



STRATEGIA ZARZĄDZANIA ZMIANĄ

**Ogólna strategia zarządzania zmianą biznesową
mająca na celu wsparcie internacjonalizacji
przedsiębiorstw z sektora MŚP,
działających na terenie województwa śląskiego**

Spis treści

Przedmowa.....	3
1. Wprowadzenie	4
1.1. Cel dokumentu.....	4
1.2. Kontekst internacjonalizacji przedsiębiorstw z sektora MŚP.....	5
1.3. Znaczenie strategii zarządzania zmianą biznesową w rozwoju działalności eksportowej i związane z nią korzyści	8
1.4. Kluczowe zasady procesu zarządzania zmianą w organizacji	10
1. Kreowanie wizji i strategii zmiany	12
1.5. Formułowanie celów strategicznych w zakresie dostosowania działalności do internacjonalizacji	15
1.6. Identyfikacja obszarów działalności wymagających zmiany	24
1.7. Wybór strategii zmiany biznesowej mającej na celu wsparcie internacjonalizacji....	29
2. Plan implementacji strategii zarządzania zmianą.....	32
2.1. Plan działania w zakresie wdrożenia strategii zarządzania zmianą	32
2.2. Proces opracowania planu działania w zakresie wdrożenia strategii zarządzania zmianą.....	34
2.3. Role poszczególnych osób w organizacji i ich odpowiedzialność za realizację strategii zarządzania zmianą biznesową.....	37
2.4. Harmonogram działań.....	39
2.5. Określenie zasobów i budżetu.....	42
3. Komunikacja i zaangażowanie interesariuszy	45
3.1. Identyfikacja interesariuszy	45
3.2. Budowanie zaangażowania i wsparcia	49
3.3. Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna	51
3.4. Przeprowadzenie zespołu przez zmianę.....	56

4. Zarządzanie zmianą.....	60
4.1. Bariery i wyzwania w procesie zarządzania zmianą.....	60
4.2. Koordynacja działań i monitorowanie postępów	62
4.3. Identyfikowanie problemów i wyzwań	66
5. Edukacja i rozwój kompetencji.....	71
5.1. Szkolenia pracowników i rozwój umiejętności	72
5.2. Kultura organizacyjna.....	79
6. Narzędzia i techniki wsparcia strategii zarządzania zmianą w zakresie internacjonalizacji	
84	
6.1. Partnerstwa strategiczne i sieci biznesowe	84
6.2. Wdrażanie innowacji w firmie	87
6.3. Zarządzanie budżetem w projektach.....	89
6.4. Strategie marketingowe i sprzedażowe.....	96
7. Zapewnienie ciągłości biznesowej i zrównoważonego rozwoju	113
7.1. Optymalizacja procesów.....	113
7.2. Zarządzanie ryzykiem.....	115
7.1. Zapewnienie ciągłości biznesowej.....	123
8. Monitorowanie i ocena efektów zmiany	126
Podsumowanie i wnioski	130
Załącznik – case studies.....	133
Spis tabel, wykresów i rysunków	139
Bibliografia	140

Przedmowa

Przedmiotem niniejszego opracowania jest ogólna strategia zarządzania zmianą biznesową, mająca na celu wsparcie internacjonalizacji przedsiębiorstw z sektora MŚP, działających na terenie województwa śląskiego. Eksport jest niewątpliwie czynnikiem wymuszającym wprowadzenie zmian w organizacji, dlatego też efektywne zarządzanie zmianami jest istotne dla rozwoju potencjału eksportowego w każdym przedsiębiorstwie. Przygotowana ogólna strategia zarządzania zmianą biznesową jest skierowana do mikro, małych i średnich przedsiębiorstw działających na terenie województwa śląskiego zainteresowanych internacjonalizacją i ekspansją działalności na rynki zagraniczne, w tym również pozaeuropejskie. Dokument stanowi zbiór proponowanych aktywności w zakresie zmiany biznesowej, które w konsekwencji mają skutkować dostarczeniem produktów i usług na rynki zagraniczne.

Opracowanie zostało zrealizowane w ramach projektu „InterSilesia - Modelowanie działalności eksportowej przedsiębiorstw z sektora MŚP działających na terenie województwa śląskiego”*. Projekt realizuje Fundusz Górnośląski S.A. w partnerstwie z Województwem Śląskim. Fundusz Górnośląski S.A. jest kluczową organizacją otoczenia biznesu w województwie śląskim, która aktywnie uczestniczy w realizacji polityki rozwoju regionu, tworzy warunki wykorzystywania środków krajowych i europejskich na rzecz jego rozwoju, inicjuje i angażuje się w projekty partnerskie zorientowane na wspieranie innowacyjnych procesów oraz organizuje usługi doradcze i szkoleniowe dla MŚP. Spółka posiada potencjał kadrowy w postaci specjalistów oraz solidną sieć współpracy w ramach realizacji przedsięwzięć finansowanych ze środków instytucji samorządowych i europejskich.

Opracowanie zostało przygotowane przez firmę GO GLOBAL GROUP, która posiada rozległe doświadczenie w umiędzynarodowianiu działalności polskich przedsiębiorstw, jak również rozwijaniu eksportu. W codziennej działalności, firma zajmuje się opracowywaniem między innymi: strategii wejścia na nowe rynki zbytu, efektywnych strategii marketingowych, zagranicznych misjach gospodarczych, kompleksowych analiz rynków, analiz konkurencji oraz odbiorców, analiz sprawozdań finansowych, skutecznych modeli biznesowych i inwestycyjnych oraz badań rynkowych.

*Projekt współfinansowany przez Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego na lata 2014-2020, Oś priorytetowa III Konkurencyjność MŚP, Działanie 3.5 Umiędzynarodowienie gospodarki regionu, Poddziałanie 3.5.2 Modelowanie działalności eksportowej MŚP.

1. Wprowadzenie

1.1. Cel dokumentu

Cel opracowania dokumentu pn. Ogólna strategia zarządzania zmianą biznesową mająca na celu wsparcie internacjonalizacji przedsiębiorstw z sektora MŚP, działających na terenie województwa śląskiego jest wieloaspektowy i obejmuje on m.in.:

- 1. Zapewnienie ramy strategicznej:** jednym z celów niniejszego opracowania jest stworzenie spójnej i klarownej ramy strategicznej dla przedsiębiorstw z sektora MŚP z województwa śląskiego, które dążą do internacjonalizacji. W dokumencie przedstawione zostało podejście do ustanawiania celów i priorytetów, a także strategię działania związane z procesem zarządzania zmianą biznesową wynikającą z uruchamianych, bądź realizowanych internacjonalizacji, dostarczając tym samym wytycznych i wskazówek dla przedsiębiorców.
- 2. Identyfikacja przeszkód i szans:** zapoznanie się z niniejszym dokumentem powinno pomóc przedsiębiorcom z sektora MŚP w zrozumieniu wyzwań związanych z internacjonalizacją oraz towarzyszącą jej zmianą organizacyjną oraz identyfikacji potencjalnych szans i korzyści wynikających z tego procesu.
- 3. Wsparcie przy podejmowaniu decyzji:** ogólna strategia zarządzania zmianą ma na celu dostarczenie przedsiębiorcom narzędzi i informacji, które pomogą im podejmować świadome i trafne decyzje związane z wdrażaniem zmian wynikających z internacjonalizacji działalności.
- 4. Współpraca i koordynacja:** celem dokumentu jest również promowanie współpracy i koordynacji między przedsiębiorstwami z sektora MŚP działającymi na terenie województwa śląskiego. Opracowanie strategii zarządzania zmianą

może zachęcać do wymiany doświadczeń, wspólnych projektów i działań, co może przyczynić się do wzrostu konkurencyjności całego sektora.

5. Doskonalenie kompetencji: strategia zarządzania zmianą może służyć również jako narzędzie doskonalenia kompetencji przedsiębiorców z sektora MŚP z województwa śląskiego. Dokument powinien zawierać informacje, wskazówki i najlepsze praktyki związane z internacjonalizacją, które pomogą przedsiębiorcom rozwijać swoje umiejętności i zdobywać potrzebną wiedzę.

Cel dokumentu jest spójny z potrzebami i priorytetami przedsiębiorców sektora MŚP z województwa śląskiego. Opracowanie ogólnej strategii zarządzania zmianą biznesową powinno stanowić praktyczne i realistyczne narzędzie, które przyczyni się do skutecznej internacjonalizacji tych przedsiębiorstw.

1.2. Kontekst internacjonalizacji przedsiębiorstw z sektora MŚP

Internacjonalizacja przedsiębiorstw z sektora MŚP odnosi się do procesu rozszerzania działalności firmy na rynki zagraniczne. Jest to strategiczny krok, który pozwala przedsiębiorstwom zwiększyć swoją obecność na międzynarodowym rynku, poszerzyć swoje zasięgi i osiągnąć wzrost oraz rozwój. Kontekst internacjonalizacji przedsiębiorstw z sektora MŚP obejmuje szereg czynników, które wpływają na decyzje i sposób prowadzenia działalności eksportowej.

Można wyróżnić dwa poziomy kontekstu, które wpływają na decyzje i procesy internacjonalizacji;

- A. Poziom makro odzwierciedla środowisko, w którym przedsiębiorstwo działa – jest on związany w szczególności z aspektami, takimi jak kraj macierzysty, kraj docelowy, a także branża, w której działa firma.
- B. Poziom mezo odnosi się do bezpośredniego kontekstu organizacyjnego, uwzględniając czynniki takie jak właścicielstwo firmy i technologia¹.

¹ J. Child, J. Karmowska, O. Shenkar, The role of context in SME internationalization – A review, Journal of World Business Volume 57, Issue 1, January 2022

Co istotne również **cechy osobowości przedsiębiorców i ich dotychczasowe doświadczenia mogą mieć istotne znaczenie dla decyzji odnośnie internacjonalizacji oraz samego procesu wdrażania zmiany biznesowej będącej konsekwencją tej decyzji².**

Kluczowe elementy kontekstu umiędzynarodowienia działalności przedsiębiorstw z sektora MŚP zaprezentowane zostały na poniższej grafice.

Rysunek 1 Kluczowe elementy kontekstu internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw z sektora MŚP



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Child, J. Karmowska, O. Shenkar, *The role of context in SME internationalization – A review*, *Journal of World Business* Volume 57, Issue 1, styczeń 2022

- 1. Globalizacja rynków:** Wzrost globalnej konkurencji, rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnych i zmiany w regulacjach handlowych sprzyjają internacjonalizacji MŚP. Firmy mają dostęp do szerszych rynków i możliwości ekspansji za granicę, co stwarza szanse rozwoju i zwiększenia konkurencyjności.

² J. Child, J. Karmowska, O. Shenkar, *The role of context in SME internationalization – A review*, *Journal of World Business* Volume 57, Issue 1, styczeń 2022

- 2. Potencjał wzrostu:** Internacjonalizacja pozwala MŚP na osiągnięcie większej liczby klientów i zwiększenie skali działalności, co przyczynia się do wzrostu przychodów i zysków. Otwarcie się na rynki zagraniczne stwarza możliwości ekonomiczne i rozwojowe.
- 3. Innowacje i konkurencyjność:** Internacjonalizacja wymusza na przedsiębiorstwach innowacyjność i zdolność dostosowania się do nowych warunków rynkowych. Konkurencja na międzynarodowym rynku wymaga ciągłego doskonalenia produktów, procesów i strategii biznesowych.
- 4. Rozwój sieci partnerskich:** Internacjonalizacja umożliwia nawiązanie strategicznych partnerstw i współpracy z zagranicznymi firmami, dostawcami, dystrybutorami i klientami. Budowanie relacji z lokalnymi partnerami jest kluczowe dla skutecznego penetrowania zagranicznych rynków.
- 5. Aspekty kulturowe i językowe:** Internacjonalizacja wymaga uwzględnienia różnic kulturowych i językowych w celu skutecznego komunikowania się z klientami i partnerami zagranicznymi. Zrozumienie lokalnych obyczajów, norm biznesowych i preferencji konsumentów jest istotne dla sukcesu na międzynarodowym rynku.
- 6. Ryzyko i regulacje:** Internacjonalizacja niesie ze sobą różne rodzaje ryzyka, takie jak ryzyko walutowe, ryzyko polityczne czy ryzyko związane z dostawami. Ponadto, przedsiębiorcy muszą przestrzegać przepisów i regulacji obowiązujących na rynkach zagranicznych.
- 7.** Dodatkowym istotnym aspektem internacjonalizacji przedsiębiorstw z sektora MŚP jest **dostęp do wsparcia i zasobów**. Wielu przedsiębiorców może spotkać się z ograniczeniami związanymi z finansowaniem, brakiem doświadczenia na rynkach zagranicznych, czy dostępem do odpowiednich sieci kontaktów. W związku z tym, ważne jest, aby przedsiębiorstwa miały dostęp do instytucji finansowych, organizacji rozwoju gospodarczego, programów rządowych, sieci biznesowych i innych form wsparcia, które mogą pomóc w pokonaniu tych

przeszkód. Dostęp do takiego wsparcia może zwiększyć szanse sukcesu i zminimalizować ryzyko związane z internacjonalizacją³.

1.3. Znaczenie strategii zarządzania zmianą biznesową w rozwoju działalności eksportowej i związane z nią korzyści

Jak zostało to już wskazane, internacjonalizacja MŚP stanowi ważny element rozwoju gospodarczego. Daje ona MŚP szanse na wzrost, ekspansję i zwiększenie konkurencyjności. Sukces internacjonalizacji MŚP może przyczynić się do tworzenia miejsc pracy, wzrostu gospodarczego i zwiększenia innowacyjności. Jednak internacjonalizacja MŚP nie jest pozbawiona wyzwań. Wymaga ona odpowiedniego planowania, strategii i umiejętności dostosowania się do zmieniających się warunków zarówno wewnątrz organizacji, jak i na rynkach zagranicznych⁴. Wiąże się z tym konieczność opracowania odpowiednich strategii, analizy rynku, dostosowania produktów i usług do wymagań zagranicznych klientów, zapewnienia zdolności zarządzania różnicami kulturowymi i regulacyjnymi, oraz skutecznego zarządzania ryzykiem finansowym i operacyjnym. **Wdrożenie wyników wszystkich powyższych analiz i działań wymaga opracowania oraz realizacji dostosowanej do kontekstu danej organizacji strategii zarządzania zmianą biznesową.** Strategia zarządzania zmianą biznesową odgrywa kluczową rolę w rozwoju działalności eksportowej. Oto kilka istotnych powodów, dlaczego strategia ta jest niezbędna:

- 1. Adaptacja do zmieniającego się otoczenia:** Rynek eksportowy jest dynamiczny i podlega stałym zmianom. Różnice kulturowe, regulacje handlowe, trendy konsumenckie i konkurencja są tylko niektórymi czynnikami, które wpływają na jego dynamikę. Strategia zarządzania zmianą biznesową pozwala przedsiębiorstwom dostosowywać się do tych zmian i skutecznie reagować na nie, aby utrzymać konkurencyjność działalności.

³ D. Collins, *International Strategy: Context, Concepts and Implications*, Wiley, 2014. J. Child, J. Karmowska, O. Shenkar, *The role of context in SME internationalization – A review*, *Journal of World Business* Volume 57, Issue 1, January 2022.

⁴ M.C. Jensen, *Foundations Of Organizational Strategy*. Harvard University Press, 1998.

- 2. Skuteczne osiągnięcie celów:** Strategia zarządzania zmianą pomaga organizacji w efektywnym osiągnięciu zamierzonych celów. Poprzez określenie jasnych celów zmiany, identyfikację odpowiednich działań i monitorowanie postępów, organizacja może skoncentrować swoje wysiłki na osiągnięciu pożądaných wyników.
- 3. Efektywne wykorzystanie zasobów:** Rozwój działalności eksportowej często wymaga inwestycji w zasoby, takie jak kadra zarządzająca, personel, infrastruktura logistyczna, badania rynku, a także zmiany w procesach i systemach. Strategia zarządzania zmianą pozwala planować i wykorzystywać te zasoby w sposób efektywny, minimalizując straty i maksymalizując korzyści.
- 4. Poprawa efektywności operacyjnej:** Strategia zarządzania zmianą może prowadzić do usprawnienia procesów i działań w organizacji. Analiza obecnych procedur, identyfikacja obszarów wymagających poprawy i wprowadzenie zmian mających na celu zwiększenie wydajności i efektywności operacyjnej może przynieść korzyści finansowe i organizacyjne.
- 5. Zapewnienie spójności i harmonii w organizacji:** Proces rozwoju działalności eksportowej może wpływać na różne obszary organizacji, takie jak marketing, sprzedaż, produkcja, finanse czy logistyka. Strategia zarządzania zmianą biznesową pomaga zapewnić spójność i harmonię działań w tych obszarach, zapobiegając konfliktom i zapewniając skoordynowaną pracę całej organizacji w kierunku osiągnięcia celów eksportowych.
- 6. Zwiększenie zaangażowania pracowników:** Pracownicy odgrywają kluczową rolę w procesie zmiany. Opracowanie strategii zarządzania zmianą daje pracownikom uczucie, że są zaangażowani i mają wpływ na kształtowanie przyszłości organizacji. Komunikacja, szkolenia i wsparcie dla pracowników w procesie zmiany mogą prowadzić do większego zaangażowania, zadowolenia i lojalności wobec organizacji.
- 7. Redukcja ryzyka i zwiększenie szans na sukces:** Planowanie i wdrażanie strategii zarządzania zmianą biznesową umożliwia przedsiębiorstwom rozpoznanie potencjalnych zagrożeń i barier, zanim staną się one poważnymi

problemami. Pozwala również wykorzystać możliwości i szanse, które mogą się pojawić na rynkach zagranicznych.

- 8. Kreowanie kultury zmiany:** Opracowanie strategii zarządzania zmianą może przyczynić się do kreowania kultury organizacyjnej, która jest otwarta na zmiany i innowacje. Organizacje, które stawiają na ciągłe doskonalenie i adaptację, są bardziej elastyczne i gotowe na przyszłe wyzwania⁵.

1.4. Kluczowe zasady procesu zarządzania zmianą w organizacji

Zarządzanie zmianą w organizacji jest procesem, który ma na celu skuteczne wprowadzenie i zarządzanie zmianami w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Oto kilka szczegółowych zasad, które są istotne przy zarządzaniu zmianą w organizacji:

- 1. Komunikacja:** Wszystkie zaangażowane strony powinny być jasno i skutecznie poinformowane o zmianie oraz jej powodach, celach i wpływie na organizację. Komunikacja powinna być dwustronna, zapewniając możliwość udziału i wyrażania opinii przez pracowników⁶.
- 2. Zaangażowanie liderów:** Liderzy organizacji powinni być głównymi promotorami i obrońcami zmiany. Muszą wykazać zaangażowanie, wsparcie i wiarygodność w celu zainspirowania innych do akceptacji i zaangażowania się w proces zmiany⁷.
- 3. Planowanie i strategia:** Ważne jest, aby mieć klarowny plan i strategię zmiany, określając cele, cele pośrednie, kroki realizacyjne oraz odpowiedzialności i terminy. Plan powinien uwzględniać zarówno aspekty techniczne, jak i społeczne zmiany.
- 4. Współpraca i zaangażowanie pracowników:** Pracownicy powinni być zaangażowani w proces zmiany od samego początku. Wsparcie, szkolenia,

⁵ J. Hayes, *The Theory and Practice of Change Management*, Red Globe Press 2018. J. M. Hiatt, T. J. Creasey, *Change Management: The People Side of Change*, Prosci Research, 2012.

⁶ McKinsey & Company. *Creating organizational transformations: McKinsey global survey results*. McKinsey Quarterly, 2008.

⁷ J. Hallencreutz, D. Turner, *Exploring organizational change best practice: Are there any clear-cut models and definitions?* International Journal of Quality and Service Sciences, 3(1), 60–68, 2011.

konsultacje i możliwość udziału w podejmowaniu decyzji pomogą w zyskaniu ich zaangażowania i akceptacji.

- 5. Zarządzanie oporem:** Niektórzy pracownicy mogą wykazywać opór wobec zmiany. Ważne jest, aby identyfikować przyczyny oporu i podejmować działania mające na celu zarządzanie tym oporem. Komunikacja, edukacja, uczestnictwo i tworzenie motywacji mogą pomóc w przezwycięzeniu oporu.
- 6. Monitorowanie i ocena:** Proces zmiany powinien być stale monitorowany, a wyniki oceniane. Ważne jest, aby mierzyć postępy, identyfikować ewentualne problemy i wprowadzać korekty w celu zapewnienia skutecznego przebiegu zmiany.
- 7. Kontynuacja i utrzymanie zmiany:** Zarządzanie zmianą nie kończy się po jej wprowadzeniu. Ważne jest, aby utrzymać osiągnięte rezultaty i zainstalować zmiany w organizacji na stałe. Monitorowanie, motywowanie i szkolenie pracowników mogą pomóc w zapewnieniu trwałego efektu zmiany⁸.

Ważne jest, aby zasady zarządzania zmianą były dostosowane do konkretnej organizacji i kontekstu zmiany. Każda organizacja może mieć swoje własne specyficzne wymagania i wyzwania. Przyjęcie tych zasad jako ramy odniesienia i dostosowanie ich do sytuacji organizacji może pomóc w skutecznym zarządzaniu zmianą i osiągnięciu zamierzonych celów.

⁸ M. Hughes, The tools and techniques of change management. *Journal of Change Management*, 7(1), 37–49, 2007.

1. Kreowanie wizji i strategii zmiany

Kreowanie wizji i strategii zmiany jest złożonym procesem, który ma zapewnić efektywną operacjonalizację, często ogólnej i wysokopoziomowej wizji działalności firmy. Proces kreowania strategii jest kompleksowy i obejmuje kilka kluczowych etapów. Ważne jest, aby proces kreowania strategii był dynamiczny i elastyczny, uwzględniający zmieniające się otoczenie biznesowe i potrzeby przedsiębiorstwa⁹. Wdrażanie strategii wymaga zaangażowania zarządu i zespołu zarządzającego, a także komunikacji i zaangażowania wszystkich pracowników w celu osiągnięcia zamierzonych celów strategicznych. Poniżej przedstawiono podsumowanie procesu kreowania strategii, który zobrazowany został na grafice podsumowującej niniejszy rozdział.

Tabela 1 Kluczowe kroki w procesie kreowania wizji zmiany

<p>1 Analiza sytuacji</p>	<p>Istotnym krokiem jest dokładna analiza sytuacji, w której znajduje się przedsiębiorstwo. Obejmuje to ocenę wewnętrznych mocnych i słabych stron firmy oraz zewnętrznych możliwości i zagrożeń w otoczeniu biznesowym. Wiąże się to ze szczegółową analizą aktualnej sytuacji organizacji, w tym oceny kultury, struktury, procesów i zasobów.</p>
<p>2 Określenie wizji i misji</p>	<p>Następnie należy określić wizję długoterminową przedsiębiorstwa, czyli pożądaną stan docelowy, oraz misję, czyli główny cel działalności firmy. Określenie jasnej i inspirującej wizji, która wyjaśnia, dlaczego zmiana jest potrzebna, i jak organizacja będzie wyglądać po jej wdrożeniu jest bardzo istotne. Wizja powinna być przekazywana w sposób zrozumiały i angażujący dla pracowników.</p>
<p>3 Formułowanie celów strategicznych</p>	<p>Na podstawie analizy sytuacji i wizji należy sformułować konkretne cele strategiczne, które będą prowadzić do osiągnięcia zamierzonych rezultatów.</p>

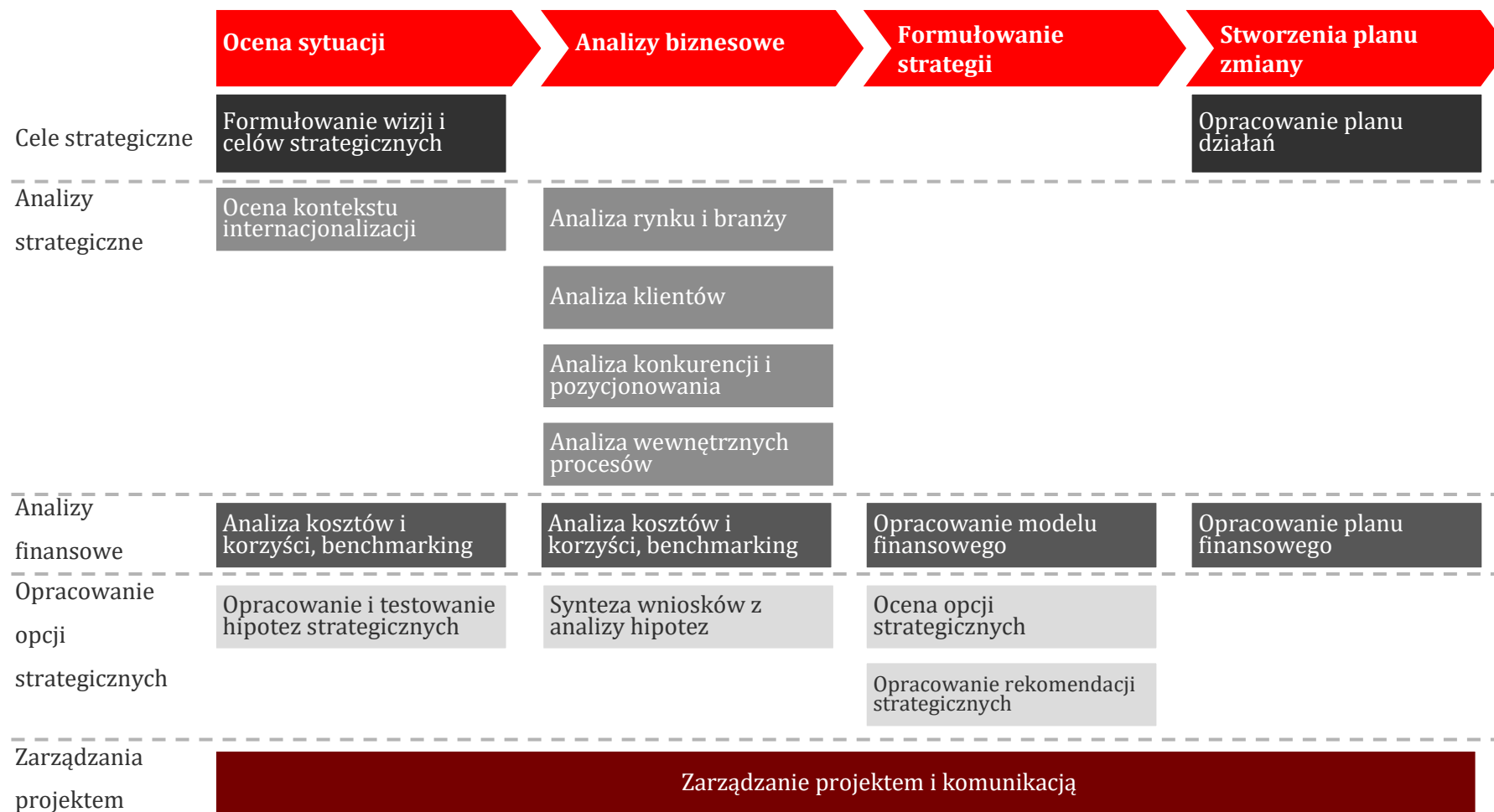
⁹ H. Cummins, A. Evans, A. Emdad, *Change Management: Establishing Your Vision for Change*, <https://salesenablement.pro/expertise/change-management-establishing-your-vision-for-change/>.

4	Analiza strategiczna	W dalszej kolejności przeprowadza się dokładną analizę strategiczną, która obejmuje identyfikację strategicznych obszarów kluczowych, analizę konkurencji i rynku oraz ocenę zasobów i możliwości przedsiębiorstwa.
5	Wybór strategii	Na podstawie analizy należy wybrać odpowiednie strategie, które będą efektywne w realizacji celów strategicznych. Może to obejmować strategie wzrostu, dywersyfikacji, konkurencyjności, innowacji itp.
6	Planowanie działań	Kolejnym krokiem jest opracowanie szczegółowego planu działań, który precyzuje konkretne kroki, terminy i odpowiedzialności za realizację strategii. Plan powinien uwzględniać zarówno aspekty operacyjne, jak i zasoby niezbędne do wdrożenia strategii.
7	Wdrożenie i monitorowanie	Po przygotowaniu planu działania należy przystąpić do wdrażania strategii, przydzielając odpowiednie zasoby, nadzorując postępy i dokonując niezbędnych dostosowań w razie potrzeby. Ważne jest również monitorowanie wskaźników i mierników postępu w celu oceny skuteczności strategii.
8	Ocena i doskonalenie	Proces kreowania strategii nie kończy się w momencie wdrożenia. Należy regularnie oceniać i analizować skuteczność strategii, dokonywać ewentualnych korekt i doskonalić podejście w oparciu o zdobyte doświadczenia i zmieniające się warunki rynkowe.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie H. Cummins, A. Evans, A. Emdad, *Change Management: Establishing Your Vision for Change*, <https://salesenablement.pro/expertise/change-management-establishing-your-vision-for-change/>.

Na poniższym schemacie zaprezentowany został przykładowy układ i przebieg procesu formułowania strategii zmiany, z uwzględnieniem wszechstronnego podejścia i kompleksowej analizy zagadnienia.

Rysunek 2 Schemat procesu formułowania strategii zmiany



Źródło: Opracowanie własne

1.5. Formułowanie celów strategicznych w zakresie dostosowania działalności do internacjonalizacji

Sformułowanie celów strategicznych pomaga przedsiębiorstwu skoncentrować się na rozwoju międzynarodowym, zwiększyć konkurencyjność i efektywność, oraz dostosować się do zmieniającego się otoczenia biznesowego. Jest to kluczowy element procesu planowania strategicznego, który pomaga firmie osiągnąć sukces na arenie międzynarodowej. Sformułowanie celów jest ważne z kilku powodów. Po pierwsze, cele strategiczne precyzują, jakie rezultaty przedsiębiorstwo chce osiągnąć w kontekście rozwoju międzynarodowego. Jest to swojego rodzaju "mapa drogowa", która określa kierunek, w którym firma powinna podążać. Po drugie mogą one pozwolić przedsiębiorstwu na skoncentrowaniu się na osiągnięciu wymiernych wyników finansowych oraz efektywnym wykorzystaniu zasobów i skierowaniu ich tam, gdzie mają największe znaczenie dla rozwoju biznesu na arenie międzynarodowej¹⁰.

Formułowanie celów strategicznych w zakresie dostosowania działalności przedsiębiorstwa do internacjonalizacji wymaga uwzględnienia kilku zasad i wskazówek. Oto kilka istotnych aspektów, na które warto zwrócić uwagę¹¹:

- 1. Spójność z misją i wizją przedsiębiorstwa:** Cele strategiczne powinny być zgodne z misją i wizją przedsiębiorstwa. Misja określa podstawową funkcję i wartość firmy, natomiast wizja przedstawia pożądaną stan, do którego firma dąży. Cele strategiczne powinny wpisywać się w tę szerszą perspektywę i wspierać realizację misji i wizji przedsiębiorstwa w kontekście planowanej zmiany.
- 2. Określenie obszarów priorytetowych:** W procesie formułowania celów należy skoncentrować się na kluczowych obszarach, które wymagają dostosowania w związku z internacjonalizacją. Mogą to być m.in. produkty/usługi, marketing, dystrybucja, logistyka, zarządzanie zasobami ludzkimi, technologia czy wsparcie posprzedażowe. Określ cele strategiczne dla tych obszarów, aby skoncentrować wysiłki i zasoby na najważniejszych aspektach wymagających zmiany w kontekście internacjonalizacji.

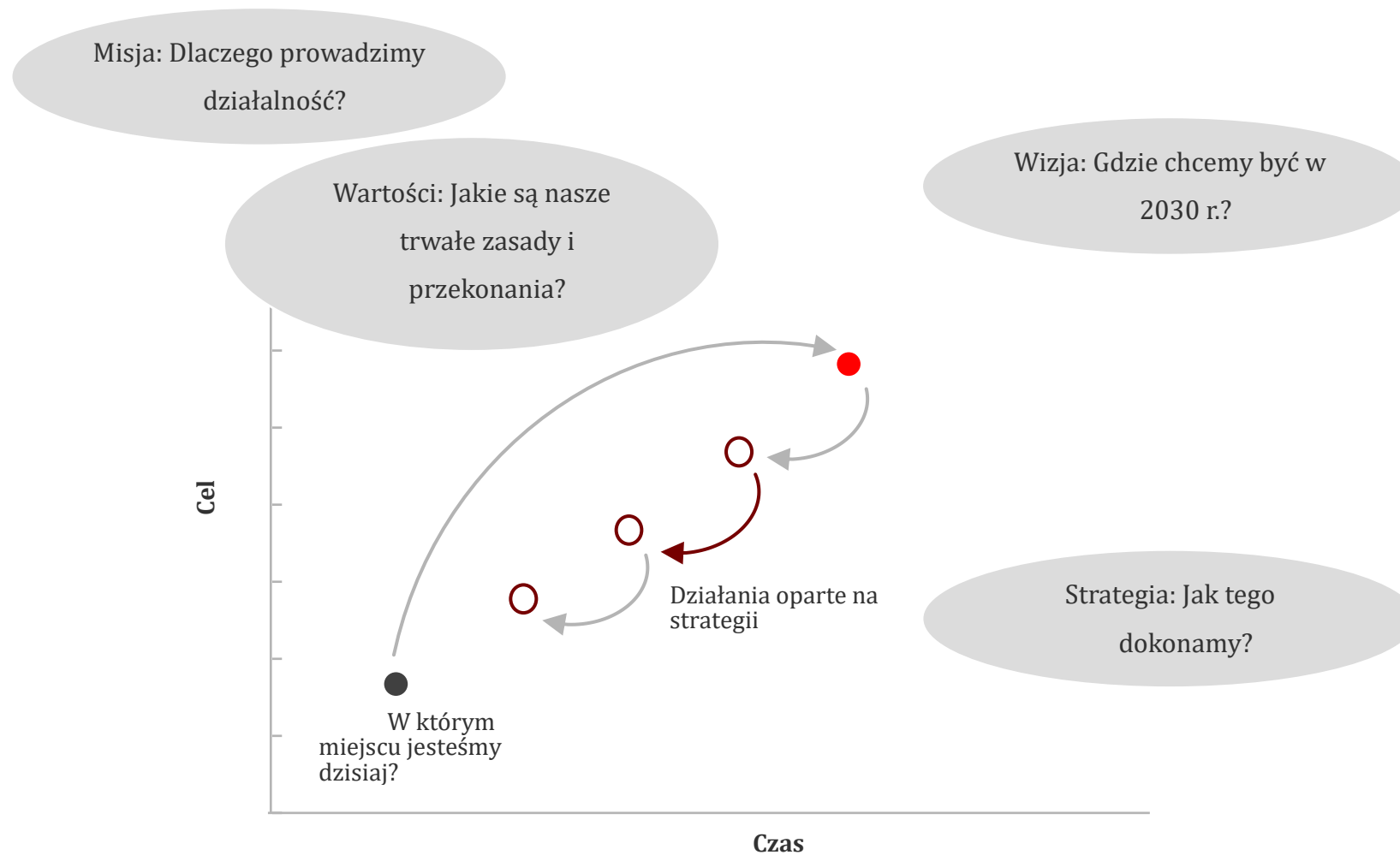
¹⁰ C.A. Carnall, *Managing change in organizations*, Prentice Hall, 2007.

¹¹ J. Phillips, J. D. Klein, *Change Management: From Theory to Practice*, TechTrends vol. 67, s.189–197, 2023.

- 3. Mierzalność i terminowość celów:** Cele strategiczne powinny być mierzalne i związane z określonym terminem ich realizacji. Wskazanie konkretnej metryki i terminu pozwoli na śledzenie postępów i ocenę osiągnięcia celów.
- 4. Realność:** Cele strategiczne powinny być realistyczne, jednak jednocześnie powinny stanowić wyzwanie dla przedsiębiorstwa. Przy zbyt łatwych celach nie będzie motywacji do działania, natomiast zbyt trudne cele mogą prowadzić do frustracji. Ważne jest znalezienie równowagi między osiągalnością a ambicją, aby zapewnić mobilizację zespołu i skoncentrowanie wysiłków na osiągnięciu sukcesu na rynku.
- 5. Uwzględnienie zasobów i kompetencji:** Przy formułowaniu celów strategicznych, należy uwzględnić dostępne zasoby i kompetencje przedsiębiorstwa. W procesie formułowania celów warto skoncentrować się na wykorzystaniu istniejących mocnych stron organizacji i określeniu, w jaki sposób mogą one przyczynić się do sukcesu wdrożenia zmiany organizacyjnej. Proces ten można wykorzystać również do identyfikacji luki w kompetencjach i zasobach, które mogą wymagać dalszego rozwoju lub pozyskania.
- 6. Długoterminowość i elastyczność:** Cele strategiczne dotyczące zmiany biznesowej w kontekście internacjonalizacji powinny uwzględniać perspektywę długoterminową i zapewniać elastyczność. Sama internacjonalizacja jest procesem stopniowym, który może wymagać dostosowań i zmian wraz z rozwojem działalności na rynkach zagranicznych. W konsekwencji cele zawarte w strategii zmiany biznesowej powinny zapewniać możliwość adaptacji w odpowiedzi na zmieniające się warunki rynkowe i konkurencyjne.
- 7. Zaangażowanie zespołu i komunikacja:** W całym procesie formułowania celów należy zapewnić zaangażowanie i wsparcie pracowników z różnych działów i poziomów hierarchii w organizacji, których należy włączyć do dyskusji i generowania pomysłów. Należy komunikować cele i ich znaczenie w kontekście zarówno internacjonalizacji, jak i bieżącej działalności, aby zwiększyć świadomość i zrozumienie wśród pracowników¹².

¹² J. M. Hiatt, *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci Learning Publications, 2006. A.M. Cox, S. Pinfield, S. Rutter, *Extending McKinsey's 7S model to understand strategic alignment in academic libraries*. *Library Management*, 40(5), 313–326, 2019.

Rysunek 3 Schemat prezentujący proces formułowania celów w kontekście misji i wizji przedsiębiorstwa



Podsumowując tę część, należy podkreślić, że formułowanie celów strategicznych dotyczących zmiany biznesowej to proces dynamiczny, który może wymagać dostosowania i ewolucji w odpowiedzi na zmieniające się warunki. Regularne przeglądy i aktualizacje celów są kluczowe dla utrzymania konkurencyjności i sukcesu w internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa.

Poniżej przedstawiono kilka narzędzi, które mogą pomóc przedsiębiorcom w procesie formułowania celów dotyczących zmiany biznesowej w zakresie internacjonalizacji. Ważne jest, aby narzędzia te były stosowane w sposób spójny i systematyczny, uwzględniając specyfikę i cele przedsiębiorstwa.

- **Analiza PESTEL:** Analiza PESTEL pozwala zrozumieć makroekonomiczne czynniki wpływające na internacjonalizację. Przedsiębiorca powinien ocenić polityczne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, ekologiczne i prawne czynniki, które mogą mieć wpływ na działalność firmy na międzynarodowych rynkach. Na podstawie tej analizy przedsiębiorca może zidentyfikować możliwości i zagrożenia oraz sformułować odpowiednie cele strategiczne w zakresie zmian niezbędnych do wdrożenia w organizacji.
- **Analiza konkurencji:** Przedsiębiorca powinien przeprowadzić analizę konkurencji na rynkach międzynarodowych, aby zrozumieć obecność i działania konkurentów. Analiza ta pozwoli zidentyfikować unikalne cechy firmy, wyróżniki konkurencyjne oraz potencjalne nisze rynkowe. Na podstawie tych informacji przedsiębiorca może określić cele strategiczne związane z konkurencyjnością na rynkach międzynarodowych.

Przydatnym źródłem informacji dotyczących konkurencyjnych firm prowadzących działalność na międzynarodowych rynkach mogą być platformy takie, jak:

- Dun & Bradstreet - Firma dostarcza globalne dane dla przedsiębiorstw. Na tej platformie dostępne są różnorodne informacje, obejmujące m.in. wyniki finansowe, dane sprzedażowe oraz dane dotyczące lokalizacji firm. Portal umożliwia sortowanie informacji według sektorów gospodarki.
Dostęp: <https://www.dnb.com/>
- GlobalData - Jest to wiodące źródło informacji o firmach na całym świecie, dostarczające kluczowe informacje (takie jak liczba pracowników, przychody) oraz wydarzenia związane z działalnością firm. Platforma zawiera również informacje o

konkurentach danego przedsiębiorstwa oraz szczegóły dotyczące lokalizacji i filii firmy.

Dostęp: <https://www.globaldata.com/>

- **Analiza SWOT:** Analiza SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) jest przydatnym narzędziem do oceny obecnej sytuacji firmy. Przedsiębiorca powinien zidentyfikować mocne strony i słabości firmy, jak również możliwości i zagrożenia związane z internacjonalizacją. Na podstawie analizy SWOT można sformułować cele strategiczne, które uwzględniają unikalne cechy firmy i otoczenia biznesowego.
- **Analiza rynku:** Przedsiębiorca powinien przeprowadzić dogłębną analizę rynku międzynarodowego, na którym planuje działać. Powinien zbadać segmenty rynku, preferencje klientów, trendy i przepisy dotyczące handlu zagranicznego. Na podstawie analizy rynku przedsiębiorca może określić cele strategiczne związane z penetrowaniem i rozwijaniem się na konkretnych rynkach międzynarodowych i związanymi z tym zmianami w organizacji przedsiębiorstwa lub realizowanych przez nie procesach.

Kluczowe cele analizy rynku to:

- Oszacowanie rozmiaru rynku w celu oceny jego potencjału i chłonności
- Określenie tempa rozwoju sektorów gospodarki kluczowych z perspektywy działalności eksportowej przedsiębiorcy
- Identyfikacja ograniczeń i barier rynkowych
- Identyfikacja potencjalnych grup nabywców produktu / usługi
- Identyfikacja kluczowych trendów panujących na rynku docelowym
- Określenie kluczowych szans i zagrożeń związanych z internacjonalizacją działalności firmy na dany rynek
- Identyfikacja warunków i praktyk rynkowych
- Identyfikacja konkurencyjnych firm oraz produktów

Skuteczne analizowanie powinno umożliwić identyfikację zagranicznych rynków, które wykazują największy potencjał z punktu widzenia sprzedaży produktów lub usług oferowanych przez daną firmę¹³.

¹³ Zob. U. Sekaran, Research Methods for Business. New York. John Wiley & Sons, 2000. Research Methodology in International Marketing, Vaasa University of Applied Sciences, 2005.

Poniżej przedstawiono jedno z potencjalnych podejść do identyfikacji obiecujących rynków zagranicznych, które wykazują znaczący potencjał dla eksportu produktów lub usług oferowanych przez daną firmę:

- **Analiza Trendów Produktowych:** Badanie popytu na produkty związane z ofertą firmy oraz produkty pokrewne, włącznie z komplementarnymi i substytutami. Przez analizę danych z ostatnich 3-5 lat, warto oszacować:
 - Ogólną konsumpcję tych produktów na rynkach zagranicznych.
 - Wydatki ogółem na te produkty na tych rynkach.
 - Import produktów w tych kategoriach z rynków zagranicznych.
- **Wybór Obiecujących Rynków:** Skupienie się na około 3-8 rynkach o największym potencjale tzn. rynkach o dużym segmencie docelowym. Wybór może obejmować zarówno duże, rozwinięte rynki, jak i szybko rozwijające się, mniejsze rynki. Koncentracja na rynkach o znaczącym potencjale wzrostu, zwłaszcza tych, z którymi Polska ma umowy handlowe.
- **Analiza Czynników Marketingowych:** Ocena czynników wpływających na marketing i zainteresowanie produktem na każdym rynku, takie jak segmentacja klientów, kanały dystrybucji, kultura i praktyki biznesowe.
- **Analiza Barrier Rynkowych:** Badanie taryfowych i pozataryfowych barier eksportowych, takich jak podatki, środki sanitarno-fitosanitarne, ilościowe ograniczenia, procedury administracyjne i licencje.
- **Identyfikacja Zachęt Rynkowych:** Rozpoznawanie zachęt rynkowych, które promują eksport danego produktu lub usługi, oferowane zarówno przez kraj docelowy, jak i Polskę.

Zastosowanie powyższego schematu analizy pozwoli wyselekcjonować rynki o obiecującym potencjale eksportowym. Dla początkujących eksporterów, skupienie się na mniej niż 10 rynkach może być efektywne. Z uwagi na ograniczone zasoby, nawet koncentracja na mniej niż 3 rynkach, a czasami tylko na 1, może być zalecanym podejściem. Eksport do ograniczonej liczby krajów pozwoli skoncentrować się na efektywnym wykorzystaniu zasobów bez zakłócania procesów sprzedaży na rynku wewnętrznym.

Poniżej przedstawiono kluczowe źródła informacji dostępne do przeprowadzenia analizy rynków międzynarodowych, które mogą być niezwykle pomocne:

- Bank Światowy (World Bank): Oferuje szeroki zakres wskaźników związanych z ekonomią, produkcją, importem i eksportem poszczególnych gospodarek światowych.
Dostęp: <https://data.worldbank.org/>
- Organizacja Narodów Zjednoczonych (ONZ): Oficjalne dane demograficzne, ekonomiczne i społeczne dla wielu krajów na świecie.
Dostęp: <http://data.un.org/>
- Światowa Organizacja Zdrowia (WHO): Dane i analizy dotyczące zdrowia obywateli.
Dostęp: <https://www.who.int/data/gho>
- CIA World Factbook: Zbiór danych z różnych dziedzin dla krajów na całym świecie.
Dostęp: <https://www.cia.gov/the-world-factbook/>
- Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD): Statystyki dotyczące innowacji, ekonomii, przedsiębiorczości i innych obszarów.
Dostęp: <https://stats.oecd.org/>
- Europejski System Danych (Eurostat): Statystyki dotyczące krajów Unii Europejskiej.
Dostęp: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- Observatory of Economic Complexity (OEC): Narzędzie do wizualizacji danych handlowych.
Dostęp: <https://oec.world/en>
- Raporty Branżowe i Analizy Rynku: Wiele firm badawczych oferuje szczegółowe analizy poszczególnych sektorów, uwzględniające trendy, prognozy i charakterystyki rynków międzynarodowych.
- Międzynarodowe Organizacje Badawcze: Takie jak Euromonitor International, czy IBISWorld dostarczają kompleksowych analiz globalnych.
- Raporty Handlowe: Handelskammer Deutschland i inne izby handlowe publikują informacje na temat rynków eksportowych.

Te źródła danych mogą dostarczyć cenne informacje do analizy rynków zagranicznych, które pozwolą na zrozumienie trendów, dynamiki oraz otoczenia biznesowego w różnych regionach.

- **Analiza zasobów:** Przedsiębiorca powinien ocenić posiadane zasoby, takie jak kapitał ludzki, technologiczny, finansowy i sieć dostawców. Analiza ta pozwoli określić, które zasoby są wystarczające do realizacji celów internacjonalizacji, a które wymagają wzmocnienia. Na podstawie analizy zasobów można sformułować cele strategiczne związane z doskonaleniem i rozwijaniem posiadanych zasobów.
- **Analiza ryzyka:** Przedsiębiorca powinien zidentyfikować i ocenić potencjalne ryzyka związane z internacjonalizacją, takie jak ryzyko walutowe, ryzyko polityczne, ryzyko kulturowe czy ryzyko operacyjne. Analiza ryzyka pozwoli przedsiębiorcy opracować cele strategiczne uwzględniające odpowiednie strategie zarządzania ryzykiem.
- **Konsultacje i współpraca:** W procesie formułowania celów strategicznych warto korzystać z konsultacji zewnętrznych, takich jak doradcy biznesowi, eksperci branżowi czy przedstawiciele organizacji gospodarczych. Współpraca z innymi przedsiębiorcami i instytucjami może dostarczyć cennych informacji i perspektyw, które mogą wpłynąć na formułowanie celów strategicznych związanych ze zmianami biznesowymi w kontekście internacjonalizacji.
- **Teoria zasobów i kompetencji (Resource-Based View, RBV):** Teoria zasobów i kompetencji zakłada, że konkurencyjna przewaga przedsiębiorstwa wynika z unikalnych zasobów i kompetencji, które posiada. Zasoby mogą obejmować aktywa materialne, takie jak wyposażenie i technologia, oraz niematerialne, takie jak marka, reputacja i wiedza pracowników. Kompetencje dotyczą zdolności przedsiębiorstwa do wykorzystania tych zasobów w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorcy mogą wykorzystać teorię RBV do identyfikacji swoich mocnych stron, takich jak unikalne zasoby lub umiejętności, które mogą wykorzystać w internacjonalizacji. Na tej podstawie mogą sformułować cele strategiczne dotyczące wykorzystania tych mocnych stron w kontekście rozwoju międzynarodowego.
- **Matryca Ansoffa:** Matryca Ansoffa, nazwana od nazwiska Igora Ansoffa, to narzędzie strategiczne, które pomaga przedsiębiorcom ocenić różne możliwości rozwoju. Matryca składa się z dwóch wymiarów: produktów (obecne i nowe) oraz rynków (obecne i nowe).

Na podstawie tej matrycy można wyróżnić cztery strategie: penetracja rynku, rozwój produktów, rozwój rynków i dywersyfikacja. Przedsiębiorcy mogą wykorzystać matrycę Ansoffa do identyfikacji strategicznych celów związanych z internacjonalizacją. Na przykład, jeśli przedsiębiorca ma obecne produkty i chce wejść na nowe rynki, strategia rozwój rynków może być odpowiednia, a cel strategiczny może dotyczyć identyfikacji i penetrowania nowych rynków zagranicznych.

- **Model koszyka strategii (Basket of Strategies):** Model koszyka strategii sugeruje, że przedsiębiorstwa powinny stosować kombinację różnych strategii, aby zwiększyć swoją konkurencyjność na rynkach międzynarodowych. Model ten zakłada, że nie istnieje jedna uniwersalna strategia, która odpowiada wszystkim przedsiębiorstwom i sytuacjom. Zamiast tego, przedsiębiorcy powinni wybrać kilka strategii, takich jak penetracja rynku, rozwój produktów, partnerstwa strategiczne, inwestycje zagraniczne itp., a następnie zastosować je w odpowiednich proporcjach, uwzględniając swoje cele i warunki rynkowe. Na przykład, przedsiębiorca może postawić sobie cel rozwinięcia swojej obecności międzynarodowej poprzez inwestycje zagraniczne, jednocześnie rozwijając nowe produkty i poszukując partnerów na rynkach docelowych.
- **Model 5 sił Portera:** Model 5 sił Portera, opracowany przez Michaela Portera, analizuje konkurencyjność branży i pomaga przedsiębiorcom ocenić wpływ różnych sił na ich działalność. Te siły to dostawcy, kupujący, potencjalni konkurenci, substytuty i stopień konkurencji w branży. Przedsiębiorcy mogą wykorzystać ten model do identyfikacji i zrozumienia otoczenia konkurencyjnego, co pomaga w formułowaniu celów strategicznych związanych z internacjonalizacją. Na przykład, jeśli analiza wskazuje na niską siłę konkurencji, przedsiębiorca może postawić sobie cel zdobycia większego udziału w rynkach międzynarodowych.
- **Teoria zakotwiczenia (Anchoring Theory):** Teoria zakotwiczenia odnosi się do wpływu początkowych decyzji na dalsze myślenie i podejmowanie decyzji. W kontekście formułowania celów strategicznych związanych z internacjonalizacją, teoria ta sugeruje, że początkowe cele strategiczne, które przedsiębiorca ustala, mogą mieć wpływ na późniejsze działania i decyzje związane z internacjonalizacją. Dlatego ważne jest, aby przedsiębiorca świadomie i starannie sformułował początkowe cele strategiczne, które są zgodne z ich długoterminowymi planami internacjonalizacji. Te cele mogą dotyczyć takich aspektów jak

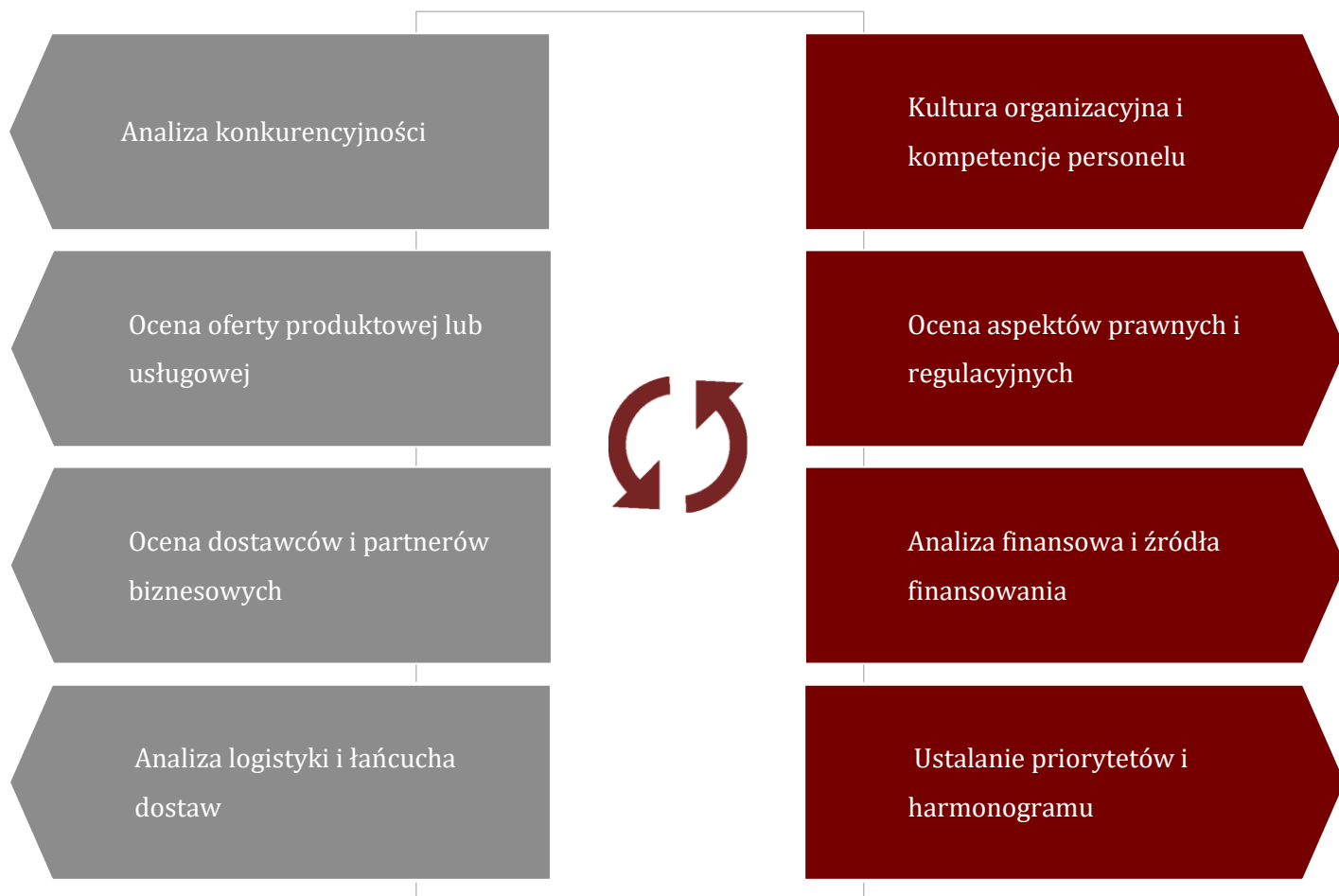
wybór rynków docelowych, strategię wejścia na te rynki, budowanie partnerstw, rozwój umiejętności międzykulturowych itp¹⁴.

1.6. Identyfikacja obszarów działalności wymagających zmiany

Identyfikacja obszarów wymagających zmiany to proces ciągły, który powinien uwzględniać zarówno aspekty wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Efektywne prowadzenie działalności eksportowej wymaga regularnej oceny i dostosowywania działań przedsiębiorstwa. W zakresie identyfikacji obszarów działalności firmy, które wymagają zmiany w związku z rozpoczęciem lub prowadzeniem działalności eksportowej, istnieje kilka zasad i wskazówek, które warto wziąć pod uwagę. Poniżej, w formie planu działań, przedstawiono opis kluczowych obszarów działalności przedsiębiorstwa, które należy przeanalizować w kontekście zmiany związanej z internacjonalizacją działalności.

¹⁴ B. Dale, R. McQuater, R., *Managing business improvement and quality: Implementing key tools and techniques*. Blackwell Publishers Ltd., 1998.

Rysunek 4 Kluczowe obszary analizy działalności przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne.

1. Analiza konkurencyjności: Przeprowadź szczegółową analizę konkurencji na rynkach zagranicznych, na których zamierzasz działać. Zidentyfikuj mocne i słabe strony konkurentów oraz unikalne cechy swojej firmy, które mogą być kluczowe w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej. Na tej podstawie określ obszary, w których konieczne są zmiany lub ulepszenia.

Istotne obszary analizy potencjalnych konkurentów na rynku zagranicznym obejmują następujące elementy:

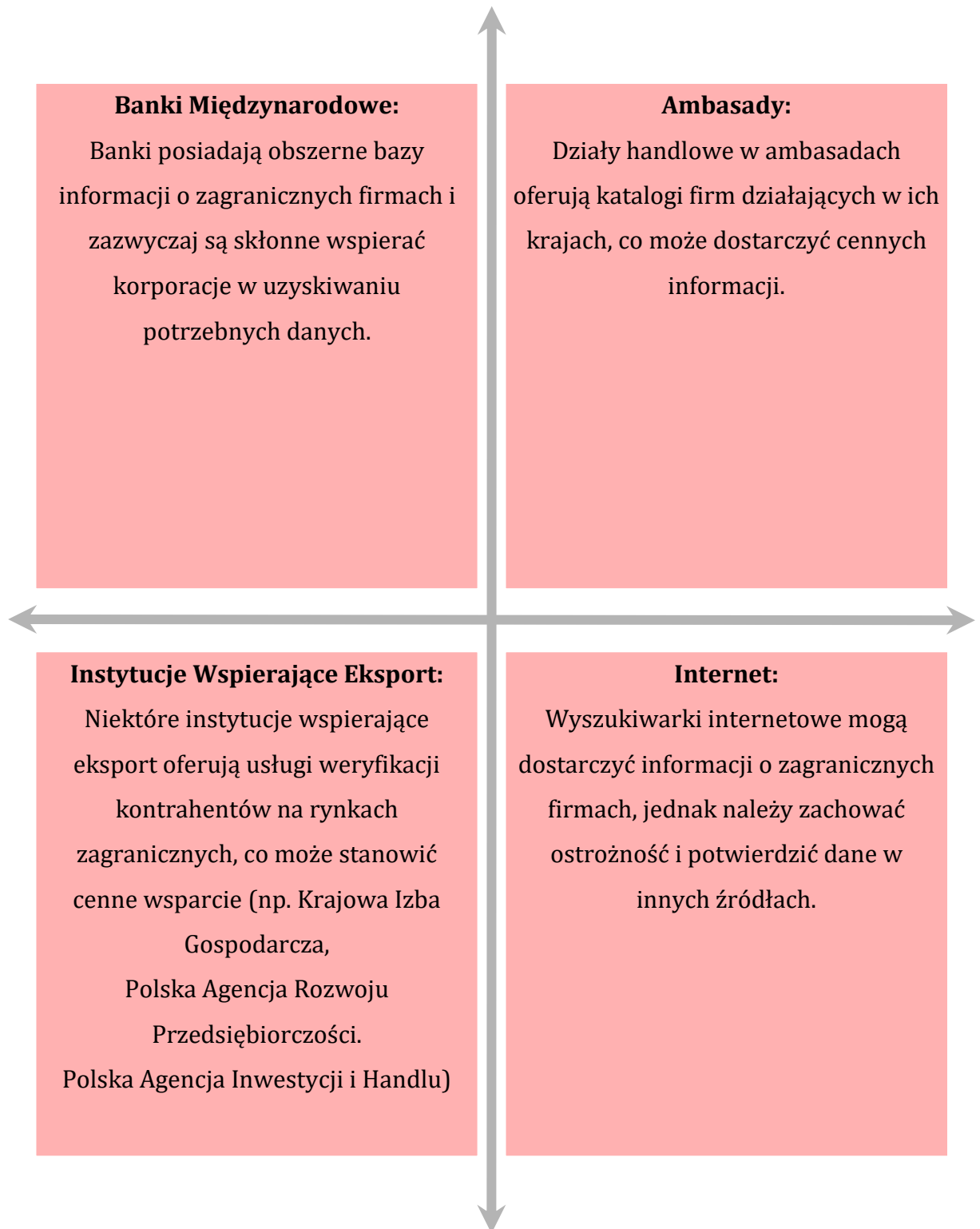
- **Produkty i Usługi:** Zrozumienie oferowanych produktów i usług konkurencji, w tym cen, cech unikalnych oraz przewagi konkurencyjnej. Określenie, co przyciąga klientów do ich oferty.

- **Segmentacja Klientów:** Analiza, jakie grupy klientów są docelowymi odbiorcami konkurencji, w tym ich liczba i cechy demograficzne. Obserwacja zmian w czasie oraz ocena tempa wzrostu bazy klientów.
- **Kanały Dystrybucji:** Poznanie różnorodności kanałów, przez które konkurencja dociera do klientów, włączając strony internetowe, placówki stacjonarne itp. Rozpoznanie lokalizacji i zasięgu działania.
- **Grupa Docelowa:** Głębsze zrozumienie grupy docelowej konkurencji, w tym analiza cech socjodemograficznych, zachowań i preferencji. To umożliwia dostosowanie strategii marketingowej.
- **Przewaga Konkurencyjna:** Identyfikacja unikalnych cech produktów/usług konkurencji, które stanowią ich przewagę na rynku. Poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań lub nisz rynkowych.
- **Finansowanie i Rozwój:** Analiza historii finansowania konkurentów, zidentyfikowanie źródeł i momentów pozyskania kapitału. Szukanie wzorców sukcesu w zakresie finansowania i rozwoju.

Przeprowadzając pełną analizę konkurencji w tych obszarach, przedsiębiorstwo zdobywa istotną wiedzę o rynku, konkurencyjnych strategiach i możliwościach dostosowania własnych działań do zmieniających się warunków i potrzeb rynku zagranicznego.

- 2. Ocena oferty produktowej lub usługowej:** Przeanalizuj swoją ofertę produktową lub usługową pod kątem jej atrakcyjności i konkurencyjności na rynkach zagranicznych. Czy Twoje produkty lub usługi są dostosowane do potrzeb i preferencji klientów na tych rynkach? Czy wymagają dostosowania, modyfikacji lub ulepszeń, aby lepiej odpowiadać wymaganiom międzynarodowych klientów?
- 3. Ocena dostawców i partnerów biznesowych:** Zidentyfikuj dostawców i partnerów biznesowych, których będziesz potrzebować do prowadzenia działalności eksportowej. Sprawdź ich wiarygodność, jakość produktów lub usług, zdolność do obsługi międzynarodowej oraz umiejętność dostosowania się do specyfiki rynków zagranicznych. W przypadku potrzeby, rozważ zmianę dostawców lub nawiązanie nowych partnerstw, które będą wspierać Twój proces internacjonalizacji.

Poniżej przedstawione są dostępne źródła i metody weryfikacji, które mogą być skutecznie wykorzystane do weryfikacji kontrahentów.



4. Analiza logistyki i łańcucha dostaw: Przeanalizuj swoje obecne procesy logistyczne i łańcuch dostaw pod kątem ich przydatności i skuteczności w

kontekście działalności eksportowej. Czy są wystarczająco elastyczne i efektywne, aby obsłużyć międzynarodowe przesyłki i wymagania celników? Czy wymagają optymalizacji, dostosowania lub wzmocnienia, aby sprostać wymaganiom międzynarodowej dystrybucji?

Ważnym krokiem w przygotowaniach przedsiębiorstwa do ekspansji zagranicznej jest dokładna analiza posiadanych zasobów. Obejmuje ona między innymi:

- Zestawienie specjalistycznej wiedzy i doświadczenia pracowników, które może być wykorzystane w procesie internacjonalizacji.
- Wskazanie osób odpowiedzialnych za organizację, rozwój i obsługę działalności eksportowej.
- Analizę struktury organizacyjnej w kontekście planowanej internacjonalizacji, aby zapewnić odpowiednią koordynację i komunikację.
- Ocenę stopnia wykorzystania posiadanych zdolności produkcyjnych oraz ich dostępności w kontekście nowych rynków.
- Weryfikację kosztów i nakładów związanych ze zwiększeniem produkcji, w tym inwestycje w infrastrukturę, urządzenia i kadry pracownicze.
- Analizę potencjalnych skutków realizacji zamówień eksportowych, na sprzedaż na rynku krajowym, aby uniknąć negatywnych konsekwencji.
- Ocenę, czy ewentualne modyfikacje produktów mają wpływ na zdolności produkcyjne i jakie zmiany mogą być wymagane.

5. Kultura organizacyjna i kompetencje personelu: Przeanalizuj kulturę organizacyjną swojej firmy i kompetencje personelu pod kątem internacjonalizacji. Czy Twoja firma jest gotowa na zmianę, adaptację i otwartość na nowe rynki i kultury? Czy personel posiada odpowiednie kompetencje, takie jak umiejętności językowe, umiejętność pracy w wielokulturowym środowisku i umiejętność negocjacji międzynarodowych? Jeśli identyfikujesz braki w tym zakresie, rozważ inwestycję w szkolenia i rozwój kompetencji, aby zwiększyć zdolności swojego zespołu do skutecznego prowadzenia działalności eksportowej.

6. Ocena aspektów prawnych i regulacyjnych: Zrozumienie aspektów prawnych i regulacyjnych związanych z prowadzeniem działalności eksportowej jest niezwykle ważne. Skonsultuj się z prawnikiem specjalizującym się w

międzynarodowym prawie handlowym, aby upewnić się, że Twoja firma spełnia wszystkie wymagania prawne i regulacyjne dotyczące eksportu. Skoncentruj się na aspektach takich jak cła, podatki, przepisy dotyczące jakości i bezpieczeństwa produktów, ochrona własności intelektualnej i regulacje importowe w docelowych krajach.

- 7. Analiza finansowa i źródła finansowania:** Przeanalizuj swoje zasoby finansowe i oszacuj koszty związane z internacjonalizacją. Rozważ, czy Twoja firma posiada wystarczające środki finansowe na pokrycie kosztów rozwoju działalności eksportowej, takich jak badania rynku, marketing, dostosowanie produktów/usług, logistyka, promocja i obsługa klienta. Jeśli potrzebujesz dodatkowego finansowania, zbadaj różne źródła finansowania, takie jak kredyty, dotacje, programy wsparcia eksportu i inwestorzy zewnętrzni.
- 8. Ustalanie priorytetów i harmonogramu:** W oparciu o wyniki analizy i oceny, ustal priorytety w zakresie obszarów wymagających zmiany w związku z internacjonalizacją. Określ harmonogram działań, który uwzględnia priorytety, dostępne zasoby i kluczowe terminy. Upewnij się, że proces zmiany jest odpowiednio zarządzany, a wszelkie działania są skoordynowane i monitorowane¹⁵.

1.7. Wybór strategii zmiany biznesowej mającej na celu wsparcie internacjonalizacji

Istnieje wiele rodzajów i typów strategii zmiany biznesowej, które przedsiębiorstwa mogą przyjąć w celu adaptacji do zmieniającego się otoczenia i osiągnięcia pożądaných celów, w tym również celów dotyczących internacjonalizacji działalności. Poniżej przedstawiono przykłady strategii zmiany biznesowej.

¹⁵ G. Fuertes, *Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive*, Journal of Engineering, vol. 2020, Article ID 6253013, 21 pages, 2020. <https://doi.org/10.1155/2020/6253013>. J. Pollack, R. Pollack, *Using Kotter's eight stage process to manage an organizational change program: Presentation and practice*. Systemic Practice and Action Research, 28, 51–66, 2015.

- **Strategie restrukturyzacji:** Polegają na przekształceniu struktury organizacyjnej, procesów i zasobów przedsiębiorstwa w celu poprawy efektywności i skuteczności. Może to obejmować redukcję kosztów, zmianę hierarchii wewnętrznej, reorganizację działów i procesów, a także zmiany w modelu zarządzania.
- **Strategie rozwoju produktów i usług:** Polegają na wprowadzaniu innowacji i zmian w asortymencie produktów lub usług oferowanych przez przedsiębiorstwo. Może to obejmować rozwinięcie nowych linii produktów, modyfikację istniejących produktów, dostosowanie oferty do zmieniających się potrzeb klientów, wprowadzenie nowych funkcji czy usprawnienie jakości.
- **Strategie marketingowe:** Dotyczą zmian w sposobie promocji, dystrybucji i komunikacji z klientami. Przedsiębiorstwo może opracować nowe strategie marketingowe, które uwzględniają zmieniające się trendy rynkowe, preferencje klientów, nowe kanały sprzedaży czy rozwój e-commerce. Mogą to być również strategie personalizacji oferty, segmentacji rynku czy budowania silnej marki.
- **Strategie zmiany kultury organizacyjnej:** Skupiają się na zmianie wartości, norm i zachowań panujących w przedsiębiorstwie. Mogą obejmować budowanie kultury innowacji, zwiększanie zaangażowania pracowników, promowanie otwartości na zmiany, rozwijanie umiejętności przywódczych czy budowanie atmosfery współpracy i zaufania.
- **Strategie partnerstwa i fuzji:** Obejmują współpracę i integrację z innymi firmami w celu wzajemnych korzyści. Przedsiębiorstwo może nawiązać strategiczne partnerstwo, zawrzeć umowę o joint venture lub przeprowadzić fuzję z innym podmiotem. To pozwala na wymianę zasobów, wiedzy i kompetencji, zwiększenie skali operacji i wejście na nowe rynki.
- **Strategie technologiczne:** Koncentrują się na wprowadzeniu nowych technologii, systemów informatycznych czy automatyzacji procesów w celu poprawy efektywności i innowacyjności. Przedsiębiorstwo może inwestować w nowe rozwiązania technologiczne, takie jak sztuczna inteligencja, big data czy Internet rzeczy, aby zwiększyć swoją konkurencyjność.

Wybór odpowiedniej strategii zmiany biznesowej zależy od konkretnych celów, branży, otoczenia konkurencyjnego oraz zdolności i zasobów przedsiębiorstwa. Każda strategia

wymaga starannej analizy i planowania, a także wsparcia odpowiednich procesów zarządzania. Przed dokonaniem wyboru strategii, istotne jest **przeprowadzenie analizy sytuacyjnej**, która obejmuje badanie otoczenia biznesowego, konkurencji, trendów rynkowych, możliwości i zagrożeń. Dzięki temu można zidentyfikować główne wyzwania i szanse, które wpływają na wybór odpowiedniej strategii. W procesie wyboru strategii przedsiębiorstwo powinno ponadto **uwzględnić swoje zasoby i kompetencje**¹⁶. Warto **ocenić, czy posiadane zasoby** są wystarczające do realizacji strategii zmiany biznesowej i czy potrzebne są dodatkowe inwestycje, rozwój kompetencji bądź nawiązanie strategicznych partnerstw. Warto również ocenić ryzyko związane z wprowadzeniem danej strategii zmiany biznesowej oraz **oszacować jej potencjalne korzyści i zwrot z inwestycji**. Ważne jest, aby strategia była opłacalna i miała szanse na sukces w kontekście branży i rynków, na których działa przedsiębiorstwo. Nie mniej istotne jest **uwzględnienie opinii i oczekiwań różnych interesariuszy**, takich jak pracownicy, klienci, dostawcy czy inwestorzy. Strategia zmiany biznesowej powinna być akceptowana przez kluczowe grupy interesariuszy i uwzględniać ich potrzeby. Ostatecznie, należy również zweryfikować **czas potrzebny na wprowadzenie strategii zmiany biznesowej** oraz określić kroki i działania niezbędne do jej realizacji. Jak już wskazano, strategia powinna być wykonalna i dostosowana do możliwości organizacyjnych i operacyjnych firmy¹⁷.

W procesie podejmowania decyzji o wyborze optymalnej strategii zmiany biznesowej ważne jest przeprowadzenie starannej analizy, konsultacji z zespołem zarządzającym i ewentualnie skorzystanie z doradztwa specjalistów, aby wybrać strategię zmiany biznesowej, która będzie najlepiej dopasowana do konkretnych potrzeb i warunków przedsiębiorstwa.

¹⁶ J. P. Kotter, L. A. Schlesinger, *Choosing Strategies for Change*,

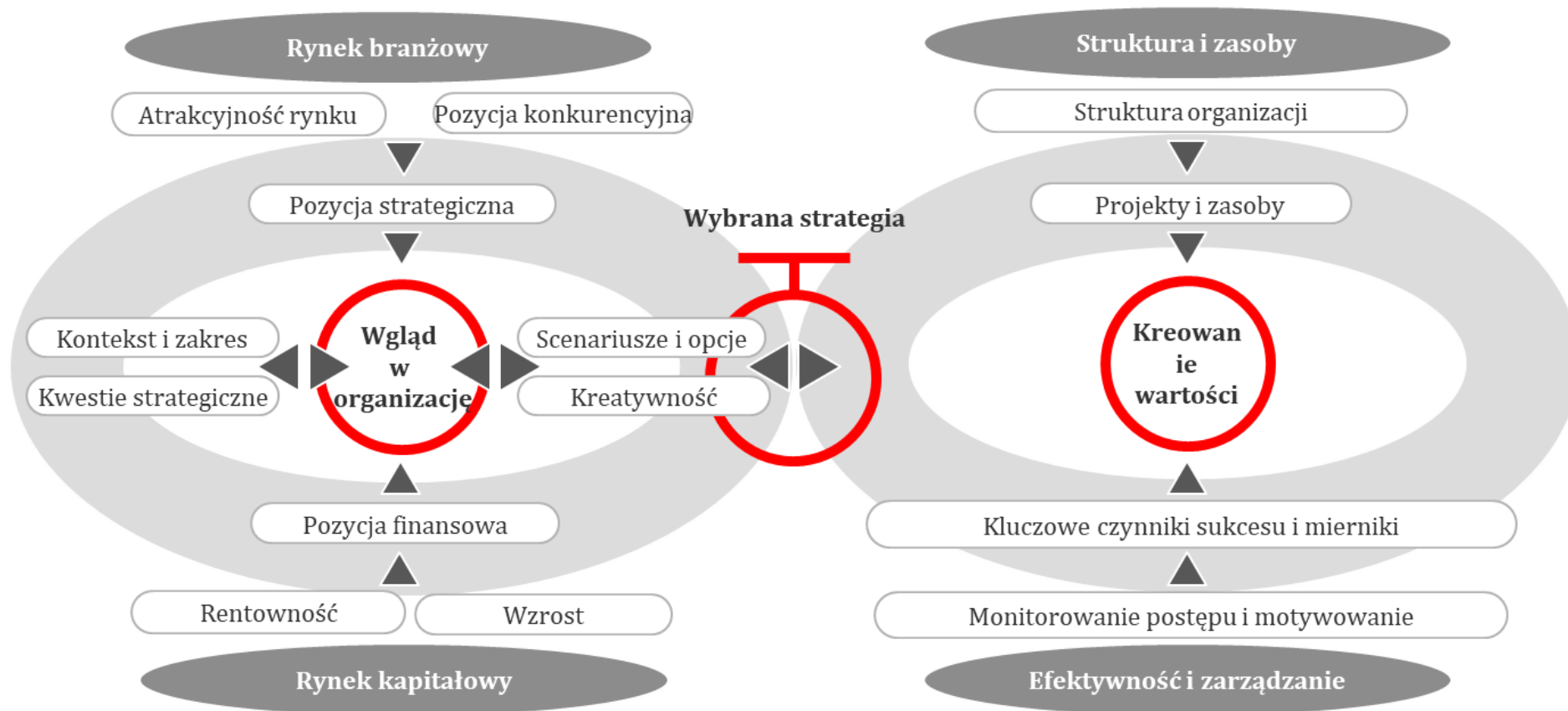
¹⁷ J. Pollack, R. Pollack, *Using Kotter's eight stage process to manage an organizational change program: Presentation and practice*. Systemic Practice and Action Research, 28, 51–66, 2015.

2. Plan implementacji strategii zarządzania zmianą

2.1. Plan działania w zakresie wdrożenia strategii zarządzania zmianą

Planowanie działań w zakresie strategii zarządzania zmianą jest kluczowym krokiem w skutecznym zarządzaniu procesem zmiany w organizacji. Plan implementacji strategii zarządzania zmianą powinien być opracowany w momencie, gdy strategia zmiany została już opracowana i zaakceptowana. Jest to etap, w którym organizacja ma jasno określone cele, kierunek i plan działania dotyczący zmiany. **Plan implementacji służy jako drogowskaz dla organizacji, określając konkretne kroki, zasoby i harmonogram działań potrzebnych do wdrożenia strategii zarządzania zmianą.** Opracowanie planu implementacji powinno nastąpić zaraz po opracowaniu strategii, aby umożliwić płynne przejście od koncepcji do praktycznej realizacji. Jest to ważne, aby nie tracić czasu i utrzymać ciągłość procesu zmiany. Im wcześniej opracowany zostanie plan implementacji, tym lepiej, ponieważ zapewnia on strukturę i wytyczne dla realizacji działań. Odnosząc plan działań w zakresie wdrożenia strategii zarządzania zmianą do procesu tworzenia strategii należy stwierdzić, że powinien zostać on opracowany po wyborze optymalnej strategii oraz powinien wspierać kreowanie wartości w organizacji w związku z wdrażaną strategią. Opracowanie planu implementacji strategii zarządzania zmianą jest kluczowe, ponieważ zapewnia strukturę, jasność i skuteczność w procesie wdrażania zmiany. Umożliwia organizacji skoordynowane działania, odpowiedzialność, kontrolę postępów i adaptację do zmieniających się warunków.

Rysunek 5 Proces opracowania i wdrażania strategii zarządzania zmianą



Źródło: Opracowanie własne.

Plan implementacji strategii zarządzania zmianą powinien zawierać informacje w zakresie następujących obszarów:

- **Cele:** Wyraźne określenie celów, które należy osiągnąć poprzez implementację strategii zarządzania zmianą.
- **Harmonogram:** Określenie czasowych ram działania, w tym ustalenie kolejności działań i kluczowych kamieni milowych.
- **Zasoby:** Identyfikacja niezbędnych zasobów, takich jak kadra zarządzająca, budżet, technologie, szkolenia i wsparcie.
- **Odpowiedzialności:** Przypisanie odpowiedzialności za poszczególne zadania i działania w ramach implementacji, aby zapewnić jasność i odpowiedzialność.
- **Komunikacja:** Określenie planu komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, aby zapewnić odpowiedni przepływ informacji i zaangażowanie interesariuszy.
- **Monitorowanie i ocena postępów:** Określenie wskaźników i metod monitorowania postępów w realizacji strategii oraz planowanej oceny skuteczności działań.
- **Dostosowanie:** Przygotowanie planu na ewentualne zmiany lub dostosowania w przypadku pojawienia się nowych okoliczności lub potrzeb¹⁸.

2.2. Proces opracowania planu działania w zakresie wdrożenia strategii zarządzania zmianą

Poniżej przedstawiono kluczowe kroki, które należy podjąć w procesie opracowania planu działania w zakresie strategii zarządzania zmianą wraz z rekomendacjami i wskazówkami:

¹⁸ K. Eby, From Strategy to Execution: How to Create a Sustainable, Repeatable Implementation Plan, <<https://www.smartsheet.com/implementation-plan>>.

1 Analiza kontekstu zmiany:

- Zidentyfikuj powody i cele zmiany oraz jej wpływ na organizację.
- Oceń obecną kulturę organizacyjną i gotowość do zmiany.
- Zrozum istniejące struktury, procesy i zasoby organizacji.

2 Ustalanie celów i rezultatów zmiany:

- Określ jasne cele zmiany, które powinny być mierzalne i osiągalne.
- Zdefiniuj oczekiwane rezultaty i korzyści wynikające z wprowadzenia zmiany.
- Skoncentruj się na zdefiniowaniu wartości dodanej, jaką przyniesie zmiana dla organizacji.

3 Analiza interesariuszy:

- Zidentyfikuj kluczowe grupy interesariuszy i ich oczekiwania wobec zmiany.
- Określ poziom zaangażowania i wpływu poszczególnych interesariuszy.
- Rozważ strategie komunikacji i zaangażowania dla różnych grup interesariuszy.

4 Dobór narzędzi wdrażania strategii zmiany:

- Wybierz odpowiednie narzędzia wdrażania strategii zmiany, które będą najlepiej dopasowane do celów i kontekstu organizacji.
- Rozważ różne podejścia, takie jak stopniowa zmiana, zmiana radykalna, czy też hybrydowe podejście.
- Określ konkretne działania i inicjatywy, które będą realizowane w ramach strategii zmiany.

5 Komunikacja i zaangażowanie:

- Opracuj plan komunikacji, który będzie informował i angażował pracowników oraz inne grupy interesariuszy.
- Zidentyfikuj kluczowe komunikaty dotyczące zmiany i dostosuj je do różnych grup odbiorców.
- Zorganizuj spotkania, warsztaty i sesje szkoleniowe, aby zapewnić interakcję i dialog z pracownikami.

6 Zarządzania zasobami ludzkimi:

	<ul style="list-style-type: none">• Zidentyfikuj potencjalne przeszkody i opory, które mogą pojawić się w procesie zmiany.• Opracuj strategie zarządzania oporem, takie jak edukacja, angażowanie i udział pracowników w procesie zmiany.• Twórz przestrzeń do wyrażania obaw i pomysłów oraz do reagowania na nie.
7	Planowanie i monitorowanie postępów:
	<ul style="list-style-type: none">• Stwórz harmonogram i plan realizacji działań zmiany.• Ustal wskaźniki monitorowania i oceny postępów w realizacji zmiany.• Regularnie monitoruj postępy, dostosowuj działania i ucz się na bieżąco.
8	Zespół zarządzania zmianą
	<ul style="list-style-type: none">• Utwórz zespół zarządzania zmianą, który będzie odpowiedzialny za koordynację i realizację planu zmiany.• Wybierz osoby o odpowiednich umiejętnościach, doświadczeniu i zaangażowaniu w procesie zmiany.• Zapewnij wsparcie i zasoby dla zespołu zarządzania zmianą.

Najistotniejsze rekomendacje i wskazówki dotyczące procesu planowania wdrożenia strategii zarządzania zmianą obejmują:

- Zaangażuj kluczowych interesariuszy w proces planowania i zarządzania zmianą.
- Utrzymuj otwartą i transparentną komunikację przez cały proces.
- Wykorzystaj narzędzia i technologie, takie jak platformy do zarządzania zmianą, które mogą ułatwić proces planowania i monitorowania zmiany.
- Rozważ zaproszenie ekspertów lub doradców z zewnątrz, którzy posiadają doświadczenie w zarządzaniu zmianą.
- Bądź elastyczny i gotowy na dostosowanie planu zmiany w zależności od napotkanych trudności i wynikających z tego wniosków.

- Pamiętaj, że każda organizacja i sytuacja zmiany są unikalne, dlatego ważne jest dostosowanie powyższych wskazówek do specyfiki własnej firmy i kontekstu zmiany¹⁹.

2.3. Role poszczególnych osób w organizacji i ich odpowiedzialność za realizację strategii zarządzania zmianą biznesową

Wdrożenie strategii zarządzania zmianą biznesową mającej na celu wsparcie internacjonalizacji przedsiębiorstwa wymaga zaangażowania osób pełniących różne role w organizacji. Najważniejsze z nich opisane zostały poniżej.

1 Zarząd/Przedsiębiorca:	<ul style="list-style-type: none"> • Określa strategiczną wizję internacjonalizacji i zobowiązuje się do jej realizacji. • Udziela wsparcia i zaangażowania w cały proces zarządzania zmianą. • Przydziela odpowiednie zasoby, zarówno finansowe, jak i ludzkie, do realizacji strategii. • Monitoruje postępy w realizacji strategii i podejmuje decyzje na podstawie wyników.
2 Zespół zarządzania zmianą:	<ul style="list-style-type: none"> • Odpowiada za koordynację i nadzór nad procesem zarządzania zmianą. • Opracowuje plan wdrożenia strategii i monitoruje jego realizację. • Zapewnia, że wszyscy odpowiedzialni za realizację poszczególnych działań są zaangażowani i wykonują swoje zadania. • Komunikuje się z różnymi interesariuszami i zapewnia odpowiednie wsparcie i szkolenia.
3 Kierownicy i liderzy zespołów:	

¹⁹ K. Eby, From Strategy to Execution: How to Create a Sustainable, Repeatable Implementation Plan, <<https://www.smartsheet.com/implementation-plan>>.

	<ul style="list-style-type: none">• Przyjmują rolę agentów zmiany w swoich obszarach odpowiedzialności.• Motywują i angażują swoje zespoły w proces internacjonalizacji.• Zapewniają, że cele i zadania związane z internacjonalizacją są jasno określone i monitorowane.• Wspierają pracowników w radzeniu sobie z zmianami i adaptacją do nowych wymagań.
4	Pracownicy:
	<ul style="list-style-type: none">• Aktywnie uczestniczą w procesie internacjonalizacji i wdrażaniu zmian.• Dostarczają informacji zwrotnych, pomysłów i sugestii dotyczących procesu internacjonalizacji.• Wdrażają zmiany w swoich obszarach odpowiedzialności i dostosowują swoje umiejętności do nowych wymagań.• Uczestniczą w szkoleniach i programach rozwojowych związanych z internacjonalizacją.
5	Interesariusze zewnętrzni:
	<ul style="list-style-type: none">• Mogą obejmować partnerów biznesowych, dostawców, klientów, instytucje rządowe, organizacje branżowe itp.• Wspierają proces internacjonalizacji poprzez udzielanie informacji i kontaktów.• Mogą mieć wpływ na strategię internacjonalizacji i wymagać pewnych zmian w działalności przedsiębiorstwa.

Ważne jest, aby odpowiedzialność za realizację strategii zarządzania zmianą była jasno określona, a każda rola miała klarowne zadania i cele do spełnienia. Skuteczne zaangażowanie wszystkich stron jest kluczowe dla powodzenia procesu wdrożenia zmiany związanej z internacjonalizacją przedsiębiorstwa.

2.4. Harmonogram działań

Wdrożenie strategii zarządzania zmianą biznesową jest niezwykle istotne, gdy przedsiębiorstwo planuje internacjonalizację swojej działalności. Harmonogram wdrożenia strategii stanowi kluczowy element tego procesu. Po pierwsze, harmonogram pozwala na **skoordynowanie różnych działań związanych z wdrażaniem strategii** zarządzania zmianą. Określa on terminy, zadania oraz odpowiedzialne osoby, co **umożliwia efektywną organizację procesu**. Ponadto pozwala on na **odpowiednie zaplanowanie zasobów** niezbędnych do realizacji strategii. Umożliwia **określenie potrzeb kadrowych, finansowych oraz innych środków** potrzebnych do skutecznego wdrożenia strategii. Harmonogram umożliwia również monitorowanie postępów w realizacji działań. Dzięki niemu **można śledzić, czy prace przebiegają zgodnie z planem, czy też wymagają dostosowań**. Pozwala to na **szybką identyfikację ewentualnych opóźnień lub problemów i podjęcie odpowiednich działań korygujących**. Harmonogram stanowi również narzędzie komunikacyjne, które pozwala **informować wszystkie zaangażowane strony o terminach i postępach w realizacji strategii**. Ułatwia to skuteczną komunikację, zapewniając spójność i zrozumienie pomiędzy różnymi działami i zespołami.

Poniżej zaprezentowano możliwe podejście do opracowania harmonogramu wdrożenia strategii zarządzania zmianą.

1. Określenie priorytetów: Na początku należy dokładnie zdefiniować cele i priorytety związane z internacjonalizacją przedsiębiorstwa. To pomoże w ustaleniu kluczowych działań, które powinny być uwzględnione w harmonogramie. Skoncentruj się na najważniejszych elementach i zaplanuj je w pierwszej kolejności.
2. Rozbicie na etapy, kamienie milowe i zadania: Podziel proces wdrożenia strategii na konkretne etapy, kamienie milowe oraz zadania. Określ, jakie działania muszą zostać wykonane w każdym etapie, aby osiągnąć zamierzone cele. Kamienie milowe to punkty kontrolne, które oznaczają osiągnięcie kluczowych etapów lub rezultatów. To pozwala na lepszą kontrolę postępów i monitorowanie realizacji strategii.

3. Realistyczne oszacowanie czasu: Dokładne oszacowanie czasu potrzebnego do wykonania poszczególnych zadań jest kluczowe dla sukcesu harmonogramu. Bądź realistą i uwzględnij dostępność zasobów, takich jak pracownicy, narzędzia czy finanse. Unikaj zbyt optymistycznych terminów, które mogą prowadzić do opóźnień i niewłaściwego planowania.
4. Określenie terminów: Przypisz terminy do każdego etapu i zadania. Bądź realistyczny i uwzględnij czas potrzebny na wykonanie poszczególnych działań. Pamiętaj, że harmonogram powinien być elastyczny, aby można było dostosować go w razie konieczności.
5. Przydzielenie odpowiedzialności: Wskaż odpowiedzialne osoby lub zespoły za wykonanie poszczególnych zadań. Upewnij się, że każdy ma jasno określone zadania i role. Pomaga to w przypisaniu konkretnych zadań do odpowiednich osób lub zespołów, co zwiększa odpowiedzialność i skuteczność w realizacji działań.
6. Uwzględnienie zależności i sekwencji: W harmonogramie należy uwzględnić zależności i sekwencję zadań. Niektóre zadania mogą być wzajemnie powiązane i wymagać ukończenia jednego przed rozpoczęciem drugiego. Zidentyfikuj te zależności i upewnij się, że harmonogram odzwierciedla właściwą kolejność działań.
7. Monitorowanie i raportowanie postępów: Regularnie monitoruj postępy w realizacji działań i porównuj je z założonym harmonogramem. Przygotuj raporty lub narzędzia, które pozwolą śledzić postępy i informować wszystkie zaangażowane strony o wynikach.
8. Komunikacja i zaangażowanie interesariuszy: Harmonogram powinien być dostępny dla wszystkich zainteresowanych stron. Zapewnij transparentność w zakresie terminów i postępów wdrożenia strategii. Poinformuj zaangażowane osoby o harmonogramie i utrzymuj regularną komunikację, aby wszyscy byli dobrze poinformowani i zaangażowani w proces.
9. Dostosowanie harmonogramu: Pamiętaj, że harmonogram to dynamiczny dokument, który może ulegać zmianom w trakcie realizacji strategii zarządzania zmianą. Dlatego ważne jest, aby utrzymywać go na bieżąco, monitorować postępy i dostosowywać go w razie potrzeby, aby osiągnąć sukces w internacjonalizacji

przedsiębiorstwa. Jeśli w trakcie wdrożenia strategii pojawią się zmiany lub problemy, dostosuj harmonogram odpowiednio. Bądź elastyczny i podejmuj odpowiednie kroki, aby utrzymać proces na właściwej ścieżce²⁰.

Do opracowania harmonogramu wdrożenia strategii zarządzania zmianą można wykorzystać różnorodne narzędzia i oprogramowanie, które ułatwiają planowanie, monitorowanie i zarządzanie projektami. Oto kilka popularnych narzędzi, które mogą być przydatne:

- **Arkusze kalkulacyjne:** Programy takie jak Microsoft Excel, Google Sheets lub Numbers oferują funkcje umożliwiające tworzenie i zarządzanie harmonogramami. Możesz użyć arkuszy kalkulacyjnych do utworzenia tabeli z zadaniami, datami rozpoczęcia i zakończenia, odpowiedzialnymi osobami i ewentualnymi zależnościami między zadaniami. Arkusze kalkulacyjne są elastycznym narzędziem, które umożliwiają dostosowanie harmonogramu do indywidualnych potrzeb.
- **Oprogramowanie do zarządzania projektami:** Istnieje wiele zaawansowanych narzędzi do zarządzania projektami, takich jak Microsoft Project, Trello, Asana, Jira, Basecamp i wiele innych. Te narzędzia oferują zaawansowane funkcje, takie jak tworzenie zadań, harmonogramowanie, śledzenie postępów, zarządzanie zasobami, komunikację zespołu i wiele innych. Oprogramowanie do zarządzania projektami jest często używane w większych organizacjach, gdzie projekty zmiany biznesowej są złożone i wymagają zaawansowanej analizy i koordynacji.
- **Diagramy Gantta:** Diagramy Gantta są popularnym narzędziem do wizualizacji harmonogramu projektu. Można je tworzyć przy użyciu oprogramowania, takiego jak Microsoft Project, Excel, PowerPoint lub dedykowane narzędzia online. Diagram Gantta pokazuje zadania w formie pasków, które reprezentują czas trwania każdego zadania. Dzięki temu można łatwo zobaczyć, jakie zadania są wykonywane w danym czasie i jakie są zależności między nimi.

²⁰ Project Scheduling: How to Make a Schedule, < <https://www.projectmanager.com/guides/project-scheduling>>. M. Talbert, *Jak tworzyć harmonogramy projektów, aby usprawnić pracę*, < <https://asana.com/pl/resources/project-timeline-schedules>>.

- Narzędzia do zarządzania zespołem i komunikacji: W procesie opracowywania harmonogramu i wdrażania strategii zarządzania zmianą, ważna jest skuteczna komunikacja i współpraca zespołu. Narzędzia takie jak Slack, Microsoft Teams, Zoom czy Google Meet mogą być wykorzystane do komunikacji, organizowania spotkań, dzielenia się dokumentami i śledzenia postępów projektu.

Wybór konkretnego narzędzia zależy od wielu czynników, takich jak skala projektu, preferencje zespołu, dostępność zasobów i budżet. Ważne jest, aby narzędzia były łatwe w obsłudze i dostosowane do potrzeb organizacji. Przed dokonaniem wyboru warto przetestować kilka narzędzi, aby znaleźć to, które najlepiej odpowiada specyficznym wymaganiom projektu zarządzania zmianą w kontekście internacjonalizacji przedsiębiorstwa.

2.5. Określenie zasobów i budżetu

Określanie budżetu i alokacja zasobów dla wdrożenia strategii zarządzania zmianą jest istotnym elementem skutecznego zarządzania procesem zmiany w organizacji. Oto wytyczne i zasady, którymi warto się kierować:

Poniżej zaprezentowano możliwe podejście do określenia zasobów i budżetu niezbędnych do wdrożenia strategii zarządzania zmianą.

1. Ocena zakresu i skali zmiany: Przed określeniem budżetu i zasobów, ważne jest dokładne zrozumienie zakresu zmiany oraz skali i kompleksowości projektu. To pozwoli na realistyczne oszacowanie potrzebnych środków i zasobów.
2. Analiza kosztów i korzyści: Przeprowadź analizę kosztów i korzyści związanych z wdrożeniem strategii zarządzania zmianą. Zidentyfikuj wszystkie koszty, takie jak szkolenia, konsultacje, narzędzia, a także ocen korzyści, takie jak zwiększenie efektywności, poprawa wyników finansowych, lepsza pozycja na rynku. Upewnij się, że korzyści przewyższają koszty.

Do przeprowadzenia analizy kosztów i korzyści w kontekście zarządzania zmianą można wykorzystać narzędzie o nazwie **Business Case**. Business Case to dokument, który służy do oceny opłacalności projektu lub inicjatywy biznesowej.

Jest używany do zbierania, analizy i prezentacji informacji dotyczących kosztów, korzyści i ryzyka związanych z projektem.

Narzędzie Business Case zawiera zwykle następujące elementy:

- Wprowadzenie i kontekst: Opisuje cel projektu, tło i znaczenie dla organizacji. Wyjaśnia dlaczego projekt jest niezbędny i jakie korzyści ma przynieść.
- Analiza kosztów: Określa wszystkie koszty związane z projektem, takie jak koszty implementacji, szkoleń, zakupu oprogramowania lub infrastruktury. Należy uwzględnić zarówno koszty inwestycyjne, jak i koszty operacyjne.
- Analiza korzyści: Identyfikuje i ocenia wszystkie korzyści, jakie projekt przyniesie organizacji. Mogą to być np. wzrost sprzedaży, zwiększenie udziału w rynku, poprawa efektywności operacyjnej. Korzyści powinny być możliwie najbardziej konkretne i mierzalne.
- Analiza ryzyka: Rozpoznaje i ocenia potencjalne zagrożenia i ryzyka związane z projektem. Należy uwzględnić zarówno ryzyka finansowe, jak i operacyjne. Opisuje się również strategię zarządzania ryzykiem i zabezpieczenia.
- Wskaźniki i metryki sukcesu: Określa konkretne wskaźniki i metryki, które będą monitorowane w trakcie realizacji projektu. Pozwoli to ocenić postępy i osiągnięcie zamierzonych korzyści.
- Analiza porównawcza: Przeprowadza porównanie różnych opcji lub scenariuszy, aby wybrać najlepszą strategię zmiany. Może to obejmować porównanie kosztów, korzyści, ryzyka i wskaźników sukcesu dla różnych możliwości.

Narzędzie Business Case pomaga w organizacji podejmowanych decyzji dotyczących alokacji środków i zasobów na projekty związane z zarządzaniem zmianą. Pozwala na ocenę opłacalności projektu i dostarcza podstawy do podejmowania decyzji przez zainteresowane strony.

3. Przeznacz odpowiednie zasoby: Określ, jakie zasoby będą potrzebne do wdrożenia strategii zarządzania zmianą, takie jak personel, czas, technologia, narzędzia. Upewnij się, że masz wystarczającą liczbę i odpowiednio wykwalifikowaną kadrę, aby sprostać wymaganiom projektu.
4. Angażuj zainteresowane strony: W procesie określania budżetu i zasobów, konieczne jest zaangażowanie zainteresowanych stron, takich jak zarząd, dział HR, finanse itp. Uzyskaj wsparcie i akceptację od kluczowych interesariuszy, aby zapewnić odpowiednie zasoby.
5. Monitoruj i kontroluj wydatki: Przez cały proces wdrażania strategii zarządzania zmianą monitoruj i kontroluj wydatki. Regularnie sprawdzaj, czy środki wykorzystywane są zgodnie z planem i dokonuj niezbędnych dostosowań w razie potrzeby.
6. Utrzymuj elastyczność: Pamiętaj, że budżet i zasoby mogą ulegać zmianom. Bądź elastyczny i gotów na dostosowanie alokacji zasobów w odpowiedzi na ewentualne zmiany w zakresie projektu.

3. Komunikacja i zaangażowanie interesariuszy

3.1. Identyfikacja interesariuszy

Identyfikacja interesariuszy jest istotna z kilku powodów. Po pierwsze, umożliwia organizacji lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań różnych grup, które mają wpływ na jej działania. Dzięki temu organizacja może dostosować swoje strategie i działania w celu zaspokojenia tych potrzeb i spełnienia oczekiwań interesariuszy. Po drugie, identyfikacja interesariuszy pomaga w budowaniu wsparcia i zaangażowania. Poprzez identyfikację kluczowych grup, organizacja może skoncentrować swoje wysiłki na budowaniu silnych relacji i zaangażowaniu z nimi. To zaangażowanie jest istotne dla sukcesu organizacji, ponieważ może przynieść korzyści w postaci lojalności klientów, większej satysfakcji, lepszej współpracy z dostawcami i partnerami biznesowymi. Kolejnym powodem jest minimalizowanie ryzyka. Identyfikacja interesariuszy pozwala organizacji zidentyfikować potencjalne ryzyka i konflikty związane z jej działaniami. Poznanie interesów różnych grup pozwala na odpowiednie zarządzanie tymi ryzykami i podejmowanie działań, które minimalizują negatywne skutki dla organizacji. Ponadto, identyfikacja interesariuszy umożliwia organizacji budowanie relacji i partnerstw. Poprzez rozpoznanie istotnych grup, organizacja może identyfikować potencjalnych partnerów biznesowych, inwestorów, dostawców i klientów, którzy wspierają jej cele i rozwój. To z kolei pozwala na budowanie trwałych i korzystnych relacji, które przyczyniają się do wzrostu organizacji. Ostatecznie, identyfikacja interesariuszy ma również znaczenie dla wiarygodności i reputacji organizacji. Działanie zgodnie z oczekiwaniami interesariuszy może przyczynić się do zbudowania pozytywnej reputacji i wzmocnienia wiarygodności organizacji w oczach klientów, pracowników, partnerów biznesowych i społeczności lokalnych²¹.

Identyfikacja interesariuszy jest niezmiernie ważna, ponieważ umożliwia organizacji lepsze zrozumienie ich potrzeb, zaangażowanie ich w proces podejmowania decyzji, minimalizowanie ryzyka i budowanie korzystnych relacji. To istotny krok w budowaniu

²¹ J. Pollack, R. Pollack, *Using Kotter's eight stage process to manage an organizational change program: Presentation and practice*. Systemic Practice and Action Research, 28, 51–66, 2015.

trwałego sukcesu organizacji. Identyfikacja interesariuszy jest kluczowym krokiem w procesie budowy strategii zarządzania zmianą. Istnieje kilka narzędzi, które mogą być użyteczne w tym procesie, w tym m.in.:

- 1. Analiza interesariuszy (stakeholder analysis):** To podstawowe narzędzie, które pomaga zidentyfikować wszystkich interesariuszy związanych z organizacją. Polega na zbieraniu informacji na temat różnych grup, osób i organizacji, które mogą mieć wpływ na działania i osiągnięcia organizacji. Analiza interesariuszy obejmuje identyfikację ich potrzeb, oczekiwań, postaw i wpływu na organizację. Na bazie przeprowadzonej identyfikacji i analizy można skonstruować plan działań, którego celem będzie osiągnięcie oczekiwanego nastawienia do projektu ze strony poszczególnych grup interesariuszy²².

Rysunek 6 Przykładowa mapa służąca kategoryzacji interesariuszy

ANALIZA INTERESARIUSZY				
Nastawienie do projektu	Grupy Interesariuszy			
	Sprzedaż	Kadra Zarządzająca	Klienci	...
Entuzjastyczni		0	0	
Pomocni	0			
Zgodni				0
Wahający się			X	
Obojętni		X		
Niewspółpracujący	X			
Przeciwni				X
Wrogo nastawieni				

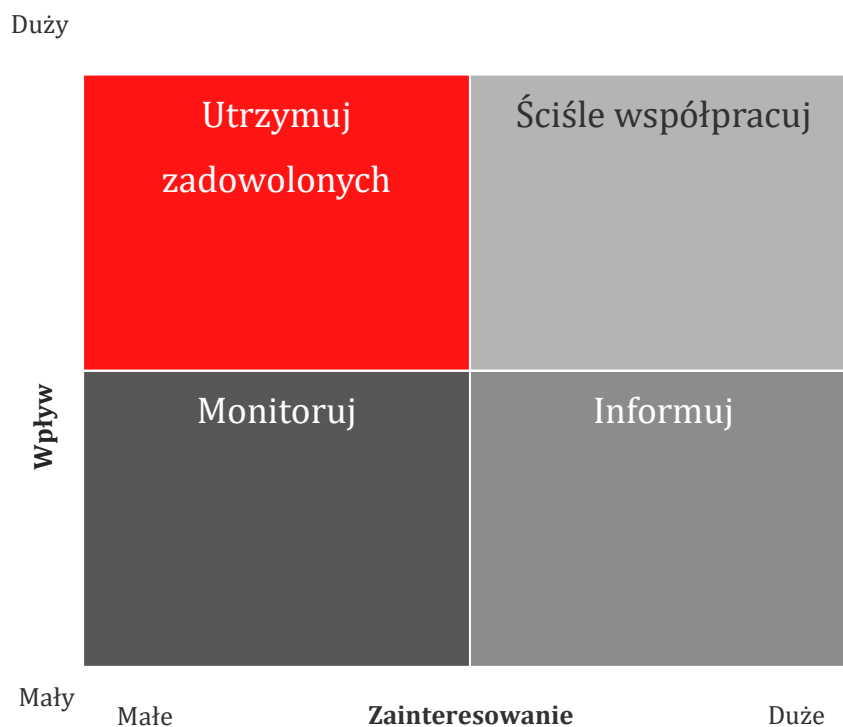
0 – nastawienie konieczne do realizacji projektu

X – aktualne nastawienie

²² R. Friis Dam, T. Yu Siang, *Stakeholder Mapping: The Complete Guide to Stakeholder Maps*, Interaction Design Foundation, 2022, online < <https://www.interaction-design.org/literature/article/map-the-stakeholders>>.

2. Mapy interesariuszy (stakeholder mapping): To narzędzie, które pomaga wizualizować i zrozumieć zależności między różnymi grupami interesariuszy. Mapa interesariuszy przedstawia interesariuszy na osiach, takich jak wpływ na organizację i zainteresowanie projektem. Pomaga to w identyfikacji najważniejszych grup interesariuszy, które należy uwzględnić w procesie budowy strategii²³.

Rysunek 7 Przykładowa mapa służąca kategoryzacji interesariuszy



3. Analiza mocnych i słabych stron interesariuszy: Polega na ocenie, jakie mocne i słabe strony mają różne grupy interesariuszy i jak mogą wpływać na proces budowy strategii. To narzędzie pozwala zrozumieć, które grupy są bardziej zaangażowane, posiadają większy wpływ lub mają specjalistyczną wiedzę, która może być cenna dla organizacji.

²³ R. Friis Dam, T. Yu Siang, Stakeholder Mapping: The Complete Guide to Stakeholder Maps, Interaction Design Foundation, 2022, online < <https://www.interaction-design.org/literature/article/map-the-stakeholders>>.

- 4. Konsultacje i warsztaty:** Konsultacje i warsztaty z różnymi grupami interesariuszy mogą być skutecznym narzędziem w identyfikacji ich potrzeb i oczekiwań. Organizowanie spotkań, dyskusji i warsztatów daje możliwość bezpośredniego kontaktu z interesariuszami, co ułatwia zrozumienie ich punktu widzenia i zgłaszanie uwag oraz sugestii dotyczących strategii.
- 5. Badania ankietowe i wywiady:** Przeprowadzenie badań ankietowych lub wywiadów z różnymi grupami interesariuszy może dostarczyć cennych informacji na temat ich potrzeb, opinii i oczekiwań wobec firmy. Pozwala to na lepsze zrozumienie ich perspektywy i uwzględnienie ich opinii w procesie podejmowania decyzji.
- 6. Analiza dokumentów i raportów:** Badanie dokumentów i raportów związanych z firmą, takich jak sprawozdania finansowe, raporty z badań rynkowych, raporty dotyczące zrównoważonego rozwoju, może dostarczyć informacji na temat grup interesariuszy i ich wpływu na działalność firmy.
- 7. Spotkania i warsztaty:** Organizowanie spotkań, warsztatów i konsultacji z różnymi grupami interesariuszy może zapewnić bezpośrednią interakcję i możliwość wyrażenia swoich opinii i oczekiwań. To daje szansę na lepsze zrozumienie perspektyw różnych grup i budowanie zaangażowania²⁴.

Ważne jest, aby przeprowadzić kompleksową analizę i uwzględnić różnorodne perspektywy interesariuszy, zapewniając tym samym skuteczne zarządzanie procesem budowy strategii i osiągnięcie zamierzonych celów organizacji.

²⁴ P. Mayfield, E. Publishing, *Practical People Engagement: Leading Change Through the Power of Relationships*, Elbereth Publishing, 2022.

3.2. Budowanie zaangażowania i wsparcia

Dlaczego warto?

Budowanie wsparcia i zaangażowania interesariuszy jest kluczowe dla skutecznego zarządzania procesem zmiany w organizacji z kilku powodów. Po pierwsze, wspieranie sukcesu zmiany. Interesariusze mają duży wpływ na sukces lub porażkę procesu zmiany. Jeśli nie są zaangażowani i nie udzielają wsparcia, mogą wystąpić opory, brak akceptacji, a nawet sabotaż zmiany. Zrozumienie i akceptacja ze strony interesariuszy są kluczowe dla skutecznego wprowadzenia zmian i osiągnięcia zamierzonych celów. Po drugie, właścielstwo zmiany. Zaangażowanie interesariuszy pozwala im poczuć się właścicielami procesu zmiany. Kiedy czują, że mają wpływ na podejmowane decyzje i zostali wysłuchani, są bardziej skłonni do zaangażowania się w realizację zmiany. Ich aktywny udział i zaangażowanie przekładają się na większą odpowiedzialność za wyniki zmiany. Po trzecie, eliminowanie oporu. Zbudowanie wsparcia i zaangażowania interesariuszy pomaga zmniejszyć opór wobec zmiany. Często zmiana wiąże się z niepewnością i obawami. Jednak kiedy interesariusze są odpowiednio zaangażowani, mają lepsze zrozumienie i większą akceptację zmiany, co prowadzi do zmniejszenia oporu i większej gotowości do adaptacji. Po czwarte, dostęp do zasobów i ekspertyzy. Interesariusze często posiadają wartościowe zasoby i ekspertyzę, które mogą wesprzeć proces zmiany. Poprzez budowanie wsparcia i zaangażowania, organizacja ma większą szansę na skorzystanie z tych zasobów, a także na uzyskanie cennych perspektyw i wiedzy eksperckiej. Po piąte, komunikacja i dialog. Budowanie wsparcia i zaangażowania interesariuszy wymaga otwartej komunikacji i dwustronnego dialogu. To z kolei prowadzi do lepszego zrozumienia oczekiwań, obaw i potrzeb różnych grup interesariuszy. Właściwa komunikacja pomaga w budowaniu zaufania i tworzeniu pozytywnego klimatu dla procesu zmiany. I wreszcie, zwiększenie efektywności i efektywności samej zmiany. Zaangażowanie interesariuszy oznacza większe wsparcie w procesie realizacji celów zmiany. To z kolei prowadzi do większej efektywności całego procesu. Interesariusze, którzy są silnie



zaangażowani, działają z większą motywacją, współpracują i podejmują wysiłki na rzecz osiągnięcia sukcesu zmiany²⁵.

Wszystkie te czynniki podkreślają znaczenie budowania wsparcia i zaangażowania interesariuszy jako kluczowego elementu skutecznego zarządzania procesem zmiany w organizacji.

Techniki i metody

Poniżej zaprezentowano kilka możliwych technik i metod, które mogą pomóc w procesie budowania zaangażowania interesariuszy:

- **Komunikacja efektywna:** Ważne jest utrzymanie regularnej i otwartej komunikacji z różnymi grupami interesariuszy. Zapewnienie jasnych informacji na temat celów, korzyści i zmian, które będą miały miejsce, pozwoli zbudować zaufanie i zrozumienie. Komunikacja powinna być dwukierunkowa, umożliwiającą wymianę opinii i uwzględnianie opinii interesariuszy.
- **Wyjaśnienie korzyści:** Interesariusze będą bardziej zaangażowani, gdy będą wiedzieć, jakie korzyści i wartość przyniesie im proces zmiany. Należy koncentrować się na wyjaśnieniu, jakie będą pozytywne skutki dla poszczególnych grup i jak zmiana przyczyni się do osiągnięcia celów organizacji.
- **Budowanie partnerstwa:** Warto stworzyć atmosferę partnerstwa i współpracy z interesariuszami. W tym celu można zaproponować wspólny cel i wzajemnie zobowiązać się do współpracy w dążeniu do jego realizacji. Włączanie ich w proces podejmowania decyzji i dawanie możliwości wpływu na zmiany wzmacnia poczucie zaangażowania.
- **Szkolenia:** Warto organizować szkolenia dotyczące zmian dla interesariuszy, aby zwiększyć ich zrozumienie i umiejętności potrzebne do adaptacji i wspierania zmian. Szkolenia powinny być dostosowane do różnych grup interesariuszy i skoncentrowane na ich konkretnych potrzebach i oczekiwaniach.

²⁵ J. Rittenhouse, *Improving stakeholder management using change management tools*. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—North America, Project Management Institute.

- **Tworzenie koalicji:** Istotnym aspektem omawianego procesu jest identyfikacja liderów i wpływowych osób wśród interesariuszy, a ponadto angażowanie ich jako ambasadorów zmiany. Należy przekonać ich do znaczenia procesu zmiany i zachęć do szerzenia pozytywnych przesłanek, i wsparcia wśród innych interesariuszy.
- **Uznawanie osiągnięć:** Doceniaj wkład i osiągnięcia interesariuszy na drodze do realizacji zmiany. Uznawanie i nagradzanie ich wysiłków oraz zaangażowania buduje motywację, i zachęca do dalszego wsparcia²⁶.

Ważne jest także uwzględnienie indywidualnych potrzeb i preferencji różnych grup interesariuszy. Niektóre techniki mogą być bardziej skuteczne dla jednej grupy niż dla innej, dlatego istotne jest dostosowanie podejścia do konkretnych sytuacji i interesariuszy.

3.3. Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna

Istnieje wiele powodów, zgodnie z którymi komunikacja wewnętrzna i komunikacja zewnętrzna odgrywają kluczową rolę w procesie zarządzania zmianą.

- **Informowanie pracowników:** Komunikacja wewnętrzna umożliwia przekazywanie informacji na temat celów, korzyści, harmonogramu i procesu zmiany w organizacji. Pracownicy muszą być świadomi zmiany i zrozumieć, jak wpłynie ona na ich pracę i rolę. Komunikacja ta pomaga w budowaniu świadomości i zrozumienia zmiany, co ułatwia adaptację i akceptację²⁷.
- **Wspieranie zaangażowania i akceptacji:** Poprzez skuteczną komunikację wewnętrzną, pracownicy mają możliwość wyrażenia swoich obaw, zadawania pytań i udziału w procesie zmiany. Dzięki temu czują się zaangażowani i mają większe poczucie kontroli nad zmianą. Komunikacja pozwala również na wyjaśnienie celów i korzyści

²⁶ *How to keep stakeholders engaged during organizational change*, GovStrive, 2022, online < <https://govstrive.com/how-to-keep-stakeholders-engaged-during-organizational-change/> >.

²⁷ J. M. Hiatt, *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*, Prosci Learning Publications 2006. J. P. Kotter, *Leading change*, Harvard Business Review Press, 2012.

zmiany, co przyczynia się do większej akceptacji i zaangażowania ze strony pracowników²⁸.

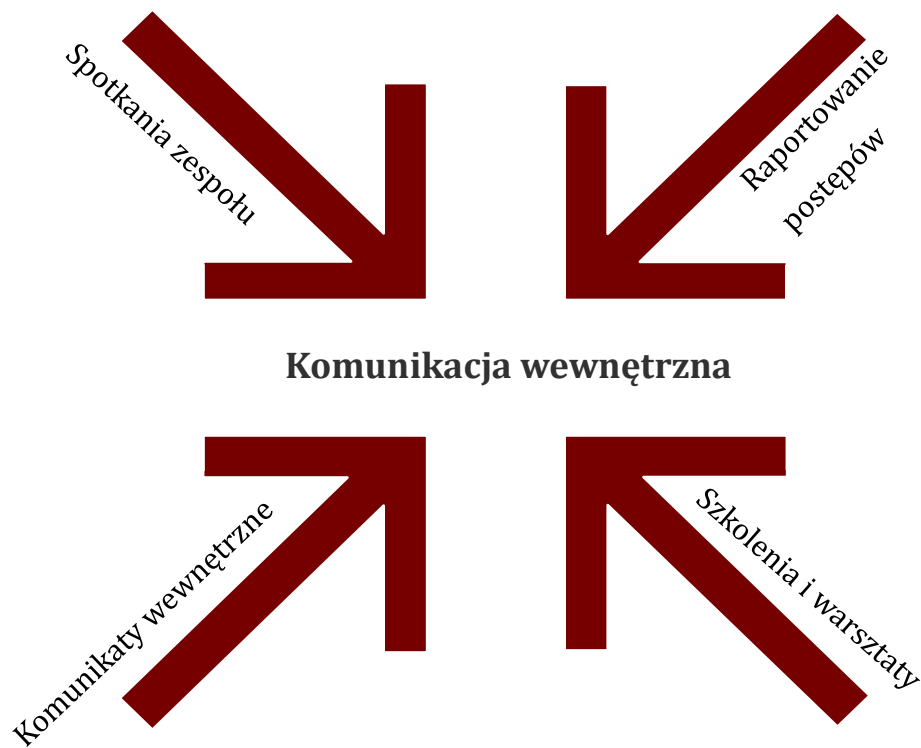
- **Zarządzanie oporem:** W procesie zmiany często występuje opór ze strony pracowników. Skuteczna komunikacja wewnętrzna może pomóc zidentyfikować przyczyny oporu, wyjaśnić powody zmiany i przedstawić korzyści, co może zmniejszyć opór i pomóc pracownikom zaakceptować zmianę.
- **Budowanie zaufania:** Komunikacja wewnętrzna jest kluczowa w budowaniu zaufania między pracownikami, a zarządem. Otwartość, uczciwość i regularna wymiana informacji pomagają w tworzeniu klimatu zaufania. Pracownicy czują się bardziej komfortowo, gdy mają dostęp do jasnych i wiarygodnych informacji, co sprzyja budowaniu pozytywnej relacji między zespołem zarządzającym, a pracownikami²⁹.
- **Komunikacja zewnętrzna z klientami i partnerami biznesowymi:** Komunikacja zewnętrzna jest istotna, gdy zmiana ma wpływ na klientów, dostawców i partnerów biznesowych. Jasnemu i skutecznemu przekazywaniu informacji na temat zmiany towarzyszy budowanie zaufania i zrozumienia wśród tych grup interesariuszy. Komunikacja zewnętrzna pozwala utrzymać relacje biznesowe, minimalizować niepewność i utrzymywać współpracę w procesie zmiany.

Poniżej przedstawiono oraz opisano możliwe sposoby komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej w kontekście zarządzania zmianą.

²⁸ McKinsey & Company, *Creating organizational transformations: McKinsey global survey results*. McKinsey Quarterly, 2008.

²⁹ J. P. Kotter, *Leading change*, Harvard Business Review Press, 2012.

Rysunek 8 Metody komunikacji wewnętrznej w kontekście zarządzania zmianą



Źródło: Opracowanie własne

- **Spotkania zespołu:** Organizowanie regularnych spotkań zespołu jest istotne dla komunikacji wewnętrznej. W trakcie tych spotkań można omówić cele zmiany, postęp, przeszkody i osiągnięcia. Spotkania mogą odbywać się osobiście lub za pomocą narzędzi do komunikacji online, takich jak wideokonferencje.
- **Komunikaty wewnętrzne:** Wysyłanie komunikatów drogą elektroniczną, na tablice ogłoszeń lub za pomocą systemów zarządzania treścią organizacji (CMS) jest skutecznym sposobem informowania pracowników o zmianach. Komunikaty powinny zawierać jasne informacje dotyczące celów, korzyści, harmonogramu i zaangażowanych osób.

- **Raportowanie postępów:** Regularne raportowanie postępów zmiany jest kluczowe dla utrzymania pracowników na bieżąco. Raporty mogą zawierać informacje dotyczące osiągniętych etapów, napotkanych trudności i proponowanych rozwiązań. Można je udostępniać za pomocą raportów pisemnych, prezentacji lub narzędzi raportujących online.
- **Szkolenia i warsztaty:** Organizowanie szkoleń i warsztatów dotyczących zmiany jest ważne dla zapewnienia, że pracownicy zdobędą niezbędną wiedzę i umiejętności potrzebne do zaadaptowania się do nowej sytuacji. Szkolenia mogą być prowadzone przez wewnętrznych ekspertów lub zewnętrznych konsultantów³⁰.

Rysunek 9 Metody komunikacji zewnętrznej w kontekście zarządzania zmianą



Źródło: Opracowanie własne

³⁰ Using internal communications to support change, UK Government Communications Service, 2021, online: < <https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/internal-communication/using-internal-communications-to-support-change/>>. J. P. Kotter, *Leading change*, Harvard Business Review Press, 2012.

- **Komunikaty prasowe:** W przypadku większych zmian w organizacji, takich jak fuzje, przejęcia lub restrukturyzacje, ważne jest, aby skomunikować się z mediami. Komunikaty prasowe mogą być wykorzystane do ogłaszania kluczowych informacji i wyjaśniania celów i korzyści zmiany.
- **Komunikacja z klientami:** Jeśli zmiana wpływa na klientów, istotne jest skomunikowanie się z nimi i wyjaśnienie, jak zmiana będzie miała wpływ na produkty, usługi lub relacje biznesowe. Można to zrobić za pomocą informacyjnych wiadomości e-mail, aktualizacji na stronie internetowej lub dedykowanych spotkań z klientami.
- **Komunikacja z dostawcami i partnerami:** Jeśli zmiana wpływa na dostawców i partnerów biznesowych, istotne jest, aby utrzymać z nimi otwartą komunikację. Można organizować spotkania, rozmowy telefoniczne lub przysyłać regularne aktualizacje w celu omówienia zmian, harmonogramów i współpracy.
- **Social media i strona internetowa:** Wykorzystywanie social media, takich jak Twitter, Facebook, czy LinkedIn oraz aktualizowanie strony internetowej organizacji są skutecznymi sposobami na komunikację zewnętrzną. Można tam publikować aktualizacje dotyczące zmiany, odpowiadać na pytania klientów i partnerów oraz dostarczać informacji o postępach³¹.

W obu przypadkach, zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej komunikacji, kluczowe jest dostarczanie jasnych informacji, bycie otwartym na pytania i obawy interesariuszy oraz budowanie zaufania w procesie zmiany. Regularna i skuteczna komunikacja może istotnie zwiększyć szanse na powodzenie procesu zarządzania zmianą.

³¹ T. Abbas, *Communication Channels for Change Management*, Change Management Insight, online: <<https://changemanagementinsight.com/08-communication-channels-for-change-management/>>.

3.4. Przeprowadzenie zespołu przez zmianę

Przeprowadzanie zespołu przez zmianę biznesową może być wyzwaniem, ale istnieje kilka zasad, wytycznych i wskazówek, które mogą pomóc w tym procesie. Oto kilka kluczowych punktów, które warto wziąć pod uwagę:

Rysunek 10 Obszary istotne z perspektywy przeprowadzenia zespołu przez zmianę biznesową



Źródło: Opracowanie własne

- **Komunikacja i zaangażowanie:** Komunikacja jest kluczowa. Pozwala wyjaśnić cel i powody zmiany. Omów oczekiwane rezultaty i korzyści, a także odpowiedz na pytania i obawy członków zespołu. W tym zakresie **warto zapewnić regularne aktualizacje statusu realizacji procesu, otwartą komunikację dwukierunkową i włączenie członków zespołu w proces podejmowania decyzji.**
- **Wypracowanie wspólnej wizji:** Warto przedstawić zespołowi wyraźną wizję przyszłości i cele, które mają być osiągnięte dzięki zmianie. W konsekwencji, **warto zaangażować pracowników w proces tworzenia wizji**, aby członkowie zespołu czuli się związani z nią i mieli poczucie współtworzenia nowej rzeczywistości.
- **Szkolenia i wsparcie:** Należy zapewnić członkom zespołu niezbędną wiedzę i umiejętności, aby dostosowali się do zmiany. W tym celu warto organizować **szkolenia, warsztaty i mentoring**, aby pomóc im w zdobyciu nowych kompetencji oraz udostępnić **wsparcie i zasoby**, które umożliwią skuteczną adaptację do nowych wymagań.
- **Zarządzanie oporem:** Zmiana może wywoływać opór wśród członków zespołu. Zrozumienie przyczyn oporu jest kluczowe. Należy wysłuchać obaw i wątpliwości pracowników, a następnie podjąć działania, aby je rozwiązać. Warto również **wyjaśnić korzyści zmiany i wprowadzić odpowiednie mechanizmy motywacyjne**.
- **Delegowanie i zaufanie:** Warto przekazywać członkom zespołu odpowiedzialność w zakresie wprowadzania zmian. Umożliwienie im uczestnictwa w podejmowaniu decyzji i samodzielne działanie może przyczynić się do zwiększenia ich zaangażowania. Na etapie wdrażania zmian **kluczowe jest wyrażenie zaufania do umiejętności pracowników i wsparcie w budowaniu poczucia odpowiedzialności za rezultaty**.
- **Monitorowanie postępów i dostosowanie:** Należy dokonywać regularnej oceny postępów w realizacji zmiany oraz zapewnić mechanizmy monitorowania i raportowania, aby sprawdzić, czy osiągane są zamierzone cele. W razie potrzeby należy dostosowywać plan i strategię, aby osiągnąć lepsze rezultaty.

- **Ciągła ocena i doskonalenie:** Po zakończeniu procesu / etapu procesu zmiany należy dokonać oceny przebiegu i rezultatów procesu, aby zidentyfikować, co działało dobrze i co można poprawić na przyszłość. Pozwala to **wyciągnąć wnioski i zapewnić możliwość uczenia się na podstawie doświadczeń**, aby być lepiej przygotowanym do przyszłych zmian³².

Pamiętaj, że każda sytuacja zmiany jest unikalna, więc dostosuj podejście i strategię do potrzeb i charakterystyki zespołu oraz konkretnych celów zmiany. Zachowaj elastyczność i gotowość do adaptacji w miarę postępu procesu zmiany.

Dlaczego organizacja potrzebuje silnego lidera w procesie zarządzania zmianą?

Silny lider odgrywa kluczową rolę w procesie zarządzania zmianą z wielu powodów:

- **Wizja i kierunek:** Silny lider może sformułować klarowną wizję przyszłości oraz określić kierunek, w którym organizacja powinna podążać. To pozwala na uniknięcie zamieszania i niepewności wśród pracowników, którzy muszą zrozumieć, dlaczego zmiana jest potrzebna i jaki będzie ostateczny cel.
- **Motywacja i zaangażowanie:** Lider może inspirować pracowników do zaangażowania się w proces zmiany. Poprzez komunikację, przykład i wsparcie emocjonalne, lider może budować entuzjazm wśród zespołu, pomagając im przezwyciężyć opór i lęki związane ze zmianą.
- **Decyzyjność:** W trakcie procesu zmiany pojawia się wiele decyzji, które trzeba podejmować szybko i skutecznie. Silny lider jest w stanie podejmować trudne decyzje, opierając się na swoim doświadczeniu i wiedzy oraz biorąc pod uwagę najlepsze interesy organizacji.
- **Komunikacja:** Lider odgrywa kluczową rolę w komunikacji z pracownikami na temat zmian. Otwarta, klarowna i regularna komunikacja pomaga w zrozumieniu celów,

³² J. P. Kotter, *Leading change*, Harvard Business Review Press, 2012. R. Luecke, *Managing change and transition*, Harvard Business School Press, 2003. C. A. Carnall, *Managing change in organizations*. Prentice Hall, 2007.

korzyści i etapów zmiany, co minimalizuje plotki, dezinformację i niepokój w organizacji.

- **Wspieranie emocjonalne:** Zmiana często wiąże się z niepewnością i stresem wśród pracowników. Silny lider może oferować wsparcie emocjonalne, słuchać obaw i odpowiednio reagować na trudności, co pomaga w zminimalizowaniu oporu wobec zmiany.
- **Rozwiązywanie konfliktów:** W procesie zmiany mogą pojawić się konflikty związane z różnymi punktami widzenia, obawami czy konkurencyjnymi interesami. Silny lider jest zdolny do zarządzania tymi konfliktami, znajdując kompromisy i rozwiązania.
- **Przykład do naśladowania:** Lider, który sam jest otwarty na zmiany i aktywnie się w nich angażuje, może stanowić pozytywny przykład dla innych pracowników. To może zachęcić do większego zaangażowania i udziału w procesie zmiany.
- **Długoterminowa perspektywa:** Silny lider patrzy na proces zmiany nie tylko krótkoterminowo, ale także z perspektywy długoterminowej. To pozwala unikać podejmowania decyzji impulsywnych, czy niespójnych z długoterminowymi celami organizacji.

Silny lider jest kluczowy dla skutecznego zarządzania zmianą, ponieważ może dostarczyć wizję, motywację, komunikację i wsparcie, które są niezbędne, aby organizacja mogła sprawnie i efektywnie przystosować się do nowych wyzwań i warunków.

4. Zarządzanie zmianą

4.1. Bariery i wyzwania w procesie zarządzania zmianą

Proces wprowadzania zmian biznesowych w organizacji może napotkać różne bariery i wyzwania. Najczęściej wskazywane bariery zostały podsumowane na poniższej grafice.

Rysunek 11 Kluczowe bariery i wyzwania w procesie zarządzania zmianą



Źródło: Opracowanie własne

- **Opór organizacyjny:** Jedną z głównych barier może być opór ze strony pracowników, którzy mogą się obawiać utraty pracy, zmiany zakresu obowiązków, zmiany w strukturze władzy itp. Może to wynikać z niezrozumienia zmiany lub niechęci do opuszczenia strefy komfortu. Opór może prowadzić do opóźnień, braku zaangażowania i trudności w realizacji zmiany.
- **Brak jasnej wizji i celów:** Jeśli wizja zmiany jest niejasna lub cele nie są sprecyzowane, pracownicy mogą mieć trudności w zrozumieniu potrzeby zmiany i skutków, które ma przynieść. Brak jasności może prowadzić do dezorientacji, braku zaangażowania i trudności w mobilizacji zespołu wokół wspólnego celu.
- **Niedostateczna lub nieefektywna komunikacja:** Komunikacja jest kluczowa w procesie zmiany. Jeśli komunikacja jest niedostateczna, niejasna lub nieefektywna, może powodować zamieszanie, dezinformację i brak zrozumienia zmiany. Brak skutecznej komunikacji może również utrudnić zaangażowanie pracowników.
- **Brak wsparcia ze strony zarządzania:** Jeśli zarząd organizacji nie wspiera w pełni procesu zmiany, może to prowadzić do braku zaangażowania i motywacji wśród pracowników. Wprowadzenie zmiany staje się znacznie trudniejsze, jeśli liderzy nie udzielają wsparcia oraz nie zapewniają niezbędnych zasobów.
- **Kultura organizacyjna i struktura zarządzania:** W niektórych organizacjach istnieje silna kultura i hierarchiczna struktura władzy, która może stwarzać trudności we wprowadzaniu zmian. Przywiązanie do tradycji, awersja do ryzyka, czy trudności w przekraczaniu granic działania, mogą utrudniać adaptację do zmiany i ograniczać innowacyjność.
- **Brak planowania i zarządzania zmianą:** Brak skutecznego planowania i zarządzania procesem zmiany może prowadzić do chaosu, niejasności i braku kontroli. Jeśli nie ma

odpowiednich strategii, narzędzi i procesów zarządzania zmianą, może to prowadzić do trudności w realizacji zmiany w sposób skuteczny i efektywny³³.

4.2. Koordynacja działań i monitorowanie postępów

Koordynacja działań i monitorowanie postępów są niezwykle istotne w procesie zarządzania zmianą. Zapewniają one **spójność i zgodność działań, utrzymują harmonogram i terminowość, efektywne wykorzystanie zasobów, identyfikację i możliwość rozwiązania problemów oraz utrzymują zaangażowanie i motywację pracowników.** Koordynacja działań gwarantuje, że wszystkie inicjatywy dotyczące zmiany są realizowane zgodnie z ustaloną strategią i celami, minimalizując konflikty lub dublowanie działań. Zapewnia również, że poszczególne składowe etapy zmiany są realizowane w odpowiednim czasie. Dzięki koordynacji możliwe jest również efektywne wykorzystanie zasobów, zarówno ludzkich, jak i materialnych, poprzez przypisanie zadań i odpowiedzialności do odpowiednich osób i etapów zmiany. Monitorowanie postępów pozwala na bieżąco śledzić realizację zmian i oceniać wykorzystanie zasobów. W razie potrzeby umożliwia również szybką identyfikację problemów i podjęcie działań naprawczych, minimalizując negatywny wpływ na proces zmiany. Regularne monitorowanie pozwala także na ocenę skuteczności podjętych działań naprawczych i wprowadzenie ewentualnych dostosowań. Koordynacja działań i monitorowanie postępów mają również kluczowe znaczenie dla utrzymania zaangażowania i motywacji pracowników - zapewniają **jasność co do celów, postępów i osiągnięć**, co motywuje pracowników do kontynuowania wysiłków i zaangażowania w proces zmiany

Dobre praktyki dotyczące koordynacji działań i monitorowania postępów w realizacji planu działania mogą pomóc w utrzymaniu kontroli nad procesem zmiany i zapewnieniu skuteczności. Oto kilka takich praktyk:

³³ P. Malik, 7 Barriers to Organizational Change (And How to Overcome Them), Whatfix 2021, online: <<https://whatfix.com/blog/barriers-to-organizational-change/>>. R. Luecke, Managing change and transition, Harvard Business School Press, 2003. C. A. Carnall, Managing change in organizations. Prentice Hall, 2007. J. B. Phillips, *Change happens: Practitioner use of change management strategies*. ProQuest Dissertations & Theses Global, 2021.

Tabela 2 Dobre praktyki dotyczące koordynacji działań i monitorowania postępów w realizacji planu działania

1	Określenie klarownych celów i kamieni milowych
	<p>Ważne jest, aby jasno zdefiniować cele, które należy osiągnąć w ramach planu działania. Określenie konkretnej i mierzalnej definicji sukcesu oraz ustalenie kamieni milowych (np. osiągnięcie określonego poziomu penetracji rynku, osiągnięcie określonego poziomu sprzedaży, czy też po prostu wzięcie udziału w określonych targach zagranicznych) pozwoli na monitorowanie postępów i ocenę, czy zmiany są realizowane zgodnie z oczekiwaniami.</p>
2	Ustalenie odpowiedzialności i upoważnień
	<p>Przypisanie odpowiedzialności za poszczególne zadania jest kluczowe dla skutecznej koordynacji działań. Jasno określone role i upoważnienia pomogą w zapewnieniu, że wszyscy członkowie zespołu wiedzą, co należy zrobić, i kto jest odpowiedzialny za wykonanie poszczególnych zadań.</p>
3	Regularne spotkania i raportowanie
	<p>Warto organizować regularne spotkania, na których członkowie zespołu mogą omawiać postępy, dzielić się informacjami i rozwiązywać ewentualne problemy. Spotkania powinny być skoncentrowane na monitorowaniu postępów w realizacji planu działania, identyfikowaniu ewentualnych opóźnień lub trudności oraz podejmowaniu działań korygujących.</p>
4	Używanie narzędzi do zarządzania projektami
	<p>Wykorzystanie narzędzi do zarządzania projektami, takich jak diagramy Gantta, tablice Kanban, czy oprogramowanie do zarządzania projektami, może ułatwić koordynację działań i monitorowanie postępów. Te narzędzia umożliwiają śledzenie zadaniowego postępu, identyfikowanie zależności między zadaniami i analizę krytycznych ścieżek.</p>
5	Otwarta komunikacja i współpraca

	<p>W procesie wdrażania zmiany należy wspierać otwartą komunikację i współpracę między członkami zespołu, a także zachęcać do dzielenia się informacjami, pomysłami i uwagami. Ważne jest, aby członkowie zespołu czuli się swobodnie w rozwiązywaniu problemów, dzieleniu się postępami i współpracy w przewyżnianiu trudności.</p>
6	Śledzenie wskaźników kluczowych
	<p>W celu efektywnego koordynowania i monitorowania procesu zmiany należy określić konkretne, kluczowe wskaźniki wydajności (KPI), które pozwolą na ocenę postępów w realizacji planu działania. Śledzenie tych wskaźników pozwoli na mierzenie skuteczności działań, identyfikację obszarów wymagających ulepszeń i podejmowanie odpowiednich działań korygujących (kwestia KPI zostanie szczegółowo omówiona w rozdziale 9 niniejszego poradnika).</p>
7	Reagowanie na zmiany i adaptacja
	<p>Bądź elastyczny i gotowy do reagowania na zmiany w trakcie realizacji planu działania. Niektóre zmiany mogą być nieuniknione lub konieczne w trakcie procesu. Warto być przygotowanym na takie ewentualności i dostosować plan działania, aby osiągnąć zamierzone cele.</p>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie R. Luecke, *Managing change and transition*, Harvard Business School Press, 2003. C. A. Carnall, *Managing change in organizations*. Prentice Hall, 2007. J. B. Phillips, *Change happens: Practitioner use of change management strategies*. ProQuest Dissertations & Theses Global, 2021.

Dlaczego organizacja potrzebuje silnego lidera w procesie zarządzania zmianą?

W kontekście zasygnalizowanych w niniejszym rozdziale barier i wyzwań związanych z procesem zmiany biznesowej należy wskazać, że obecność silnego lidera jest niezwykle ważna w procesie zarządzania zmianą. Jego zdolność do przekazywania wizji, mobilizowania zespołu, utrzymywania ciągłości biznesowej, inwestowania w rozwój pracowników, monitorowania postępów i inspiracji innych czynią go kluczowym elementem sukcesu zmiany. Silny lider jest nie tylko osobą kierującą zmianą, ale także przywódcą, który tworzy inspirujące środowisko i prowadzi organizację w kierunku osiągnięcia strategicznych celów. Istnieje wiele powodów, dlaczego obecność silnego lidera jest niezwykle ważna w procesie zarządzania zmianą.

Po pierwsze, lider posiada wyraźną wizję przyszłości organizacji. Posiada jasne cele i strategię, które chce osiągnąć poprzez wprowadzenie zmiany. Jego wizja jest inspirująca i potrafi zaangażować innych członków zespołu. Dzięki temu, lider może skutecznie przekazywać swoją wizję i motywować pracowników do działania.

Lider potrafi mobilizować zespół i przełamywać opór wobec zmiany. Wprowadzanie zmian często spotyka się z oporem ze strony pracowników, którzy mogą bać się nowego i nieznanego. Lider jest w stanie zidentyfikować przyczyny oporu i skutecznie go przezwyciężyć. Potrafi wykorzystać różne strategie i techniki, takie jak komunikacja, edukacja, wsparcie i budowanie zaufania, aby pomóc pracownikom przekroczyć swoje obawy i zaangażować się w proces zmiany.

Po trzecie, lider ma umiejętność utrzymywania ciągłości biznesowej w trakcie zmiany. Wprowadzanie zmiany może wpływać na normalne funkcjonowanie organizacji, co może prowadzić do zakłóceń i problemów operacyjnych. Silny lider jest odpowiedzialny za zarządzanie ryzykiem, podejmowanie trafnych decyzji i utrzymanie stabilności organizacji. Potrafi przewidywać i zarządzać ewentualnymi konsekwencjami zmiany, minimalizując negatywne skutki dla organizacji.

Lider procesu zmiany biznesowej powinien również inwestować w rozwój pracowników. Rozwój kompetencji i umiejętności pracowników jest kluczowy dla adaptacji do zmiany. Lider zapewnia wsparcie, szkolenia i narzędzia potrzebne do skutecznej adaptacji. Motywuje i angażuje pracowników do samodoskonalenia i rozwijania nowych umiejętności, co wpływa na ich zdolność do efektywnej pracy w nowym kontekście.

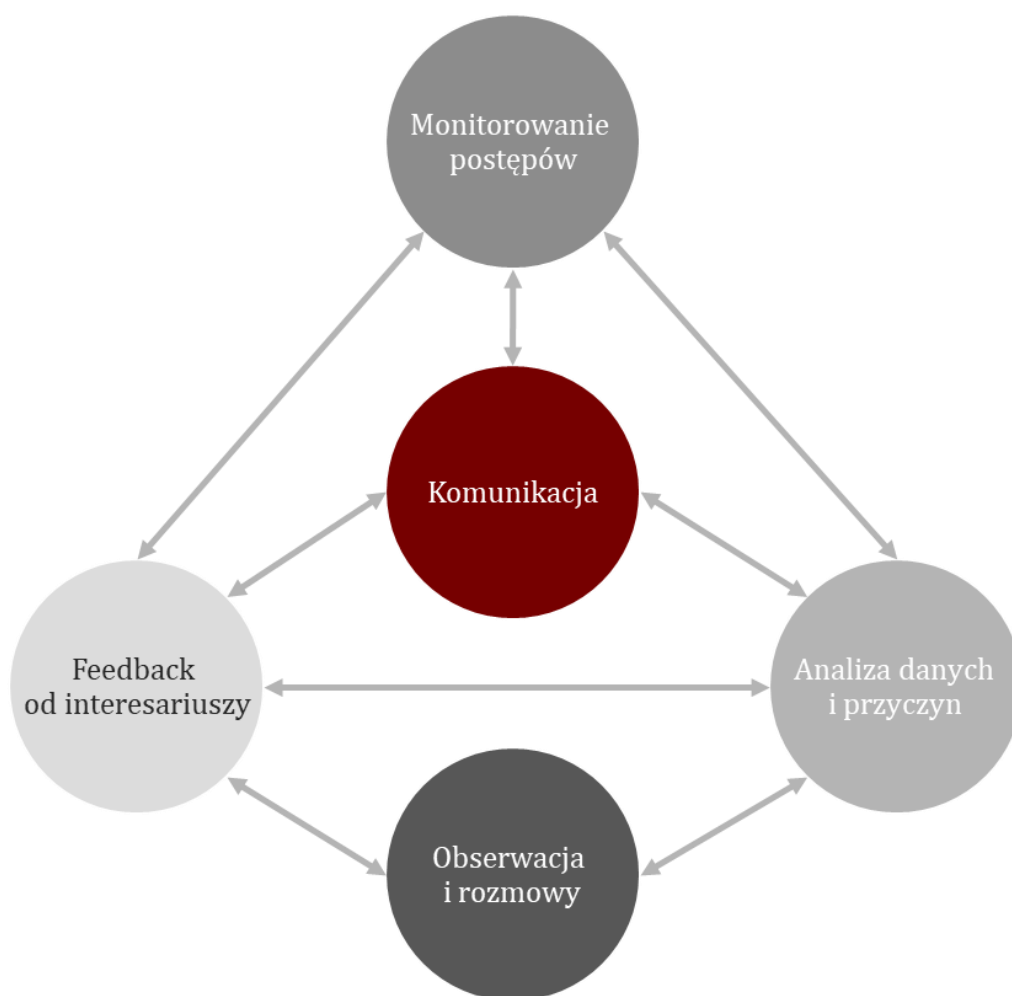
Po piąte, silny lider regularnie monitoruje postępy w realizacji zmiany. Monitorowanie postępów pozwala na ocenę efektywności działań i identyfikację obszarów, które wymagają korekty. Silny lider jest odpowiedzialny za prowadzenie analizy i ocenę wyników, aby dostosować strategię i taktyki zmiany, jeśli zajdzie taka potrzeba.

Wreszcie, silny lider pełni rolę inspiracji i motywacji dla zespołu. Jego determinacja, pasja i zaangażowanie stanowią przykład dla innych. Silny lider potrafi budować zaufanie, tworzyć pozytywną atmosferę i angażować pracowników w proces zmiany. Jego obecność i aktywna rola wzmacnia zaangażowanie zespołu i zwiększa szanse na sukces w realizacji strategii zarządzania zmianą.

4.3. Identyfikowanie problemów i wyzwań

Identyfikowanie problemów w procesie zarządzania zmianą jest istotne, aby móc skutecznie nimi zarządzać i wprowadzać odpowiednie poprawki. Poniżej zaprezentowano kluczowe kroki i aspekty, które mogą pomóc w identyfikacji problemów i wyzwań w procesie zarządzania zmianą:

Rysunek 12 Kluczowe obszary działania w zakresie identyfikacji problemów i wyzwań procesu zarządzania zmianą



Źródło: Opracowanie własne

W poniższej tabeli opisano czynności, które można podjąć w ramach poszczególnych obszarów działania umożliwiając lepszą identyfikację problemów i wyzwań procesu zarządzania zmianą.

Monitorowanie postępów	Komunikacja	Analiza danych i przyczyn
<p>Regularne monitorowanie postępów w realizacji zmiany i porównywanie ich z zakładanymi celami i harmonogramem.</p> <p>Zauważenie ewentualnych znacznych odchyłeń od planu, które mogą wskazywać na problemy w procesie zarządzania zmianą.</p>	<p>Skupienie się na komunikacji zespołowej i indywidualnej.</p> <p>Otwarcie na informacje zwrotne i sygnały od pracowników. Zwrócenie uwagi na sygnały oporu, niezrozumienia lub niezadowolenia wobec zmiany. Monitorowanie jakości komunikacji i sprawdzenie, czy przekazywane informacje są jasne, dostępne i zrozumiałe dla wszystkich zaangażowanych stron.</p>	<p>Przeanalizowanie dostępnych danych dotyczących procesu zmiany, takich jak wskaźniki wykonania, wyniki ankiet, raporty z postępów itp.</p> <p>Identyfikacja obszarów, w których występują niskie wyniki, problemy lub opóźnienia.</p> <p>Jeśli występują problemy, przeanalizowanie ich przyczyn. Identyfikacja, czy wynikają one z nieodpowiedniej komunikacji, braku wsparcia, niewłaściwego planowania czy czynników zewnętrznych.</p> <p>Gotowość do dostosowania strategii zarządzania zmianą na podstawie zgromadzonych danych i informacji zwrotnych. Jeśli analiza wskazuje na konieczność wprowadzenia zmian, podejmowanie odpowiednich kroków w celu poprawy efektywności procesu zarządzania zmianą</p>

Obserwacja i rozmowy	Feedback od interesariuszy
<p>Bezpośrednie przyjrzenie się temu, co się dzieje w organizacji. Obserwacja zachowania i reakcji pracowników, zauważenie ewentualnych trudności czy konfliktów. Prowadzenie rozmów z pracownikami na różnych szczeblach hierarchii, aby dowiedzieć się, jak zmiana wpływa na ich pracę, jakie wyzwania napotykają i jakie są ich potrzeby.</p>	<p>Konsultacja z interesariuszami, takimi jak pracownicy, klienci, partnerzy biznesowi itp. Zapytanie o ich perspektywę na proces zmiany i identyfikacja ewentualnych problemów, które mogą występować. Feedback od interesariuszy jest cennym źródłem informacji i może pomóc w identyfikacji problemów, których sami nie jesteśmy w stanie zauważyć.</p>

Każdy zidentyfikowany problem będzie miał swoją specyfikę. W konsekwencji, nie istnieje uniwersalne podejście do rozwiązywania trudnych kwestii napotkanych w procesie wprowadzania zmiany biznesowej. Można jednak wyróżnić szereg dobrych praktyk, które pozwolą na lepsze poznanie danego wyzwania i przygotowanie się do jego rozwiązania³⁴.



- **Zrozum problem:** Dokładnie zdefiniuj problem, który występuje w procesie zarządzania zmianą. Upewnij się, że masz pełne zrozumienie problemu, jego przyczyn i wpływu na realizację zmiany.

³⁴ R. Luecke, *Managing change and transition*, Harvard Business School Press, 2003. C. A. Carnall, *Managing change in organizations*. Prentice Hall, 2007. J. B. Phillips, *Change happens: Practitioner use of change management strategies*. ProQuest Dissertations & Theses Global, 2021.

2

- **Analizuj przyczyny:** Przeanalizuj głębiej przyczyny problemu. Zastanów się, dlaczego problem występuje i jakie są jego korzenie. To pomoże ci znaleźć rozwiązania, które skupią się na przyczynach, a nie tylko na objawach. Skorzystaj z różnych technik rozwiązywania problemów, takich jak **analiza przyczyn i skutków (Ishikawa), diagram Pareto, Metoda 5 dlaczego, czy mapa myśli**. Te narzędzia mogą pomóc w identyfikacji głównych przyczyn problemu i znalezieniu możliwych rozwiązań.

3

- **Generuj pomysły na rozwiązania:** Zachęcaj zespół do generowania pomysłów na rozwiązanie problemu. Ułatwiaj brainstorming i uwzględniaj różnorodne perspektywy. **Stwórz atmosferę otwartości i kreatywności**, w której wszyscy członkowie zespołu mogą dzielić się swoimi pomysłami.

4

- **Wybierz najlepsze rozwiązanie:** Po zebraniu pomysłów **oceniaj je pod kątem ich wykonalności, wpływu na problem i zgodności z celami zmiany**. Wybierz najlepsze rozwiązanie lub połącz kilka pomysłów w celu stworzenia kompleksowego planu działania.

5

- **Opracuj plan działania:** Przygotuj szczegółowy plan działania, który opisuje kroki, terminy i odpowiedzialności związane z wdrożeniem rozwiązania. Upewnij się, że plan jest **realistyczny i dostosowany do możliwości organizacji**.

6

- **Wdrożenie i monitorowanie:** Wprowadź plan działania w życie i monitoruj jego postępy. Śledź, czy rozwiązanie rzeczywiście przynosi oczekiwane rezultaty. **Regularnie oceniaj postępy** i dostosuj plan działania, jeśli zajdzie taka potrzeba.

7

- **Zaangażuj zespół:** Włącz członków zespołu w proces rozwiązywania problemów. Uzyskaj ich zaangażowanie, współpracę i wsparcie. Daj im poczucie **współodpowiedzialności** za rozwiązanie problemu.

8

- **Kontynuuj uczenie się:** Nastaw się na ciągłe doskonalenie procesu zarządzania zmianą. Ucz się na błędach i sukcesach, wyciągaj wnioski i stosuj je w przyszłych inicjatywach zmianowych.

5. Edukacja i rozwój kompetencji

Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesie wdrażania strategii zarządzania zmianą jest niezwykle ważne z kilku powodów. Po pierwsze, zarządzanie zasobami ludzkimi pozwala na **dokładne zidentyfikowanie potrzeb związanych z realizacją strategii zmiany i dopasowanie zasobów ludzkich do tych celów**. Właściwe przypisanie pracowników do odpowiednich ról i zadań zapewnia skuteczność i efektywność w realizacji strategii. Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje również zaangażowanie pracowników w proces zmiany. Poprzez współpracę, komunikację i udział pracowników w podejmowaniu decyzji, można **zwiększyć ich zaangażowanie, motywację i uczestnictwo w realizacji strategii zmiany**. Zarządzanie zasobami ludzkimi umożliwia identyfikację luki w umiejętnościach i kompetencjach pracowników oraz planowanie działań rozwojowych. Pracownicy otrzymują szkolenia i wsparcie, aby zdobyć nowe umiejętności i dostosować się do zmian, co przyczynia się do skutecznego wdrożenia strategii. Wdrożenie strategii zmiany może **wpływać na atmosferę pracy i lojalność pracowników**. Skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje działania mające na celu utrzymanie zaangażowania i retencję pracowników, takie jak odpowiednie nagradzanie, tworzenie **możliwości rozwoju kariery i dbanie o dobre relacje między pracownikami, a organizacją**. Zarządzanie zasobami ludzkimi umożliwia **planowanie sukcesji, czyli identyfikowanie i przygotowywanie następców kluczowych stanowisk w organizacji**. Dzięki temu organizacja może utrzymać ciągłość działania i zapewnić kontynuację zasobów ludzkich nawet w przypadku zmian personalnych.

Wszystkie wskazane powyżej czynniki wspierają skuteczne wdrażanie strategii zarządzania zmianą i przyczyniają się do osiągnięcia zamierzonych celów organizacyjnych. Zarządzanie zasobami ludzkimi odgrywa kluczową rolę w tworzeniu kultury organizacyjnej, angażowaniu pracowników i zapewnieniu odpowiednich kompetencji, które są niezbędne do adaptacji zmian i osiągnięcia sukcesu w dynamicznym środowisku biznesowym³⁵.

³⁵ S. Peek, *Does Your Company Have an Employee Development Plan? Here's Why You Need One*, U.S. Chamber of Commerce, 2020, online: <<https://www.uschamber.com/co/grow/thrive/employee-development-guide>>.

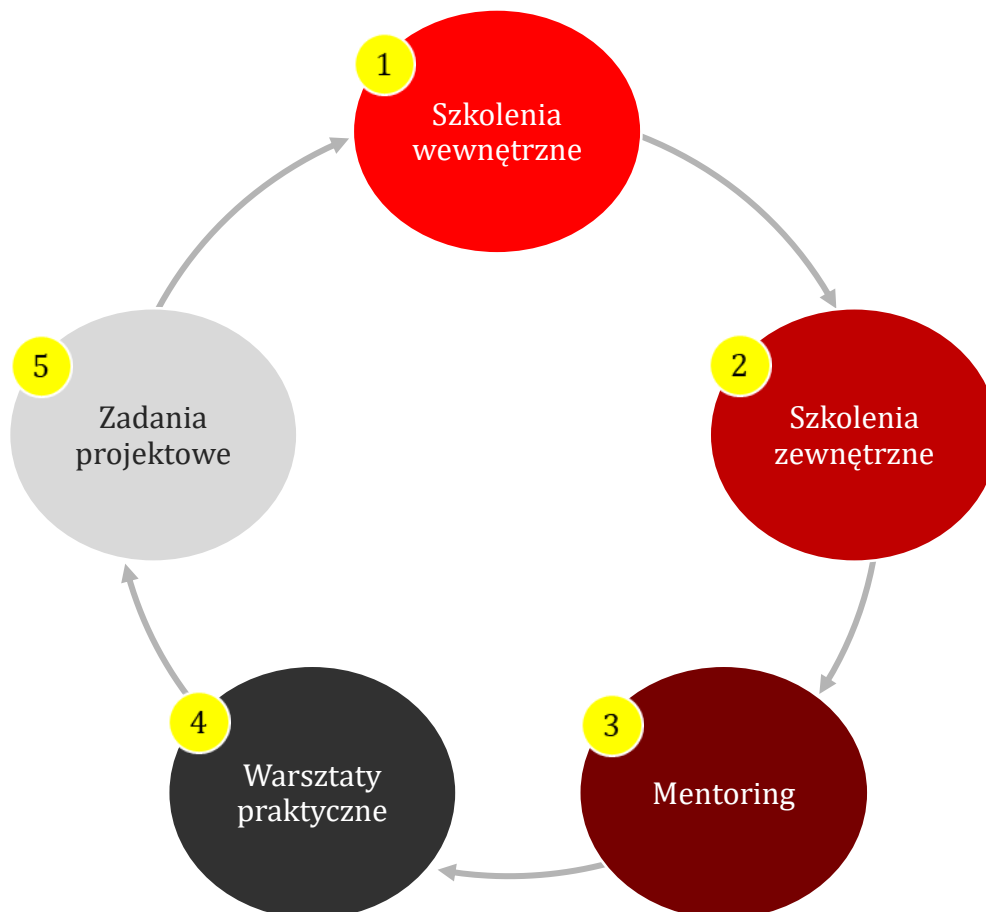
5.1. Szkolenia pracowników i rozwój umiejętności

Szkolenie pracowników jest niezwykle ważne z punktu widzenia adaptacji do zmian. Po pierwsze, szkolenia umożliwiają pracownikom aktualizację swoich umiejętności i wiedzy. W przypadku wprowadzenia zmian w organizacji, mogą pojawić się nowe technologie, procesy lub metody pracy. Szkolenia **pozwalają pracownikom na zdobycie niezbędnych kompetencji i umiejętności**, aby móc efektywnie funkcjonować w nowych warunkach. W przypadku zmiany procedur lub polityk w organizacji, szkolenia pomagają pracownikom **zrozumieć i przyswoić nowe wymagania**. Szkolenia pozwalają na **wyjaśnienie celów i oczekiwań związanych z nowymi procedurami** oraz dostarczają praktycznych wskazówek dotyczących ich wdrożenia. Co więcej, szkolenia dają pracownikom możliwość **rozwijania się i zdobywania nowych umiejętności**, co może prowadzić do większego zaangażowania w pracę. Kiedy pracownicy czują się dobrze przygotowani i pewni swoich umiejętności, są bardziej skłonni do akceptacji zmian i do wykorzystania ich potencjału. Szkolenia pomagają w budowaniu **elastycznego zespołu, który jest gotowy do adaptacji** do zmian. Pracownicy, którzy posiadają szerokie spektrum umiejętności i są otwarci na naukę, są bardziej elastyczni i łatwiej przystosowują się do nowych wymagań. Szkolenia dotyczące zmian w organizacji mogą pomóc w **podniesieniu świadomości pracowników na temat celów i korzyści wynikających z tych zmian**. Poprzez dostarczanie informacji i wyjaśnianie kontekstu, szkolenia pomagają w budowaniu zrozumienia i akceptacji zmiany. Mogą one również pomóc w redukcji oporu wobec zmiany. Przez edukację i przygotowanie pracowników do zmiany, szkolenia mogą zmniejszyć obawy i niepewność związane z nową sytuacją. Dają pracownikom narzędzia i wiedzę potrzebną do skutecznego radzenia sobie z zmianą³⁶.

Istnieje kilka skutecznych metod rozwoju umiejętności pracowników związanych z nowymi procesami i technologiami. Poniżej wskazano kilka popularnych metod:

³⁶ *Why Is Change Management Training Important?*, Wharton Online, 2022, online: <<https://online.wharton.upenn.edu/blog/importance-of-change-management-training/>>. *Training Strategies for Effective Change Management*, Hurix, 2023, online: <<https://www.hurix.com/training-strategies-for-effective-change-management/>>.

Rysunek 13 Możliwe metody szkolenia pracowników w związku ze zmianą biznesową



Źródło: Opracowanie własne

- 1 Organizacja może przeprowadzić wewnętrzne szkolenia, na których eksperci wewnętrzni dzielą się wiedzą i doświadczeniem związanym z nowymi procesami i technologiami. Tego rodzaju szkolenia są dostosowane do specyficznych potrzeb organizacji i mogą obejmować praktyczne ćwiczenia i studia przypadków. Organizacje mogą wykorzystywać platformy e-learningowe, które umożliwiają pracownikom dostęp do kursów online związanych z nowymi procesami i technologiami. E-learning pozwala na elastyczne uczenie się w dowolnym miejscu i czasie, a także umożliwia śledzenie postępów i ocenianie osiągnięć.



Ekspert wewnętrzny w organizacji to osoba posiadająca specjalistyczną wiedzę, doświadczenie oraz umiejętności w określonym obszarze lub dziedzinie, które są istotne dla funkcjonowania firmy. Taki ekspert jest zazwyczaj pracownikiem organizacji i pełni rolę doradczą oraz wsparcia w swojej dziedzinie. Jego wiedza może obejmować aspekty techniczne, operacyjne, zarządzania, marketingu, finansów czy innych obszarów związanych z funkcjonowaniem firmy.

Główne cechy eksperta wewnętrznego to:

- *Wiedza i doświadczenie: Posiada głęboką i rzetelną wiedzę w swojej dziedzinie, często zdobytą przez lata pracy lub specjalistyczne szkolenia. Ma również praktyczne doświadczenie w rozwiązywaniu problemów związanych z danym obszarem.*
- *Rola doradcy: Jego głównym zadaniem jest udzielanie rad, wskazówek oraz rozwiązań związanych z jego obszarem ekspertyzy. Innym pracownikom oraz zarządowi może służyć wsparciem w podejmowaniu decyzji.*
- *Rozpoznawalność: Zazwyczaj jest rozpoznawalny w organizacji jako osoba o wysokim poziomie wiedzy w swojej dziedzinie. Inni pracownicy zwracają się do niego po radę lub wsparcie.*
- *Przekazywanie wiedzy: Często jest zaangażowany w przekazywanie swojej wiedzy innym pracownikom w celu podniesienia kompetencji całego zespołu.*
- *Rozwój strategii: Może być zaangażowany w rozwijanie strategii i planów działania związanych z obszarem, w którym jest ekspertem.*
- *Problem solving: Jego umiejętności są cenne w rozwiązywaniu skomplikowanych problemów, czy wyzwań w organizacji.*
- *Łączenie wiedzy: Często łączy wiedzę z różnych dziedzin lub obszarów w celu zapewnienia holistycznego podejścia do rozwiązań.*



Praktyki rynkowe w zakresie stosowania **platform e-learningowych** są bardzo różnicowane i dynamicznie rozwijają się w odpowiedzi na potrzeby zarówno edukacyjne, jak i biznesowe. Kluczowe praktyki obserwowane na rynku obejmują kwestie takie, jak:

- *Dywersyfikacja treści: Platformy e-learningowe oferują różnorodne treści edukacyjne, takie jak kursy online, webinaria, podręczniki cyfrowe, materiały wideo, quizy itp. Treści mogą być dostosowane do różnych grup docelowych, od edukacji szkolnej i akademickiej po szkolenia zawodowe.*
- *Personalizacja i adaptacja: Nowoczesne platformy umożliwiają dostosowywanie treści do indywidualnych potrzeb uczących się, wykorzystując technologie adaptacyjne i sztuczną inteligencję. Treści są prezentowane w sposób dopasowany do poziomu wiedzy i tempa uczestnika.*
- *Interaktywność: Praktyki e-learningowe coraz częściej wykorzystują elementy interaktywne, takie jak quizy, gry edukacyjne, forum dyskusyjne, laboratoria wirtualne czy symulacje, aby uczynić proces uczenia się bardziej atrakcyjnym.*
- *Kursy na żądanie: Platformy oferują kursy, które uczestnicy mogą ukończyć w dogodnym dla siebie czasie, co daje elastyczność i ułatwia naukę osobom z różnymi harmonogramami.*
- *Blended learning: Wzrasta popularność podejścia "blended learning", gdzie korzysta się zarówno z nauki tradycyjnej (np. w salach lekcyjnych) jak i e-learningu. Platformy są wykorzystywane jako uzupełnienie do tradycyjnych metod nauczania.*
- *Udostępnianie ekspertów: Często platformy e-learningowe zapewniają dostęp do wykładowców i ekspertów w danej dziedzinie poprzez webinaria, konsultacje online czy interaktywne sesje.*
- *Zintegrowane narzędzia: Platformy często integrują różne narzędzia do zarządzania treścią, komunikacją, ocenami, raportami i analizami, aby ułatwić administratorom i nauczycielom zarządzanie procesem edukacyjnym.*
- *Rozwiązania dostosowane do różnych rynków: Praktyki rynkowe w e-learningu różnią się w zależności od regionu i branży.*

2

Organizacja może wysyłać pracowników na zewnętrzne szkolenia, seminaria lub konferencje, które specjalizują się w nowych procesach lub technologiach. To umożliwia pracownikom zdobycie wiedzy od ekspertów z branży, wymianę

doświadczeń z innymi profesjonalistami i zrozumienie najlepszych praktyk związanych z danym obszarem.

- 3 Pracownicy mogą być przypisani do mentorów, którzy posiadają doświadczenie i wiedzę związaną z nowymi procesami i technologiami. Mentoring umożliwia uczenie się (w relacji jeden na jeden), dzielenie się wiedzą i praktycznymi wskazówkami, a także budowanie relacji zawodowych.
- 4 Przedsiębiorstwo może organizować praktyczne warsztaty, podczas których pracownicy mogą bezpośrednio pracować z nowymi procesami i technologiami. To daje im możliwość zdobycia praktycznych umiejętności i doświadczenia, a także eksperymentowania i rozwiązywania rzeczywistych problemów.
- 5 Przypisanie pracownikom zadań projektowych związanych z nowymi procesami i technologiami może być skuteczną metodą rozwoju umiejętności. Pracownicy mają szansę na praktyczne stosowanie swojej wiedzy i umiejętności, współpracę z innymi zespołami i rozwiązanie rzeczywistych wyzwań³⁷.

Istotne jest, aby dobierać odpowiednie metody rozwoju umiejętności w zależności od potrzeb organizacji, charakteru zmiany i preferencji pracowników. Połączenie różnych metod może być skutecznym sposobem na rozwój kompetencji związanych z nowymi procesami i technologiami.

W zakresie różnych metod szkolenia możliwe są różne zakresy merytoryczne / tematyki szkoleń. **Poniżej przedstawiono wybrane zakresy merytoryczne szkoleń, które mogą pomóc pracownikom zrozumieć, zaakceptować i skutecznie przystosować się do zmian.**

³⁷ *Why Is Change Management Training Important?*, Wharton Online, 2022, online: <<https://online.wharton.upenn.edu/blog/importance-of-change-management-training/>>. *Training Strategies for Effective Change Management*, Hurix, 2023, online: <<https://www.hurix.com/training-strategies-for-effective-change-management/>>.

Rysunek 14 Tematy szkoleń istotne z punktu widzenia procesu zarządzania zmianą



- **Szkolenia ogólne na temat zmiany:** Pracownicy powinni otrzymać szkolenia, które wprowadzą ich w tematykę zarządzania zmianą. Szkolenia te mogą obejmować omówienie różnych modeli i teorii zmiany, zrozumienie procesu zmiany i identyfikację roli pracowników w tym procesie.
- **Szkolenia komunikacyjne:** Komunikacja jest kluczowa w procesie zarządzania zmianą. Szkolenia komunikacyjne mogą pomóc pracownikom w rozwinięciu umiejętności komunikacyjnych, takich jak skuteczne słuchanie, jasne przekazywanie informacji, radzenie sobie z oporem i konfliktami oraz budowanie zaufania w komunikacji z innymi.
- **Szkolenia dotyczące adaptacji i elastyczności:** Zmiana często wymaga od pracowników adaptacji i elastyczności wobec nowych sytuacji i wymagań. Szkolenia te mogą skupiać się na rozwijaniu umiejętności adaptacyjnych, elastycznego myślenia, zarządzania stresem, radzenia sobie z niepewnością i zmiennością.

- **Szkolenia dotyczące umiejętności technicznych:** Jeśli zmiana wiąże się z wprowadzeniem nowych procesów, narzędzi lub technologii, pracownicy powinni otrzymać odpowiednie szkolenia techniczne. Te szkolenia mogą obejmować naukę obsługi nowego oprogramowania, narzędzi czy urządzeń oraz rozwijanie umiejętności związanych z nowymi procesami pracy.
- **Szkolenia dotyczące budowania zespołu:** Wprowadzanie zmiany może wymagać większej współpracy i pracy zespołowej. Szkolenia dotyczące budowania zespołu mogą pomóc pracownikom w rozwoju umiejętności takich jak efektywne komunikowanie się, rozwiązywanie konfliktów, budowanie zaufania, delegowanie zadań i efektywne współdziałanie.
- **Szkolenia dotyczące przywództwa:** W procesie zarządzania zmianą, liderzy i menedżerowie mają kluczową rolę. Szkolenia dotyczące przywództwa mogą pomóc im w rozwijaniu umiejętności takich jak motywowanie zespołu, zarządzanie oporem, inspirowanie innych, budowanie zaangażowania i skuteczne prowadzenie zmiany.
- **Szkolenia dotyczące samorozwoju:** Ważne jest, aby pracownicy mieli możliwość rozwijania swoich umiejętności i kompetencji, które są związane z nowymi wymaganiami wynikającymi ze zmiany. Szkolenia dotyczące samorozwoju mogą obejmować tematy takie jak zarządzanie czasem, skuteczne planowanie, umiejętności prezentacyjne, zarządzanie stresem czy budowanie relacji³⁸.

Warto dostosować metody szkolenia do konkretnych potrzeb i kontekstu organizacji oraz uwzględnić różne style uczenia się pracowników. Ważne jest również, aby zapewnić kontynuację szkoleń i wsparcia w miarę postępującej zmiany, aby pracownicy mogli stale rozwijać się i przystosowywać do nowych wymagań.

³⁸ *Why Is Change Management Training Important?*, Wharton Online, 2022, online: <<https://online.wharton.upenn.edu/blog/importance-of-change-management-training/>>. *Training Strategies for Effective Change Management*, Hurix, 2023, online: <<https://www.hurix.com/training-strategies-for-effective-change-management/>>.

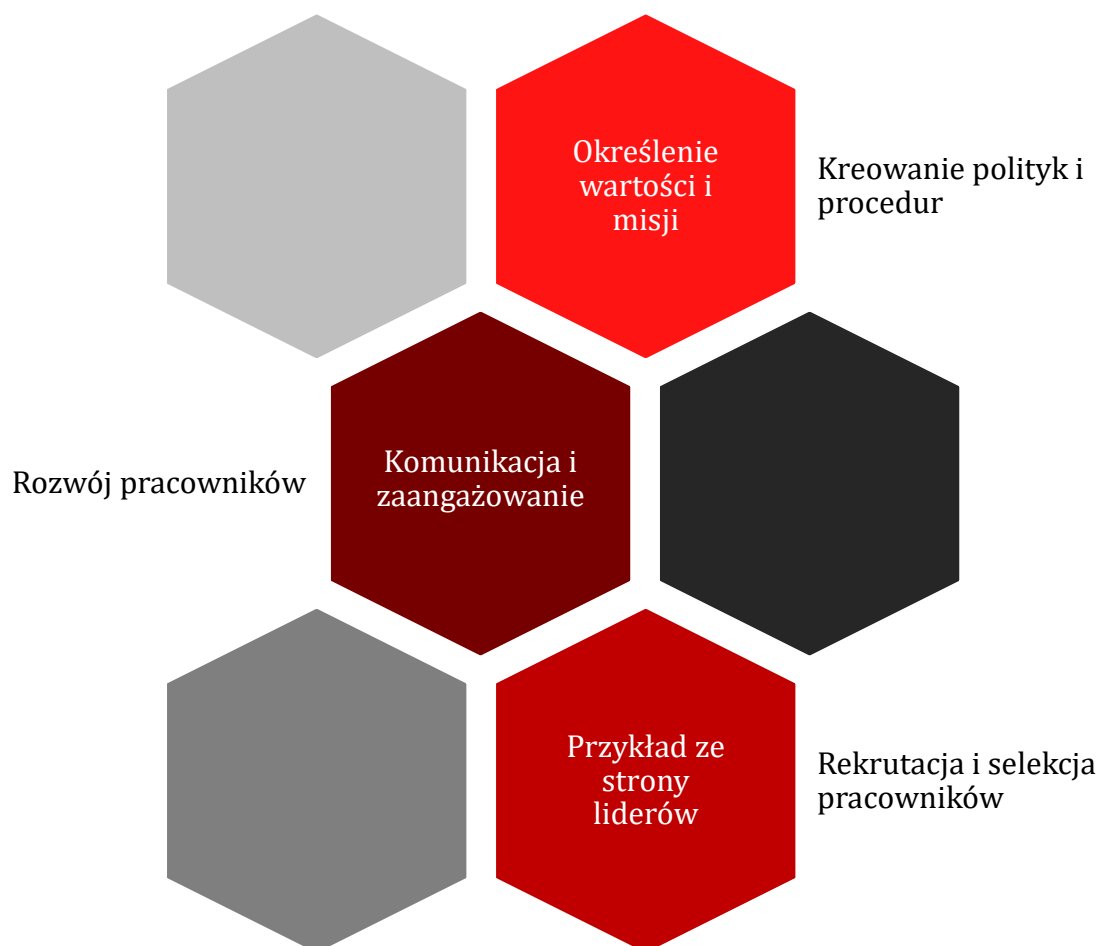
5.2. Kultura organizacyjna

Poza zapewnieniem merytorycznych szkoleń i aktywności, w procesie wdrażania zmiany biznesowej niezwykle istotne jest również **kształtowanie nowej kultury organizacyjnej**. Kultura organizacyjna może mieć duży wpływ na osiągnięcie strategicznych celów organizacji. Wartość kształtowania nowej kultury organizacyjnej polega na stworzeniu środowiska, które sprzyja wzrostowi, innowacjom, zaangażowaniu pracowników i osiągnięciu strategicznych celów. Jest to proces długoterminowy, który wymaga zaangażowania i konsekwencji ze strony zarządu i wszystkich członków organizacji. Jeśli kultura organizacyjna jest zgodna z wartościami i misją organizacji, pracownicy są bardziej skłonni angażować się w realizację celów, współpracować i dążyć do osiągnięcia sukcesu organizacji. Silna kultura organizacyjna może również przyciągać i zatrzymywać wysoko wykwalifikowanych pracowników. Pracownicy, którzy identyfikują się z wartościami i kulturą organizacji, **są bardziej zaangażowani, bardziej zmotywowani i bardziej lojalni wobec organizacji**. Nowa kultura organizacyjna może stworzyć pozytywne i inspirujące środowisko pracy. Pracownicy będą czuli się docenieni, będą mieli jasne cele i będą mieli możliwość rozwijania swoich umiejętności. To może prowadzić do **zwiększenia zadowolenia pracowników, poprawy atmosfery pracy i wzrostu produktywności**. Co więcej, w dynamicznym otoczeniu biznesowym organizacje muszą być elastyczne i gotowe do zmian. Silna kultura organizacyjna może pomóc w łatwiejszej adaptacji do zmian, ponieważ pracownicy będą bardziej otwarci na nowe pomysły, elastyczni i gotowi do nauki i dostosowania się. Wdrożone zmiany w kulturze organizacyjnej mogą również promować współpracę, zaangażowanie i wzajemne wsparcie między pracownikami. Pracownicy będą bardziej skłonni do dzielenia się wiedzą, doświadczeniem i pomysłami, co sprzyja innowacjom i efektywnej pracy zespołowej. Silna kultura organizacyjna może także przyczynić się do wypracowania pozytywnego wizerunku organizacji wśród klientów, partnerów biznesowych i społeczności, co może wpływać na reputację organizacji i jej długoterminowy sukces³⁹.

³⁹ N. Pless, T. Maak, *Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice*. Journal of Business Ethics, 54(2), 129–147.

Kształtowanie nowej kultury organizacyjnej to proces długotrwały i wymagający, który potrzebuje zaangażowania zarządu i wszystkich członków organizacji. Oto kilka sposobów, jak można kształtować nową kulturę organizacyjną:

Rysunek 15 Możliwe sposoby kształtowania kultury organizacyjnej w firmie



Źródło: Opracowanie własne

- Ważne jest zdefiniowanie wartości, na których ma opierać się nowa kultura organizacyjna. Należy określić, jakie są cele i misja organizacji. **Wartości i misja stanowią fundamenty kultury organizacyjnej i powinny być spójne ze strategią i celami organizacji.**
- Wartości i misja organizacji powinny być komunikowane w sposób jasny i konsekwentny. Należy zapewnić, aby były one dostępne i zrozumiałe dla

wszystkich pracowników. Warto angażować pracowników w tworzenie i wdrażanie nowej kultury poprzez **słuchanie ich opinii, dawanie możliwości wypowiedzi i uwzględnianie ich wkładu.**

- Liderzy organizacji odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu kultury organizacyjnej. Powinni być wzorem do naśladowania, działając zgodnie z wartościami i misją organizacji. Liderzy powinni również aktywnie promować i wykazywać zachowania zgodne z nową kulturą⁴⁰.
- Polityki i procedury organizacyjne powinny być spójne z nową kulturą i wspierać pożądane zachowania. W procesie wprowadzania zmiany biznesowej, należy zidentyfikować obszary, w których polityki i procedury mogą zostać dostosowane lub ulepszone, aby wspierać nowe wartości i cele organizacji.
- Przy rekrutacji nowych pracowników, warto zwracać uwagę na ich wartości i umiejętność wpasowania się w nową kulturę organizacyjną. Warto dobrać pracowników, którzy podzielają wartości organizacji i będą w stanie przyczynić się do budowy nowej kultury.
- Ważne są inwestycje w rozwój pracowników, aby wzmocnić pożądane zachowania i umiejętności zgodne z nową kulturą.
- Warto wyrażać uznanie i nagradzać pracowników za wykazywanie zachowań zgodnych z nową kulturą. W tym celu można stworzyć system nagradzania, który promuje i wzmacnia pożądane postawy i działania.

Analizując wskazane powyżej obszary należy mieć na uwadze, że kształtowanie nowej kultury organizacyjnej to proces stopniowy. Wymaga czasu, konsekwencji i zaangażowania wszystkich członków organizacji⁴¹.

⁴⁰ J. P. Kotter, *Leading change*, Harvard Business Review Press, 2012.

⁴¹ N. Pless, T. Maak, *Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice*. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129–147.

Indywidualne wsparcie pracowników jest niezwykle istotne

Zapewnienie indywidualnego wsparcia pracownikom w procesie zarządzania zmianą może być niezwykle istotne dla ich adaptacji i skutecznego dostosowania do nowych procesów. Indywidualne wsparcie pracowników jest kluczowe, ponieważ każda osoba może reagować na zmianę w inny sposób. Możliwe działania w tym zakresie obejmują następujące kroki:

- 1. Komunikacja:** Regularna i otwarta komunikacja z pracownikami jest kluczowa. Należy zapewnić im jasne informacje na temat zmian, celów i korzyści, które wynikają z tych zmian. Lider zmiany powinien być dostępny do odpowiedzi na pytania, rozwiania wątpliwości i wysłuchania ich obaw. Indywidualne spotkania, jak również regularne komunikaty e-mailowe, sesje informacyjne czy wideokonferencje mogą pomóc w utrzymaniu stałej linii komunikacji.
- 2. Mentoring i coaching:** Przypisanie mentorów lub coachów, którzy posiadają doświadczenie związane z zarządzaniem zmianą, może być bardzo wartościowe dla pracowników. Mentoring lub coaching umożliwia indywidualne wsparcie, doradztwo i pomoc w radzeniu sobie z wyzwaniami i trudnościami związanymi z procesem zmiany.
- 3. Okazjonalne spotkania:** Warto zarezerwować czas na indywidualne spotkania z pracownikami w celu omówienia ich postępów, wyzwań i potrzeb. Częstsze spotkania mogą być konieczne w początkowej fazie zmiany, aby zapewnić dodatkowe wsparcie i rozwiązywanie problemów.
- 4. Angażowanie i uczestnictwo:** Należy zachęcać pracowników do aktywnego uczestnictwa w procesie zarządzania zmianą. Warto zadawać pytania oraz wysłuchiwać ich opinii i pomysłów. Umożliwienie pracownikom uczestnictwa w

podejmowaniu decyzji i wpływaniu na kształt zmiany zwiększa poczucie zaangażowania i wpływu⁴².

- 5. Współpraca i wsparcie zespołowe:** Należy promować współpracę i wsparcie między pracownikami w zespole. Warto stworzyć pracownikom możliwości do dzielenia się doświadczeniami, wzajemnej pomocy i wymiany najlepszych praktyk. Pracownicy mogą się wzajemnie motywować i radzić sobie z wyzwaniami związanymi z procesem zmiany.

- 6. Rozpoznanie sukcesów i docenienie wysiłku:** Należy doceniać wysiłek i postępy pracowników w procesie adaptacji do zmiany. Rozpoznawaj ich osiągnięcia i wyniki pochwałą i nagrody mogą działać jako dodatkowe motywatory⁴³.

⁴² J. P. Kotter, *Leading change*, Harvard Business Review Press, 2012.

⁴³ J. B. Phillips, *Change happens: Practitioner use of change management strategies*. ProQuest Dissertations & Theses Global, 2021.

6. Narzędzia i techniki wsparcia strategii zarządzania zmianą w zakresie internacjonalizacji

6.1. Partnerstwa strategiczne i sieci biznesowe

Partnerstwa strategiczne i sieci biznesowe są ważnymi narzędziami wsparcia strategii zarządzania zmianą w zakresie internacjonalizacji. Oto ich opis:

Partnerstwa strategiczne to formalne umowy i relacje między dwoma lub więcej organizacjami, które współpracują w celu osiągnięcia wspólnych celów biznesowych. W kontekście internacjonalizacji, partnerstwa strategiczne mogą pomóc organizacjom w ekspansji na rynki zagraniczne. Przykłady partnerstw strategicznych to joint venture, umowy licencyjne, franchising, strategiczne sojusze, wspólne badania i rozwój. Partnerstwa strategiczne umożliwiają organizacjom dzielenie się zasobami, ryzykiem i kompetencjami, co przyspiesza i ułatwia proces internacjonalizacji.

Sieci biznesowe to struktury oparte na powiązaniach między różnymi podmiotami biznesowymi, takimi jak dostawcy, dystrybutorzy, partnerzy, klienci, konkurenci czy instytucje badawcze. Sieci biznesowe służą do wymiany informacji, wiedzy, zasobów, do nawiązywania relacji biznesowych i wspierania rozwoju. W kontekście internacjonalizacji, organizacje mogą uczestniczyć w sieciach biznesowych, które mają globalny zasięg i mogą pomóc w identyfikowaniu partnerów, nawiązywaniu kontaktów, zdobywaniu wiedzy o rynkach zagranicznych, dostępie do dystrybucji i zdobywaniu konkurencyjnej przewagi.

Partnerstwa strategiczne i sieci biznesowe stanowią wartościowe narzędzia wsparcia strategii zarządzania zmianą w kontekście internacjonalizacji. Pomagają organizacjom rozszerzyć swoje zasięgi, zminimalizować ryzyko, zdobyć dostęp do nowych rynków i zasobów oraz budować trwałe relacje biznesowe. Szczegółowe korzyści obejmują:

- **Dostęp do nowych rynków:** Partnerstwa strategiczne i sieci biznesowe umożliwiają organizacjom wejście na nowe rynki zagraniczne poprzez współpracę z lokalnymi partnerami, którzy mają wiedzę i doświadczenie na danym rynku.
- **Wzajemna wymiana zasobów:** Partnerstwa strategiczne i sieci biznesowe umożliwiają organizacjom dzielenie się zasobami, takimi jak technologia, wiedza, sieć dystrybucji, co przyspiesza proces internacjonalizacji i zmniejsza koszty.
- **Redukcja ryzyka:** Współpraca z partnerami strategicznymi i w ramach sieci biznesowych może pomóc organizacjom w zminimalizowaniu ryzyka związanego z wejściem na nowe rynki zagraniczne poprzez dzielenie się kosztami, ryzykiem i odpowiedzialnością.
- **Dostęp do know-how i innowacji:** Partnerstwa strategiczne i sieci biznesowe umożliwiają organizacjom dostęp do know-how, doświadczenia i innowacji partnerów, co przyspiesza proces internacjonalizacji i podnosi konkurencyjność.
- **Budowanie relacji biznesowych:** Partnerstwa strategiczne i sieci biznesowe są doskonałym narzędziem do budowania trwałych relacji biznesowych, zarówno na lokalnych, jak i międzynarodowych rynkach⁴⁴.

⁴⁴ K. O'Neil, *The Era Of Collaboration: Six Strategies To Create A High-Performing Partner Network*, Forbes 2022, online: < <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/11/17/the-era-of-collaboration-six-strategies-to-create-a-high-performing-partner-network/>>.

Budowanie partnerstw biznesowych na rynku zagranicznym wymaga starannego podejścia i odpowiedniej strategii. Poniżej przedstawiono kilka rekomendacji dotyczących skutecznego budowania partnerstw biznesowych na rynku zagranicznym:

- 1 • **Wytycz cele i strategię:** Przed rozpoczęciem procesu budowania partnerstw biznesowych na rynku zagranicznym, precyzyjnie określ cele i strategię Twojej organizacji. Zdefiniuj, jakie korzyści chcesz osiągnąć poprzez partnerstwa, jakie cele biznesowe zamierzasz zrealizować oraz w jakiej branży i na jakim rynku chcesz się skoncentrować. Sprecyzuj także oczekiwania wobec potencjalnych partnerów.
- 2 • **Przeprowadź analizę rynku i identyfikuj potencjalnych partnerów:** Przeprowadź dogłębne badania rynku zagranicznego, aby zrozumieć jego specyfikę, potrzeby klientów, konkurencję i potencjalne możliwości. Na tej podstawie zidentyfikuj potencjalnych partnerów, którzy posiadają odpowiednie zasoby, wiedzę i doświadczenie. Wykorzystaj różne źródła informacji, takie jak bazy danych, publikacje branżowe, sieci biznesowe, konferencje branżowe oraz misje handlowe.
- 3 • **Nawiąż kontakt i buduj relacje:** Znalezienie potencjalnych partnerów to jedynie początek procesu. Następnie należy nawiązać kontakt i budować trwałe relacje biznesowe. Możesz skorzystać z różnych środków komunikacji, takich jak e-maile, telefony, spotkania online lub osobiście. Warto stawiać na budowanie zaufania oraz zapoznanie się z wartościami i celami potencjalnych partnerów, aby upewnić się, że współpraca będzie harmonijna i długoterminowa.
- 4 • **Współpraca oparta na wzajemnych korzyściach:** Ważne jest, aby podczas negocjacji partnerstwa biznesowego dążyć do osiągnięcia wzajemnie korzystnych warunków. Partnerstwo powinno przynosić korzyści obu stronom i być oparte na zasadzie wygranej dla obu stron. Zdefiniujcie wspólne cele, obowiązki i korzyści, a także ustalcie warunki współpracy w ramach umowy partnerskiej. Bądźcie otwarci, uczciwi i transparentni, budując w ten sposób zaufanie i wspierając się nawzajem.



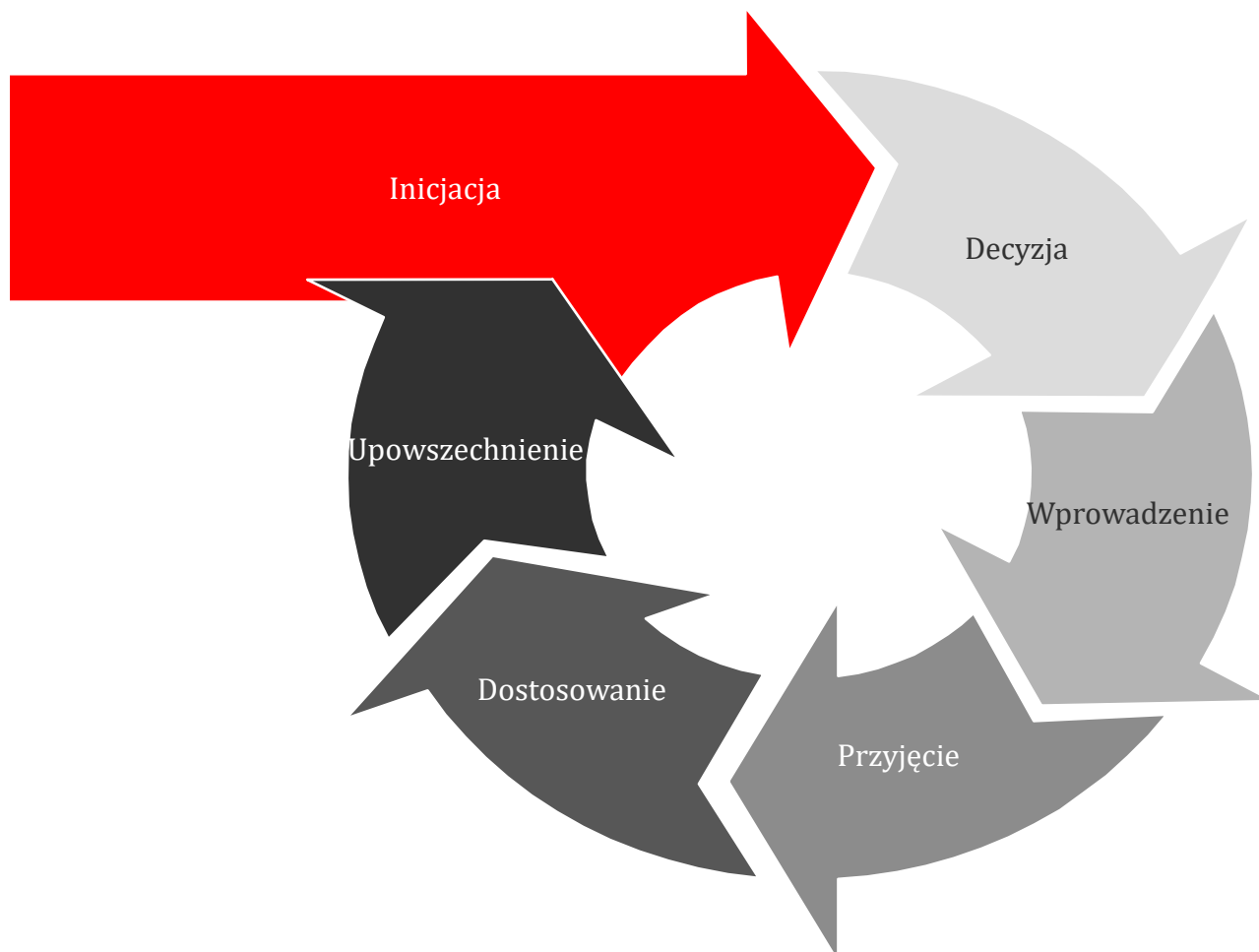
5

- **Skoncentruj się na długoterminowym zarządzaniu partnerstwem:** Budowanie partnerstwa biznesowego to proces, który wymaga długotrwałego zaangażowania i efektywnego zarządzania. Po podpisaniu umowy partnerskiej, nie zapominaj o regularnej komunikacji i współpracy z partnerem. Monitoruj postępy, oceniaj skuteczność partnerstwa i dostosowuj działania, jeśli zajdzie taka potrzeba.

6.2. Wdrażanie innowacji w firmie

Wdrażanie innowacji w firmie obejmuje procesy i kroki, które umożliwiają skuteczne wprowadzenie nowych pomysłów, technologii lub praktyk do organizacji. Etapy wdrażania innowacji, znane jako model Diffusion of Innovations autorstwa Everetta Rogersa obejmują następujące kroki:

Rysunek 16 Model Rogersa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie E. Rogers, *Diffusion of Innovations*, Simon and Schuster 2003.

1. W pierwszej fazie inicjacji identyfikuje się nową innowację i ocenia jej potencjalne korzyści i zastosowanie w kontekście organizacji. Może to obejmować **badanie rynku, analizę konkurencji, zbieranie informacji zwrotnych od klientów i pracowników oraz analizę techniczną i ekonomiczną.**
2. Po dokładnej ocenie innowacji i jej potencjalnych korzyści, decyduje się o przyjęciu innowacji. W tej **fazie podejmuje się formalną decyzję o wdrożeniu innowacji w organizacji.** Mogą to być decyzje podejmowane na poziomie zarządu lub decyzje podejmowane przez zespół odpowiedzialny za innowacje.

3. Wprowadzenie innowacji to proces adaptacji i przygotowania organizacji do wdrożenia innowacyjnego rozwiązania. Obejmuje to **planowanie, opracowanie strategii wdrożenia, zidentyfikowanie zasobów potrzebnych do realizacji innowacji oraz przygotowanie personelu i infrastruktury.**
4. Przyjęcie innowacji przez pracowników i interesariuszy jest kluczowym aspektem w procesie wdrażania. **Komunikacja, szkolenia, wsparcie i zaangażowanie są niezbędne,** aby zapewnić, że pracownicy będą odpowiednio przygotowani i skłonni do przyjęcia innowacji. Ważne jest również uwzględnienie perspektywy użytkowników końcowych i dostosowanie innowacji do ich potrzeb.
5. W trakcie wdrażania innowacji organizacja może napotkać różne problemy i wyzwania. Ważne jest, aby monitorować i dostosowywać innowację na podstawie informacji zwrotnych i wyników, aby zoptymalizować jej efektywność. Dostosowanie może obejmować **wprowadzanie ulepszeń, rozwiązywanie problemów technicznych, zmiany procesów lub organizacyjne.**
6. Upowszechnienie: Ostatecznym celem wdrażania innowacji jest osiągnięcie pełnej adopcji innowacyjnego rozwiązania w organizacji. W tej fazie innowacja staje się częścią standardowych procesów i praktyk firmy, a organizacja czerpie z niej korzyści. Ważne jest również **monitorowanie wyników i efektów innowacji w dłuższej perspektywie czasowej**⁴⁵.

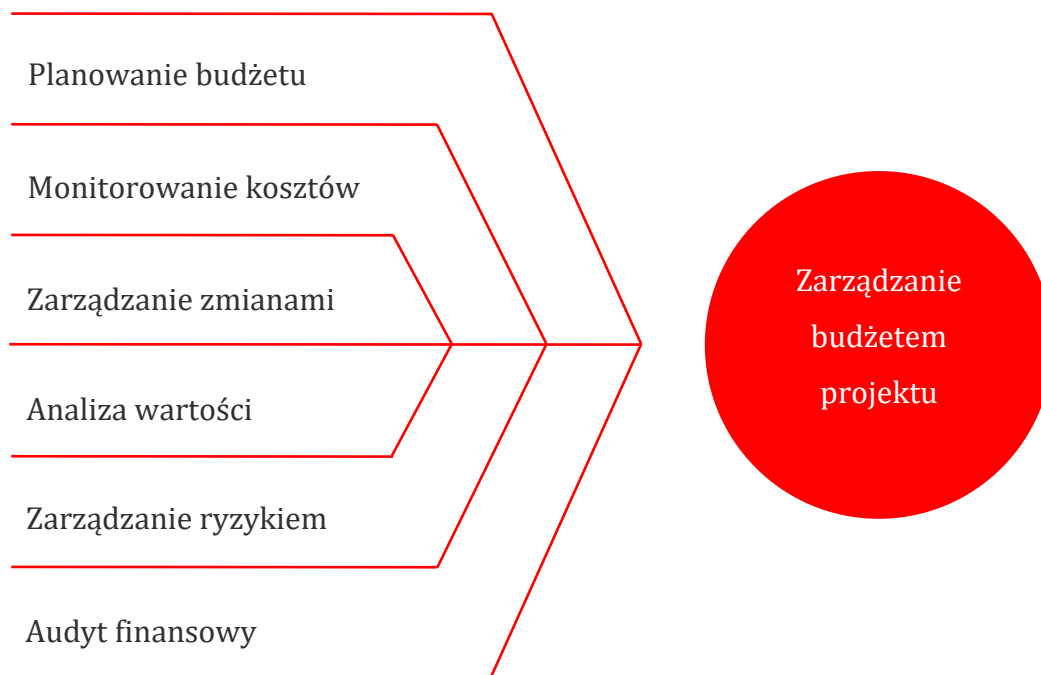
6.3. Zarządzanie budżetem w projektach

Zarządzanie budżetem w projektach ma kluczowe znaczenie dla skutecznego planowania i monitorowania wydatków oraz kontrolowania kosztów. Metody i narzędzia zarządzania budżetem mogą się różnić w zależności od rodzaju projektu, branży, skali i złożoności projektu

⁴⁵ E. Rogers, *Diffusion of Innovations*, Simon and Schuster 2003. G. Meyer, *Diffusion Methodology: Time to Innovate?*, *Journal of Health Communication: International Perspectives*. 9 (S1): 59–69.

oraz dostępnych zasobów. Ważne jest dostosowanie ich do indywidualnych potrzeb i wymagań danego projektu. Poniżej poszczególne etapy zarządzania budżetem w projektach⁴⁶:

Rysunek 17 Etapy zarządzania budżetem w projektach



Źródło: Opracowanie własne

- **Planowanie budżetu:** Pierwszym krokiem jest dokładne zaplanowanie budżetu projektu. W tym celu należy uwzględnić wszystkie koszty związane z realizacją projektu. Warto skorzystać z metod szacowania kosztów, takich jak szacowanie parametryczne, szacowanie analogiczne lub szacowanie zespołowe. Przy planowaniu budżetu warto uwzględnić rezerwę kosztową, która stanowi pewien margines na nieprzewidziane wydatki lub zmienne czynniki. Utrzymywanie rezerwy kosztowej pozwoli na elastyczność i umożliwi

⁴⁶ J. Bridges, *How to Make a Project Budget: Project Budgeting Basics*, ProjectManager.com, 2023, online: <<https://www.projectmanager.com/training/create-and-manage-project-budget>>.

dostosowanie się do ewentualnych zmian w projekcie bez przekroczenia budżetu⁴⁷.

Planowanie budżetu w kontekście internacjonalizacji, zwłaszcza w przypadku działań eksportowych, to kluczowy proces, który ma na celu oszacowanie i alokację środków finansowych potrzebnych do skutecznego wprowadzenia produktów lub usług na nowe rynki zagraniczne. Przy planowaniu budżetu dla działalności eksportowej należy uwzględnić szereg istotnych czynników takich, jak:

- **Badania rynku:** Koszty związane z badaniami rynku i analizami konkurencji mogą być znaczącym elementem budżetu.

Przykład: Wydanie środków na zakup raportów rynkowych, analizę trendów rynkowych oraz przeprowadzenie badań dotyczących preferencji i potrzeb lokalnych klientów.

- **Dostosowanie produktu/usługi:** Jeśli produkt lub usługa wymaga dostosowania do specyfikacji lokalnego rynku, to konieczne będzie uwzględnienie kosztów związanych z modyfikacjami.

Przykład: Przemianowanie, przetłumaczenie materiałów marketingowych, dostosowanie produktu do wymogów prawnych i kulturowych.

- **Marketing i promocja:** Wprowadzając się na nowy rynek, konieczne jest zainwestowanie w strategie marketingowe i promocyjne.

Przykład: Wydatki na kampanie reklamowe, działania PR, udział w targach i wystawach branżowych.

- **Dystrybucja i logistyka:** Koszty związane z dostarczeniem produktu na nowy rynek, zarówno transportem jak i magazynowaniem, mogą mieć duży wpływ na budżet.

Przykład: Koszty transportu międzynarodowego, magazynowanie w kraju docelowym, obsługa celna.

⁴⁷ C. MacNeil, *Jak przygotować budżet projektu i go nie przekroczyć*, Asana, 2022, online: < <https://asana.com/pl/resources/project-budget>>. C. MacNeil, *Jak przygotować budżet projektu i go nie przekroczyć*, Asana, 2022, online: < <https://asana.com/pl/resources/project-budget>>.

- **Regulacje i cła:** Uwzględnienie opłat celnych i podatków importowych jest istotne przy planowaniu.
Przykład: Stawki cła, podatki od wartości dodanej (VAT), inne opłaty administracyjne.
- **Kształcenie personelu:** Przy ekspansji na nowy rynek może być konieczne przeszkolenie pracowników z obszaru eksportu, czy obsługi klienta w kontekście międzynarodowym.
Przykład: Szkolenia z zakresu obsługi klienta w danym regionie, szkolenia kulturowe dla personelu.
- **Wsparcie prawne i doradcze:** Wprowadzając się na nowy rynek, warto skorzystać z usług prawników i doradców, aby uniknąć problemów prawnych i regulacyjnych.
Przykład: Wynagrodzenia dla prawników specjalizujących się w prawie międzynarodowym, opłaty za usługi doradcze.
- **Ryzyko walutowe i finansowe:** Zmienność kursów walutowych może wpłynąć na wyniki finansowe działalności eksportowej.
Przykład: Konieczność wykupienia zabezpieczeń walutowych, które minimalizują ryzyko strat związanych z fluktuacjami kursów.
- **Obsługa posprzedażowa:** Koszty związane z obsługą klientów, gwarancjami, serwisem i wsparciem technicznym również trzeba uwzględnić.
Przykład: Koszty utrzymania infolinii lub obsługi posprzedażowej w danym kraju.
- **Monitorowanie i raportowanie:** Koszty związane z monitorowaniem wyników działalności eksportowej oraz przygotowaniem raportów dla zarządu.
Przykład: Wydatki na systemy monitoringu sprzedaży, raportowanie finansowe i operacyjne.
- **Monitorowanie kosztów:** Ważne jest ściśle monitorowanie wydatków i kosztów w trakcie realizacji projektu. Warto regularnie porównywać rzeczywiste koszty projektu z tymi, które zostały zaplanowane w budżecie. Porównanie może

obejmować zarówno całkowite koszty, jak i koszty poszczególnych elementów projektu. Na podstawie tych porównań można łatwo zidentyfikować odchylenia i podjąć odpowiednie działania korygujące. Narzędziem często stosowanym w tym celu jest system kontroli kosztów, który pozwala na rejestrowanie i śledzenie wszystkich kosztów związanych z projektem. Może to obejmować stosowanie **karty kontrolnej kosztów, systemy informatyczne do zarządzania projektami (np. Microsoft Project, JIRA), arkusze kalkulacyjne (np. Microsoft Excel)** lub specjalistyczne oprogramowanie do zarządzania finansami projektowymi.

- **Zarządzanie zmianami w budżecie:** Podczas trwania projektu mogą wystąpić zmiany, które wpływają na budżet. Może to obejmować zmiany w projekcie, harmonogramie, wymaganiach, priorytetach, dostępności zasobów itp. Ważne jest, aby wprowadzać zmiany w budżecie w sposób kontrolowany i zarządzać nimi zgodnie z **procedurami zmian w projekcie**. Należy uwzględnić procesy zatwierdzania zmian, ocenę wpływu na budżet i wdrożenie nowego budżetu. Poniżej wskazano przykłady głównych czynników powodujących zmiany w budżecie procesu internacjonalizacji:
 - **Zmiany kursów walutowych:** Fluktuacje kursów walutowych mogą znacząco wpłynąć na wartość transakcji w walutach obcych, co z kolei ma wpływ na przewidywane koszty i przychody. Wzrost kursu waluty docelowej w porównaniu do waluty kraju macierzystego może zwiększyć koszty, a spadek kursu może obniżyć przychody.
 - **Zmiany regulacji i prawodawstwa:** Nowe regulacje i przepisy prawne w kraju docelowym mogą wymagać dostosowania produktu, procedur czy dokumentacji, co może generować dodatkowe koszty.
 - **Zmienne koszty logistyczne:** Koszty związane z transportem, magazynowaniem czy obsługą celno-administracyjną mogą ulec zmianie w zależności od warunków na rynku.
 - **Elastyczność cenowa:** Reakcja konkurencji na wprowadzenie produktu lub usługi na nowy rynek może wymagać dostosowania strategii cenowej.

- **Wahania popytu:** Zmiany w popycie na produkty lub usługi na rynku zagranicznym mogą wpłynąć na planowane przychody.
 - **Negocjacje kontraktów i umów:** Warunki handlowe i umowne mogą ulec zmianie w wyniku negocjacji z partnerami zagranicznymi.
 - **Inflacja i zmienne koszty:** Wzrost cen surowców, energii czy kosztów pracy w danym kraju może wpłynąć na koszty produkcji lub świadczenia usług.
 - **Zmienne potrzeby marketingowe:** W zależności od rezultatów działań marketingowych, konieczne może być dostosowanie strategii, co może wiązać się z dodatkowymi kosztami.
 - **Ryzyka i nieprzewidziane okoliczności:** Nieprzewidziane czynniki, takie jak kryzysy polityczne, ekonomiczne czy epidemiologiczne, mogą znacząco wpłynąć na koszty działalności zagranicznej.
- **Analiza wartości:** Metoda analizy wartości (Value Analysis) może być użyteczna w procesie zarządzania budżetem projektu. Polega ona na identyfikowaniu i ocenie wartości poszczególnych elementów projektu w kontekście kosztów. Pozwala to na **identyfikację obszarów, w których można osiągnąć oszczędności lub zwiększyć wartość projektu przy minimalnych kosztach.** Obszary te mogą obejmować kwestie takie, jak:
- **Logistyka:** Optymalizacja procesów logistycznych, wybór efektywnych dróg transportu i partnerów logistycznych, minimalizacja kosztów magazynowania i obsługi celno-administracyjnej.
 - **Zarządzanie łańcuchem dostaw:** Skuteczne zarządzanie dostawami i relacjami z dostawcami, negocjacje cen surowców i materiałów, minimalizacja opóźnień i wadliwości dostaw.
 - **Energia:** Wybór efektywnych rozwiązań energetycznych, optymalizacja zużycia energii i kosztów.
 - **Procesy produkcyjne:** Doskonalenie procesów produkcyjnych, eliminacja marnotrawstwa i nadprodukcji, optymalizacja wykorzystania zasobów.

- **Outsourcing:** Rozważenie możliwości korzystania z usług zewnętrznych, takich jak outsourcing produkcji, obsługi klienta czy księgowości, co może obniżyć koszty stałe.
- **Automatyzacja i technologia:** Wprowadzenie nowych technologii, automatyzacja procesów, które mogą poprawić efektywność i zmniejszyć nakłady pracy.
- **E-marketing i reklama:** Wykorzystanie narzędzi marketingowych opartych na internecie, takich jak kampanie reklamowe w mediach społecznościowych czy e-mail marketing, co może być bardziej efektywne kosztowo, niż tradycyjne formy reklamy.
- **Współpraca z partnerami:** Poszukiwanie partnerów np. w zakresie dystrybucji, którzy mogą pomóc zminimalizować koszty wejścia na nowy rynek.
- **Zarządzanie zasobami ludzkimi:** Efektywne zarządzanie personelem, optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich, szkolenia mające na celu podniesienie kwalifikacji pracowników.
- **Skalowalność:** Projektowanie działań i strategii, które są skalowalne, czyli mogą być realizowane na większą skalę bez znaczącego wzrostu kosztów.
- **Zarządzanie ryzykiem kosztów:** Zarządzanie ryzykiem kosztów jest istotnym aspektem zarządzania budżetem w projektach. Warto przeprowadzić analizę ryzyka, aby zidentyfikować potencjalne zagrożenia dla kosztów projektu i opracować strategie zarządzania tymi ryzykami. Może to obejmować **rezerwe kosztową, negocjacje z dostawcami, alternatywne źródła zasobów, harmonogramowanie działań** w taki sposób, aby minimalizować wpływ ryzyka kosztowego itp.
- **Audyt finansowy:** Audyt finansowy może być przydatnym narzędziem w celu potwierdzenia poprawności i integralności zarządzania budżetem w projekcie. Może on obejmować przegląd dokumentów finansowych, analizę kosztów, ocenę

zgodności z procedurami finansowymi i ocenę skuteczności działań zarządzania budżetem⁴⁸.

6.4. Strategie marketingowe i sprzedażowe

Strategie marketingowe i sprzedażowe odgrywają istotną rolę w procesie zarządzania zmianą. Zmiana w organizacji często wiąże się z koniecznością wprowadzenia nowych produktów, usług, procesów lub struktur organizacyjnych. W takich sytuacjach strategie marketingowe i sprzedażowe pełnią kluczową funkcję w zapewnieniu sukcesu wdrożenia i zaakceptowania zmian przez interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych. Właściwe stosowanie strategii zarządzania zmianą przyczynia się do sukcesu wdrożenia zmiany i osiągnięcia założonych celów organizacyjnych. Kluczowe aspekty związane z rolą strategii marketingowych i sprzedażowych w strategii zarządzania zmianą obejmują następujące kwestie:

- **Komunikacja z interesariuszami zewnętrznymi:** Strategie marketingowe są niezbędne do skutecznego komunikowania się z klientami, partnerami biznesowymi, dostawcami i innymi interesariuszami zewnętrznymi. Informowanie ich o wprowadzanych zmianach, korzyściach, nowych produktach lub usługach oraz zapewnienie odpowiednich narzędzi promocji i marketingu, pomaga w zbudowaniu zaufania i zainteresowania nimi. Strategie sprzedażowe natomiast koncentrują się na efektywnym dotarciu do klientów i przekonaniu ich do zakupu oferowanych produktów lub usług.
- **Wewnętrzna komunikacja i zaangażowanie pracowników:** Strategie marketingowe i sprzedażowe odgrywają również istotną rolę w komunikacji i zaangażowaniu wewnętrznym w kontekście zmian. Informowanie pracowników o celach zmiany, korzyściach, planowanych działaniach oraz ich roli w procesie jest kluczowe dla ich akceptacji i zaangażowania. Strategie marketingowe i sprzedażowe mogą obejmować tworzenie materiałów informacyjnych, organizację spotkań, szkoleń i warsztatów, które pomogą pracownikom

⁴⁸ J. Bridges, *How to Make a Project Budget: Project Budgeting Basics*, ProjectManager.com, 2023, online: <<https://www.projectmanager.com/training/create-and-manage-project-budget>>.

zrozumieć zmianę, dostosować się do niej i wnieść swój wkład w osiągnięcie celów.

- **Dostosowanie oferty do zmieniających się potrzeb rynkowych:**

Wprowadzanie zmian w organizacji często wynika z konieczności dostosowania się do zmieniających się potrzeb i oczekiwań klientów oraz zmian na rynku. Strategie marketingowe i sprzedażowe są niezbędne do zidentyfikowania tych zmian, analizy rynku, określenia nowych grup docelowych, tworzenia odpowiednich ofert produktowych lub usługowych i wprowadzania ich na rynek. Skuteczne strategie marketingowe i sprzedażowe pomagają w zdobyciu nowych klientów, utrzymaniu istniejących oraz zwiększeniu sprzedaży.

Przykład:

Załóżmy, że międzynarodowy producent sprzętu sportowego, który skupia się na rowerach, rozpoczyna działalność w Japonii. Badania wykazują, że w Japonii popularne są miejskie rowery elektryczne. Firma decyduje się dostosować swoją ofertę, wprowadzając nową linię rowerów elektrycznych o unikalnym designie, przystosowanym do japońskiego stylu życia. Dodatkowo, firma oferuje specjalne kursy obsługi dla klientów japońskich, uwzględniając różnice w użytkowaniu i konserwacji rowerów elektrycznych.

Dostosowanie oferty do zmieniających się potrzeb rynkowych w międzynarodowej działalności to kluczowy krok w osiągnięciu sukcesu i zdobyciu lojalnych klientów na różnych rynkach. Pozwala to firmom spełnić oczekiwania lokalnych konsumentów i skutecznie konkurować w globalnym środowisku biznesowym.

- **Monitorowanie wyników i dostosowywanie strategii:** Strategie marketingowe i sprzedażowe odgrywają również rolę w monitorowaniu wyników zmiany i dostosowywaniu strategii. Przez analizę danych, wskaźników sprzedaży, opinii klientów i innych informacji można ocenić skuteczność wdrożonych działań i wprowadzić niezbędne korekty. Strategie marketingowe i sprzedażowe pozwalają

na ciągle doskonalenie i dostosowywanie działań do zmieniających się warunków rynkowych i potrzeb klientów⁴⁹.

Jak opracować strategię marketingową?

Opracowanie strategii marketingowej jest procesem kompleksowym i wymaga uwzględnienia wielu czynników. Ogólny schemat opracowania strategii marketingowej prezentuje się następująco:

- 1 • **Analiza otoczenia i rynku:** Przeprowadź szczegółową analizę otoczenia, w tym analizę rynku, konkurencji, trendów, potrzeb i oczekiwań klientów. Zrozumienie aktualnej sytuacji rynkowej pomoże w określeniu celów i strategii.
- 2 • **Określenie celów marketingowych:** Sprecyzuj klarowne cele, jakie chcesz osiągnąć za pomocą strategii marketingowej. Mogą to być cele związane z zwiększeniem sprzedaży, pozyskaniem nowych klientów, zwiększeniem świadomości marki, poprawą wizerunku itp.
- 3 • **Segmentacja rynku i określenie grup docelowych:** Podziel rynek na odpowiednie segmenty i zidentyfikuj grupy docelowe, które mają największe szanse skorzystania z twojej oferty. Dostosuj swoje działania marketingowe do potrzeb i preferencji poszczególnych grup docelowych.
- 4 • **Wybór strategii marketingowej:** Na podstawie analizy otoczenia i określonych celów wybierz odpowiednią strategię marketingową. Może to być strategia penetracji rynku, rozwoju produktu, dywersyfikacji, segmentacji itp.
- 5 • **Opracowanie marketingowego mixu:** Skonstruuj odpowiedni marketingowy mix, który obejmuje produkt/usługę, cenę, miejsce i promocję. Zdefiniuj, jakie produkty/usługi oferujesz, jakie są ich ceny, jak i gdzie są dystrybuowane oraz jak będą promowane.
- 6 • **Tworzenie planów działań:** Opracuj szczegółowe plany działań marketingowych, które będą realizować strategię. Określ, jakie kanały

⁴⁹ G. Hooley, B. Nicoulaud, J. Rudd, N. Lee, *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, PEARSON Education Limited, 2020.



komunikacji i promocji będą wykorzystywane, jakie działania zostaną podjęte i w jakim czasie.

7

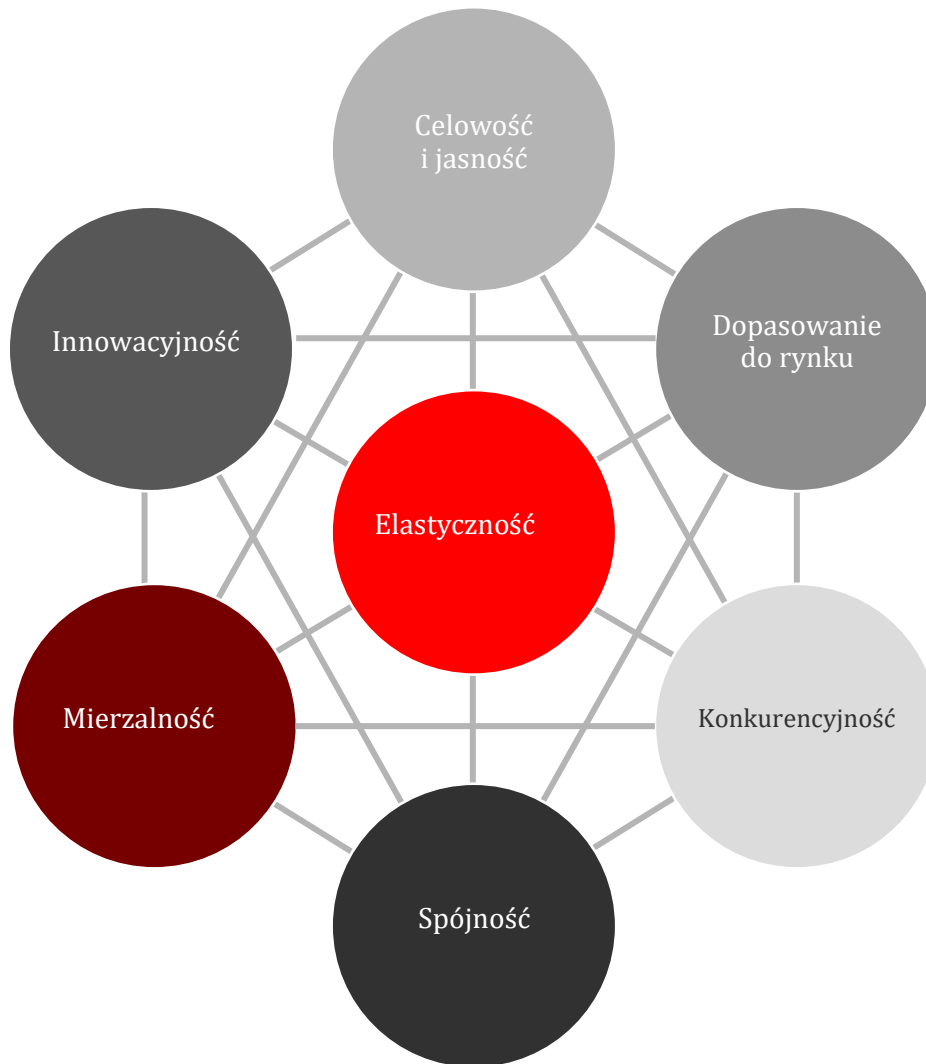
- **Monitorowanie i analiza wyników:** Regularnie monitoruj wyniki działań marketingowych i analizuj ich skuteczność. Oceniaj wskaźniki, takie jak sprzedaż, świadomość marki, satysfakcja klientów itp. W oparciu o te dane dostosowuj strategię i plany działań⁵⁰.

Co cechuje dobrą strategię marketingową?

Dobra strategia marketingowa powinna mieć kilka istotnych cech, które pomogą w osiągnięciu sukcesu organizacyjnego:

⁵⁰ G. Hooley, B. Nicoulaud, J. Rudd, N. Lee, *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, PEARSON Education Limited, 2020.

Rysunek 18 Cechy dobrej strategii marketingowej



Źródło: Opracowanie własne

Dobra strategia marketingowa **musi być celowa i jasno określać cele**, które organizacja chce osiągnąć. Cele powinny być konkretne, mierzalne, osiągalne, realistyczne i związane z czasem (SMART). Jasno określone cele umożliwiają skoncentrowanie działań marketingowych i wyznaczenie kierunku dla całej organizacji. Strategia marketingowa powinna uwzględniać zrozumienie rynku i potrzeb grup docelowych. **Musí być dopasowana do preferencji, zachowań i oczekiwań klientów.** Dobre zrozumienie rynku pozwala na skuteczne dostosowanie oferty, komunikacji i działań marketingowych. Dobra strategia marketingowa powinna uwzględniać konkurencyjność organizacji na rynku. **Musí wyróżniać się i oferować wartość dodaną w porównaniu do konkurencji.** Konkurencyjność może wynikać z unikalnej

oferty produktów/usług, innowacyjności, efektywności, jakości obsługi klienta itp. Strategia marketingowa **musi być konsekwentna i spójna z innymi strategiami i działaniami organizacji**. Powinna być zgodna z ogólnymi celami i wartościami organizacji. Konsekwentność i spójność w działaniach marketingowych budują wiarygodność i zaufanie wobec marki. Dobra strategia marketingowa **powinna być elastyczna i dostosowywalna do zmieniających się warunków rynkowych**. Organizacje muszą być gotowe na zmiany i szybko reagować na nowe trendy, konkurencję i preferencje klientów. Elastyczność pozwala na utrzymanie konkurencyjności i skuteczność działań marketingowych. Dobra strategia marketingowa **musi być oparta na pomiarze i analizie danych**. Monitorowanie wskaźników marketingowych i analiza wyników działań pozwala na ocenę skuteczności strategii i wprowadzenie niezbędnych korekt. Pomiar i analiza dostarczają informacji potrzebnych do podejmowania decyzji marketingowych. Strategia marketingowa powinna uwzględniać elementy innowacyjności. Organizacje powinny być otwarte na nowe pomysły, trendy i technologie, które mogą przynieść konkurencyjną przewagę. Innowacyjność pozwala na tworzenie unikalnych i atrakcyjnych ofert dla klientów. Strategia marketingowa nieustannie ewoluuje wraz z organizacją i rynkiem. Warto pamiętać, że kluczowym elementem jest ciągła ocena i dostosowanie strategii do zmieniających się warunków i potrzeb klientów⁵¹.

Analiza rynku pod kątem formy reklamy oraz ewentualnych ograniczeń lub wymogów może być kluczowym krokiem w procesie opracowywania skutecznej kampanii marketingowej. Analiza rynku pod kątem formy reklamy oraz ewentualnych ograniczeń lub wymogów wymaga wszechstronnego podejścia, uwzględniającego aspekty marketingowe, prawne, technologiczne i preferencje odbiorców. Kroki, które mogą zostać podjęte w celu przeprowadzenia takiej analizy wskazane zostały poniżej:

- Zdefiniuj cel kampanii reklamowej: Określ, jaki cel chcesz osiągnąć dzięki reklamie. Czy chcesz zwiększyć sprzedaż, zwiększyć rozpoznawalność marki, pozyskać nowych klientów czy coś innego?

⁵¹ G. Hooley, B. Nicoulaud, J. Rudd, N. Lee, *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, PEARSON Education Limited, 2020.

- Zidentyfikuj grupę docelową: Określ, do kogo skierowana będzie reklama. Zdefiniuj demografię, zachowania, preferencje i problemy tej grupy. To pomoże dostosować formę reklamy do oczekiwań odbiorców.
- Badanie konkurencji: Przeanalizuj, jakie rodzaje reklam stosują Twoi konkurenci. Jakie formy reklamy są najbardziej popularne w branży? Czy istnieją pewne trendy, które warto wziąć pod uwagę?
- Badanie trendów rynkowych: Zbadaj ogólne trendy w reklamie, które mogą mieć wpływ na Twój rynek. Może to obejmować trendy w marketingu cyfrowym, nowe technologie, preferencje konsumentów w danym okresie itp.
- **Prawne i etyczne ograniczenia:** Sprawdź, czy istnieją jakieś regulacje prawne dotyczące reklam w Twojej branży. Upewnij się, że Twoja reklama nie narusza prawa ani nie jest wprowadzająca w błąd. Unikaj też reklam, które mogą być uznane za obraźliwe lub kontrowersyjne.
- Platformy reklamowe: Wybierz platformy, na których planujesz publikować reklamę. Każda platforma może mieć swoje specyficzne ograniczenia i zalecenia dotyczące formatów reklamowych.
- Preferencje odbiorców: Przeprowadź badania lub ankiety, aby dowiedzieć się, jakie formy reklamy są najbardziej akceptowalne dla Twoich potencjalnych klientów. Czy preferują reklamy wideo, tekstowe, graficzne czy interaktywne?
- Testowanie i optymalizacja: Po uruchomieniu kampanii śledź jej wyniki i dostosowuj ją na bieżąco. Testuj różne formy reklamy, analizuj, które przynoszą najlepsze wyniki i dostosuj swoje podejście.

Budowa marki na rynku zagranicznym

Inwestowanie w budowę marki na zagranicznym rynku może znacząco przyczynić się do zwiększenia efektywności w pozyskiwaniu partnerów oraz poprawy wyników sprzedaży na tym rynku. Działania online odgrywają kluczową rolę w procesie internacjonalizacji. Wszystkie te działania mają na celu zwiększenie rozpoznawalności marki, budowę zaufania u potencjalnych partnerów oraz stworzenie skutecznej obecności online, co w rezultacie przyczynia się do osiągnięcia lepszych wyników sprzedażowych na rynku zagranicznym.

1. W pierwszej kolejności ważne jest, aby strona internetowa była odpowiednio przygotowana do wejścia na rynek zagraniczny. Warto zawrzeć na niej wszystkie istotne informacje, które planujemy przekazać w kampaniach mailingowych. Dzięki temu, zamiast przysyłać załączniki w mailach, możemy umieścić linki prowadzące do strony internetowej, co poprawi dostarczalność wiadomości do odbiorców i uniknie zatrzymania przez filtry anti-spamowe.
2. Kampania optymalizacji SEO (Search Engine Optimization) jest kolejnym kluczowym krokiem. Poprzez odpowiednie działania, witryna może osiągnąć wyższą pozycję w wynikach wyszukiwania, co zwiększy jej widoczność i dotarcie do potencjalnych klientów.
3. Rejestracja firmy w katalogach, branżowych stronach internetowych oraz serwisach stowarzyszeń eksporterów czy importerów to istotne działania przed rozpoczęciem ekspansji. Mają one na celu wzbudzenie zainteresowania potencjalnych partnerów oraz zapewnienie widoczności na rynku.
4. Wykorzystanie usług agencji PR-owej jest jednym z efektywnych sposobów na budowanie świadomości marki na zagranicznym rynku. Agencja ta może pomóc w kreowaniu pozytywnego wizerunku firmy poprzez odpowiednie działania medialne i komunikacyjne. Decyzja o korzystaniu z usług podmiotów zewnętrznych, takich jak agencje marketingowe czy pośrednictwo, w ramach planowania działalności eksportowej zależy od wielu czynników. Poniżej wskazano kilka kwestii, które warto wziąć pod uwagę w zakresie:
 - Zasoby Wewnętrzne: Jeśli Twoja firma posiada wystarczające zasoby wewnętrzne obejmujące kwestie takie, jak doświadczenie w marketingu międzynarodowym, wiedza o rynkach docelowych i dostęp do specjalistów, to korzystanie z usług zewnętrznych może nie być konieczne.
 - Wiedza o Rynkach Zagranicznych: Jeśli firma planuje wejść na rynki, na których nie ma doświadczenia, korzystanie z usług agencji z lokalną wiedzą i ekspertyzą może przynieść wiele korzyści. Agencje mogą pomóc zrozumieć specyficzne potrzeby i preferencje lokalnych konsumentów.
 - Złożoność rynku docelowego: Międzynarodowe rynki mogą być bardziej skomplikowane ze względu na różnice kulturowe, regulacje prawne czy

konkurencyjność. W takim przypadku agencja z doświadczeniem w międzynarodowym marketingu może pomóc w uniknięciu potencjalnych błędów.

- **Zasoby Czasowe:** Przygotowanie i realizacja działań marketingowych na międzynarodowych rynkach może wymagać znaczących zasobów czasowych. Jeśli Twoja firma nie ma wystarczającej ilości czasu, agencja może wziąć na siebie część obowiązków.
- **Dostęp do Sieci Kontaktów:** Agencje mogą posiadać już istniejące relacje i kontakty na rynkach zagranicznych, co może ułatwić proces wejścia na nowy rynek.
- **Koszty:** Korzystanie z usług agencji wiąże się z kosztami. Trzeba dokładnie zważyć, czy korzyści przewyższają koszty.
- **Ryzyko:** Korzystanie z agencji może zmniejszyć ryzyko błędów, ale także wiązać się z ryzykiem niewłaściwego zrozumienia potrzeb firmy.
- **Świeże Spostrzeżenia:** Agencje z zewnątrz mogą dostarczyć świeże spostrzeżenia i perspektywy, które mogą pomóc w tworzeniu nowatorskich strategii.

Case Study: Budowa Marki na Rynku Zagranicznym

Wyzwanie:

XYZ Electronics, renomowany producent elektroniki użytkowej, zdecydował się na ekspansję na rynek azjatycki, konkretnie do Chin. Celem było zdobycie pozycji lidera w dziedzinie urządzeń inteligentnych do domu w konkurencyjnym chińskim rynku.

Rozwiązanie:

Firma XYZ Electronics opracowała kompleksową strategię budowy marki, obejmującą działania online i offline.

Przygotowanie witryny internetowej:

Firma dostosowała swoją stronę internetową do chińskiego rynku. Zawartość została przetłumaczona na język chiński, uwzględniając lokalne preferencje i kulturowe oczekiwania. Na stronie zamieszczono informacje o produktach, ich zaletach i zastosowaniach oraz kontakt do lokalnego zespołu wsparcia.



Kampanie mediów społecznościowych:

XYZ Electronics aktywnie uczestniczyło w chińskich platformach społecznościowych, takich jak WeChat i Weibo. Regularnie publikowano treści związane z nowościami produktowymi, poradami użytkowymi i wydarzeniami. Współpracowano również z chińskimi influencerami, aby zwiększyć zasięg i zaangażowanie.

Partnerstwo z lokalnymi mediami:

Firma nawiązała współpracę z chińskimi mediami branżowymi, aby zdobyć rozpoznawalność wśród decydentów oraz specjalistów z dziedziny elektroniki i nowych technologii. Udzielano wywiadów, publikowano artykuły eksperckie i prezentacje na konferencjach.

Eventy i wystawy:

XYZ Electronics brało udział w najważniejszych targach elektroniki w Chinach, prezentując swoje innowacyjne produkty. Organizowano również eventy lokalne, gdzie klienci mieli okazję przetestować produkty i poznać zespół firmy osobiście.

Wyniki:

Dzięki konsekwentnym działaniom w obszarze budowy marki, XYZ Electronics osiągnęło znaczący sukces na chińskim rynku. Zyskało ono rozpoznawalność jako dostawca wysokiej jakości i innowacyjnych produktów z dziedziny elektroniki użytkowej. W ciągu dwóch lat od rozpoczęcia działań na rynku chińskim, XYZ Electronics stało się jednym z liderów w segmencie urządzeń inteligentnych do domu, z zauważalnym wzrostem sprzedaży i lojalnością klientów.

Podsumowanie:

Efektywna strategia budowy marki na rynku zagranicznym może znacząco wpłynąć na sukces firmy. Dostosowanie działań do lokalnych preferencji, wykorzystanie mediów społecznościowych, współpraca z lokalnymi partnerami i aktywna obecność na wydarzeniach branżowych są kluczowymi czynnikami w budowie pozytywnego wizerunku i zwiększeniu rozpoznawalności marki na globalnym rynku.

Wskaźniki efektywności


Poniżej zaprezentowano przykłady Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI), które można wykorzystać do monitorowania i oceny skuteczności strategii marketingowej:

- **Wskaźnik konwersji:** Mierzy odsetek odwiedzających stronę internetową lub otrzymujących ofertę, którzy podejmują żadaną akcję, taką jak dokonanie zakupu, zapisanie się do newslettera lub pobranie pliku. Jest to miara skuteczności w przekształcaniu potencjalnych klientów w klientów rzeczywistych.
- **Wskaźnik generowania leadów:** Mierzy liczbę nowych potencjalnych klientów pozyskanych przez działania marketingowe, takie jak wypełnienie formularzy kontaktowych, subskrypcja newslettera lub pobranie materiałów informacyjnych. Wskaźnik ten pomaga ocenić skuteczność w generowaniu leadów i rozwijaniu bazy potencjalnych klientów.
- **Wskaźnik świadomości marki:** Mierzy poziom rozpoznawalności i znajomości marki wśród grupy docelowej. Może być mierzony za pomocą ankiet, badań rynkowych lub analizy mediów społecznościowych. Wskaźnik ten odzwierciedla skuteczność działań marketingowych w budowaniu świadomości marki.
- **Wskaźnik zaangażowania na platformach społecznościowych:** Mierzy poziom zaangażowania użytkowników na platformach społecznościowych, takich jak liczba polubień, komentarzy, udostępnień i obserwujących. Jest to ważny wskaźnik skuteczności w budowaniu zaangażowania i lojalności klientów poprzez interakcję z marką na mediach społecznościowych.
- **Wskaźnik zwrotu z inwestycji (ROI):** Mierzy efektywność inwestycji w kampanie marketingowe. Oblicza się poprzez porównanie wartości zysków lub korzyści uzyskanych z kampanii do poniesionych kosztów. Wskaźnik ROI pomaga ocenić opłacalność działań marketingowych i podejmować decyzje dotyczące alokacji budżetu.
- **Wskaźnik retencji klientów:** Mierzy odsetek klientów, którzy pozostają lojalni wobec marki i kontynuują dokonywanie powtórnych zakupów. Jest to ważny wskaźnik skuteczności w utrzymaniu klientów i budowaniu długotrwałych relacji.

- **Wskaźnik udziału w rynku:** Mierzy udział marki w całkowitej wielkości rynku w danym sektorze. Pomaga ocenić pozycję marki na rynku i monitorować jej wzrost lub spadek w porównaniu do konkurencji⁵².

Jak opracować strategię sprzedażową?

Opracowanie skutecznej strategii sprzedażowej wymaga uwzględnienia kilku istotnych kroków. Strategia sprzedażowa powinna być spójna z ogólną strategią organizacji i uwzględniać cele i wartości firmy. Opracowanie efektywnej strategii sprzedażowej wymaga czasu, analizy i konsekwentnego działania.

- 
- 1 • **Analiza rynku i klientów:** Przeprowadź dogłębną analizę rynku, w którym działa Twoja organizacja. Zidentyfikuj segmenty rynku, grupy docelowe oraz konkurencję. Zbadaj potrzeby, preferencje i zachowania klientów. Poszukaj informacji na temat trendów rynkowych i zmian, które mogą mieć wpływ na strategię sprzedażową.
 - 2 • **Określenie celów sprzedażowych:** Wytycz konkretne cele sprzedażowe, które chcesz osiągnąć. Cele powinny być mierzalne, realistyczne i związane z czasem. Na podstawie analizy rynku i klientów określ, ile produktów lub usług chcesz sprzedać, jaki udział rynku chcesz zdobyć lub jakie przychody chcesz osiągnąć.
 - 3 • **Segmentacja rynku i strategia docierania do klientów:** Na podstawie analizy rynku i klientów, dokonaj segmentacji rynku. Wybierz konkretne segmenty, które będą priorytetowe dla Twojej strategii sprzedażowej. Następnie opracuj strategię docierania do tych segmentów, określając odpowiednie kanały sprzedaży i komunikacji.
 - 4 • **Opracowanie planu sprzedażowego:** Opracuj plan działań sprzedażowych, który pomoże w osiągnięciu wyznaczonych celów. Określ takie elementy, jak strategia

⁵² C. Edgecomb, *10 Marketing KPIs You Should Be Tracking*, online: < <https://www.impactplus.com/blog/the-10-marketing-kpis-you-should-be-tracking>>. *The Most Important KPIs to Track for Improved Marketing Efficiency*, Toucan, online: < <https://www.toucantoco.com/en/blog/the-most-important-kpis-to-track-for-improved-marketing-efficiency>>.

cenowa, promocja, dystrybucja, obszar geograficzny działania, zasoby i budżet. Zidentyfikuj również kluczowe wskaźniki wydajności (KPI), które pozwolą Ci monitorować postępy w realizacji strategii sprzedażowej.

5

- Organizacja zespołu i szkolenie: Zorganizuj zespół sprzedażowy, który będzie odpowiedzialny za realizację strategii sprzedażowej. Przydziel zadania i odpowiedzialności w zespole, a także zapewnij odpowiednie szkolenia i rozwój umiejętności. Warto inwestować w rozwój sprzedawców, aby posiadali niezbędne umiejętności sprzedażowe i dobrze rozumieli ofertę firmy.

6

- Monitorowanie i analiza wyników: Regularnie monitoruj wyniki sprzedażowe i analizuj je w kontekście ustalonych celów i planu sprzedażowego. Śledź wskaźniki wydajności, takie jak liczba sprzedaży, wartość sprzedaży, wskaźnik konwersji, zadowolenie klientów itp. Korzystaj z danych i informacji, aby dostosowywać strategię sprzedażową i podejmować działania naprawcze, jeśli to konieczne.

7

- Dostosowanie i innowacje: Bądź elastyczny i otwarty na zmiany. Monitoruj zmieniające się trendy i potrzeby klientów oraz reaguj na nie odpowiednio. Bądź gotów wprowadzać innowacje do swojej strategii sprzedażowej i dostosowywać ją do nowych warunków rynkowych⁵³.

Co cechuje dobrą strategię sprzedażową?

Dobra strategia sprzedażowa powinna posiadać kilka istotnych cech, które przyczyniają się do jej skuteczności:

⁵³ What Is a Sales Strategy? Playbook and Template for Success, Cognism, online: <<https://www.cognism.com/what-is-a-sales-strategy>>.

Rysunek 19 Cechy dobrej strategii sprzedażowej



Źródło: Opracowanie własne

Dobra strategia sprzedażowa skupia się na zrozumieniu i spełnieniu potrzeb oraz oczekiwań klientów. **Powinna uwzględniać segmentację rynku, identyfikację grup docelowych oraz opracowanie odpowiednich ofert i komunikacji, aby dostarczyć wartość klientom.** Strategia sprzedażowa powinna mieć klarownie określone cele, które są mierzalne, realistyczne i związane z czasem. Cele te powinny być zgodne z ogólną strategią firmy i służyć osiągnięciu sukcesu sprzedażowego. Dobra strategia sprzedażowa uwzględnia analizę rynku, trendów i konkurencji. **Powinna być elastyczna i dostosowywać się do zmieniających się warunków rynkowych oraz preferencji klientów.** Strategia powinna być również spójna z misją, wartościami i wizerunkiem firmy. Strategia sprzedażowa powinna być poparta

odpowiednim planem działania, w którym uwzględnione są takie aspekty jak: strategia cenowa, promocja, dystrybucja, szkolenia, zasoby i budżet. Ważne jest również zapewnienie odpowiednich narzędzi i wsparcia dla zespołu sprzedażowego. Dobra strategia sprzedażowa wymaga systematycznego pomiaru i monitorowania wyników sprzedaży. **Powinny być ustalone odpowiednie wskaźniki wydajności**, które pozwolą ocenić skuteczność strategii i podjąć działania korygujące, jeśli to konieczne. Strategia sprzedażowa powinna być elastyczna i otwarta na wprowadzanie innowacji oraz **dostosowywanie się do zmieniających się warunków rynkowych**. Warto śledzić nowe trendy, technologie i preferencje klientów oraz być gotowym na adaptację strategii w odpowiednim czasie. Skuteczna strategia sprzedażowa wymaga zaangażowania i wsparcia całego zespołu sprzedażowego. Ważne jest budowanie motywacji, rozwój umiejętności i ciągłe szkolenie pracowników sprzedaży, aby byli zdolni efektywnie realizować strategię i osiągać cele sprzedażowe⁵⁴. **Dobra strategia sprzedażowa w kontekście internacjonalizacji charakteryzuje się kilkoma kluczowymi cechami, które pozwalają firmie efektywnie wejść na nowe rynki i osiągnąć sukces za granicą. Niektóre z tych cech to:**

- **Dostosowanie do rynku:** Dobra strategia sprzedażowa uwzględnia specyfikę każdego rynku docelowego. Rozpoznaje różnice kulturowe, zwyczaje zakupowe, preferencje klientów oraz lokalne przepisy regulujące sprzedaż i marketing.
- **Skuteczna komunikacja:** Strategia powinna uwzględniać dostosowanie komunikacji marketingowej i sprzedażowej do języka, kultury i preferencji konsumentów na danym rynku. Odpowiednie przekazy i narzędzia komunikacji pomagają budować zaufanie i zrozumienie.
- **Lokalne zespoły:** Dobra strategia sprzedażowa zakłada zatrudnienie lub współpracę z lokalnymi specjalistami ds. sprzedaży i marketingu. Osoby te posiadają wiedzę na temat rynku i są w stanie efektywnie budować relacje z klientami.
- **Przystosowanie produktu/usługi:** Jeśli to konieczne, strategia sprzedażowa uwzględnia potrzebę dostosowania produktu lub usługi do lokalnych wymagań i preferencji. To może obejmować zmiany w designie, funkcjonalnościach lub opakowaniu.

⁵⁴ What Is a Sales Strategy? Playbook and Template for Success, Cognism, online: <<https://www.cognism.com/what-is-a-sales-strategy>>.

- **Partnerstwa strategiczne:** W przypadku bardziej złożonych rynków, strategia może uwzględniać nawiązanie partnerstw strategicznych z lokalnymi firmami lub dystrybutorami, którzy posiadają już doświadczenie na danym rynku.
- **Śledzenie konkurencji:** Ważnym elementem jest analiza konkurencji na nowym rynku. Dobra strategia uwzględnia śledzenie działań konkurencji, ich ofert i sposobu komunikacji, aby dostosować swoje działania i konkurować skutecznie.

Poniżej zaprezentowano przykłady Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI), które można wykorzystać do monitorowania i oceny skuteczności strategii sprzedażowej:

- **Wskaźnik sprzedaży:** Mierzy całkowitą wartość sprzedaży generowaną przez zespół sprzedażowy w określonym okresie czasu. Jest to podstawowy wskaźnik skuteczności w osiągnięciu celów sprzedażowych.
- **Wskaźnik konwersji:** Mierzy odsetek potencjalnych klientów, którzy zostają przekształceni w rzeczywistych klientów dokonujących zakupu. Jest to miara skuteczności w zamienianiu perspektyw na konkretnych klientów.
- **Wskaźnik średniej wartości transakcji:** Mierzy średnią wartość każdej transakcji sprzedażowej. Pozwala ocenić, czy sprzedawane produkty są odpowiednio wyceniane i czy udaje się zwiększać wartość transakcji.
- **Wskaźnik kosztów sprzedaży:** Mierzy całkowite koszty związane z procesem sprzedaży, takie jak wynagrodzenia sprzedawców, koszty marketingowe, koszty szkoleń itp. Pozwala ocenić opłacalność procesu sprzedaży i kontrolować wydatki.
- **Wskaźnik retencji klientów:** Mierzy odsetek klientów, którzy pozostają lojalni i kontynuują dokonywanie powtórnych zakupów. Jest to ważny wskaźnik skuteczności w utrzymaniu klientów i budowaniu długotrwałych relacji.
- **Wskaźnik pozyskiwania klientów:** Mierzy liczbę nowych klientów pozyskanych w określonym okresie czasu. Pomaga ocenić skuteczność działań mających na celu przyciągnięcie nowych klientów i rozszerzenie bazy klientów.
- **Wskaźnik wsparcia sprzedaży:** Mierzy jakość i skuteczność działań wspierających sprzedaż, takich jak kampanie marketingowe, materiały

promocyjne, obsługa klienta itp. Pozwala ocenić, czy działania wspierające sprzedaż przynoszą oczekiwane rezultaty.

- **Wskaźnik efektywności czasu sprzedaży:** Mierzy średni czas potrzebny na przeprowadzenie procesu sprzedaży, od pierwszego kontaktu z klientem do finalizacji transakcji. Pomaga ocenić efektywność procesu sprzedaży i identyfikować obszary, które mogą wymagać optymalizacji⁵⁵.

⁵⁵ A. Caldwell, *21 Sales KPIs for Sales Teams to Track in 2023*, 2023, online: <
<https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/sales-kpis.shtml>>.

7. Zapewnienie ciągłości biznesowej i zrównoważonego rozwoju

7.1. Optymalizacja procesów

Rodzaje procesów występujących w organizacji mogą się różnić w zależności od branży, rodzaju organizacji i jej celów. Do najważniejszych typów procesów zaliczyć można:

- **Procesy produkcyjne:** W organizacjach produkcyjnych, takich jak fabryki, zakłady przemysłowe czy warsztaty, procesy produkcyjne są kluczowe dla wytwarzania dóbr lub świadczenia usług. Mogą obejmować kolejne etapy, takie jak zaopatrzenie w surowce, przetwarzanie, montaż, kontrole jakości i pakowanie. *Przykładem może być proces produkcyjny w fabryce mebli, gdzie drewno jest obrabiane, składane w meble, a następnie malowane i pakowane do wysyłki.*
- **Procesy sprzedaży i obsługi klienta:** Te procesy koncentrują się na zdobywaniu klientów, sprzedaży produktów lub usług oraz zapewnianiu obsługi klienta. Mogą obejmować takie działania jak generowanie leadów, prowadzenie negocjacji, tworzenie ofert, obsługa zamówień, rozwiązywanie reklamacji i udzielanie wsparcia po sprzedaży. *Przykładem może być proces obsługi klienta w hotelu, gdzie personel recepcji przyjmuje rezerwacje, dokonuje zameldowań i wypisów, udziela informacji o hotelu i rozwiązuje problemy gości.*
- **Procesy logistyczne:** Te procesy dotyczą zarządzania przepływem towarów, materiałów i informacji w organizacji. Mogą obejmować zamówienia, magazynowanie, transport, śledzenie przesyłek i zarządzanie zapasami. *Przykładem może być proces logistyczny w sieci supermarketów, gdzie sklepy zamawiają produkty, są dostarczane przez dostawców, przechowywane w magazynach i rozprowadzane do poszczególnych sklepów.*
- **Procesy finansowe:** Te procesy dotyczą zarządzania finansami organizacji. Mogą obejmować budżetowanie, rachunkowość, kontrolę kosztów, rozliczanie płatności, zarządzanie należnościami i sporządzanie raportów finansowych. *Przykładem może być proces budżetowania w firmie, gdzie różne działy składają wnioski budżetowe, a następnie zarząd analizuje i zatwierdza budżet na kolejny rok.*

- **Procesy rekrutacyjne:** W organizacjach, które poszukują nowych pracowników, procesy rekrutacyjne pomagają w znalezieniu odpowiednich kandydatów. Mogą obejmować tworzenie ogłoszeń o pracę, przeprowadzanie rozmów kwalifikacyjnych, sprawdzanie referencji i przeprowadzanie testów. *Przykładem może być proces rekrutacyjny w firmie informatycznej, gdzie rekruterzy analizują zgłoszenia, przeprowadzają techniczne rozmowy kwalifikacyjne i wybierają najlepszych programistów do zatrudnienia.*
- **Procesy doskonalenia jakości:** W organizacjach dążących do ciągłego doskonalenia, procesy doskonalenia jakości są istotne. Mogą obejmować identyfikację obszarów do poprawy, wprowadzanie zmian, szkolenie pracowników, monitorowanie efektów i analizę informacji zwrotnej⁵⁶. *Przykładem może być proces doskonalenia jakości w szpitalu, gdzie analizuje się procedury medyczne, szkoli personel, monitoruje wyniki i wprowadza ulepszenia mające na celu poprawę bezpieczeństwa i jakości opieki medycznej.*

Optymalizacja procesów jest niezbędna do skutecznego zarządzania internacjonalizacją i osiągnięcia sukcesu na międzynarodowych rynkach. Pomaga w efektywnym skalowaniu działalności, poprawie efektywności kosztowej, utrzymaniu jakości i spójności, dostosowaniu się do lokalnych wymagań oraz elastycznym reagowaniu na zmiany. Szczegółowe powody istotności optymalizacji procesów obejmują m.in. kwestie takie, jak:

1. **Skalowalność:** Internacjonalizacja często wiąże się z rozszerzeniem działalności firmy na nowe rynki, co wymaga większej skali działania. Optymalizacja procesów operacyjnych pozwala na efektywne skalowanie produkcji, dystrybucji i obsługi klienta, zapewniając spójność i efektywność działań na różnych rynkach.
2. **Efektywność kosztowa:** Optymalizacja procesów operacyjnych umożliwia identyfikację i eliminację marnotrawstwa, nadmiernych kosztów i nieefektywności. Poprawa efektywności kosztowej jest kluczowa dla zachowania konkurencyjności na międzynarodowych rynkach, gdzie firma musi konkurować z lokalnymi i międzynarodowymi konkurentami.

⁵⁶ M. Dumas, M. La Rosa, J. Mendling, H. A. Reijers, *Business process management*, 2022.

3. **Jakość i spójność:** Optymalizacja procesów operacyjnych pomaga w utrzymaniu wysokiej jakości produktów i usług na wszystkich rynkach, zapewniając spójne doświadczenie klienta. Wzrost zasięgu geograficznego firmy wymaga skutecznego zarządzania jakością i utrzymania standardów w różnych miejscach działalności.
4. **Dostosowanie do lokalnych wymagań:** Internacjonalizacja oznacza wejście na różne rynki z różnymi regulacjami, kulturami i preferencjami klientów. Optymalizacja procesów operacyjnych pozwala na dostosowanie się do tych różnic poprzez uwzględnienie lokalnych wymagań prawnych, regulacyjnych i kulturowych w procesach produkcyjnych, logistycznych i obsługi klienta.
5. **Elastyczność i reaktywność:** Optymalizacja procesów operacyjnych umożliwia firmie szybką reakcję na zmieniające się warunki rynkowe i potrzeby klientów na różnych rynkach. Zdolność do elastycznego i reaktywnego dostosowania się do zmian jest kluczowa w internacjonalizacji, gdzie firma musi dostosowywać się do nowych trendów, konkurencji i oczekiwań klientów⁵⁷.

7.2. Zarządzanie ryzykiem

Zarządzanie ryzykiem jest nieodłącznym elementem skutecznego procesu zarządzania zmianą. Pomaga minimalizować negatywne skutki zmian, wykorzystywać zasoby w sposób efektywny, redukować opór i negatywne reakcje oraz stale doskonalić proces zmiany. Proces zarządzania zmianą wiąże się z wprowadzaniem nowych elementów, technologii lub praktyk do organizacji. Identyfikacja potencjalnych zagrożeń związanych z tymi zmianami jest kluczowa, ponieważ pozwala uniknąć nieprzewidzianych konsekwencji. **Poprzez skuteczną identyfikację ryzyka, organizacja może zminimalizować negatywne skutki wprowadzanych zmian i odpowiednio się do nich przygotować.** Zarządzanie ryzykiem w procesie zarządzania zmianą pozwala również na wcześniejsze wykrywanie potencjalnych problemów i zagrożeń. To z kolei **umożliwia podejmowanie działań zapobiegawczych i stosowanie strategii reakcji, aby zminimalizować zakłócenia i opóźnienia.** Poprzez przewidywanie i przygotowanie się na ryzyko, organizacja może lepiej kontrolować proces zmiany i utrzymać jego harmonię. Zarządzanie ryzykiem pozwala na efektywne wykorzystanie zasobów w procesie zarządzania

⁵⁷ M. Hofmann, *A Holistic Approach to Process Optimisation. Tools and Practical Examples to Create Efficient Workflows*, 2021. M. Dumas, M. La Rosa, J. Mendling, H. A. Reijers, *Business process management*, 2022.



zmianą. Identyfikacja i priorytetyzacja ryzyka **umożliwia organizacji skoncentrowanie uwagi, czasu i zasobów na najważniejszych i najbardziej ryzykownych obszarach zmiany.** Dzięki temu zasoby organizacji są wykorzystywane w sposób ukierunkowany i efektywny. Zarządzanie ryzykiem w procesie zmiany może także pomóc w identyfikacji potencjalnego oporu i negatywnych reakcji ze strony pracowników lub innych interesariuszy. Dzięki temu organizacja może **skoncentrować się na zarządzaniu tymi czynnikami, wdrażając odpowiednie strategie komunikacyjne, szkoleniowe i motywacyjne.** Skuteczne zarządzanie ryzykiem pozwala zwiększyć akceptację i zaangażowanie w proces zmiany. Zarządzanie ryzykiem w procesie zarządzania zmianą przyczynia się do ciągłego doskonalenia procesu zmiany. Analiza i ocena ryzyka umożliwiają organizacji naukę na podstawie doświadczeń, poprawianie strategii, procedur i działań. W wyniku tego organizacja staje się bardziej elastyczna i zdolna do adaptacji, do zmieniającego się otoczenia.

Kluczowymi elementami skutecznego zarządzania ryzykiem w organizacji są identyfikacja i ocena ryzyka. Kroki, które można podjąć w celu dokonania identyfikacji i oceny ryzyka obejmują:

1. Identyfikacja potencjalnych zagrożeń: Pierwszym krokiem jest identyfikacja potencjalnych zagrożeń, które mogą wpływać na organizację. Może to obejmować analizę historycznych danych dotyczących incydentów, przegląd dokumentów, rozmowy z pracownikami i ekspertami branżowymi oraz analizę informacji rynkowych. Ważne jest, aby uwzględnić różne obszary działalności organizacji, takie jak operacje, finanse, technologia, rynek, regulacje itp.

Działalność eksportowa niesie za sobą wiele potencjalnych zagrożeń, które mogą wpływać na organizację:

- **Ryzyko walutowe:** Fluktuacje kursów walut mogą wpłynąć na wartość transakcji eksportowych, co może skutkować utratą zysków lub wzrostem kosztów.
- **Ryzyko polityczne:** Niepewność polityczna w danym kraju docelowym może wpłynąć na stabilność gospodarczą i nastawienie inwestorów zagranicznych.
- **Ryzyko prawne i regulacyjne:** Różnice w przepisach i regulacjach międzynarodowych mogą prowadzić do konieczności dostosowania produktów lub usług, a także do potencjalnych konfliktów prawnych.

- **Ryzyko logistyczne:** Problemy w transporcie, opóźnienia dostaw lub błędy w logistyce mogą prowadzić do zakłóceń w dostawach i niezadowolenia klientów.
 - **Ryzyko konkurencyjne:** Konkurencja na rynkach zagranicznych może być bardziej zacięta, a lokalni konkurenci mogą być lepiej dostosowani do preferencji klientów.
 - **Ryzyko kulturowe:** Niezrozumienie lub nieodpowiednie dostosowanie do różnic kulturowych może prowadzić do niepowodzeń w komunikacji, marketingu i sprzedaży.
 - **Ryzyko płatności:** Niewypłacalność lub opóźnienia w płatnościach ze strony klientów zagranicznych mogą wpłynąć na płynność finansową firmy.
 - **Ryzyko jakości i dostosowania:** Produkty lub usługi mogą nie spełniać oczekiwań klientów na danym rynku, co prowadzi do trudności w zdobyciu ich zaufania.
 - **Ryzyko reputacyjne:** Problemy z jakością, obsługą klienta lub innymi aspektami działalności mogą wpłynąć negatywnie na reputację firmy na nowych rynkach.
 - **Ryzyko dostawcy:** Problemy u dostawcy mogą wpłynąć na dostępność materiałów i komponentów, co może wpłynąć na produkcję i dostawy.
 - **Ryzyko ekonomiczne:** Recesje gospodarcze lub niestabilność na rynkach docelowych mogą wpłynąć na popyt produktów lub usług.
 - **Ryzyko zmiany warunków handlowych:** Zmiany w umowach handlowych między krajami mogą wpłynąć na opłacalność eksportu.
- 2. Analiza ryzyka:** Po zidentyfikowaniu zagrożeń należy przeprowadzić analizę ryzyka, oceniając prawdopodobieństwo wystąpienia zagrożeń oraz ich potencjalne skutki dla organizacji. Można użyć narzędzi i technik takich jak macierze ryzyka, drzewa zdarzeń, analiza przyczyn i skutków (Ishikawa), analiza SWOT itp. W wyniku analizy można przyporządkować wartości numeryczne lub kategorie ryzyka, które pomogą w dalszej ocenie.
- 3. Ocena skutków:** Następnie należy ocenić potencjalne skutki wystąpienia ryzyka na różne aspekty organizacji, takie jak finanse, reputacja, bezpieczeństwo, operacje, personel itp. Można to zrobić, przydzielając wagi lub priorytety dla poszczególnych skutków i oceniając ich wpływ na organizację w przypadku wystąpienia ryzyka.

- 4. Ocena prawdopodobieństwa:** Kolejnym krokiem jest ocena prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka. Można to zrobić, analizując dane historyczne, badając trendy, korzystając z wiedzy i doświadczenia pracowników oraz przeprowadzając dyskusje lub warsztaty z zainteresowanymi stronami. Ocena prawdopodobieństwa może być oparta na skali numerycznej lub kategorycznej, np. niskie, średnie, wysokie.
- 5. Priorytetyzacja ryzyka:** Na podstawie analizy skutków i prawdopodobieństwa, można priorytetyzować ryzyka, identyfikując te o największym potencjalnym wpływie na organizację. Można to zrobić, tworząc ranking ryzyka lub mapę ryzyka, która pozwala zidentyfikować najważniejsze obszary do dalszego zarządzania.
- 6. Zarządzanie ryzykiem:** Po identyfikacji i ocenie ryzyka, organizacja powinna podjąć działania w celu zarządzania tymi ryzykami. Mogą to być działania prewencyjne, takie jak wprowadzenie procedur, szkoleń, kontroli jakości, redundancji systemów itp., które mają na celu zmniejszenie prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka lub minimalizację jego skutków. Ważne jest również monitorowanie i regularne przeglądy ryzyka, aby upewnić się, że działania zarządzania ryzykiem są skuteczne i adekwatne⁵⁸.

Identyfikacja i ocena ryzyka to procesy ciągłe, które należy regularnie przeprowadzać w organizacji, uwzględniając zmieniające się warunki i nowe zagrożenia. Ważne jest również zaangażowanie odpowiednich interesariuszy, takich jak pracownicy, menedżerowie, eksperci branżowi, którzy mogą dostarczyć cenne informacje i perspektywy w procesie identyfikacji i oceny ryzyka.

Kluczowymi narzędziami w procesie identyfikacji i zarządzania ryzykiem jest **Mapa Ryzyka** oraz **Plan reakcji na ryzyko**.

Mapa ryzyka (ang. Risk Map) to graficzne narzędzie, które pomaga wizualnie przedstawić i analizować ryzyka związane z działalnością organizacji. Mapa ryzyka umożliwia identyfikację i priorytetyzację różnych ryzyk na podstawie ich skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia. Tworząc mapę ryzyka należy zidentyfikować różne rodzaje ryzyka, które mogą wpływać na organizację. Mogą to być ryzyka związane z operacjami, finansami, technologią, personelem,

⁵⁸ P. Hopkin, C. Thompson, *Fundamentals of Risk Management*, 2021.

regulacjami, reputacją itp. Następnie należy ustalić skalę oceny ryzyka, która będzie służyć do analizy skutków i prawdopodobieństwa wystąpienia. Może to być skala numeryczna, na przykład od 1 do 5, lub skala kategoriowa, tak jak niska/średnia/wysoka. Zidentyfikowanym ryzykom należy przyporządkować wartości lub kategorie dotyczące ich skutków. Na przykład, skala oceny może obejmować takie aspekty jak wpływ finansowy, wpływ operacyjny, wpływ na reputację. Dla każdego ryzyka określa się, jak duże mogą być skutki w przypadku wystąpienia. W kolejnym kroku ryzykom przyporządkowuje się wartości lub kategorie dotyczące ich prawdopodobieństwa wystąpienia. Może to obejmować ocenę na podstawie historycznych danych, analizę trendów, ekspertyzę lub dyskusje z zainteresowanymi stronami. Na podstawie oceny skutków i prawdopodobieństwa ryzyka tworzy się mapę ryzyka. W tym celu można użyć dwuwymiarowego diagramu, na którym oś pionowa reprezentuje prawdopodobieństwo, a oś pozioma reprezentuje skutki. Można również użyć kolorów lub symboli, aby oznaczyć różne poziomy ryzyka. Na mapie ryzyka oznacza się różne obszary, w których znajdują się ryzyka, na przykład przy użyciu różnych kolorów lub symboli. Pomaga to w identyfikacji najważniejszych obszarów ryzyka, które wymagają szczególnej uwagi i zarządzania. Na podstawie mapy ryzyka można przeprowadzić dalszą analizę i podjąć działania mające na celu zarządzanie ryzykiem. Należy skoncentrować się na obszarach wysokiego ryzyka i opracowaniu planu reakcji na ryzyko, który pomoże zmniejszyć prawdopodobieństwo wystąpienia lub minimalizować skutki tych ryzyk⁵⁹.

⁵⁹ A. Graham, *Integrated Risk Management. Implementation Guide*, 2008.

Rysunek 20 Przykładowa mapa ryzyk

		KONSEKWENCJE				
		Bardzo małe	Małe	Umiarkowane	Duże	Katastrofalne
PRAWDOPODOBIENSTWO	Pewne wystąpienie (>90%)	Yellow	Red	Red	Red	Red
	Wysoce możliwe (50%-90%)	Yellow	Orange	Orange	Red	Red
	Umiarkowane (10%-50%)	Yellow	Yellow	Orange	Red	Red
	Mało możliwe (3%-10%)	Yellow	Yellow	Yellow	Orange	Red
	Bardzo mało możliwe (<3%)	Yellow	Yellow	Yellow	Orange	Orange

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Graham, *Integrated Risk Management. Implementation Guide*, 2008.

Plan reakcji na ryzyko (ang. Risk Response Plan) to dokument, który opisuje strategię i działania, jakie organizacja podejmie w odpowiedzi na zidentyfikowane ryzyko. Plan reakcji na ryzyko umożliwia organizacji przygotowanie się na ewentualne wystąpienie ryzyka i podejmowanie odpowiednich działań w celu minimalizacji jego skutków. Planowanie reakcji na ryzyko pozwala uniknąć sytuacji, w której organizacja musi podejmować nagłe i nieprzemyślane decyzje w obliczu kryzysu. Opracowanie planu reakcji na ryzyko wymaga świadomego spojrzenia na potencjalne zagrożenia i opracowania strategii, procedur oraz zasobów potrzebnych do skutecznej reakcji. W rezultacie organizacja staje się bardziej gotowa i przygotowana na zarządzanie ryzykiem, co przekłada się na zwiększoną odporność na kryzysy. Plan reakcji na ryzyko umożliwia zdefiniowanie ról i odpowiedzialności w przypadku wystąpienia konkretnych zagrożeń. Określa, jakie działania mają zostać podjęte, przez kogo i w



jakim czasie. Dzięki temu organizacja może działać zgodnie z ustalonym planem, co minimalizuje zamieszanie i zapewnia spójne i skoordynowane działania w sytuacjach kryzysowych. Plan reakcji na ryzyko służy również jako narzędzie komunikacji wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Jego opracowanie umożliwia zidentyfikowanie i uwzględnienie interesariuszy oraz określenie sposobu informowania ich o wystąpieniu ryzyka i podejmowanych działaniach. Dzięki temu osoby zaangażowane w zarządzanie ryzykiem mają jasne wytyczne dotyczące komunikacji w czasie kryzysu.

Opracowanie planu reakcji na ryzyko nie jest jednorazowym zadaniem. Jest to proces ciągły, który wymaga regularnego monitorowania, oceny i aktualizacji. W miarę jak organizacja zyskuje doświadczenie w zarządzaniu ryzykiem, może wprowadzać ulepszenia do planu reakcji, uwzględniając wynikające z tego wnioski i zmieniające się warunki. Plan reakcji na ryzyko powinien być dostosowany do specyfiki organizacji, uwzględniać jej cele, strukturę, zasoby i charakterystykę ryzyka.

Plan reakcji na ryzyko składa się z różnych elementów, które mają na celu ustalenie strategii i działań do podjęcia w odpowiedzi na zidentyfikowane ryzyko. Do głównych składników planu reakcji na ryzyko zaliczyć należy:

- 1. Strategie reakcji:** Plan reakcji na ryzyko powinien określać konkretne strategie, które będą stosowane w odpowiedzi na każde zidentyfikowane ryzyko. Na przykład, strategie mogą obejmować unikanie ryzyka, minimalizowanie ryzyka, transferowanie ryzyka, czyli przekazywanie go na zewnątrz (np. poprzez ubezpieczenie), lub akceptowanie ryzyka w sytuacjach, gdy skutki są akceptowalne.
- 2. Działania reakcji:** Plan powinien precyzować konkretne działania, które zostaną podjęte w przypadku wystąpienia ryzyka. Działania te powinny być jasno określone i powinny uwzględniać rolę i odpowiedzialność poszczególnych zainteresowanych stron. Na przykład, działania mogą obejmować szybką interwencję, wprowadzanie zmian w procesach, wzywanie specjalistów lub zastosowanie awaryjnych procedur.
- 3. Komunikacja i raportowanie:** Plan reakcji na ryzyko powinien również zawierać wytyczne dotyczące komunikacji w przypadku wystąpienia ryzyka. Określone

powinny być zainteresowane strony, odpowiedzialności za komunikację oraz sposób raportowania i aktualizacji informacji dotyczących ryzyka.

- 4. Monitorowanie i ocena:** Plan powinien uwzględniać monitorowanie skuteczności działań reakcji na ryzyko oraz regularną ocenę planu. Dzięki temu możliwe będzie dostosowanie strategii i działań w oparciu o wyniki monitoringu i oceny.
- 5. Zasoby:** Plan reakcji na ryzyko powinien uwzględniać niezbędne zasoby, takie jak budżet, personel, narzędzia, technologie czy dostęp do specjalistycznej wiedzy. Wskazane jest określenie, jakie zasoby są potrzebne do wdrożenia strategii reakcji na ryzyko.

Plan reakcji na ryzyko powinien być dokumentem żywym i regularnie aktualizowanym w zależności od zmieniających się warunków i nowo identyfikowanych ryzyk. Każda organizacja może dostosować strukturę i elementy planu reakcji na ryzyko do swoich specyficznych potrzeb i kontekstu działania⁶⁰.

Przykład skutecznego zarządzania ryzykiem w kontekście działalności eksportowej.

Firma ABC, specjalizująca się w produkcji elektronicznych urządzeń medycznych, planuje ekspansję na rynek azjatycki. Jednym z głównych ryzyk jest ryzyko kulturowe i regulacyjne, związane z różnicami kulturowymi i przepisami w regionie Azji.

- 1. Analiza ryzyka: Firma ABC przeprowadza szczegółową analizę kulturową i regulacyjną dla każdego kraju docelowego w Azji. Identyfikuje kulturowe oczekiwania klientów, różnice w preferencjach oraz przepisy i certyfikacje wymagane dla sprzedaży urządzeń medycznych.*
- 2. Dostosowanie produktu: Firma decyduje się na dostosowanie swoich urządzeń medycznych do lokalnych wymagań i preferencji. Wykonuje niezbędne zmiany w*

⁶⁰ W. Malsam, *Risk Response Plan in Project Management: Key Strategies & Tips*, ProjectManager, 2021, online: <<https://www.projectmanager.com/blog/risk-response-plan-strategies-tips>>.

- projektach i funkcjonalnościach, aby spełnić normy regulacyjne i oczekiwania użytkowników w danym kraju.*
- 3. Szkolenie personelu: Przed wysłaniem personelu na rynek azjatycki firma organizuje szkolenia związane z różnicami kulturowymi, protokołami postępowania w kontaktach biznesowych oraz zrozumieniem lokalnych regulacji. To pomaga pracownikom lepiej komunikować się i dostosować do środowiska.*
 - 4. Lokalne partnerstwa: Firma nawiązuje współpracę z lokalnymi partnerami, którzy mają już doświadczenie w branży medycznej i znają specyfikę rynku azjatyckiego. To pozwala unikać nieznanych ryzyk i skorzystać z ich wiedzy i sieci kontaktów.*
 - 5. Zarządzanie dostawami: Firma analizuje ryzyko związanego z dostawami komponentów i materiałów z różnych części świata. Diversyfikuje dostawców i określa plany awaryjne w przypadku opóźnień lub problemów z dostawami.*
 - 6. Monitorowanie regulacji: Firma utrzymuje stały monitoring zmian w przepisach i regulacjach w regionie azjatyckim, aby reagować na ewentualne zmiany i dostosowywać swoje działania.*

Dzięki tym działaniom firma ABC zminimalizowała ryzyko związane z różnicami kulturowymi, regulacyjnymi i dostawczymi na rynku azjatyckim. Dostosowanie produktu, szkolenie personelu i współpraca z lokalnymi partnerami pozwoliły na skuteczne zarządzanie ryzykiem i osiągnięcie sukcesu na nowym rynku.

7.1. Zapewnienie ciągłości biznesowej

Zapewnienie ciągłości biznesowej jest niezwykle ważne w procesie zarządzania zmianą, ponieważ umożliwia organizacji utrzymanie stabilności i funkcjonowanie w trakcie wprowadzania zmian. Obejmuje ono **zapewnienie, że kluczowe procesy, operacje i usługi są kontynuowane w sposób niezakłócony, minimalizując negatywne skutki dla klientów, partnerów biznesowych i pracowników.** Wprowadzanie zmian często wiąże się z pewnym stopniem niepewności i ryzyka, które mogą wpływać na płynność działania organizacji. W takich sytuacjach zapewnienie ciągłości biznesowej staje się kluczowym elementem, aby uniknąć przerw w działaniu, utraty klientów czy zaufania partnerów biznesowych.

Ważne jest, aby **przed rozpoczęciem procesu zarządzania zmianą organizacja miała odpowiednie strategie i plany awaryjne, które umożliwią kontynuację kluczowych operacji nawet w przypadku nieoczekiwanych problemów czy zakłóceń.** Dotyczy to zarówno infrastruktury technologicznej, jak i zasobów ludzkich. Należy zadbać o backupy danych, redundantne systemy, a także odpowiednie szkolenia i przygotowanie pracowników do nowych wyzwań. Zapewnienie ciągłości biznesowej daje organizacji pewność, że będzie w stanie sprostać wymaganiom klientów i partnerów biznesowych, utrzymać konkurencyjność na rynku oraz ograniczyć negatywne skutki finansowe i reputacyjne. Ponadto, sprawne zarządzanie ciągłością biznesową pozwala organizacji skupić się na realizacji zmian i osiągnięciu zamierzonych celów, zamiast poświęcać czas i zasoby na naprawianie awarii i nieoczekiwanych sytuacji. Proces ten jest kluczowy dla utrzymania stabilności, funkcjonowania organizacji i minimalizacji ryzyka. Jest to fundament, który umożliwia organizacji skoncentrowanie się na wprowadzaniu zmian i osiągnięciu zamierzonych korzyści, jednocześnie minimalizując zakłócenia i negatywne skutki dla klientów, partnerów biznesowych i pracowników.

W kontekście strategii zarządzania zmianą, istnieje kilka kluczowych zasad doskonalenia organizacji, które mogą przyczynić się do skutecznego wdrożenia zmian i osiągnięcia sukcesu:

- **Zaangażowanie i wsparcie przywództwa:** Przywództwo odgrywa kluczową rolę w procesie zarządzania zmianą. Liderzy organizacji powinni wykazywać zaangażowanie w proces zmiany, prezentować jasną wizję i zapewniać wsparcie dla pracowników. Ich aktywna obecność i komunikacja są kluczowe dla motywowania zespołu i budowania zaufania.
- **Komunikacja i zaangażowanie pracowników:** Komunikacja jest kluczowym elementem skutecznego zarządzania zmianą. Pracownicy powinni być informowani o celach, korzyściach i postępie zmiany. Ważne jest również zapewnienie sposobów wyrażania opinii i uwag oraz zaangażowania pracowników w proces podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów.
- **Planowanie i zarządzanie ryzykiem:** Przed rozpoczęciem procesu zmiany ważne jest dokładne zaplanowanie i identyfikacja potencjalnych ryzyk. Należy opracować strategię zarządzania ryzykiem, aby odpowiednio zidentyfikować,

ocenić i zarządzać ewentualnymi problemami i przeszkodami w trakcie wdrażania zmian.

- **Doskonalenie procesów i efektywność:** Wdrażanie zmian powinno być również okazją do doskonalenia procesów i zwiększenia efektywności organizacji. Analiza i optymalizacja istniejących procesów są ważne, aby identyfikować obszary, w których można wprowadzić ulepszenia i usprawnienia.
- **Szkolenie i rozwój pracowników:** Zapewnienie odpowiedniego szkolenia i rozwoju dla pracowników jest kluczowe w procesie zarządzania zmianą. Pracownicy powinni być wyposażeni w niezbędne umiejętności i wiedzę, aby skutecznie funkcjonować w nowym środowisku i wykonywać nowe zadania.
- **Monitorowanie postępów i pomiar rezultatów:** Kluczowe jest regularne monitorowanie postępów w realizacji zmian i mierzenie osiągniętych rezultatów. Dzięki temu można ocenić skuteczność działań i dostosować podejście, jeśli zajdzie taka potrzeba.
- **Ciągłe doskonalenie i uczenie się:** Proces zarządzania zmianą jest dynamiczny, dlatego ważne jest ciągłe doskonalenie i uczenie się na podstawie zdobytych doświadczeń. Organizacja powinna być otwarta na feedback, analizę wyników i dostosowywanie strategii w oparciu o zdobyte wiedzę⁶¹.

⁶¹ K. J. Engemann, D. M. Henderson, *Business Continuity and Risk Management: Essentials of Organizational Resilience*, 2011.

8. Monitorowanie i ocena efektów zmiany

Monitorowanie i ocena efektów strategii zarządzania zmianą powinny być prowadzone na bieżąco przez cały proces zmiany. Pozwala to na szybką reakcję na zmieniające się okoliczności, wprowadzenie korekt w strategii i zapewnienie, że zmiany przynoszą pożądane rezultaty. Monitorowanie i ocena efektów strategii zarządzania zmianą są niezwykle ważne z kilku powodów. Po pierwsze, monitorowanie i ocena efektów strategii zarządzania zmianą umożliwia zbadanie, czy wdrożone działania i strategie przynoszą pożądane rezultaty. Pozwala to na określenie, czy cele zostały osiągnięte i czy zamierzony wpływ zmiany jest zgodny z oczekiwaniami. **Jeśli efekty nie są zgodne z oczekiwaniami, można podjąć działania naprawcze lub dostosować strategię.** Monitorowanie i ocena efektów strategii zarządzania zmianą umożliwia również wczesne wykrycie błędów, problemów i wyzwań związanych z procesem zmiany. Dzięki temu organizacja może reagować na nie natychmiast, zanim przekształcą się w większe trudności. Identyfikacja problemów pozwala na ich szybkie rozwiązanie i minimalizację negatywnych skutków. Umożliwia to także śledzenie postępów w realizacji zmian. Pozwala to na zidentyfikowanie, czy zmiana przebiega zgodnie z planem, czy wymaga dostosowania. Weryfikacja postępów **daje też możliwość obserwacji, jak zmiany wpływają na organizację i jej zasoby, jakie są wyzwania i korzyści wynikające z procesu zmiany.** Monitorowanie strategii zarządzania zmianą umożliwia zbieranie informacji zwrotnych od pracowników, klientów i innych zainteresowanych stron. Pozwala to na zrozumienie ich doświadczeń, opinii i potrzeb związanych z procesem zmiany. Informacje zwrotne mogą dostarczyć cennych wskazówek dotyczących działań naprawczych i doskonalenia procesu zmiany. Działania te są niezbędne do ciągłego doskonalenia procesu zmiany. Na podstawie zebranych danych i wniosków można wyciągać naukę, identyfikować obszary wymagające ulepszeń i wprowadzać poprawki w kolejnych etapach. **Doskonalenie procesu zmiany przyczynia się do wzrostu efektywności, adaptacyjności organizacji i zwiększa szanse na osiągnięcie sukcesu w przyszłych inicjatywach zmianowych.**

W procesie monitorowania i oceny efektów zmiany niezwykle przydatne są różnego typu wskaźniki, które mogą stanowić punkt odniesienia dla efektów realizacji strategii. Poniżej zaprezentowano kilka przykładów Kluczowych Wskaźników Efektywności (KPI), które można

wykorzystać do monitorowania i oceny skuteczności strategii zarządzania zmianą mającej na celu internacjonalizację:

- **Wskaźnik penetracji rynku zagranicznego:** Mierzy udział firmy na rynkach zagranicznych w stosunku do konkurencji. Pomaga ocenić stopień, w jakim firma zdołała wejść na nowe rynki i zwiększyć swoją obecność na arenie międzynarodowej.
- **Wskaźnik wzrostu sprzedaży na rynkach zagranicznych:** Mierzy wzrost obrotów i przychodów generowanych na rynkach zagranicznych w porównaniu do poprzedniego okresu lub planów. Pozwala ocenić skuteczność ekspansji zagranicznej i zdolność firmy do generowania większych dochodów na nowych rynkach.
- **Wskaźnik dywersyfikacji rynków:** Mierzy zróżnicowanie geograficzne działalności firmy poprzez ocenę udziału obrotów na różnych rynkach zagranicznych. Pozwala ocenić, czy firma skutecznie dywersyfikuje swoją działalność na różne rynki, zmniejszając ryzyko koncentracji na jednym rynku.
- **Wskaźnik stopnia adaptacji do lokalnych warunków:** Mierzy zdolność firmy do dostosowania swoich produktów, usług, strategii marketingowych i operacyjnych do lokalnych wymagań i preferencji na rynkach zagranicznych. Pomaga ocenić, czy firma skutecznie adaptuje się do różnych kultur, języków, prawnych i regulacyjnych ram działania.
- **Wskaźnik zdolności do budowy partnerstw:** Mierzy liczbę i jakość nawiązanych partnerstw strategicznych z lokalnymi firmami, dystrybutorami, dostawcami lub innymi podmiotami na rynkach zagranicznych. Pomaga ocenić zdolność firmy do budowania efektywnych relacji i współpracy na arenie międzynarodowej.
- **Wskaźnik efektywności kosztowej internacjonalizacji:** Mierzy koszty związane z procesem internacjonalizacji w porównaniu do osiągniętych korzyści. Pozwala ocenić, czy firma skutecznie zarządza swoimi zasobami finansowymi i optymalizuje wydatki związane z ekspansją zagraniczną.

- **Wskaźnik zdolności do adaptacji organizacyjnej:** Mierzy zdolność organizacji do adaptacji i zmiany w celu dostosowania się do wymagań i wyzwań związanych z internacjonalizacją. Pomaga ocenić stopień, w jakim firma rozwija umiejętności, struktury organizacyjne, procesy i kulturę korporacyjną zgodnie z potrzebami międzynarodowej ekspansji.

KPI należy dostosować do specyficznych celów i kontekstu internacjonalizacji, w jakim działa firma. Ważne jest uwzględnienie unikalnych czynników i wymagań związanych z daną strategią internacjonalizacji.

Dostosowywanie strategii na podstawie dokonanej oceny wyników jest ważnym krokiem w procesie zarządzania zmianą. Poniżej zaprezentowano możliwe do podjęcia działania w tym zakresie.

- **Analiza wyników:** Aby zrozumieć, jakie zmiany nastąpiły w kontekście, w którym działa organizacja warto przeprowadzić szczegółową analizę wyników. Pozwoli to zidentyfikować mocne strony, słabości, możliwości i zagrożenia. Analiza wyników może obejmować analizę danych, feedbacku od klientów, ocenę wskaźników wydajności, badanie satysfakcji pracowników itp.
- **Porównanie z celami i oczekiwaniami:** Uzyskane wyniki należy porównać z wcześniej określonymi celami i oczekiwaniami. Pozwoli to sprawdzić, czy osiągnięte rezultaty są zgodne z oczekiwaniami i czy cele zostały osiągnięte. Jeśli istnieje rozbieżność, należy zbadać przyczyny i zidentyfikować obszary, które wymagają zmiany lub dostosowania.
- **Wnioski i lekcje:** Na podstawie oceny wyników należy wyciągnąć wnioski. Ważne aby zidentyfikować, co działało się dobrze, a co może wymagać poprawy. Należy rozważyć, jakie czynniki przyczyniły się do osiągnięcia pozytywnych wyników i które czynniki mogły wpływać na wyniki poniżej oczekiwań. Wnioski te należy wykorzystać jako podstawę do dalszych działań.
- **Dostosowanie strategii:** Na podstawie oceny wyników i wyciągniętych wniosków, warto dostosować strategię organizacji. Może to oznaczać wprowadzenie nowych

działań, modyfikację istniejących procesów, zmianę priorytetów, alokację zasobów w inny sposób itp. Należy skupić się na obszarach, które wymagają ulepszenia lub mają największy potencjał do poprawy.

- **Plan działania:** Ważne, aby opracować plan działania, który uwzględnia dostosowane strategie. Należy określić konkretne cele, działania, odpowiedzialności i harmonogram oraz upewnić się, że plan jest jasny, mierzalny i realistyczny. Warto również zidentyfikować wskaźniki wydajności, które pozwolą na monitorowanie postępów.
- **Komunikacja i zaangażowanie:** Dostosowane strategie i plany działania należy zakomunikować pracownikom i innym interesariuszom organizacji. Warto zaangażować pracowników, aby mieli świadomość zmian i zrozumieli swoje role i odpowiedzialności. Należy wspierać komunikację dwukierunkową, aby uzyskać informacje zwrotne i uwagi od zespołu.
- **Monitorowanie i adaptacja:** Należy kontynuować monitorowanie wyników i postępów w realizacji dostosowanej strategii. Warto regularnie oceniać, czy podejmowane działania przynoszą oczekiwane rezultaty. Jeśli wyniki są poniżej oczekiwań, należy dokonać dalszych zmian i dostosowań.

Dostosowywanie strategii na podstawie oceny wyników jest procesem ciągłym. Wymaga to elastyczności, otwartości na zmiany i gotowości do szybkiego reagowania na zmieniające się warunki i potrzeby organizacji.

Podsumowanie i wnioski

- Internacjonalizacja MŚP stanowi ważny element rozwoju gospodarczego – daje szanse na wzrost, ekspansję i zwiększenie konkurencyjności oraz może przyczynić się do tworzenia miejsc pracy, wzrostu gospodarczego i zwiększenia innowacyjności. Wymaga ona odpowiedniego planowania, strategii i umiejętności dostosowania się do zmieniających się warunków zarówno wewnątrz organizacji, jak i na rynkach zagranicznych.
- Strategia zarządzania zmianą biznesową jest kluczowa dla osiągnięcia sukcesu w rozwoju działalności eksportowej. Pomaga adaptować się do zmieniającego się otoczenia, efektywnie wykorzystywać zasoby, zapewniać spójność organizacyjną, minimalizować opór pracowników oraz redukować ryzyko i zwiększać szanse na sukces. Dlatego też warto poświęcić czas i zasoby na opracowanie i wdrożenie skutecznej strategii zarządzania zmianą biznesową.
- Kluczowe zasady, które są istotne przy zarządzaniu zmianą w organizacji to m.in.: komunikacja, zaangażowanie liderów, planowanie i strategia, współpraca i zaangażowanie pracowników, zarządzanie oporem, monitorowanie i ocena, kontynuacja i utrzymanie zmiany.
- Proces kreowania strategii zarządzania zmianą powinien być dynamiczny i elastyczny, uwzględniający zmieniające się otoczenie biznesowe i potrzeby przedsiębiorstwa. Wdrażanie strategii wymaga zaangażowania zarządu i zespołu zarządzającego, a także komunikacji i zaangażowania wszystkich pracowników w celu osiągnięcia zamierzonych celów strategicznych.
- Kluczowe kroki w kreowaniu strategii zarządzania zmianą to analiza sytuacji, określenie wizji i misji, formułowanie celów strategicznych, analiza strategiczna, wybór strategii, planowanie działań, wdrożenie i monitorowanie, ocena i doskonalenie.
- Opracowanie planu implementacji strategii zarządzania zmianą zapewnia strukturę, jasność i skuteczność w procesie wdrażania zmiany. Umożliwia organizacji skoordynowane działania, odpowiedzialność, kontrolę postępów i adaptację do zmieniających się warunków.

- Istotnym aspektem związanym z wdrażaniem strategii zarządzania zmianą jest identyfikacja interesariuszy, która umożliwi organizacji lepsze zrozumienie potrzeb i oczekiwań różnych grup, które mają wpływ na jej działania. Dzięki temu organizacja może dostosować swoje strategie i działania w celu zaspokojenia tych potrzeb i spełnienia oczekiwań interesariuszy. Identyfikacja interesariuszy pomaga w budowaniu wsparcia i zaangażowania. Poprzez identyfikację kluczowych grup, organizacja może skoncentrować swoje wysiłki na budowaniu silnych relacji i zaangażowania interesariuszy.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesie wdrażania strategii zarządzania zmianą powinno pozwalać na dokładne zidentyfikowanie potrzeb związanych z realizacją strategii zmiany i dopasowanie zasobów ludzkich do tych celów, właściwe przypisanie pracowników do odpowiednich ról i zadań, zaangażowanie pracowników w proces zmiany, identyfikację luki w umiejętnościach i kompetencjach pracowników oraz planowanie działań rozwojowych, zdobycie nowych umiejętności i dostosowanie się do zmian.
- Optymalizacja procesów jest niezbędna do skutecznego zarządzania internacjonalizacją i osiągnięcia sukcesu na międzynarodowych rynkach. Pomaga w efektywnym skalowaniu działalności, poprawie efektywności kosztowej, utrzymaniu jakości i spójności, dostosowaniu się do lokalnych wymagań oraz elastycznym reagowaniu na zmiany.
- Proces zarządzania zmianą wiąże się z wprowadzaniem nowych elementów, technologii lub praktyk do organizacji. Identyfikacja potencjalnych zagrożeń związanych z tymi zmianami jest kluczowa, ponieważ pozwala uniknąć nieprzewidzianych konsekwencji. Poprzez skuteczną identyfikację ryzyka, organizacja może zminimalizować negatywne skutki wprowadzanych zmian i odpowiednio się do nich przygotować. Zarządzanie ryzykiem w procesie zarządzania zmianą pozwala również na wcześniejsze wykrywanie potencjalnych problemów i zagrożeń. To z kolei umożliwia podejmowanie działań zapobiegawczych i stosowanie strategii reakcji, aby zminimalizować zakłócenia i opóźnienia.
- Zapewnienie ciągłości biznesowej jest niezwykle ważne w procesie zarządzania zmianą, ponieważ umożliwia organizacji utrzymanie stabilności i funkcjonowanie w trakcie

wprowadzania zmian. Obejmuje ono zapewnienie, że kluczowe procesy, operacje i usługi są kontynuowane w sposób niezakłócony, minimalizując negatywne skutki dla klientów, partnerów biznesowych i pracowników. Wprowadzanie zmian często wiąże się z pewnym stopniem niepewności i ryzyka, które mogą wpływać na płynność działania organizacji. W takich sytuacjach zapewnienie ciągłości biznesowej staje się kluczowym elementem, aby uniknąć przerw w działaniu, utraty klientów, czy zaufania partnerów biznesowych.

Załącznik – case studies

Case Study: XYZ Electronics - Przemiany Organizacyjne dla Efektywnej Ekspansji Zagranicznej

Wprowadzenie:

XYZ Electronics to innowacyjna firma specjalizująca się w produkcji zaawansowanych urządzeń elektronicznych, takich jak inteligentne urządzenia domowe i rozwiązania IoT. Firma ma siedzibę w kraju, gdzie zdobyła już mocną pozycję na rynku krajowym. Chcąc wykorzystać swój potencjał, XYZ Electronics podjęła decyzję o ekspansji na rynki międzynarodowe.

Sytuacja:

Po kilku latach działalności eksportowej, XYZ Electronics napotkała na wyzwanie, które wymagało zmian w organizacji. Firma zyskała pewne doświadczenie na rynkach zagranicznych, ale napotkała trudności w utrzymaniu spójności działań na różnych rynkach oraz w efektywnym zarządzaniu zespołem ds. ekspansji międzynarodowej.

Problem:

Głównym problemem, z którym firma się zmagала, był brak spójnej strategii zarządzania działalnością eksportową. Każdy rynek miał swoje unikalne wyzwania i wymagania, co skutkowało różnymi podejściami do marketingu, sprzedaży i obsługi klienta. Firma napotykała trudności w efektywnym alokowaniu zasobów oraz w utrzymaniu stałego nadzoru nad wszystkimi rynkami.

Rozwiązanie:

XYZ Electronics postanowiła wprowadzić kompleksowe zmiany organizacyjne, aby lepiej zarządzać działalnością eksportową i osiągnąć spójność działań na różnych rynkach. Oto niektóre z głównych kroków, które firma podjęła:

Centralizacja i koordynacja: Firma utworzyła centralny zespół ds. ekspansji międzynarodowej, który był odpowiedzialny za koordynację działań na wszystkich rynkach. To pozwoliło na spójne podejście i lepszą kontrolę.



Wspólna strategia: XYZ Electronics opracowała wspólną strategię ekspansji, uwzględniającą cele i wartości firmy, które miały być obecne na wszystkich rynkach. To pozwoliło na spójne przekazywanie komunikatów i budowanie marki.

Lokalna adaptacja: Pomimo wprowadzenia wspólnej strategii, firma nadal była otwarta na lokalne adaptacje, aby dostosować się do różnych kultur i potrzeb rynków. Zespół ds. ekspansji na każdym rynku miał pewien stopień autonomii w dostosowywaniu działań.

Zwiększenie komunikacji: Firma wprowadziła regularne spotkania między zespołami ds. ekspansji na różnych rynkach oraz centralnym zespołem. To pozwoliło na wymianę informacji, najlepszych praktyk i rozwiązywanie problemów.

Monitorowanie wyników: XYZ Electronics zaczęła systematycznie monitorować wyniki na każdym rynku w celu oceny efektywności działań. To pozwoliło na szybkie reagowanie na ewentualne problemy i dostosowywanie strategii.

Wyniki:

Dzięki wprowadzonym zmianom organizacyjnym XYZ Electronics osiągnęła znaczącą poprawę w zarządzaniu działalnością eksportową. Firma zyskała spójność działań na różnych rynkach, lepszą efektywność w alokacji zasobów oraz zdolność do szybkiego dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych. To przyczyniło się do zwiększenia sprzedaży na rynkach międzynarodowych i umocnienia pozycji firmy na arenie globalnej.

Podsumowanie:

Przykład XYZ Electronics pokazuje, jak firma może napotkać problemy w ekspansji zagranicznej i jak skutecznie może je rozwiązać poprzez wprowadzenie zmian organizacyjnych. Dbłość o spójność działań, adaptację do lokalnych potrzeb i efektywne zarządzanie zespołem ds. ekspansji są kluczowymi elementami skutecznego rozwoju na rynkach międzynarodowych.

Case Study: SolarTech Solutions - Internacjonalizacja i Strategia Zarządzania Zmianą

Wprowadzenie:

SolarTech Solutions to firma specjalizująca się w produkcji i dystrybucji technologii związanych z energią słoneczną. Dotychczas działała tylko na rynku krajowym, ale zdecydowała się na internacjonalizację w celu wykorzystania rosnącego popytu na odnawialne źródła energii w innych krajach.

Sytuacja:

SolarTech Solutions zdawała sobie sprawę, że internacjonalizacja to ogromne wyzwanie. Firma nie tylko musiała dostosować swoje produkty do różnych rynków, ale także zmierzyć się z kulturowymi różnicami, regulacjami i konkurencją w nowych regionach. Wprowadzenie zmian w organizacji było konieczne.

Problem:

Głównym problemem, z którym firma się zmagала, było przekształcenie kultury organizacyjnej, procesów biznesowych i mentalności pracowników w celu przyjęcia perspektywy międzynarodowej. Brak doświadczenia w internacjonalizacji oraz obawy pracowników co do zmiany spowodowały opór i niepewność.

Rozwiązanie:

SolarTech Solutions zastosowała holistyczną strategię zarządzania zmianą, aby przygotować się na internacjonalizację.

Komunikacja: Firma rozpoczęła od otwartej komunikacji z pracownikami na temat celów internacjonalizacji, korzyści i wyzwań. Regularne spotkania, prezentacje i dyskusje pomogły rozwiązać obawy i wyjaśnić kierunek rozwoju.

Szkolenia i Rozwój: SolarTech Solutions zainwestowała w szkolenia związane z internacjonalizacją, kulturą różnych krajów i umiejętnościami międzykulturowymi. To pomogło pracownikom lepiej zrozumieć i dostosować się do zmian.

Współpraca Międzydziałowa: Firma promowała współpracę między różnymi działami, aby przyspieszyć przepływ informacji i wymianę wiedzy. Wprowadzono regularne spotkania zespołów międzydziałowych, aby rozwiązywać problemy i wymieniać najlepsze praktyki.

Wprowadzanie Stopniowe: Firma wprowadzała zmiany stopniowo, dając pracownikom czas na przystosowanie się do nowych procesów i wymagań. Wprowadzenie zmiany stopniowo, pomogło uniknąć chaosu i oporu.

Wyniki:

Dzięki strategii zarządzania zmianą SolarTech Solutions skutecznie przekształciła swoją organizację, przygotowując się do internacjonalizacji. Pracownicy zaakceptowali zmiany, poczuli się pewniej w kontekście nowych rynków i byli bardziej zaangażowani w proces internacjonalizacji.

Podsumowanie:

Przykład SolarTech Solutions pokazuje, że internacjonalizacja wymaga nie tylko dostosowania produktów, ale także transformacji organizacyjnej. Skuteczna strategia zarządzania zmianą, oparta na komunikacji, szkoleniach, współpracy i wprowadzaniu stopniowym, może pomóc firmie przejść przez wyzwania związane z internacjonalizacją i osiągnąć sukces na międzynarodowych rynkach.

Case Study: FoodFlavors International - Internacjonalizacja i Przebudowa Organizacyjna

Wprowadzenie:

FoodFlavors International to firma specjalizująca się w produkcji naturalnych aromatów i przypraw dla przemysłu spożywczego. Wiodąca na rynku krajowym, firma zdecydowała się na internacjonalizację w celu eksportu swoich produktów na nowe rynki.

Sytuacja:

FoodFlavors International zdawała sobie sprawę, że sukces na międzynarodowych rynkach będzie wymagał dostosowania oferty do różnych kultur i preferencji smakowych, a także konkurencji z lokalnymi producentami. Firma zrozumiała, że internacjonalizacja wiąże się z koniecznością zmian w organizacji.

Problem:

Głównym problemem był brak struktury organizacyjnej przygotowanej na internacjonalizację. Firma działała w sposób scentralizowany, a procesy nie były elastyczne ani dostosowane do różnych krajów. Zespół zarządzający musiał stawić czoła oporowi wewnętrznemu i wyzwaniom związanym z dostosowaniem oferty do różnych rynków.

Rozwiązanie:

FoodFlavors International wdrożyła kompleksowy plan zarządzania zmianą, aby dostosować organizację do internacjonalizacji:

Nowa Struktura Organizacyjna: Firma wprowadziła nową strukturę organizacyjną, opartą na działaniach międzynarodowych zespołów projektowych. Każdy zespół odpowiedzialny był za inny rynek lub region, co pozwoliło na dostosowanie oferty do lokalnych potrzeb.

Procesy Dostosowane do Rynków: Firma opracowała elastyczne procesy, które pozwoliły dostosować produkty do różnych kultur i wymagań rynków zagranicznych. Wprowadzono procesy dostosowawcze, które umożliwiły szybkie reagowanie na zmiany potrzeb klientów.



Zespół Międzykulturowy: FoodFlavors International utworzyła zespół międzykulturowy, który składał się z pracowników różnych narodowości i kultur. Ten zespół miał za zadanie analizować i interpretować preferencje smakowe oraz zwyczaje konsumentów na różnych rynkach.

Szkolenia Kulturowe: Firma zainwestowała w szkolenia kulturowe dla pracowników, aby zwiększyć ich świadomość i umiejętności związane z obsługą klientów i partnerów zagranicznych. Szkolenia obejmowały aspekty komunikacji, negocjacji i współpracy międzykulturowej.

Innowacje Produktowe: FoodFlavors International kontynuowała badania i rozwój, aby tworzyć innowacyjne produkty dostosowane do różnych rynków. Wprowadzono nowe smaki i receptury, uwzględniając preferencje lokalnych konsumentów.

Wyniki:

Dzięki strategicznemu zarządzaniu zmianą FoodFlavors International przekształciła swoją organizację i osiągnęła sukces na międzynarodowych rynkach. Firma zwiększyła swoją obecność na rynkach międzynarodowych i zdobyła lojalnych klientów w różnych krajach. Dostosowana oferta przyciągnęła uwagę klientów lokalnych, pozwalając na konkurowanie z lokalnymi producentami. Wprowadzone procesy dostosowawcze umożliwiły szybką reakcję na zmiany preferencji klientów i warunków rynkowych. Zespół międzykulturowy stał się źródłem inspiracji i pomysłów na nowe produkty oraz strategie marketingowe.

Podsumowanie:

Przykład FoodFlavors International pokazuje, że internacjonalizacja wymaga głębokich zmian w organizacji. Skuteczna strategia zarządzania zmianą, oparta na strukturze organizacyjnej, procesach elastycznych, zespołach międzykulturowych, szkoleniach i innowacjach, może pomóc firmie osiągnąć sukces na międzynarodowych rynkach i dostosować się do różnych kultur i wymagań klientów.

Spis tabel, wykresów i rysunków

Rysunek 1 Kluczowe elementy kontekstu internacjonalizacji działalności przedsiębiorstw z sektora MŚP	6
Rysunek 2 Schemat procesu formułowania strategii zmiany	14
Rysunek 3 Schemat prezentujący proces formułowania celów w kontekście misji i wizji przedsiębiorstwa	17
Rysunek 4 Kluczowe obszary analizy działalności przedsiębiorstwa	25
Rysunek 5 Proces opracowania i wdrażania strategii zarządzania zmianą	33
Rysunek 6 Przykładowa mapa służąca kategoryzacji interesariuszy	46
Rysunek 7 Przykładowa mapa służąca kategoryzacji interesariuszy	47
Rysunek 8 Metody komunikacji wewnętrznej w kontekście zarządzania zmianą	53
Rysunek 9 Metody komunikacji zewnętrznej w kontekście zarządzania zmianą	54
Rysunek 10 Obszary istotne z perspektywy przeprowadzenia zespołu przez zmianę biznesową	56
Rysunek 11 Kluczowe bariery i wyzwania w procesie zarządzania zmianą	60
Rysunek 12 Kluczowe obszary działania w zakresie identyfikacji problemów i wyzwań procesu zarządzania zmianą	66
Rysunek 13 Możliwe metody szkolenia pracowników w związku ze zmianą biznesową	73
Rysunek 14 Tematy szkoleń istotne z punktu widzenia procesu zarządzania zmianą	77
Rysunek 15 Możliwe sposoby kształtowania kultury organizacyjnej w firmie	80
Rysunek 17 Model Rogersa	88
Rysunek 18 Etapy zarządzania budżetem w projektach	90
Rysunek 19 Cechy dobrej strategii marketingowej	100
Rysunek 20 Cechy dobrej strategii sprzedażowej	109
Rysunek 21 Przykładowa mapa ryzyk	120
Tabela 1 Kluczowe kroki w procesie kreowania wizji zmiany	12
Tabela 2 Dobre praktyki dotyczące koordynacji działań i monitorowania postępów w realizacji planu działania	63

Bibliografia

- 1 A.M. Cox, S. Pinfield, S. Rutter, Extending McKinsey's 7S model to understand strategic alignment in academic libraries. *Library Management*, 40(5), 313–326, 2019.
- 2 A. Caldwell, 21 Sales KPIs for Sales Teams to Track in 2023, 2023, online: < <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/accounting/sales-kpis.shtml>>.
- 3 A. Graham, *Integrated Risk Management. Implementation Guide*, 2008.
- 4 B. Dale, R. McQuater, R., *Managing business improvement and quality: Implementing key tools and techniques*. Blackwell Publishers Ltd., 1998.
- 5 C. A. Carnall, *Managing change in organizations*. Prentice Hall, 2007.
- 6 C. Edgecomb, 10 Marketing KPIs You Should Be Tracking, online: < <https://www.impactplus.com/blog/the-10-marketing-kpis-you-should-be-tracking>>.
- 7 C. MacNeil, Jak przygotować budżet projektu i go nie przekroczyć, Asana, 2022, online: < <https://asana.com/pl/resources/project-budget>>. C. MacNeil, Jak przygotować budżet projektu i go nie przekroczyć, Asana, 2022, online: < <https://asana.com/pl/resources/project-budget>>.
- 8 C.A. Carnall, *Managing change in organizations*, Prentice Hall, 2007.
- 9 D. Collins, *International Strategy: Context, Concepts and Implications*, Wiley, 2014.
- 10 E. Rogers, *Diffusion of Innovations*, Simon and Schuster 2003. G. Meyer, Diffusion Methodology: Time to Innovate?, *Journal of Health Communication: International Perspectives*. 9 (S1): 59–69.
- 11 G. Fuertes, Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review—Descriptive, *Journal of Engineering*, 2020.
- 12 G. Hooley, B. Nicoulaud, J. Rudd, N. Lee, *Marketing Strategy and Competitive Positioning*, PEARSON Education Limited, 2020.
- 13 H. Cummins, A. Evans, A. Emdad, *Change Management: Establishing Your Vision for Change*, <https://salesenablement.pro/expertise/change-management-establishing-your-vision-for-change/>.
- 14 How to keep stakeholders engaged during organizational change, GovStrive, 2022, online < <https://govstrive.com/how-to-keep-stakeholders-engaged-during-organizational-change/>>.
- 15 J. B. Phillips, *Change happens: Practitioner use of change management strategies*. ProQuest Dissertations & Theses Global, 2021.

- 16 J. Bridges, How to Make a Project Budget: Project Budgeting Basics, ProjectManager.com, 2023, online: < <https://www.projectmanager.com/training/create-and-manage-project-budget>>.
- 17 J. Child, J. Karmowska, O. Shenkar, The role of context in SME internationalization – A review, *Journal of World Business* Volume 57, Issue 1, January 2022
- 18 J. Hallencreutz, D. Turner, Exploring organizational change best practice: Are there any clear-cut models and definitions? *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3(1), 60–68, 2011.
- 19 J. Hayes, *The Theory and Practice of Change Management*, Red Globe Press 2018.
- 20 J. M. Hiatt, *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci Learning Publications, 2006.
- 21 J. M. Hiatt, T. J. Creasey, *Change Management: The People Side of Change*, Prosci Research, 2012.
- 22 J. P. Kotter, *Leading change*, Harvard Business Review Press, 2012.
- 23 J. P. Kotter, L. A. Schlesinger, *Choosing Strategies for Change*,
- 24 J. Phillips, J. D. Klein, *Change Management: From Theory to Practice*, *TechTrends* vol. 67, s.189–197, 2023.
- 25 J. Pollack, R. Pollack, Using Kotter’s eight stage process to manage an organizational change program: Presentation and practice. *Systemic Practice and Action Research*, 28, 51–66, 2015.
- 26 J. Rittenhouse, Improving stakeholder management using change management tools. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—North America, Project Management Institute.
- 27 K. Eby, *From Strategy to Execution: How to Create a Sustainable, Repeatable Implementation Plan*, < <https://www.smartsheet.com/implementation-plan>>.
- 28 K. J. Engemann, D. M. Henderson, *Business Continuity and Risk Management: Essentials of Organizational Resilience*, 2011.
- 29 K. O’Neil, The Era Of Collaboration: Six Strategies To Create A High-Performing Partner Network, *Forbes* 2022, online: < <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2022/11/17/the-era-of-collaboration-six-strategies-to-create-a-high-performing-partner-network/>>.
- 30 M. Dumas, M. La Rosa, J. Mendling, H. A. Reijers, *Business process management*, 2022.
- 31 M. Hofmann, *A Holistic Approach to Process Optimisation. Tools and Practical Examples to Create Efficient Workflows*, 2021.

- 32 M. Hughes, The tools and techniques of change management. *Journal of Change Management*, 7(1), 37–49, 2007.
- 33 M.C. Jensen, *Foundations Of Organizational Strategy*. Harvard University Press, 1998.
- 34 McKinsey & Company, *Creating organizational transformations: McKinsey global survey results*. McKinsey Quarterly, 2008.
- 35 N. Pless, T. Maak, Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129–147.
- 36 P. Hopkin, C. Thompson, *Fundamentals of Risk Management*, 2021.
- 37 P. Malik, 7 Barriers to Organizational Change (And How to Overcome Them), Whatfix 2021, online: < <https://whatfix.com/blog/barriers-to-organizational-change/>>.
- 38 P. Mayfield, E. Publishing, *Practical People Engagement: Leading Change Through the Power of Relationships*, Elbereth Publishing, 2022.
- 39 Project Scheduling: How to Make a Schedule, < <https://www.projectmanager.com/guides/project-scheduling>>. M. Talbert, Jak tworzyć harmonogramy projektów, aby usprawnić pracę, < <https://asana.com/pl/resources/project-timeline-schedules>>.
- 40 R. Friis Dam, T. Yu Siang, *Stakeholder Mapping: The Complete Guide to Stakeholder Maps*, Interaction Design Foundation, 2022, online < <https://www.interaction-design.org/literature/article/map-the-stakeholders>>.
- 41 R. Luecke, *Managing change and transition*, Harvard Business School Press, 2003.
- 42 S. Peek, Does Your Company Have an Employee Development Plan? Here's Why You Need One, U.S. Chamber of Commerce, 2020, online: <<https://www.uschamber.com/co/grow/thrive/employee-development-guide>>.
- 43 T. Abbas, *Communication Channels for Change Management*, Change Management Insight, online: < <https://changemanagementinsight.com/08-communication-channels-for-change-management/>>.
- 44 The Most Important KPIs to Track for Improved Marketing Efficiency, Toucan, online: < <https://www.toucantoco.com/en/blog/the-most-important-kpis-to-track-for-improved-marketing-efficiency>>.
- 45 Using internal communications to support change, UK Government Communications Service, 2021, online: < <https://gcs.civilservice.gov.uk/guidance/internal-communication/using-internal-communications-to-support-change/>>.
- 46 W. Malsam, *Risk Response Plan in Project Management: Key Strategies & Tips*, ProjectManager, 2021, online: < <https://www.projectmanager.com/blog/risk-response-plan-strategies-tips>>.
- 47 What Is a Sales Strategy? Playbook and Template for Success, Cognism, online: < <https://www.cognism.com/what-is-a-sales-strategy>>.

- 48 What is age management?, European Agency for Safety and Health at Work, online: <<https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/what-age-management-0>>.
- Why Is Change Management Training Important?, Wharton Online, 2022, online: <<https://online.wharton.upenn.edu/blog/importance-of-change-management-training/>>.
- 49 Training Strategies for Effective Change Management, Hurix, 2023, online: <<https://www.hurix.com/training-strategies-for-effective-change-management/>>.