozwojowi zawodowemu i samorealizacji pracowników.

Spółka zapewnia pracującym w niej osobom gratyfikacje pozapłacowe. Pracownicy mają zapewnione świadczenia dodatkowe dające poczucie bezpieczeństwa w razie wycofania się z życia zawodowego (akcje) oraz przywileje, które świadczą o prestiżu firmy i zależą od zajmowanego stanowiska (np. pierwszeństwo wykupu akcji, możliwość zatrudnienia członków rodzin w firmie). W odniesieniu do kadry kierowniczej formami gratyfikacji są telefony

komórkowe, notebooki oraz samochody służbowe. Dla pracowników działu sprzedaży tworzy się rankingi i organizuje konkursy na najlepszego przedstawiciela handlowego. Nagrodami w tego typu konkursach są atrakcyjne wycieczki zagraniczne lub wysokiej klasy sprzęt audiowizualny. Każdy z pracowników może otrzymać nagrodę w postaci dyplomu, medalu, drobnego upominku (np. markowego pióra, zegarka, zestawu piśmienniczego), a także dodatkowych płatnych dni wolnych.

W spółce tworzy się fundusz socjalny przeznaczony na wypoczynek, działalność kulturalną, sportową, a przede wszystkim na pomoc rzeczową i finansową przyznawaną szczególnie potrzebującym, znajdującym się w trudnej sytuacji materialnej, życiowej czy rodzinnej.

Pracownicy z rodzinami uczestniczą w różnych formach działalności sportowo-rekreacyjnej: w turniejach sportowych, masowych imprezach sportowych, festynach. Ponadto często kibicują drużynie koszykarskiej „Cukierki” Odra Brzeg.

Pracownicy otrzymują bony towarowe. Paczki świąteczne i okolicznościowe są przygotowywane nie tylko dla obecnie zatrudnionych, ale również dla emerytów i dla dzieci pracowników. Firma organizuje promocyjną sprzedaż słodyczy i innych wyrobów; przykładowy bufet zapewnia ciepłe posiłki.

Organizuje się odwiedziny chorych pracowników, uroczyste pożegnania osób odchodzących na emerytury i renty, połączone z wręczaniem prezentów i dyplomów, spotkania noworoczne z emerytami i rencistami, w trakcie których wręcza się prezenty w postaci słodyczy i bonów towarowych.

Pracownicy mogą się leczyć w przychodni zakładowej, w której gabinet lekarski i stomatologiczny zapewniają leczenie i działania profilaktyczne, takie jak badania mammograficzne, badanie w kierunku osteoporozy, USG, kardiologiczne nieinwazyjne badanie przepływu tętnic mózgu. Istnieje też możliwość korzystania z łóżka Wiofor (łóżko do fizykoterapii z polem magnetycznym) i EKG.

System motywacyjny stosowany w spółce zachęca do efektywnej pracy poprzez bodźce finansowe, budowanie poczucie bezpieczeństwa (stałość i pewność zatrudnienia), możliwość samorealizacji, a także bonusy (np. telefony komórkowe, samochody osobowe, atrakcyjne wycieczki).

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kopertyńska, W. (2003). Motywowanie pozapłacowe: Przedsiębiorstwo Wyrobów Cukierniczych „Odra” SA. W: A. Pochtowski, *Najlepsze praktyki zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Drugi zestaw studiów przypadków* (s. 129–136). Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Rozdział 4

Projektowanie sesji szkoleniowej z zastosowaniem studium przypadku

1.

„Koncertowe negocjacje”

Jest to gra negocjacyjna będąca przykładem nietypowej formy instrukcji do studium przypadku. Gra składa się z opisu ról dla uczestników – negocjatorów. Opisy te obejmują informacje tajne i jawne.

Negocjator 1 – przedstawiciel firmy Soundteck

Informacje tajne

Jesteś przedstawicielem firmy sprzedającej wysokiej jakości sprzęt estradowy. Do listy firm, które obsługujesz, dołączyła ostatnio Wrocławska firma realizująca koncerty – ProScound. Odziedziczyłeś ją po Piotru – jednym z przedstawicieli Waszej firmy, który został zwolniony dwa tygodnie temu ze względu na skargi klientów, których obsługiwał. Na szczęście, z tego, co wiesz, nie zdążył zepsuć Waszych relacji z ProScound, ale wiadomo też, że mógł naobiecować im „gruszek na wierzbie”. Robił to już wcześniej i właśnie to było powodem jego zwolnienia. Na przykład składał klientom oferty na warunkach, których Wasza firma nie mogła dotrzymać. Szef prosił Cię, byś sprawę załatwił dyskretnie. W tym świecie wszyscy się znają i gdyby ktoś dowiedział się, jakiego niekompetentnego sprzedawcę zatrudnialiście, wiadomość rozeszłaby się momentalnie, psując świetną reputację Waszej firmy. Wiadomo, że negocjacje z ProScound dotyczyły konsoly cyfrowej Lamahe x 300, która standardowo kosztuje 40000 PLN (cena minimalna – 37000 PLN) i 10 mikrofonów Share, które w sumie kosztują 10300 PLN (cena minimalna 8000 PLN). Wiadomo, że cena konsoly, jaką zaproponował Piotr, była niższa od minimalnej i że w dodatku dorzucił gratis w postaci statywów do mikrofonów. Statywy takie nie są drogie (80 zł sztuka), ale obecnie do tego modelu mikrofonu macie tylko 7 sztuk, a nie 10. Musisz jakoś delikatnie rozwiązać ten problem i sfinalizować sprzedaż.

Informacje jawne

- Do tej pory firmę ProScound obsługiwał Piotr
- Porozumienie pomiędzy Piotrem i Mieczysławem:
 - Konsolyta cyfrowa Lamahe x 300 – 36000 PLN
 - Zestaw 10 mikrofonów Share – 8500 PLN
 - Dodatkowy „gift” – statywy do mikrofonów

Wszelkie inne, dodatkowe informacje są do ustalenia!

Negocjator 2 – właściciel ProScound, firmy obsługującej koncerty

Informacje tajne

Właśnie dowiedziałeś się, że firma Soundteck, od której kupujesz sprzęt estradowy, zmieniła przedstawiciela handlowego, który Cię obsługiwał. Nie rozumiesz tego, bo podczas ostatnich dwóch spotkań z Piotrem – dotychczasowym sprzedawcą – świetnie się dogadywałeś. Mieliście już porozumienie co do cen i sprzętów, które chcesz kupić, aż tu nagle dzwoni do Ciebie obcy człowiek i mówi, że od tej pory to z nim będziesz robił interesy. Postanowiłeś umówić się z nim dzisiaj na spotkanie. Soundteck to solidna firma o dobrej marce i już wcześniej prowadziłeś z nią interesy – można na nich polegać i chcesz kontynuować współpracę. Z drugiej strony masz nadzieję, że zmiana sprzedawcy to nie żaden chwyt negocjacyjny i że dotychczasowa ugoda zostanie zrealizowana i dostarczą Ci sprzęt na umówionych warunkach.

Informacje jawne

- Do tej pory firmę ProScound obsługiwał Piotr
- Porozumienie pomiędzy Piotrem i Mieczysławem:
 - Konsoleta cyfrowa Lamahe x 300 – 36000 PLN
 - Zestaw 10 mikrofonów Share – 8500 PLN
 - Dodatkowy „gift” – statywy do mikrofonów

Wszelkie inne, dodatkowe informacje są do ustalenia!

Źródło: opracowanie własne na podstawie gry napisanej przez Szymona Paroszkiewicza, konsultanta formy szkoleniowej Fortuna & Fortuna.

2.

„Pakiet dla trenera”

Instrukcja dla uczestników

Wstęp

Kluczową rolę w procesie motywowania pracowników odgrywa lider. Podwładny powinien odczuć jego aktywność w kilku kluczowych momentach procesu realizacji celu:

1. Kształtowania zaangażowania – wzbudzania entuzjazmu.
2. Przełamania rozczarowania – pokonywania pierwszych trudności.
3. Wspierania wytrwałości – podtrzymywania zaangażowania w dłuższym odcinku czasu.
4. Świętowania sukcesu.

Każdy z wyróżnionych etapów powinien charakteryzować się odmiennym typem zachowań lidera, a nawet inną rolą, którą w danym momencie pełni. Dzięki temu studium przypadku możesz odkryć te dwa istotne elementy.

Opis przypadku

Przypadkiem, który będziesz analizować, jest proces nauki żonglowania trzema piłkami (tzw. kaskada). Celem ćwiczenia nie jest to, by nauczyć Cię żonglować. Jeśli tak się stanie, to będzie to wartość dodana tego case study. Żonglowanie jest tutaj tylko pewną metaforą procesu wdrażania zmiany w organizacji. Analogia jest ewidentna, ponieważ trzeba będzie przełamać dotychczasową rutynę i znaleźć w sobie dość siły, żeby podjąć wyzwanie.

Pytania i instrukcje

Obserwuj zachowanie trenera, który pełni rolę lidera w tej sytuacji i będzie wdrażał nową procedurę (żonglowanie). Podejdź świadomie do poszczególnych etapów nauki, zwróć uwagę na swoje emocje, poziom motywacji oraz zmiany w tym zakresie spowodowane zachowaniem lidera. Po zakończonym procesie wdrażania nowego zachowania wynotuj obserwacje i przygotuj się do dyskusji. Kieruj się następującymi pytaniami:

- Jakie zachowania i cechy lidera skutecznie pobudziły Twój entuzjazm? Czego zabrakło?
- Jak jest źródło rozczarowania i jak lider pomógł je przełamać? Czego zabrakło?
- Co lider zrobił, by wesprzeć Twoją wytrwałość? Czego zabrakło?
- Jak trener zachowywał się, gdy odnosiłeś sukces? Czego zabrakło?

Instrukcja dla trenera

Wstęp

Specyfiką studium przypadku, które realizujesz, jest to, że przypadkiem, który będą analizowali uczestnicy, jest Twoje zachowanie jako lidera wdrażającego nową „procedurę”. Tą procedurą jest żonglowanie trzema piłkami (np. kaskada lub inny trick). Istotne jest zatem, abyś potrafił(a) żonglować. W razie trudności możesz zastąpić naukę żonglowania doskonaleniem dowolnej innej czynności, pod warunkiem że postępy w nauce nie będą natychmiastowe. W Twoim postępowaniu najważniejsze będą te zachowania, które:

- wzbudzają entuzjazm uczestników,
- pomagają przełamać rozczarowanie związane z porażkami,
- wspierają wytrwałość,
- pomagają świętować sukces.

Zastosowanie w nauczaniu

Tematyka: treningi menedżerskie – przywództwo, motywowanie pozafinansowe, ale również automotywacja.

Uczestnicy: kierownicy każdego szczebla.

Poziom umiejętności uczestników: brak znajomości technik żonglowania.

Cele dydaktyczne

- Uczestnicy rozumieją znaczenie aktywności przełożonego dla kształtowania zaangażowania podwładnych.
- Uczestnicy znają etapy realizacji celów, a także źródła i znaczenie entuzjazmu, rozczarowania, wytrwałości i świętowania.
- Uczestnicy potrafią określić rolę lidera na każdym etapie procesu realizacji celu.
- Uczestnicy potrafią identyfikować zachowania werbalne i niewerbalne, które gwarantują efektywne wpływanie na motywację podwładnych.
- Uczestnicy potrafią żonglować.

Czas realizacji: minimum 1,5 godziny.

Odpowiedzi na pytania zawarte w zadaniu dla uczestników: nie dotyczy.

Pytania dodatkowe: w trakcie nauki żonglowania

- W jaki sposób rutyna utrudnia naukę nowych czynności?
- Podaj przykłady wdrażanych w Twojej firmie procedur podobnych do nauki żonglowania.
- Ja wyglądałoby wdrażanie nowego zachowania, gdyby nie było lidera?
- Jakie błędy popełniają liderzy na każdym etapie procesu realizacji celu?

Scenariusz zajęć

- Wstęp: około 10–15 min.

Rozdaj uczestnikom instrukcje do studium przypadku. Poproś jedną osobę o przeczytanie jej na głos. Wyjaśnij cel ćwiczenia. Spytaj o emocje, które wzbudziła informacja o tym, że uczestnicy będą się uczyli żonglować. Rozmawiając na ten temat, możesz się posiłkować informacjami zaczerpniętymi z artykułu *Żonglowanie sprzyja mózgowi* i/lub filmem *Od uprzedzeń do fascynacji* zamieszczonym na www.casestudylab.com (zob. załączniki).

- Nauka żonglowania: około 30 min.

Przed przystąpieniem do nauki zademonstruj czynność i poproś każdą osobę o wyznaczenie sobie indywidualnego celu. Następnie przejdź do procesu nauki. Możesz rozpocząć naukę od ćwiczeń z piłkami, ale możesz też zastosować wariant z chustkami do żonglowania. Przez cały czas bądź aktywny – pamiętaj: jesteś liderem, którego zachowania obserwują uczestnicy!

- Analiza indywidualna: 5–10 min.

Poproś uczestników o wypisanie swoich obserwacji zgodnie z instrukcją.

- Dyskusja na forum: 30 min.

Pozwól uczestnikom podzielić się obserwacjami na temat znaczenia lidera w procesie motywacji podwładnych. Dbaj o przestrzeganie reguł debaty oraz o kolejność analizy zagadnień (najlepiej zgodnie z etapami procesu realizacji celu).

- Podsumowanie: 10 min.

Na zakończenie poproś uczestników o wypunktowanie najważniejszych wniosków oraz przeniesienie ich na grunt codziennej praktyki funkcjonowania w organizacji.

Literatura uzupełniająca

Urban, M. (2010). *Niekonwencjonalne metody szkoleniowe, czyli jak uatrakcyjnić zajęcia*. Gdańsk: GWP.

Urban, M., Fortuna, P., Markiewicz, P. (2005). *Żonglowanie sprzyja mózgowi*. <http://www.inspi.pl/zonglowanie-sprzyja-mozgowi.html>

Załączniki

Od uprzedzeń do fascynacji: www.casestudylab.com

Carnaval Sztukmistrzów – Lublin 19–22.08.2010: www.youtube.com/watch?v=bP_M61y92m0

Źródło: opracowanie własne. Jest to studium przypadku realizowane w trakcie warsztatów prowadzonych przez konsultantów firmy szkoleniowej Fortuna & Fortuna.

Rozdział 5

Stosowanie studium przypadku

1.

Plan realizacji studium przypadku Raya Heitzmanna

Poniżej przedstawiono zaproponowany przez Raya Heitzmanna (2008) plan realizacji studium przypadku w Villanova University w Filadelfii. Ten plan odbiega od prezentowanego w książce standardu i można go wykorzystać jako inspirację do realizacji własnego, oryginalnego *case study*. Interesujące w przebiegu sesji szkoleniowej zaproponowanej przez Heitzmanna jest podział uczestników na dwie rywalizujące ze sobą grupy, które analizują dwa przypadki, a wypowiedzi są oceniane przez sędziów kompetentnych. Taki plan pracy jest przydatny w sytuacji oceny poziomu wiedzy i umiejętności uczestników szkolenia. Dodatkowo wprowadzając element rywalizacji, dynamizuje pracę uczestników. Oczywiście pozostaje problem obiektywności ocen „jurorów”, ale dyskusja z nimi może być również niezwykle ciekawym elementem sesji szkoleniowej.

1. Powitanie i wstęp

- prezentacja sędziów kompetentnych

2. Mistrzyni ceremonii

- opisuje plan postępowania i reguły realizacji zadania (podział na dwie grupy)
- rzut monetą decyduje o tym, która grupa rozpoczyna pierwsza

3. Runda pierwsza

- przekazywana jest instrukcja dla uczestników
- grupy mają 8 minut, aby przeczytać opis przypadku i wygenerować rozwiązania
- każda grupa ma dwie możliwości wypowiedzenia się na temat analizowanego przypadku
- rozpoczyna grupa 1 (1–3 minuty), komentuje grupa 2 (2–3 minuty)
- informacje przekazuje grupa 2 (1–3 minuty), komentuje grupa 1 (2–3 minuty)

4. Przerwa

- eksperci oceniają wypowiedzi obu grup

5. Wybór zwycięzcy rundy pierwszej

- eksperci omawiają wyniki swojej pracy
- wskazują zwycięzcę pierwszej rundy

6. Runda druga

- analogiczna jak runda pierwsza (pkt. 3)

7. Przerwa

- podobnie jak pkt. 4

8. Wskazanie zwycięzcy rundy drugiej

- podobnie jak pkt. 5

9. Podsumowanie rywalizacji i wyrażenie uznania uczestnikom sesji

Źródło: Heitzmann, R. (2008). Case study instruction in teacher education: Opportunity to develop students' critical thinking, school smarts and decision making. *Education*, 128, 523–542.