

Mariusz Sagan, Anna M. Zarzycka

# Wdrażanie najlepszych praktyk biznesowych

Możliwość wdrożenia z sukcesem w przedsiębiorstwie najlepszej praktyki biznesowej (NPB), w tym najlepszej praktyki marketingowej, jest uwarunkowana szeregiem czynników o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym. W literaturze przedmiotu zwraca się jednakże coraz częściej uwagę na uwarunkowania tkwiące w środowisku wewnętrznym firmy, w tym zwłaszcza na te związane z określonymi procedurami zarządczymi w organizacjach biznesowych. Innymi słowy chodzi o to, czy przedsiębiorstwa wdrażając najlepsze praktyki biznesowe wykorzystują w tym celu odpowiednią metodykę zarządzającą, czy też ich działania mają raczej charakter intuicyjny.

Analizując przypadki najlepszych praktyk marketingowych opisane w literaturze zauważyć można następujące zagadnienia, związane z ich wdrażaniem:

- Jakie są etapy procesu wdrażania najlepszej praktyki biznesowej (NPB)?
- Jak powinien wyglądać projekt skutecznego wdrażania NPB?
- Jakie są warunki skutecznego wdrażania NPB?

Jeśli chodzi o etapy procesu wdrażania, L. Carter i P. Carmichael proponują model sześćoetapowy, z możliwością modyfikacji przy uwzględnieniu wymagań specyficznych dla danego przedsiębiorstwa. Są to następujące etapy: diagnoza sytuacji, ocena możliwości, projektowa-

nie, wdrażanie, kontynuacja, ocena efektów<sup>2)</sup>. W przypadku wdrażania sprawdzonych już najlepszych praktyk w sferze dystrybucji, został zdiagnozowany i opisany przez autorów niemieckich model czteroetapowy: tworzenie bazy danych, poszukiwanie najlepszej praktyki, opracowanie koncepcji zgodnie z wybraną praktyką, wdrażanie.

W literaturze wskazuje się także problem odpowiedniego zaplanowania skutecznego wdrażania. Pomocna przy tym okazuje się tzw. koncepcja projektowania z myślą o wdrażaniu DFI (*Design for Implementation*), polegająca na współbieżnym planowaniu wszystkich aspektów nowego rozwiązania przez międzyfunkcjonalne zespoły. Chodzi zatem o to, by na etapie planowania i zbierania informacji zaangażowani byli przedstawiciele wszystkich obszarów operacyjnych, odpowiedzialni za późniejsze wdrażanie usprawnień. Ponadto istotne jest, aby na tym etapie uwzględnione zostały rzeczywiste warunki wdrażania<sup>4)</sup>.

Problem wdrażania programów marketingowych porusza S. Dibb wskazując trzy obszary niezbędne do implementacji:

- Zaplanowanie odpowiedniej komunikacji wewnątrz różnych obszarów funkcjonalnych w przedsiębiorstwie oraz pomiędzy nimi. Plan ten powinien obejmować również wszystkie ogniwa systemu dystrybucji.
- Wyszczególnienie zasobów przedsię-

biorstwa niezbędnych w procesie wdrażania. Środki pieniężne, personel oraz czas powinny zostać odpowiednio rozdysponowane.

- Wprowadzanie niezbędnych zmian w strukturze organizacyjnej, kulturze czy też kanałach dystrybucji<sup>3)</sup>.

W artykule przedstawiono wyniki badań prowadzonych w ramach badań statutowych Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH *Najlepsze Praktyki Biznesowe*. Na podstawie pogłębionego wywiadu przeprowadzonego w jednej z firm z branży lotniczej (Agusta Westland Polska w Świdniku), zaprezentowano specyficzne uwarunkowania wdrażania najlepszych praktyk biznesowych w marketingu w badanym sektorze, oraz omówiono efekty ekonomiczne i społeczne wdrożenia tej praktyki.

### Agusta Westland Polska

Firma PZL Świdnik powstała w 1951 roku. Trzy lata później rozpoczęto w niej produkcję śmigłowców tłokowych, zaś od roku 1969 produkowane są tam nowsze technologicznie śmigłowce turbinowe. Równoległe, od początku lat sześćdziesiątych do 1985 r. firma produkowała motocykle. W latach siedemdziesiątych rozpoczęto kooperację zagraniczną, jako trzecią wówczas linię biznesową przedsiębiorstwa. Po roku 1989 firma przeszła typową dla okresu transformacyjnego procedurę przekształceń własnościowych, stając się w 1991 r. spółką skarbu państwa. W ostatniej dekadzie PZL Świdnik realizował ponad 20 projektów kooperacyjnych, równoległe produkując dwa podstawowe typy śmigłowców. W 2010 r. większościowy pakiet spółki został sprzedany firmie Agusta Westland.

Firma Agusta Westland Świdnik oferuje na rynku polskim i rynkach zagranicznych dwie podstawowe grupy produktów: śmigłowce i produkty kooperacyjne przeznaczone dla przemysłu lotniczego na świecie. Popyt na produkty

oferowane przez firmę kształtowany jest przez trzy główne czynniki:

- a) poziom zamówień rządowych w Polsce (wielkość budżetu zbrojeniowego);
- b) zamówienia instytucji publicznych (zarówno na rynku polskim jak i zagranicznych) – takich jak policja, służba zdrowia, służby graniczne;
- c) stosunkowo niestabilny popyt zgłaszany przez nielicznych odbiorców prywatnych.

Sektor lotniczy jest sektorem dojrzałym. W branży lotniczej (na rynku globalnym) funkcjonuje ograniczona liczba producentów (10). Jest to rynek o dużej koncentracji, aczkolwiek samo natężenie konkurencji jest bardzo wysokie. Bardzo istotny wpływ na pozycję konkurencyjną i wyniki rynkowe poszczególnych producentów ma polityka. Poszczególne przedsiębiorstwa są wspierane przez rządy swoich krajów (poprzez zlecenie zamówień), a także poprzez promowanie sprzedaży narodowych wytwórców w tych regionach świata, gdzie dane państwa posiadają wciąż silne wpływy (uwarunkowane historycznie, kulturowo, geograficznie i ekonomicznie).

### Prezentacja wdrożonej NPB

Rozwiązanie wdrożone w firmie Agusta Westland Świdnik jako NPB, to „Zaprojektowanie i wprowadzenie na rynek polski i rynki zagraniczne lekkiego śmigłowca SW-4”. SW-4 jest to wielozadaniowy, jednosilnikowy śmigłowiec, w zamierzeniu przeznaczony dla dwóch kluczowych segmentów odbiorców: wojska (na potrzeby szkolenia w armii), oraz odbiorców prywatnych (dla zastosowań ogólnych).

Wdrażanie przedstawionego przedsięwzięcia rozpoczęto już w 1998 roku, przy czym z uwagi na długi okres prac konstrukcyjnych i procedur certyfikacyjnych w Polsce i na rynkach zagranicznych, wzrost sprzedaży omawianego produktu notuje się dopiero od 2007 roku. Rocz-

na sprzedaż SW-4 wynosi około 5 sztuk. Źródłem inicjatywy wdrożenia rozwiązania była obserwacja światowych rynków i rozwiązań produktowo-technologicznych w zakresie lekkich śmigłowców. Sama inicjatywa wdrożenia SW-4 nie należała do PZL Świdnik, lecz była to decyzja wojska. W procesie wdrażania omawianej NPB korzystano w niewielkim stopniu z analizy benchmarkingowej, zaś dwoma podstawowymi odnośnikami na rynku były inne lekkie śmigłowce oferowane przez korporacje lotnicze: EC-120 i Bell-206. Organem decyzyjnym dla implementacji opisywanej praktyki było ówczesne dowództwo polskiej armii i minister Obrony Narodowej. Sam proces decyzyjny implementacji omawianej NPB jest utajniony i chroniony tajemnicą państwową.

W prace nad wdrożeniem do produkcji lekkiego śmigłowca SW-4 było zaangażowanych kilka instytucji i jednostek organizacyjnych firmy. Spośród podmiotów zewnętrznych były to: Departament Zaopatrzenia Sił Zbrojnych MON, Instytut Lotnictwa w Warszawie, Instytut Techniczny Wojsk Lotniczych oraz firma ATM (producent rejestratorów lotów). Główną jednostką w firmie zaangażowaną w projekt był dział konstrukcyjno-technologiczny.

Głównymi przyczynami implementacji opisywanej praktyki były:

1. Potrzeby polskiej armii (posiadanie nowego i zaawansowanego technologicznie śmigłowca dla celów szkoleniowych).
2. Redukcja kosztów szkolenia.
3. Modernizacja przestarzałej floty powietrznej.

Głównymi celami, jakie postawiono przed NPB, było:

- a) osiągnięcie dodatkowego strumienia zysków dla firmy,
- b) utrzymanie firmy na rynku (w sytuacji starzenia się dotychczasowych produktów i rozwiązań technologicznych).

Wdrożona praktyka miała istotne znaczenie dla realizacji celów określonych w strategii biznesowej przedsiębiorstwa. Spowodowała także w jego funkcjonowaniu znaczące zmiany. Po pierwsze, wzrósł stopień zaawansowania technologicznego potencjału konstrukcyjnego i potencjału wytwórczego firmy. Po drugie, wprowadzenie NPB spowodowało konieczność informatyzacji firmy (w tym stworzenia nowego systemu przetwarzania danych i data mining), oraz wprowadzenia nowego systemu obiegu dokumentacji. Ostatnim efektem wdrożenia NPB było rozpoczęcie procesu restrukturyzacji w przedsiębiorstwie (głównie struktura organizacyjna), który to proces kontynuuje nowy właściciel.

Skonstruowanie i wdrożenie do produkcji śmigłowca SW-4 może być z jednej strony uznane za naśladownictwo konkurencji, gdyż skopiowano pomysł stworzenia helikoptera z już istniejącej na rynku kategorii helikopterów lekkich. Z drugiej strony ma ona pewne elementy pionierskie – gdyż myśl konstrukcyjna i rozwiązania technologiczne zastosowane w SW-4 są unikatowe na rynku światowym.

## Etapy wdrażania

Proces wdrożenia NPB w firmie Agusta Westland Świdnik składał się z następujących etapów:

1. Decyzja rządowa (wojskowa) o rozpoczęciu projektu SW-4.
2. Własne prace konstrukcyjne (prace te miały charakter w dużej mierze przypadkowy, gdyż przygotowywano projekty, nie koniecznie poszukując dla nich zastosowań).
3. Stworzenie prototypu śmigłowca.
4. Przeprowadzenie prób prototypu śmigłowca.
5. Odbycie pierwszego lotu próbnego.
6. Certyfikacja wyrobu.
7. Wdrożenie śmigłowca do produkcji seryjnej.

Czynnikami niezbędnymi (*Critical factors*) dla implementacji NPB było posiadanie odpowiedniego zaplecza technicznego i konstrukcyjnego w firmie (know-how, przygotowana kadra techniczna i konstrukcyjna oraz zaplecze B+R). Głównymi barierami w procesie wdrożenia NPB były:

- Bardzo wysokie koszty wdrożenia nowoczesnych technologii.
- Spowolnienie gospodarcze w latach 1999-2001, które znacznie opóźniło prace w pierwszym etapie konstrukcji SW-4.
- Konieczność importu komponentów do produkcji, na co nałożyły się w całym prawie okresie wdrażania SW-4 na rynek, bardzo silne wahania kursu PLN do USD i EUR.

### Efekty wdrożenia

Pierwsze efekty związane z NPB firma odnotowała dopiero po 8 latach od chwili wdrożenia. Był to wzrost sprzedaży samego produktu SW-4 i radykalny wzrost sprzedaży kooperacyjnej. Wdrożona praktyka wpłynęła także na kluczowe wskaźniki ekonomiczne przedsiębiorstwa. Udział SW-4 w całkowitej sprzedaży firmy wzrósł do 15 proc., przy czym poziom sprzedaży rósł rok do roku o kilka procent. Przed wdrożeniem NPB dominowała sprzedaż przestarzałego technologicznie śmigłowca Sokół, obecnie zaś po wdrożeniu NPB jego udział nie przekracza 50 proc. w sprzedaży spółki. Wzrósł także zysk firmy w porównaniu z okresem przed wdrożeniem najlepszej praktyki, jednakże wskaźnikiem ekonomicznym rosnącym szybciej niż zysk była sprzedaż. Usprawnione zostały również procesy w przedsiębiorstwie, głównie w dziedzinie IT i procedur organizacyjnych. Dzięki wdrożeniu NPB wprowadzono także nowe rozwiązania organizacyjne w dziale konstrukcyjnym. NPB oddziaływała również na bardziej efektywne wykorzystanie zasobów w przedsiębior-

stwie, głównie dzięki redukcji zbędnych kosztów. Uruchomienie produkcji SW-4 przyczyniło się do wdrożenia systemu *lean manufacturing*, co także wpłynęło na dalszą optymalizację zasobów.

W zakresie efektywności działań marketingowych nastąpił wzrost satysfakcji klientów spółki. Poprawił się także wyraźnie wizerunek technologiczny firmy – jest ona postrzegana przez nabywców jako bardziej nowoczesna. Dostrzegalny jest również lepszy PR w prasie krajowej i zagranicznej. W obszarze dystrybucji nie wzrosła jej intensywność, z uwagi, iż nie jest to produkt tzw. pierwszej potrzeby. Z pewnością wdrożenie najlepszej praktyki przyczyniło się do wzrostu pozycji konkurencyjnej firmy oraz zwiększenia jej udziału w rynku polskim.

Wprowadzenie NPB w firmie oznaczało również przeskok technologiczny w zakresie jakości oferowanych śmigłowców, dzięki czemu w stosunkowo krótkim okresie czasu firma dorównała pod tym względem światowej konkurencji. Po wdrożeniu NPB w Agusta Westland Świdnik zaobserwowano także pewien wzrost wartości przedsiębiorstwa, jednakże z uwagi na długookresowy charakter NPB, trudno jest na tym etapie zaprezentować adekwatne wskaźniki liczbowe.

Wdrożenie SW-4 na rynek, poza potrzebą efektywności ekonomicznej, miało na celu pewną misję społeczną. W zakresie odpowiedzialności społecznej firma jest zainteresowana wpływem praktyki na społeczeństwo. Dzięki projektowi SW-4 utrzymano dotychczasowy poziom zatrudnienia oraz przeprowadzono szeroki program szkoleń pracowniczych. NPB miała także wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, gdyż uruchomiła proces zmian organizacji pracy w firmie. Jednocześnie dokonano przesunięcia części załogi do nowego projektu SW-4. Z uwagi jednak na niski wzrost zatrudnienia (o kilka osób)

NPB miała bardzo niewielki wpływ na czas pracy w firmie.

Z drugiej strony dotychczas zatrudnieni otrzymali możliwość szkoleń, a dzięki nowym programom rozwoju kadry technologicznej i konstrukcyjnej, znacznie wzrosły umiejętności i wiedza pracowników organizacji. Programy rozwoju kompetencji pracowników i wdrażania nowych technologii lotniczych były realizowane w ścisłej współpracy z naukowcami z Politechniki Lubelskiej. Należy podkreślić, iż prezentowana firma otrzymała za wdrożenie NPB liczne wyróżnienia, w tym prestiżowe nagrody ministra gospodarki. Ponadto analizowana praktyka ograniczyła negatywny wpływ potencjalnego ryzyka na działalność spółki. Takim ryzykiem jest przeświadczenie nabywców o niskim zaawansowaniu technologicznym dotychczasowego sztandarowego produktu firmy, jakim był śmigłowiec Sokół. Wysoka ocena technologiczna SW-4 zmniejsza raczej negatywny odbiór Sokola (głównie na rynku polskim). Jeśli chodzi o wpływ najlepszej praktyki na ocenę przedsiębiorstwa przez interesariuszy, to nowy właściciel odnosi się z rezerwą do SW-4, gdyż Agusta Westland nie posiadała dotychczas w ofercie lekkiego śmigłowca. Pozytywne oceny są artykułowane przez pracowników firmy oraz władze lokalne i regionalne, a także wojsko i Ministerstwo Gospodarki.

Zaprezentowana dobra praktyka, polegająca na zaprojektowaniu i wdrożeniu do produkcji lekkiego śmigłowca SW-4, charakteryzuje się pewną odmiennością w stosunku do innych, opisywanych w literaturze najlepszych praktyk biznesowych<sup>5</sup>. Jest to uwarunkowane charakterem i specyfiką branży oraz specyficznym impulsem do wdrożenia NPB (decyzja wojska). Procedura wdrażania przebiegała właściwie zgodnie z sześciostopniowym modelem C. Carmichaela, jednak nie zastosowano praktycznie koncepcji DFI, polegającej na współbieżnym planowaniu wszystkich aspektów nowego rozwiązania przez międzyfunkcyjne zespoły. Odpowiednia komunikacja wewnątrz różnych obszarów funkcjonalnych w przedsiębiorstwie oraz pomiędzy nimi (poza działem konstrukcyjno-technologicznym), pojawiła się dopiero w końcowym etapie wdrażania projektu, choć powinna zostać uwzględniona w trakcie planowania wdrożenia. Pozytywne efekty zaangażowania międzyfunkcyjnego i towarzyszącej mu synergii (informatyzacja spółki i wstępna restrukturyzacja), pojawiły się niejako przy okazji realizacji ostatnich etapów wdrażania projektu, i być może niezależnie od początkowych intencji inicjatorów projektu.

W efekcie to strategia i jej wdrożenie determinowały strukturę i zmiany w organizacji. Należy jednak podkreślić, iż wpływ na to mógł mieć stosunkowo długi czas wdrożenia NPB.

### Bibliografia:

1. Bogan Ch.E., English M.J., *Benchmarking jako klucz do najlepszych praktyk*, Helion, Gliwice 2006.
2. Carter L., Carmichael P., *Best Practices*, "Leadership Excellence" 2009, n° 11.
3. Dibb S., *Marketing Planning Best Practice*, "The Marketing Review" 2002, n° 2.
4. *Handbuch Management. Mit Beste Practice zum Managementserfolg*, red. Ch. Jahns, G. Heim, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2003.
5. Sagan M., Zarzycka A., *Najlepsze praktyki biznesowe w marketingu. Pomiar i wdrażanie*, opracowanie w ramach badań statutowych „Pomiar i wdrażanie najlepszych praktyk biznesowych (NPB) do przedsiębiorstw w Polsce”, pod kierunkiem Krzysztofa Rutkowskiego, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH, Warszawa 2010.

Dr **Mariusz Sagan**, Katedra Biznesu Międzynarodowego SGH;

Dr **Anna M. Zarzycka**, Katedra Biznesu Międzynarodowego SGH.