

Doradztwo organizacyjne w przykładowym modelu ewolucji przedsiębiorstw motoryzacyjnych

Nadesłany: 12.04.13 | Zaakceptowany do druku: 10.09.13

Janusz Ząbek*

W artykule zostały przedstawione różne formy doradztwa organizacyjnego. Niektóre z nich dostarczają wiedzę i umiejętności, inne są również źródłem technologii, produktów i kapitałów. Okazuje się, że w określonych warunkach poszczególne formy doradztwa organizacyjnego powodują uzależnienie od organizacji doradczych. W niektórych sytuacjach organizacja korzystająca z doradztwa traci samodzielność, a niekiedy nawet tożsamość. Ponadto w ramach prowadzonych rozważań w artykule przedstawiono model ewolucji organizacji motoryzacyjnych w ostatnim dwudziestoleciu w Polsce. Okazuje się, że gwarancję prawidłowego skorzystania z usług organizacji doradczych stanowią m.in. wysoko kwalifikowany personel średniego i niższego szczebla, prawidłowy nadzór nad infrastrukturą techniczną oraz zdolność kierownictwa do przewidywania zmian zachodzących w otoczeniu biznesu.

Słowa kluczowe: jakość, audyt, doradztwo organizacyjne.

Organizational consulting in the development of automotive companies

Submitted: 12.04.13 | Accepted: 10.09.13

In the paper various forms of organizational consulting are presented. Some of them introduce valuable knowledge and skills to organizations. Others are also the source of technology, products and capital. Sometimes, the organizations become dependent on the consulting agencies. In some cases, companies that benefit from consulting services are no longer separate or lose their identity. In addition, the development of automotive companies are presented in the article. Consulting services are conducted right if, among others, the staff is well-qualified, technical infrastructure is monitored and the management of the company is able to predict the changes in business surroundings.

Keywords: quality, audit, organizational consulting.

JEL: M12, M42, L62

* **Janusz Ząbek** – dr inż., Józef Sowa LIDER Sp. z o.o.

1. Wprowadzenie

Ostatnie ćwierć wieku to silny rozwój motoryzacji. Przyjmując, iż jedną z miar rozwoju motoryzacji jest liczba samochodów osobowych przypadająca na 1 tys. mieszkańców, okazuje się, że w latach 2004–2009 ów wskaźnik w Polsce zmieniał się z 313,7 szt. w 2004 r. do 432,2 szt. w 2009 r., co oznacza wzrost o około 38%¹.

Wspomniany przyrost na rynku liczby samochodów zarówno nowych, jak i używanych to efekt działalności wielu organizacji. Organizacje te to firmy handlowo-usługowe prowadzące sprzedaż samochodów, obsługę serwisową, sprzedaż części zamiennych i akcesoriów. Należy podkreślić, że ten wzrost liczby użytkowanych w kraju samochodów to jednocześnie wzrost wpływów do budżetu państwa, rosnący element składowy Produktu Krajowego Brutto. To oznacza, że działalność organizacji umożliwiających klientom realizację ich „motoryzacyjnych wymagań” to istotna dla krajowej gospodarki dziedzina.

Wymagania motoryzacyjne klientów są bardzo zmienne, bo wynikają z pojawiających się trendów konstrukcyjnych oraz nowości technicznych i technologicznych. To powoduje, że organizacje motoryzacyjne zmuszone są podejmować działania wyprzedzające występowanie określonych sytuacji gospodarczych i politycznych. Czynnikiem umożliwiającym swoistą „aktualizację wiedzy i sytuacji gospodarczej” jest doradztwo organizacyjne.

Celem głównym artykułu jest omówienie okoliczności i skutków stosowania wybranych form doradztwa organizacyjnego w branży motoryzacyjnej. Konsekwencje stosowanych przedsięwzięć doradczych zostały omówione na tle zidentyfikowanego i wyodrębnionego przez autora, na podstawie obserwacji rynku motoryzacyjnego, modelu ewolucji organizacji motoryzacyjnych w Polsce w ostatnim dwudziestolecu. W ramach pomocniczego celu pracy ukazano niewrażliwe czynniki poszczególnych form doradztwa wpływające na relacje pomiędzy firmą uznawaną w danym układzie współpracy za firmę doradczą a przedsiębiorstwem. Dodatkowo w artykule zostały przedstawione czynniki stanowiące zagrożenie dla efektów poszczególnych form doradztwa organizacyjnego i omówiono warunki umożliwiające organizacji uzyskanie optymalnego efektu nabytej usługi doradczej.

Niniejsza przeglądowo-badawcza praca powstała na podstawie wieloletniej obserwacji funkcjonowania rynku motoryzacyjnego w Polsce oraz konkretnej sieci i organizacji dealerskiej. Fakt uczestnictwa przez autora pracy w wielu procesach zachodzących w branży motoryzacyjnej w Polsce pozwolił na retrospekcyjną analizę tego fragmentu gospodarki w świetle praktycznych czynników. Prowadząc rozważania, autor starał się również dokonać interpretacji dostępnych w literaturze poglądów, przekładając je na warunki panujące w branży motoryzacyjnej.

2. Istota doradztwa organizacyjnego a przykładowy model zmian w branży motoryzacyjnej

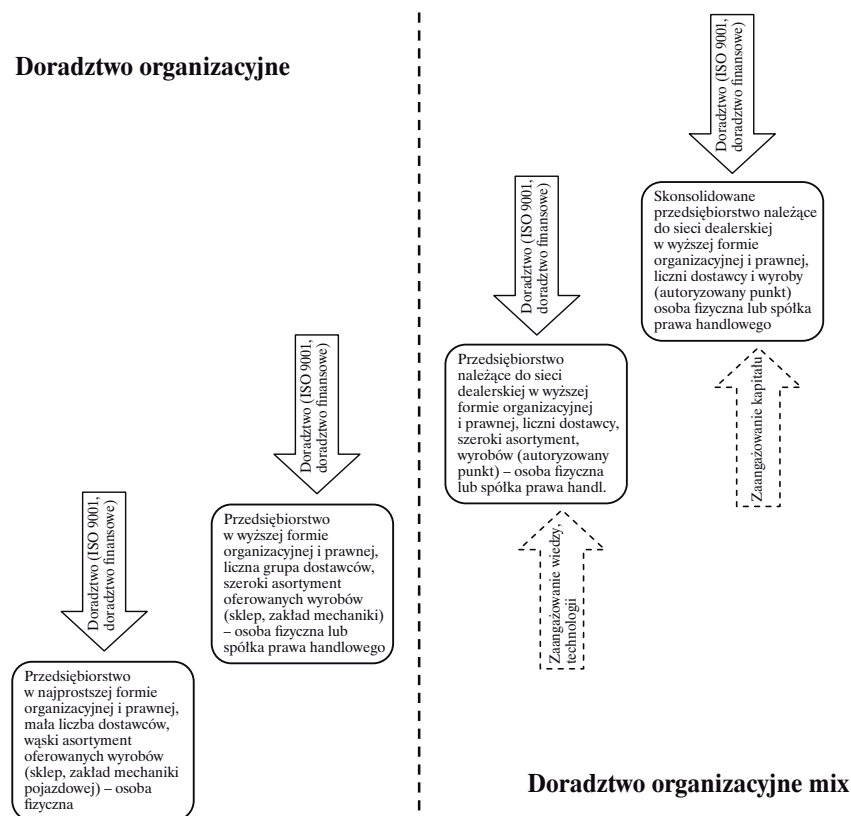
Zmieniające się warunki funkcjonowania organizacji motoryzacyjnych, których istotnym czynnikiem są nowe marki i producenci oraz coraz wyższe wymagania klientów w zakresie jakości wyrobów, powodują, że motoryzacyjne organizacje usługowe, podobnie jak organizacje przemysłowe, ciągle muszą odpowiadać na zmieniający się model zewnętrznej konkurencji, regulacji i popytu (Chrostowski i Kostera, 2011).

Te zmieniające się zewnętrzne warunki funkcjonowania organizacji oddziałują jednocześnie na pracowników, powodując u nich rozwijanie aspiracji zawodowych, kreatywność oraz wewnętrzną potrzebę doskonalenia swoich umiejętności (Senge, 2006). To oznacza, zgodnie z opinią Bratnickiego (1998), że nieodzownym elementem każdego przeobrażenia organizacji w kontekście rozwijania u pracowników kreatywności jest stałe uczenie się pracowników oraz uczenie uczenia się. Na rysunku 1 przedstawiono przykładowy schemat ewolucji organizacji motoryzacyjnych z zaznaczeniem doradztwa organizacyjnego jako czynnika obecnego w rozwoju każdej organizacji. Warto podkreślić, że przedstawione zmiany funkcjonowania organizacji motoryzacyjnych zachodzą w sposób typowy dla zjawisk kulturowych (Hatch, 1993), dzięki czemu członkowie kadry zarządzającej na bieżąco korygują procesy ewolucyjne stosownie do zidentyfikowanych potrzeb.

Przedstawiony na rysunku 1 schemat ewolucji jest uproszczony. Zilustrowany przez autora trend jest wynikiem wymagań rynku i rosnącej konkurencji. W praktyce funkcjonowania organizacji motoryzacyjnych poszczególne elementy doradztwa organizacyjnego i działań naprawczych mogą występować w różnej kolejności. Zastosowana przez autora chronologia, jakkolwiek umowna, wynika z tego, że kolejne etapy ewolucji wymagają coraz bardziej skomplikowanych działań organizacyjno-prawnych oraz coraz wyższych kompetencji kadry zarządzającej i personelu zarządzanego.

Z kolei w tabeli 1 dokonano charakterystyki poszczególnych form doradztwa organizacyjnego z uwzględnieniem wspomnianego modelu ewolucji organizacji motoryzacyjnych. Najprostszą formą doradztwa organizacyjnego jest doradztwo w zakresie zarządzania jakością. W opinii Karaszewskiego (2005) osiągnięcia w zakresie jakości uznawane są za jedną z miar poziomu cywilizacji materialnej krajów. Pełny efekt doradztwa organizacyjnego w zakresie poprawy jakości funkcjonowania organizacji (determinowanej jakością oferowanych wyrobów) umożliwia świadome wdrożenie systemu zarządzania jakością zgodnego normą ISO 9001:2008 (Kowalczyk, 2005). Z przedstawionych w tabeli 1 danych wynika, że wiele czynności doradczych związanych z wdrażaniem i utrzymywaniem certyfikowanego systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001:2008 wykonywanych jest przez organy wyodrębnione w danej organizacji. W powszednim funkcjonowaniu organizacji zwykle są to: monitorowanie procesów, kontrola końcowa wyrobów oraz

audyty wewnętrzne. Większość jednak czynności determinujących utrzymanie certyfikowanego systemu zarządzania jakością, w tym szczególnie niektóre czynności wdrożeniowe, a przede wszystkim audyty certyfikujące oraz audyty kontrolne, realizowane są przez organizacje zewnętrzne.



Rys. 1. Idea przykładowego modelu ewolucji organizacji motoryzacyjnych z zaznaczeniem wybranych form doradztwa organizacyjnego. Źródło: opracowanie własne.

W opinii Zimona (2012) system zarządzania jakością zgodny z normą ISO 9001 odznacza się uniwersalnością, przez co należy do najczęściej stosowanych standardów zarządzania jakością na świecie. Ze względu właśnie na wspomnianą uniwersalność może być on stosowany w dowolnych organizacjach niezależnie od ich formy prawnej. Należy podkreślić, że doradztwo w zakresie jakości symbolizowanej certyfikacją ISO 9001:2008 oznacza jednocześnie bezpieczeństwo strategii jakości wszystkich działań związanych z wyrobem. Strategii prowadzącej do pełnego zadowolenia klientów (Skrzypek 2000).

Wybrane cechy identyfikujące	Rodzaj doradztwa organizacyjnego	System zarządzania jakością (utrzymywanie certyfikowanego systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001:2008)	Audyt wewnętrzny (czynności weryfikacyjne zrealizowane w ramach wybranych elementów audytu wewnętrznego)	Autoryzacja działalności (zawarcie umowy dealerskiej i przystąpienie organizacji do sieci dealerskiej)	Konsolidacja podmiotów
Główny przedmiot doradztwa	Doradztwo dotyczące funkcjonowania poszczególnych elementów struktury organizacji	Doradztwo dotyczące funkcjonowania poszczególnych obszarów organizacji z punktu widzenia wyników finansowych i stosowania przyjętych procedur rachunkowych	Doradztwo dotyczące poszczególnych elementów struktury organizacji związanych z dystrybucją określonych produktów Doradztwo know-how połączone z doprecyzowaniem wymagań normy ISO 9001:2008 wymaganiami standardów marki Konwertowanie stosowanych procedur rachunkowych do wymagań standardów marki	Doradztwo dotyczące funkcjonowania poszczególnych elementów organizacji występujące wraz z przenikaniem produktów, technologii, wiedzy know-how wraz z elementami struktury oraz zasobów	
Rodzaj organizacji realizujących poszczególne elementy doradztwa i działań naprawczych w stosunku do organizacji pierwotnej	Wewnętrzne/zewnętrzne	Zewnętrzne	Zewnętrzne	Zewnętrzne/wewnętrzne	
Forma prawna organizacji korzystającej z danego rodzaju doradztwa organizacyjnego	Dowolna	Dowolna	Dowolna lub spełniająca wymagania brzegowe przynależności do sieci dealerskiej danej marki	Dowolna	

Tab. 1. Istota poszczególnych rodzajów doradztwa organizacyjnego wpisana w przykładowy model ewolucji organizacji motoryzacyjnych. Źródło: opracowanie własne.

Rozwój organizacji motoryzacyjnych, który zwykle oznacza wzrost liczby transakcji, a więc również wzrost liczby dokumentów, powoduje rozrost dokumentacji finansowej. W każdym przypadku zwiększona liczba dokumentów oznacza zwiększenie prawdopodobieństwa wystąpienia pomyłki. Wówczas pomocną rolę kontrolno-doradczą w zakresie zarządzania finansami spełniają poszczególne czynności zrealizowane w ramach audytu wewnętrznego². Audyt, zgodnie z przyjętym przez autora schematem, umożliwia ocenę poszczególnych obszarów organizacji odpowiedzialnych za zarządzanie finansami organizacji (Teck-Heang i Ali, 2008). Należy podkreślić, że rosnąca liczba transakcji handlowych jest substytutem dowodu zakończenia etapu porządkowania organizacyjnego (np. wdrożenia ISO 9001:2008), co uprawnia do usytuowania audytu właśnie w kolejnej fazie rozwojowej organizacji. Czynności zrealizowane w ramach audytu wewnętrznego umożliwiają uzyskanie efektu doskonalenia organizacji na podstawie informacji uzyskanych w zakresie m.in. doradztwa podatkowego, doradztwa w zakresie organizacji i informatyzacji rachunkowości oraz ukierunkowanego przeglądu sprawozdań finansowych (Jedynak, 2004). Czynności opisywanego audytu finansowego realizowane są przez firmę zewnętrzną i mogą zostać przeprowadzone w organizacji o dowolnej formie prawnej. Należy podkreślić, że czynności audytu wewnętrznego m.in. z racji dobrowolności i ukierunkowania na doskonalenie funkcjonowania organizacji stanowią swoisty bufor obiektywizacji wyników ustawowej rewizji sprawozdań finansowych (Jackson, 2008).

Intensywny rozwój motoryzacji, o którym wspomniano wcześniej powoduje, że wiele organizacji poszukuje dywersyfikacji oferty oraz metod działań (Ząbek, 2010a). Zwykle dochodzi do takiej sytuacji w organizacjach o sprawdzonym systemie zarządzania jakością i regularnie weryfikowanym systemie nadzoru nad elementami zarządzania finansów. Dywersyfikację oferty oraz metod działań umożliwia przystąpienie do sieci dealerskiej (Ząbek, 2011). Uczestnictwo w sieci dealerskiej gwarantuje organizacji możliwość oferowania wyrobów znanej marki, a także dostęp do wielu nowych technik oraz metod marketingowych typu know-how. Efektem przystąpienia organizacji do sieci dealerskiej jest konieczność stosowania standardów opracowanych i wydanych przez właściciela marki. Warto podkreślić, że w praktyce standaryzacja doprecyzowuje wymagania dotyczące funkcjonowania poszczególnych obszarów danej organizacji, w zależności od wagi danego obszaru zdefiniowanego przez producenta. Stroną umowy dealerskiej jest firma zewnętrzna, a przystąpić do umowy dealerskiej może organizacja albo funkcjonująca w dowolnej formie prawnej, albo w formie przewidzianej obowiązującymi w danej sieci dealerskiej wymaganiami.

Kolejnym etapem w przykładowym modelu ewolucji organizacji motoryzacyjnych jest łączenie się podmiotów w ramach konsolidacji. Na rynkach krajów Unii Europejskiej od wielu lat trwa konsolidacja organizacji motoryzacyjnych, traktowana jako jeden ze środków na poprawę efektywności

funkcjonowania (Konieczny i Czerniecki, 2008). W Polsce ten etap ewolucji znajduje się u progu rozwoju (Konieczny, 2008). Warto podkreślić, że niektórzy autorzy wszelkie przejęcia, fuzje, wykup czy też właśnie konsolidacje traktują jako zewnętrzne strategie rozwojowe umożliwiające osiągnięcie poprawy pozycji na rynku znacznie szybciej niż przez wzrost wewnętrzny (Zajac, 2008). Stąd też wydaje się uprawnione podejście autora, traktujące konsolidację z punktu widzenia uzupełniania w organizacji brakujących elementów wiedzy, strategii oraz wizji rozwoju. Tym bardziej, że w literaturze funkcjonuje określenie łączenia w sensie ekonomicznym, dotyczące fuzji faktycznej oraz określenie na gruncie prawnym oznaczające fuzję prawną (Sasiak, 2000).

Innymi słowy, konsolidacja w opinii autora oznacza manewr gospodarczy, który wśród wielu celów ma za zadanie sięgnięcie po dorobek lub skorzystanie z dorobku intelektualno-technicznego konsolidowanych organizacji, a przepływ owego dorobku nastąpi na zasadzie naczyń połączonych. Brillman (2002) podaje, że częstymi przesłankami uzasadniającymi konsolidację są m.in. chęć skorzystania z dorobku przedsiębiorstwa oferującego specyficzne produkty dla wybranej grupy klientów lub pozyskanie brakujących atutów (technicznych, handlowych, kompetencyjnych). Istotę korzyści występujących na styku metod zarządzania oraz rozwiązań technologicznych stanowi suma wartości dodanej z połączonych aktywów, a przede wszystkim z podzielonych kompetencji (Haspelslagh i Jemison, 1991). Co istotne, wspomniany efekt konsolidacji, na potrzeby niniejszej pracy nazwany efektem doradztwa organizacyjnego mix, dostrzegany jest również przez takich autorów, jak Weston, Chung i Siu (1998). Wymienieni autorzy, gloryfikując konsolidację w wymiarze międzynarodowym, jako jedną z istotnych jej cech przytaczają wzrost wiedzy technologicznej uzyskanej przez nabycie nowych technologii.

Należy podkreślić, że konsolidacja jako łączenie dwóch podmiotów o jednakowym potencjale umożliwia wykorzystanie powstałego wskutek konsolidacji efektu synergii (Helin i Zorde, 1998). W ramach konsolidacji wspomniany efekt synergii jest kluczowym argumentem wykorzystania mocnych stron przez powstałą wskutek konsolidacji organizację. Dotyczy to zarówno aspektów stricte organizacyjnych (normalizacja zgodna z normą ISO 9001:2008, standaryzacja z tytułu przynależności organizacji do danej sieci dealerskiej), jak i aspektów zarządzania finansami (wykorzystanie wiedzy uzyskanej podczas audytów wewnętrznych). W konsolidacji uczestniczą organizacje w stosunku do siebie zewnętrzne, o dowolnej formie prawnej³.

Z treści rysunku 1 i z danych zawartych w tabeli 1 wynika, że w każdym przypadku ewolucji organizacji zachodzi coś na wzór stymulacji rozwoju organizacji impulsami mającymi swoje źródło w doradztwie organizacyjnym lub dochodzi do adhezji wyższego etapu funkcjonowania i bardziej złożonej formy doradztwa organizacyjnego. Oznacza to, że doradztwo organiza-

cyjne w określonych momentach „dostarcza” organizacji prorozwojowych impulsów. Impulsów, które współgrają z aktualnym etapem ewolucji danej organizacji. Z danych przedstawionych na rysunku 1 oraz w tabeli 1 wynika, że najbardziej skomplikowaną formą doradztwa jest konsolidacja zakwalifikowana przez autora do grupy o nazwie doradztwo organizacyjne mix. W nazewnictwie zaproponowanym przez autora doradztwo mix symbolizuje mieszanie czynności stricte doradczych z czynnościami strategicznymi i jednocześnie oznacza taką formę doradztwa organizacyjnego, w której przepływ wiedzy, umiejętności, wyników analiz gospodarczych, znajomości technologii, wiedzy marketingowej odbywa się jednocześnie z przepływem produktów, z ząbaniem procesów oraz struktur, a także z przepływem kapitałów.

Korzystanie z poszczególnych form doradztwa organizacyjnego jest efektem wykonanej diagnozy. Stosowanie pięcioetapowej diagnostyki w środowisku funkcjonowania organizacji motoryzacyjnych pozwala na wyobrażenie co do planowanego rozwoju lub nowej formy organizacji. Okazuje się – zgodnie z metodą pięciu kroków diagnostyki (Hensel, 2011) w postaci: niezlekceważenia istniejących problemów, odniesienia tych problemów do bieżących działań operacyjnych, zaplanowania zmian lub źródeł poszukiwania inspiracji, wprowadzenia zmian, a następnie oceny efektów – że możliwe jest natychmiastowe podjęcie działań. Pomocne przy tym są symptomy (tabela 2) wskazujące potrzebę stosowania określonych form ingerencji w funkcjonujący dotychczas mechanizm organizacji. Analiza symptomów umożliwia zastosowanie działań doradczych stosownie do wagi objawu nieprawidłowości funkcjonowania organizacji. Analizę symptomów należy prowadzić z możliwie szerokiej perspektywy, uwzględniając aktualną sytuację organizacji.

W niektórych przypadkach konieczne jest podejście z perspektywy już zrealizowanych działań doradczych. Zarówno gubienie dokumentów, jak i utrata klientów może oznaczać potrzebę wdrożenia i utrzymywania systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001:2008. Z kolei w przypadku organizacji posiadającej wdrożony system zarządzania jakością dalsza utrata klientów może oznaczać potrzebę ingerencji we wdrożony system zarządzania, ale równie dobrze może oznaczać potrzebę realizacji bardziej skomplikowanych działań konsultingowo-naprawczych niż te, wynikające z wdrożenia ISO i realizacji audytu wewnętrznego. Postępująca utrata klientów powiązana z sygnałami o zainteresowaniu klientów poszczególnymi produktami oznacza potrzebę dywersyfikacji oferty handlowej, np. poprzez przystąpienie do sieci dealerskiej. W przypadku występowania niekorzystnych zjawisk, zwłaszcza takich jak malejące przychody w stosunku do niemalejących kosztów przy jednoczesnym przeroście zatrudnienia, oznacza potrzebę połączenia i skorzystania z doświadczeń organizacji posiadającej większe możliwości techniczno-handlowe.

System zarządzania jakością	Audyt wewnętrzny (wybrane elementy)	Autoryzacja działalności	Konsolidacja podmiotów
Gubienie dokumentów, utrata klientów, duża liczba reklamacji, brak dobrej współpracy między personelem, utrata lub niszczenie rzeczy pozostawionych przez klienta, wadliwie realizowane usługi z punktu widzenia wykonanych czynności, stosowanie nieprawidłowo działających i niesprawdzonych urządzeń pomiarowych, przypadki niezrealizowania usług, uszkodzenia aplikacji komputerowych, nagły brak środków biurowych itp.	Powtarzające się błędy w dokumentacji finansowej (np. ujawnione podczas kontroli organów podatkowych), nadmierna liczba przeterminowanych wierzytelności, nieterminowe regulowanie zobowiązań, trudności w uzyskaniu kredytów itp.	Potrzeby klientów zdiagnozowane w postaci informacji o zainteresowaniu produktami określonej marki lub marek, konieczność dywersyfikacji oferty spowodowanej nagłą utratą dotychczasowych dostawców, nieustanne zmiany warunków współpracy z dotychczasowymi dostawcami, coraz większa liczba nowych produktów na rynku o nieznanym parametrach (brak możliwości ich obsługi) itp.	Malejące przychody w stosunku do rosnących kosztów, nienależycie wykorzystania infrastruktura techniczna i informatyczna, nienależycie wykorzystywane techniki sprzedaży oraz wiedza know-how, przerost zatrudnienia itp.

Tab. 2. Symptomy zwiastujące potrzebę stosowania wybranych form doradztwa. Źródło: opracowanie na podstawie: J. Ząbek. (2010). *Subiektywna koncepcja kształtowania zachowań projałościowych w samochodowych stacjach dealerskich. Model antykrzysowy. Towaroznawcze Problemy Jakości*, (3).

3. Doradztwo jako kreator następstw i relacji biznesowych

Współpraca pomiędzy firmą doradczą a organizacją korzystającą z usług konsultingowych oznacza powstanie określonych relacji biznesowych. Relacje te albo mają krótkotrwały lub incydentalny charakter, albo oznaczają wieloletnią współpracę. Właściwe wykorzystanie doradztwa oznacza tak naprawdę maksimum dobrowolnego zaangażowania ze strony personelu organizacji korzystającej z doradztwa, nastawionego konsumpcyjnie na działania organizacji doradzającej. Owo maksymalne zaangażowanie oznacza stałe poszerzanie możliwości osiągania przez ludzi coraz lepszych wyników uzyskiwanych w wyniku współpracy z firmą doradczą. Owo zabezpieczenie dostępu do wiedzy w przykładowym modelu ewolucji stanowi jednocześnie zapewnienie utrzymania się organizacji motoryzacyjnej na rynku (Szewczak i Woźniak, 2009).

W tabeli 3 przedstawiono charakter następstw i relacji pomiędzy firmą korzystającą z usługi konsultingowej a firmą realizującą czynności doradcze. Okazuje się, że w przypadku wdrażania i utrzymywania certyfikowanego

systemu zarządzania jakością zgodnego z normą ISO 9001:2008 transakcje handlowe utrzymywane są z określoną częstotliwością, zgodnie z warunkami umowy zawartej zwykle na kilka lat. Jakkolwiek w przypadku realizacji tej formy doradztwa nie dochodzi do integracji kapitałowej ani strukturalnej pomiędzy organizacjami, to jednak dochodzi w pewnym stopniu do uzależnienia od organizacji wdrażającej i utrzymującej system zarządzania jakością. Szczególnie jest to odczuwalne w obszarze interpretacji wyników realizacji zaleceń po wizytach kontrolnych, których sankcją może być cofnięcie rekomendacji używania znaku ISO.

Z kolei w przypadku realizowanych czynności audytu wewnętrznego na uwagę zasługuje bardzo „zewnętrzna” forma współpracy z firmą doradczą. Wszystkie czynności realizowane są zwykle na podstawie jednostkowych umów zadaniowych, nie dochodzi w żadnym obszarze do wzajemnego uzależnienia. Jakkolwiek transakcje realizowane są sporadycznie.

Cechy następstw	Rodzaj doradztwa organizacyjnego	System zarządzania jakością	Audyt wewnętrzny (wybrane elementy)	Autoryzacja działalności	Konsolidacja podmiotów
Powiązania handlowe, realizacja transakcji	Utrzymujące się transakcje handlowe w okresie obowiązywania umowy (zwykle kilkuletniej) – cyklicznie	Utrzymujące się transakcje handlowe w okresie obowiązywania umowy (zwykle pojedynczej umowie zadaniowej) - sporadycznie	Utrzymujące się transakcje handlowe w okresie obowiązywania umowy (zwykle wieloletniej) – intensywnie	Zanik transakcji handlowych	
Powiązania organizacyjne – zazębianie się struktur organizacyjnych i procesów (wg stopni: brak, mały, średni, duży)	Brak	Brak	Średni	Duży	
Powiązania kapitałowe (wg. stopni: brak, mały, średni, duży)	Brak	Brak	Brak lub średni	Duży	
Stopień uzależnienia od organizacji realizującej doradztwo (wg stopni: brak, mały, średni, duży)	Mały	Brak	Średni	Duży	

Tab. 3. Wybrane następstwa i relacje jako efekty stosowanych form doradztwa organizacyjnego. Źródło: opracowanie własne.

Zupełnie inaczej jest w przypadku przystąpienia organizacji do sieci dealerskiej. Korzystanie z dorobku producenta w zakresie zastosowanych w produkcji nowości technicznych i technologicznych, nowoczesnych technik sprzedaży i form finansowania odbywa się kosztem częściowego uzależnienia od organizacji doradczej/koncesjonodawcy. Niektóre procesy realizowane są wspólnie przez organizacje dealerskie i koncesjonodawców, a warunki umowy dealerskiej zawierają w sobie wiele elementów, które uzależniają organizacje dealerskie od koncesjonodawców (Wiśniewska, 2005). Tymi elementami szczególnie ważnymi z punktu widzenia organizacji motoryzacyjnych należących do sieci dealerskiej są dostępność do poszczególnych modeli oferowanych w ramach sieci produktów, uznaniowość w zakresie akceptowania spełnienia wymagań standaryzacyjnych marki i naliczania premii finansowych, a także inne arbitralne decyzje handlowo-marketingowe. Oceniając powiązania biznesowe i zależności, w odróżnieniu od innych form doradztwa organizacyjnego, w przypadku funkcjonowania organizacji na podstawie zawartej umowy dealerskiej istnieje możliwość wystąpienia powiązań kapitałowych. Takie powiązania kapitałowe możliwe są w przypadkach niekorzystnej kondycji finansowej danej organizacji dealerskiej skutkującej ograniczonymi możliwościami realizacji jej zobowiązań wobec koncesjonodawcy. W takiej sytuacji część udziałów danej organizacji motoryzacyjnej w ramach realizacji zobowiązań może przejść koncesjonodawca.

Z kolei w przypadku realizacji czynności doradczych z jednoczesną konsolidacją następuje pełna integracja podmiotów gospodarczych. W początkowej fazie funkcjonowania organizacji motoryzacyjnej po konsolidacji występują odczuwalne efekty „pierwszoplanowej roli” struktur lub zasobów organizacji dostarczającej w ramach konsolidacji nowych zdolności technicznych i organizacyjnych. W późniejszym okresie następuje integracja lub nałożenie struktur organizacyjnych oraz kapitału, a także wyodrębnienie nowoidentyfikowanej jednostki organizacyjnej powstałej w wyniku konsolidacji.

4. Czynniki ryzyka stosowania wybranych form doradztwa organizacyjnego i doradztwa organizacyjnego mix

Jak to już zostało wyjaśnione wcześniej, rozwój organizacji motoryzacyjnych następuje wskutek zaistnienia wielu czynników. Te czynniki są osnową decyzji podejmowanych przez kierownictwo organizacji, które sankcjonują uzyskanie coraz wyższego poziomu organizacyjnego przez przedsiębiorstwo. W praktyce kluczem do uzyskania wyższego poziomu (organizacyjnego, marketingowego) jest efektywne wykorzystanie wiedzy uzyskanej w wyniku czynności doradztwa organizacyjnego lub wiedzy uzupełnionej o elementy strategii, wizji i praktycznego dorobku w przypadku korzystania z doradztwa organizacyjnego mix.

Należy jednak podkreślić, że decyzje podejmowane przez kierownictwo mają miejsce w określonej przestrzeni; określonych warunkach geopolitycznych, które bardzo często osłabiają efekt stosowanych form doradczych.

Rodzaj doradztwa organizacyjnego	Rodzaj czynnika ryzyka	Przyczyna wystąpienia ryzyka/czynnik zwiększający ryzyko
System zarządzania jakością	Nacisk na kierownictwo	Wymagania kontrahentów
	Doświadczenie i kompetencje personelu odpowiedzialnego za jakość wyrobów	Małe doświadczenie i kompetencje personelu, znaczna liczba nowo przyjętego personelu
Audyt wewnętrzny (wybrane elementy)	Nacisk na kierownictwo	Potrzebne sukcesy dla giełdy lub właścicieli kapitału
	Doświadczenie i wiedza działu księgowości	Małe doświadczenie i wiedza
	Liczba i znaczenie poprawek i różnic w poprzednim roku	Liczne i znaczące poprawki i różnice w poprzednim roku
	Struktura i wielkość składników konta	Nieliczne duże pozycje, często nietypowe, pozycje ustalone drogą szacunków
	Podatność środków na oszustwa	Znaczna liczba środków łatwo spieniężanych, obecność wartościowych ruchomych przedmiotów, występowanie zobowiązań i rezerw nie mających związku z płatnościami i majątkiem
Autoryzacja działalności	Nacisk na kierownictwo	Niewystarczająca liczba oferowanych produktów, spadki obrotów, niezadowolenie organu właścicielskiego
	Kompetencje personelu w zakresie znajomości nowoczesnych technik i metod handlowych	Personel nie znający nowoczesnych metod i technik handlowych
	Znajomość warunków zawieranych umów dealerskich	Niska znajomość warunków umów dealerskich
	Znajomość produktów oferowanych w ramach sieci dealerskiej	Niska znajomość produktów oferowanych w ramach sieci dealerskiej
Konsolidacja podmiotów	Nacisk na kierownictwo	Spadki obrotów, niezadowolenie organu właścicielskiego
	Kompetencje personelu w zakresie znajomości stosowanej w wyrobach technologii oraz nowoczesnych technik i metod handlowych	Personel nie znający technologii stosowanej w oferowanych wyrobach, nowoczesnych metod i technik handlowych

Tab. 4. Charakterystyka wybranych ryzyk związanych z poszczególnymi formami doradztwa gospodarczego. Źródło: opracowanie na podstawie Z. Fedak. (1998). *Metody i technika rewizji sprawozdań finansowych*. Warszawa: SKwP.

W tabeli 4 przedstawiono wybrane warunki występowania czynników powodujących ryzyko stosowania poszczególnych formy doradztwa. Należy zwrócić uwagę, że waga przyczyny wystąpienia ryzyka/czynnik zwiększający ryzyko jest ściśle powiązana z niektórymi następstwami i relacjami, które zostały wymienione w tabeli 3. Powiązania handlowe, organizacyjne i kapitałowe zwykle są unormowane uregulowaniami umów o współpracę doradcą i zwykle ich poziom jest stały. Natomiast inaczej jest w przypadku stopnia uzależnienia od organizacji doradczej. Okazuje się, że wzrost czynników zwiększających ryzyko (kolumna 3. w tabeli 4) powoduje jednocześnie wzrost uzależnienia od organizacji doradczej. Niekorzystne spiętrzenie wymagań kontrahentów i organów właścicielskich w sytuacji często zmieniającego się personelu o niewysokich kompetencjach stanowi okoliczność decydującą o tym, że uzależnienie od organizacji doradczych jest większe.

Zarówno w przypadku systemu zarządzania jakością (Lisiecka, 2010), audytu wewnętrznego, jak i autoryzacji działalności oraz konsolidacji podmiotów wymienione czynniki oznaczają pośpiech realizacyjny, niezrozumienie idei prowadzonych działań doradczych, a także niekorzystne cedowanie uprawnień (powiązanych z oczekiwaniami) na organizacje doradcze. W praktyce bardzo często dochodzi w takich sytuacjach do przerzucania na organizacje doradcze realizacji czynności, które w wyniku doradztwa powinny zostać wykonane samodzielnie przez organizację korzystającą z usługi konsultingowej. Konieczność wykonania danych operacji i braki umiejętności ich samodzielnego wykonania oznaczają potrzebę trwałego korzystania z usług organizacji doradczych.

5. Zakończenie

Organizacje motoryzacyjne często korzystają z dostępnych form doradztwa organizacyjnego. Jest to spowodowane ciągle rosnącą konkurencją oraz dużą rozpiętością wymagań stawianych przed personelem organizacji motoryzacyjnych. Nowości technologiczne wymagają od tego personelu wiedzy stricte technicznej, nierzadko utożsamianej z poziomem zawodowym (Ząbek, 2009). Z kolei zasady wolnego rynku, cechujące się wspomnianą silną konkurencją w ramach powszechnej globalizacji, wymagają coraz większej wiedzy z zakresu marketingu oraz znajomości języków obcych.

Dzięki stosowaniu różnych form doradztwa organizacyjnego przedsiębiorstwa motoryzacyjne stale ewoluują, przy czym często się zdarza, że doradztwo jest zintegrowane z ewolucją, a z kolei wprowadzane zmiany zawierają w swojej istocie elementy misji doradczych. Mimo że zdarzają się sytuacje, w których organizacje motoryzacyjne w swoim rozwoju podążają według zasady „utartej ścieżki”, która wyraża minimalizację potrzeby uczenia się nowego porządku, to jednak tempo zmian funkcjonowania organizacji motoryzacyjnych dowodzi istnienia „organizacji trzecich”. Należy jednoznacznie stwierdzić, że bez względu na rozpiętość pomiędzy stosowaniem zasady

utartej ścieżki a stopniem praktycznego wykorzystania efektu doradztwa organizacje motoryzacyjne należą do grupy organizacji uczących się.

W organizacjach motoryzacyjnych dochodzi do sytuacji, w których nawet z pozoru proste błędy w utrzymaniu dokumentacji skutkują długoletnimi konsekwencjami w postaci wieloletniego uzależnienia od organizacji doradczych świadczących usługi w zakresie wdrażania i utrzymania systemu zarządzania jakością. Czynnikiem mocno potęgującym wspomniane negatywne następstwa jest rotacja personelu.

Negatywne skutki z punktu widzenia tożsamości organizacji korzystającej z doradztwa występują również po zawarciu umowy dealerskiej. Zawarcie umowy dealerskiej, czyli skorzystanie z doradztwa, nazwanego na potrzeby tej pracy doradztwem organizacyjnym mix, a tym samym dostęp do określonych technologii, wiedzy i produktów oznacza jeszcze większe i dłużej trwające uzależnienie niż w przypadku doradztwa w zakresie wdrażania i utrzymywania certyfikowanego systemu zarządzania zgodnego normą ISO 9001:2008 (umowy dealerskie są zawierane zwykle w znacznie dłuższej perspektywie niż umowy dotyczące ISO 9001). To powiązanie biznesowe ma bardziej negatywny wydźwięk w przypadku organizacji, w której kierownictwo poddawane jest stałym naciskom zewnętrznym, a personel nie rozumie zapisów umowy dealerskiej i posiada niskie kompetencje w zakresie nowoczesnych technik i metod handlowych.

Należy podkreślić, że w grupie opisanych form doradztwa organizacyjnego najmniej „niebezpieczny” z punktu widzenia utraty samodzielności lub częściowo tożsamości jest audyt wewnętrzny, traktowany w pracy na zasadach wynajętej misji doradczej w zakresie zarządzania elementami finansów organizacji. Z jednej strony istotna waga symptomów uprawniających do skorzystania z tej formy doradztwa, z drugiej strony zwykle krótkotrwałe umowy zadaniowe i możliwość osiągnięcia zero-jedynkowych efektów czynności doradczych uzasadniają korzystanie z tej formy doradztwa organizacyjnego.

Najbardziej spektakularnym efektem realizowania w danej organizacji misji doradczej jest konsolidacja. Warto jednak uzmysłwić sobie, że z definicji konsolidacja oznacza świadome wykreowanie nowego podmiotu gospodarczego. Jakkolwiek wiąże się to zwykle z co najmniej zmianą dotychczasowej tożsamości, to jednak po stronie wartości dodanych znajduje się suma zasobów, wiedzy technicznej i technologicznej; składających się na synergie rynkowe, kosztowe i finansowe (Wrzesiński, 2000). Suma wartości dodanych uzyskanych w wyniku konsolidacji z założenia przewyższa negatywne skutki wynikające z łączenia podmiotów.

Reasumując, należy stwierdzić, że doradztwo organizacyjne to ważny element funkcjonowania organizacji motoryzacyjnych. Umożliwia doskonalenie funkcjonowania oraz dostosowywanie do zachodzących zmian w otoczeniu oraz zmian wewnątrz samych organizacji. Zwykle odbywa się to kosztem określonych konsekwencji. Najważniejszymi czynnikami umożliwiającymi minimalizację negatywnych skutków korzystania z usług organizacji doradczych są:

- wysoko kwalifikowany i nisko rotujący personel średniego i niższego szczebla,
- przejrzysta struktura kapitałów,
- prawidłowy nadzór nad infrastrukturą techniczną,
- odporność kierownictwa na chwilowe trendy zachowań i naciski zewnętrzne,
- zdolność kierownictwa do przewidywania zmian zachodzących w przestrzeni działalności gospodarczej,
- zrozumiała strategia funkcjonowania na każdym szczeblu organizacji,
- zaangażowanie personelu każdego szczebla.

Urzeczywistnienie wymienionych czynników stanowi gwarancję, że organizacje skorzystają z doradztwa tylko w zasadnych przypadkach, a misja doradcza zrealizowana w pełni na podstawie partnersko-handlowych relacji przyniesie jedynie oczekiwane efekty.

Przypisy

- ¹ Dane urzędu statystycznego. Pozyskano z: http://www.stat.gov.pl/bdl_n/app/dane (15.03.2013).
- ² W konwencji pracy przyjętej przez autora rozpatrywane czynności audytu wewnętrznego, w przeciwieństwie do wyników rewizji sprawozdań finansowych dokonywanych na podstawie wymagań prawnych, wynikają jedynie ze zdiagnozowanych potrzeb danej organizacji i stanowią źródło wewnętrznej wiedzy umożliwiającej doskonalenie funkcjonowania organizacji. Informacje uzyskane na podstawie badania sprawozdań finansowych są traktowane jako źródła wiedzy o kondycji finansowej organizacji, co powoduje, że niejednokrotnie dochodzi w tym obszarze do nadużyć.
- ³ Zgodnie z obowiązującym kodeksem handlowym możliwe jest połączenie tylko i wyłącznie jednorodnych spółek kapitałowych. W sieciach dealerskich funkcjonują również organizacje inne niż spółki prawa handlowego i wtedy ich połączenie nie jest regulowane kodeksem.

Bibliografia

- Bratnicki, M. (1998). *Transformacja przedsiębiorstwa*. Katowice: Akademia Ekonomiczna w Katowicach.
- Brilman, J. (2002). *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Chrostowski, A. i Kostera, M. (2011). Etnografia jako narzędzie diagnostyczne w procesie doradztwa naukowego. *Problemy Zarządzania*, 9 (2).
- Fedak, Z. (1998). *Metody i technika rewizji sprawozdań finansowych*. Warszawa: SKwP.
- Haspelslagh, P.H. i Jemison, D.B. (1991). *Managing Acquisitions. Creating Value through Corporate Renewal*. New York: The Free Press.
- Hatch, M.J. (1993). The dynamics of organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18 (4).
- Helin, A. i Zorde, K. (1998). *Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw*. Warszawa: FRR.
- Hensel, P. (2011). *Diagnoza organizacji. Pierwszy krok do uzdrowienia firmy*. Gliwice: Helion.
- Jackson, C.W. (2008). *Bajki w świecie biznesu. Mroczna prawda o fałszowaniu sprawozdań finansowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

- Jedynak, P. (red.). (2004). *Audyt w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Kraków: Księgarnia Akademicka.
- Karaszewski, R. (2005). *Zarządzanie jakością, koncepcje, metody i narzędzia stosowane przez liderów światowego biznesu*. Toruń: POZKAL.
- Konieczny, M. (2008). Polska lista top 50 ogłoszona po raz drugi. *Magazyn Dealer*, Grudzień.
- Konieczny, M. i Czerniecki, J. (2008). *Skonsumować wzrost rynku. Wokół rynku dealerskiego*. Warszawa: Polska Izba Motoryzacji Consulting Sp. z o.o.
- Kowalczyk, J. (2005). *Konsultant w dziedzinie zarządzania jakością*. Warszawa: CeDeWu.
- Lisiecka, K. (2010). Dylematy etyczne w biznesie zrównoważonego rozwoju (na przykładzie certyfikacji systemów zarządzania jakością). W: T. Sikora (red), *Zarządzanie jakością – doskonalenie organizacji* (T. 1). Kraków: Wydawnictwo Naukowe PTTŻ.
- Sasiak, R. (2000). *Fuzje i przejęcia spółek publicznych*. Kraków: Kantor Wydawniczy Zakamycze.
- Senge, P.M. (2006). *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Skrzypek, E. (2000). *Jakość i efektywność*. Lublin: UMCS.
- Szewczak, K. i Woźniak, S. (2009). Umiejętności wprowadzania zmian – wiedza i kreatywność. W: E. Skrzypek (red), *Kreatywność i przedsiębiorczość w projakościowym myśleniu i działaniu* (T. 1). Lublin: UMCS Lublin.
- Teck-Heang, L. i Ali, A.M. (2008). The Evolution of Auditing: An Analysis of the Historical Development. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 4 (12).
- Weston, J.F., Chung, K.S. i Siu, J.A. (1998). *Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Wiśniewska, S. (2005). Nowe europejskie standardy GVO i ich wpływ na polską motoryzację. *Problemy Jakości*, (3).
- Wrzeński, W. (2000). *Fuzje i przejęcia. Wykup lewarowy (LBO) i menedżerski (MBO)*. Warszawa: Liber.
- Zajac, C. (2008). Fuzje i przejęcia jako zewnętrzne strategie rozwoju przedsiębiorstwa. *Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (20).
- Ząbek, J. (2009). Rozwój kapitału ludzkiego w projakościowej kulturze organizacyjnej samochodowej stacji dealerskiej. W: E. Skrzypek (red), *Kreatywność i przedsiębiorczość w projakościowym myśleniu i działaniu* (T. 1). Lublin: UMCS Lublin.
- Ząbek, J. (2010a). Kształtowanie stymulatorów projakościowego zarządzania w świetle wybranych regulacji branżowych. Analiza na przykładzie branży motoryzacyjnej. *Magazyn Zarządzanie Jakością*, (2).
- Ząbek, J. (2010b). Subiektywna koncepcja kształtowania zachowań projakościowych w samochodowych stacjach dealerskich. Model antykryzysowy. *Towaroznawcze Problemy Jakości*, (3).
- Ząbek, J. (2011). *Badania satysfakcji klientów organizacji usługowej zarządzanej projakościowo*. Rozprawa doktorska, Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Zimon, D. (2012). Ocena efektów wdrożenia wymagań normy ISO 9001 w małych i średnich organizacjach handlowych. *Problemy Zarządzania*, 10 (2), <http://dx.doi.org/10.7172.1644-9584.37.5>.