

# Richard Pettinger, Jacek Klich

---

## Wykorzystanie zachodnich studiów przypadku do nauczania zarządzania

---

Acta Scientifica Academiae Ostroviensis nr 16, 5-17

---

2004

Artykuł został zdigitalizowany i opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Richard Pettinger\*

Jacek Klich\*\*

## WYKORZYSTANIE ZACHODNICH STUDIÓW PRZYPADKU DO NAUCZANIA ZARZĄDZANIA

### STRESZCZENIE

Liczba osób studiujących w szkołach biznesu oraz uczestniczących w rozmaitych szkoleniach z zakresu zarządzania i rozwoju organizacji jest w Polsce ciągle wysoka. Temu zainteresowaniu studiowaniem biznesu towarzyszy rosnący strumień publikacji w postaci podręczników, artykułów oraz opisów studiów przypadków. Artykuł podejmuje wątek roli studiów przypadku w procesie nauczania i uczenia się w kontekście znaczenia, wykorzystania i wpływu tego narzędzia dydaktycznego na proces nauczania. Tekst zwraca uwagę na konieczność promowania tego narzędzia, ale przy jednoczesnym prowadzeniu skrupulatnej oceny i analizy studiów przypadku wszędzie tam, gdzie są one wykorzystywane. Akcentowana jest też potrzeba opracowania możliwie szerokiego zestawu (portfela) studiów przypadku, które obejmowałyby opisy różnych sektorów i reprezentowały różne obszary (w sensie geograficznym). Niniejszy artykuł nie aspiruje do miana wyczerpującego studium, a formułowane w nim oceny opierają się na doświadczeniu dydaktycznym autorów zdobywanym podczas pracy z różnymi grupami studentów w różnych krajach.

### WPROWADZENIE

Presja wywierana na uniwersytety w państwach UE oraz w Stanach Zjednoczonych, polegająca na konieczności ściślejszego łączenia teorii i praktyki biznesowej odczuwana była zawsze, a w ostatnim okresie dodatkowo się nasiliła. Opisy studiów przypadku i metoda nauczania za pomocą studiów przypadku wykorzystywane były przez dziesięciolecia na zachodnich uniwersytetach i w szkołach biznesu jako podstawowa i integralna część procesu nauczania zarządzania i praktyki biznesowej. Studia przypadków były wykorzystywane do:

- analizy decyzji strategicznych i operacyjnych przedsiębiorstw oraz konsekwencji tychże decyzji;
- ilustracji najlepszych i najgorszych praktyk zarządczych;
- poszerzania zakresu wiedzy studentów i słuchaczy;
- łączenia teorii z praktyką;

- identyfikowania i wypełniania luk na linii: wiedza i rozumienie procesów biznesowych;
- ilustrowania prawidłowych i nieprawidłowych aplikacji różnych rozwiązań organizacyjnych.

Obok niewątpliwych korzyści, wykorzystywanie studiów przypadku niesie jednak ze sobą również pewne zagrożenia:

- przykłady wykorzystywane w studiach przypadków mogą szybko stać się nieaktualne, gdy zmieniają się warunki otoczenia;
- często występują braki w pełnym przedstawianiu problemu opisywanego w studium przypadku;
- studia przypadków mogą prowadzić (i niestety często prowadzą) do zgodnych z obowiązującą modą i trendami uproszczeń, zachęcając słuchaczy raczej do kopiowania tego, co zostało kiedyś zrobione, aniżeli do analizy przyczyn, dla których określone działania firm przyniosły sukces bądź porażkę.

### **ŹRÓDŁA I ZRÓŻNICOWANIE MATERIAŁÓW WYKORZYSTYWANYCH NA ZACHODZIE DO TWORZENIA STUDIÓW PRZYPADKU**

Istnieje wiele źródeł, które mogą być wykorzystane jako opis przypadku, a następnie stać się przedmiotem szczegółowych analiz i ocen. Do podstawowych należą:

- biografie i autobiografie liderów, menedżerów czy założycieli firm;
- historie pojedynczych firm;
- historie całych sektorów czy branż gospodarki;
- coroczne raporty i sprawozdania finansowe firm;
- raporty z badań i analizy naukowe;
- materiały prasowe i publikacje w czasopismach wysokonakładowych, włączając w to publikacje w gazetach codziennych;
- teksty zamieszczane w czasopismach fachowych;
- strony internetowe firm oraz materiały zamieszczane na stronach internetowych;
- materiały będące efektem prac konsultingowych, badań zleconych przez prywatnych zleceniodawców w przemyśle, usługach czy handlu;
- materiały na wideo wytworzone np. przez takie instytucje jak UK Open University czy Video Arts Ltd., jak też programy dokumentalne z serii „Back to the Floor” oraz „Trouble at the Top”, emitowane w Wielkiej Brytanii.

Już ponad dwadzieścia lat temu Peters i Waterman (1982) deklaruwali, że ich książka oferuje “lekcje płynące z najlepiej zarządzanych amerykańskich firm” i takie podejście wywarło niemały wpływ na popularzację studiów przypadku w nauczaniu biznesu i zarządzania. Należy jednak bardzo mocno zaznaczyć, że w procesie dydaktycznym i w procesie uczenia się istotne są wnioski i lekcje płynące z analizy przypadków, a nie same opisy przypadków wybranych firm.

## **STUDIA PRZYPADKÓW NA ZACHODNICH UNIWERSYTETACH I W SZKOŁACH BIZNESU**

Wiele szkół biznesu przygotowuje specjalnie na swoje potrzeby studia przypadków i opisy historii firm i wykorzystuje je następnie w nauczaniu. W praktyce jednakże okazuje się, że prawie zawsze w procesie dydaktycznym studia przypadków ujawniają pewne słabości. Słabości te mogą wynikać z kilku przyczyn. Po pierwsze, wiązać się mogą z potrzebą stałego aktualizowania warunków opisanych w danym studium przypadku lub koniecznością dokonania takich zmian, które uczyniłyby analizowane na zajęciach przykłady firm wartościowymi i interesującymi dla studentów.

Po drugie, potencjalne słabości studiów przypadku mogą wyrastać z ich niepełnej reprezentatywności. Można bowiem wskazać na kilka obszarów, w których notujemy relatywny niedostatek dobrych studiów przypadków. Można tu wymienić dla przykładu:

- zarządzanie przedsiębiorstwami publicznymi i rozwój usług publicznych: jeżeli nawet istnieją stosowne studia przypadków, to są one wykorzystywane zazwyczaj przez wykładowców zainteresowanych sektorem firm działających dla zysku i w praktyce wykładowcy ci nie zawsze są w stanie w sposób szeroki i wyczerpujący przedstawić uwarunkowania działania przedsiębiorstw publicznych czy innych podmiotów nie działających dla zysku (non-profit);
- tradycyjne sektory gospodarki (np. budownictwo, handel);
- branże odradzające się, jak na przykład przemysł stoczniowy i morski.

Szkoły biznesu mają przy tym skłonność do wykorzystywania w dydaktyce przykładów reprezentujących typowe sektory i zagadnienia, czyli do poruszania się po przetartych ścieżkach. Te utarte ścieżki dotyczą analizy warunków działania:

- modnych sektorów i branż na przykład futbolu, telefonii komórkowej, czy firm wykorzystujących technologie internetowe;

- nowych i w danym momencie zyskowych firm, na przykład obecnie firm tanich linii lotniczych działających w Wielkiej Brytanii i UE;
- współczesnych herosów biznesu ( np. w roku 2004 w Wielkiej Brytanii jest to Sir Terry Leahy (Tesco) czy też Martha Lane Fox (lastminute.com));
- bohaterów z przeszłości (np. Napoleon, Churchill).

### **KORZYŚCI Z WYKORZYSTYWANIA STUDIÓW PRZYPADKU DO DOSKONALENIA ZAWODOWEGO**

Wskazanie na kilka potencjalnych słabości studiów przypadku nie uprawnia jednak do kwestionowania zasadności ich wykorzystania w procesie dydaktycznym. Wręcz przeciwnie, można wykazać, że umiejętne zastosowanie metody studium przypadku w dydaktyce niesie korzyści dla studentów i słuchaczy. Wykorzystywanie studiów przypadków pozwala studentom zarządzania i biznesu realizować zadania indywidualnego doskonalenia zdolności i umiejętności, analizować i oceniać specyficzne problemy oraz zagadnienia czyli prowadzi do rozwoju zdolności analitycznych, które są wymagane od następnej generacji liderów i menedżerów. Wykładowcom i konsultantom z kolei (ci ostatni są szeroko wykorzystywani w nauczaniu biznesu w zachodnich szkołach biznesu: należałoby postulować, by praktyka taka stawała się coraz bardziej powszechna również w Polsce) pozwala przekazać, podkreślić i uwypuklić zasady i praktyki biznesowe, które są treścią nauczania.

Zindywidualizowany materiał do studium przypadku pozwala również na kierowanie go do wybranych/zdefiniowanych grup słuchaczy. Można wykorzystywać modne przykłady pod warunkiem, że kontekst w jakich występują jest dla analizujących dane studium przypadku w pełni zrozumiały. Dla przykładu:

- wartościowe do analizy jest na przykład wykorzystywanie strategii pozyskiwania nowych piłkarzy przez klub piłkarski Real Madrid do zilustrowania rozwoju rynku graczy futbolu i budowania marki klubu Real. Trzeba jednak pamiętać, że klub ten jest znany w Europie, czyli że wykorzystywanie tego przykładu w szkołach biznesu w krajach azjatyckich czy w USA mogłoby pomniejszać jego wartość;
- wartościowe do analizy są firmy działające globalnie (Coca-Cola, McDonalds, Microsoft), ponieważ są powszechnie rozpoznawalne, a ich produkty są wykorzystywane przez wielką rzeszę konsumentów. Materiały przygotowywane na ich temat i omawiane

na zajęciach mogą być wykorzystywane do analizy szczegółowych zagadnień przy spełnieniu warunku znajomości kontekstu. Głównym niebezpieczeństwem jest tu jednak repetycja oraz fakt, że liczba takich powszechnie znanych ponadnarodowych korporacji jest ograniczona;

- cenne do analizy mogą być również strategie korporacji przenoszących swoją produkcję do państw o taniej sile roboczej (np. przemysł tekstylny) do zilustrowania konfliktu między systemem wartości podzielanych przez konsumentów („przedsiębiorstwa nie powinny wykorzystywać pracy dzieci”), a potrzebą posiadania („ale ja chcę mieć ten produkt”) (Klein 2001). Jednakże przykłady korporacji takich jak Nike czy Reebok mogą być nadużywane z tego powodu, że kojarzą się one klientom z aktualnymi trendami w modzie i że stosują pewne kontrowersyjne praktyki zatrudniania;
- bardzo cenne może być analizowanie okoliczności zastosowania radykalnych albo pionierskich podejść do zarządzania, aby zilustrować zarządzanie jako sztukę możliwego. Jednak kiedy przyjęte rozwiązania wydają się odbiorcom studium przypadku zbyt radykalne, to wykorzystanie takiego przykładu kończy się niepowodzeniem (Semler 2003).

Dodatkowo trzeba sobie zdawać sprawę z tego, że przygotowanie studiów przypadku i ich wykorzystanie do zilustrowania najlepszych procedur i praktyk zarządczych, może czasami zakończyć się przykrym potknięciem, czy wręcz wpadką dydaktyczną. Na przykład:

- Lessem (1982) zadedykował swoją pracę „Aga Hasanowi Abedi, prezesowi BCCI, w podzięce za uwolnienie mojej duszy biznesmena”; stało się to na krótko przed upadkiem BCCI i oskarżeniem prezesa Abedi o defraudację;
- Hamel (2000) napisał szczegółową analizę sukcesów Enronu w dziedzinie komercjalizacji i różnicowaniu programów energetycznych „przekształcających profil zarządzania w zarządzanie XXI wieku”. Hamel bardzo pochlebnie ocenił sprawczą rolę w tym procesie Kennetha Laya i Jeffrey’ego Skillinga, dwóch ostatnich prezesów Enronu na krótko przed tym jak okazało się, że w działalności korporacji wystąpiły poważne nieprawidłowości;
- w Polsce wykorzystywano do potrzeb dydaktycznych pozytywny przykład Stoczni Gdynia kierowanej przez J. Szlantę, by po kilku latach relatywizować i weryfikować osiągnięcia tak firmy, jak i jej menedżera;

- osobną kategorię stanowią w praktyce polskiej przedsięwzięcia ogłaszane najpierw jako sukcesy polskiej przedsiębiorczości, które stawały się następnie przedmiotem działań prokuratorskich (Art B, Coloseum, bezpieczna kasa oszczędności Grobelnego, etc.)

Rozważając możliwości wykorzystania danego studium przypadku warto pamiętać o pewnych dodatkowych uwarunkowaniach tworzenia studiów przypadku. Na Zachodzie (ostatnio szczególnie w USA i w Wielkiej Brytanii) daje się bowiem zauważyć, że przedsięwzięcia biznesowe i decyzje podejmowane przez postaci i osobistości często goszczące w mediach, są z reguły pozytywnie i wysoko oceniane i szybko trafiają do sal wykładowych jako studia przypadków. Innym zjawiskiem jest podążanie za modą. Bardzo często procesy zmian organizacyjnych i procesy restrukturyzacji są analizowane raczej z punktu widzenia zastosowania modnych programów (jak Total Quality Management czy Business Process Re-engineering), niż z punktu widzenia osiągnięcia trwałej efektywności restrukturyzowanych sektorów.

Prywatyzacja przedsiębiorstw sieciowych na zachodzie i ważnych dziedzin gospodarki jest pokazywana jako modelowa, podczas gdy rzeczywistość (Pettinger 2004) pokazuje, że w ostatecznym rozrachunku pojawiają się problemy instytucjonalne i kulturowe oraz fundamentalne pytania o ceny usług, dostęp do usług i zasady świadczenia tychże usług.

Ogólnie można powiedzieć, że utrzymuje się dosyć powszechne przekonanie, że jeżeli wielcy menedżerowie, wielkie korporacje czy wpływowe sektory podejmują i wykonują jakieś działania, to musi to być „jedyny właściwy sposób”. Doświadczenia i osiągnięcia w jednym sektorze prowadzą do przekonania, że ta osoba lub organizacja wyróżnia się zawsze i wszędzie. Potrzebę zachowania ostrożności w tym względzie podkreślają tak Furnham (2001) jak i Kerner i Niederhoffer (2002).

Furnham (2001) wskazuje, że „Duża ilość zjawisk o charakterze anegdotycznym nie stanowi jeszcze dowodu”. Wykorzystując przykłady z życia trzeba uczyć zasad i prawideł. Nadmierna zależność od studiów przypadku i ich zbyt intensywne wykorzystywanie może prowadzić do przerostu ambicji, jeżeli chodzi o menedżerów, organizacje, produkty czy usługi. Potwierdza to mini studium Kenera i Niederhoffera (2002), którzy pokazali, że wpisanie w jednej z wyszukiwarek internetowych hasła: „najlepsza firma świata” dało w wyniku ponad 250 tys. rekordów/rezultatów. Teoretycznie, w sposób sztuczny możemy wytypować 250 tysięcy przykładów firm, które mogłyby być wykorzystane do nauczania i doskonalenia praktyk menedżerskich. Jednakże, co stwierdzili Kerner i Niederhoffer, większość firm znajdujących się na tej liście (po

bardziej szczegółowych badaniach) okazała się nie spełniać w sposób zadowalający tak podstawowych warunków jak zyskowność, wartość akcji, standardy jakości produktu czy usługi.

### **BRZEGOWE WARUNKI POWODZENIA W STOSOWANIU STUDIÓW PRZYPADKU**

Przy wykorzystywaniu studiów przypadku w nauczaniu zarządzania należy pamiętać o kilku podstawowych zasadach. Pierwsza to dbałość o to, żeby wykorzystywane studia przypadku były aktualne i interesujące dla słuchaczy. Można oczywiście wykorzystywać materiały starsze, np. materiały Petersa i Watermana (1982), ale prowadzący powinien podkreślać, że celem analizy tychże materiałów jest wyciągnięcie pewnych lekcji z praktyki przedstawianych w tych materiałach firm, a nie opisy samych firm zwłaszcza, że firmy te w międzyczasie całkowicie się zmieniły. Tak stało się z firmami prezentowanymi na przykład przez Targalskiego (Targalski 1994) czy z Benettonem, który jeszcze niedawno skupiał na sobie uwagę mediów i klientów ze względu na kontrowersyjne rozwiązania marketingowe i sposób budowania marki, ale obecnie takie narzędzia i chwytły wydają się już przestarzałe.

Aktualny materiał powinien być sam w sobie interesujący dla studentów. To jest trudne do osiągnięcia na zachodnich uniwersytetach i w szkołach biznesu, gdzie przykłady omawiane na zajęciach są z reguły znane studentom. Jednak nawet wtedy, kiedy studenci znają omawiane na zajęciach firmy, to do momentu, kiedy któreś z nich nie osiągają spektakularnych sukcesów lub porażek, studenci nie mają na ich temat wystarczająco szczegółowej wiedzy. Ilustracją powyższego może być przykład opisany przez Bowera (2003), który pisząc o angielskim futbolu konstatuje, że „dokładnie w tym czasie kiedy sektor - wyjąwszy kilka najlepszych klubów - przeżywa recesję, rząd, telewizja i inne media ciągle podążają za modą na futbol”. To zmniejszone zainteresowanie sektorem futbolu nie powstrzymało wielu badaczy przed szczegółowym badaniem czołowych angielskich klubów piłkarskich (Johnson i Scholes 2000).

Konieczność posiadania przez słuchaczy dostatecznie szerokiej wiedzy o uwarunkowaniach funkcjonowania analizowanej w danym studium przypadku firmy i dążenie do pełnego zrozumienia zjawisk zachodzących w jej otoczeniu, to drugi warunek efektywnego i pełnego wykorzystania studium przypadku w dydaktyce zarządzania.

To z kolei wiąże się z kolejnym istotnym zagadnieniem, którym jest istnienie różnic kulturowych między krajami transformującymi swoje gospodarki i krajami rozwiniętymi.



## ZNACZENIE ODMIENNOŚCI KULTUROWYCH

W praktyce nauczania biznesu w Polsce spotkać można przypadki wykorzystywania studiów przypadku opracowanych na Zachodzie i opisujących doświadczenia firm działających w tamtejszych warunkach. Ba, można wskazać przykłady wykorzystywania tych studiów przypadku w oryginalnych wersjach językowych (najczęściej po angielsku). Czy takie wykorzystywanie zachodnich studiów przypadku umożliwia osiąganie celów dydaktycznych? Autorzy stoją na stanowisku, że tak, choć muszą być przy tym spełnione pewne warunki nawiązujące w swojej istocie do problemów już sygnalizowanych w tym tekście.

Do tego, żeby zrozumieć i poprawnie zinterpretować studium przypadku opisujące doświadczenia firmy z innego kręgu kulturowego, niezbędne jest na samym początku zdiagnozowanie, na ile kulturowo zbieżne są realia opisywane w studium przypadku z kulturą reprezentowaną przez słuchaczy. Prowadzący zajęcia powinien się zorientować (najlepiej z wyprzedzeniem), jaka jest ogólna percepcja warunków działania analizowanej firmy w grupie słuchaczy, a potem ocenić, czy analizowany materiał jest powszechnie znany i zrozumiały. Jeżeli taka kulturowa zbieżność jest tylko zakładana, to efektywność analizy studium przypadku jest znacznie ograniczona. Braki w tym zakresie mogą skutkować skłonnościami do formułowania ocen ogólnych, wyrastających ze stereotypów w rodzaju: ponieważ omawiany przypadek zdarzył się na Zachodzie (czyli w kraju wysoko rozwiniętym), zatem musi być dobry albo, że ponieważ dane rozwiązanie okazało się właściwe w warunkach gospodarki zachodniej, zatem ma ono taki walor słuszności i prawdziwości, że może być transponowane na inne kraje. Griseri (1998) słusznie podkreśla, że to, co leży u podłoża efektywnych praktyk zarządczych jest determinowane kulturą danego kraju i chociaż istnieją powszechnie uznane standardy (np. dobra i zła), to te standardy mogą podlegać różnicowaniu w zależności od miejsca i kultury. Pogląd ten powtarza Monbiota (2002), który przywołuje studium przypadku opisujące skrajne wykorzystywanie pracowników i pracę dzieci w sektorze odzieżowym. Monbiot wskazuje, że lekcja z tego studium przypadku nie została wyciągnięta przez grupę studentów i menedżerów z Albanii, Macedonii, Serbii i Chorwacji, a cel w jakim to studium przypadku było prezentowane słuchaczom został całkowicie zdyskredytowany, gdy jeden ze studentów zaczął dowodzić, że: „Jeżeli dzieci nie będą pracować, to nikt nie będzie pracował”.

Zatem na samym początku niezbędne jest zdiagnozowanie istnienia różnic kulturowych i cywilizacyjnych, zarówno w grupie słuchaczy jak i w relacji: prowadzący zajęcia – słuchacze. Od takiej diagnozy zależy

dobór odpowiedniego studium przypadku i sposób prowadzenia zajęć. Jeżeli zajęcia z wykorzystaniem studium przypadku są poprawnie przeprowadzane, to różnice kulturowe powinny jedynie wzmocnić siłę studium przypadku i lekcji z niego wynikających. Potrzeba dostrzegania przez menedżerów kulturowych odmienności zawsze była podkreślana, a obecnie jest uznawana jako podstawowa składowa efektywnego i zyskowego działania firm.

### **EFEKTYWNE WYKORZYSTYWANIE I OCENA ZACHODNICH PRZYKŁADÓW W KRAJACH TRANSFORMUJĄCYCH GOSPODARKI**

Można wskazać na kilka argumentów przemawiających za wykorzystywaniem zachodnich studiów przypadku w nauczaniu biznesu w Polsce. Pierwszy związany jest ze zjawiskiem globalizacji i kurczeniem się rynków oraz czasu i zanikaniem granic. To zmusza menedżerów i kandydatów na menedżerów do poznawania warunków działania firm na innych geograficznie rynkach. Jeżeli połączyć to z tezą Legutki (Legutko 2003) o dominacji USA w naukach społecznych i kopiowaniu amerykańskich wzorów, to trzeba pogodzić się z myślą o obecności zachodnich studiów przypadków w Polsce. Zasadność takiego postępowania wzmocniana jest przez drugi argument, nawiązujący do konsekwencji członkostwa Polski w strukturach UE. O ile konsekwencje globalizacji traktowanej jako abstrakt mogą się wydawać polskim menedżerom odległe w czasie, o tyle konsekwencje członkostwa w UE dadzą się odczuć niektórym firmom już wkrótce. Przybliżanie polskim studentom warunków funkcjonowania firm w państwach Europy zachodniej i poznawanie w ten sposób szerszego otoczenia, w jakim przyjdzie działać polskim firmom wydaje się absolutnie konieczne. Tu pomocne mogą być studia przypadków.

Jednak końcowy sukces w ich dydaktycznym wykorzystaniu zależy od spełnienia kilku warunków, z których powyżej przedstawiono dwa: aktualność zagadnienia oraz posiadanie szerokiej i wyczerpującej wiedzy na temat warunków działania analizowanej firmy. Zbiór ten można poszerzyć o inną potencjalną barierę, tj. efekt wpływu (czy swoisty efekt aureoli). Fakt, że materiał analizowany na zajęciach jest znany, wiarygodny czy uznany za wpływowy – często tylko dlatego, że powstał na Zachodzie – nie znaczy bynajmniej, że jest poprawny, ścisły, czy odpowiedni. Słuchacze z krajów transformujących swoje gospodarki analizujący takie przypadki firm zachodnich, gdzie mowa jest o zakończonych sukcesem przedsięwzięciach, projektach czy decyzjach winni mieć świadomość, że te doświadczenia nie są „prawdą podaną do wierzenia” lecz raczej „drogą osiągania celów i sposobem postępowania”.

Jest rzeczą szczególnie ważną, żeby wykładowcy z Zachodu, którzy prowadzą zajęcia w polskich uczelniach z polskimi studentami i słuchaczami i wykorzystują zachodnie studia przypadków, mieli świadomość istnienia następujących potencjalnych zagrożeń:

- przykłady znane tylko ludziom z Zachodu. Zakłada się często, że sukcesy firm znanych na Zachodzie są znane i rozumiane wszędzie na świecie. Pettinger (1999) pisze, że w odniesieniu do działalności firm sektora budowlanego w Malezji „kiedy firmy brytyjskie i inne przedsiębiorstwa z zachodu działające w tym sektorze poszukiwały rynku w Malezji, wiele spośród nich było zaskoczonych, że nikt w Malezji o nich nie słyszał”. Takie zjawisko może wystąpić w Polsce, choć z uwagi na geograficzną i kulturową bliskość przykłady z państw Europy zachodniej powinny być zrozumiałe w naszym kraju;
- historie firm i ich działania podejmowane na Zachodzie, które są postrzegane przez osoby z krajów transformujących gospodarki jako skuteczne i zapewniające sukces, a takie przekonanie jest wzmocnione przez częściową, nieobiektywną lub niekompletną prezentację studium przypadku;
- presja kultury Zachodu: tu przykładami mogą być takie podejścia jak Total Quality Management czy Business Process Re-engineering, ale przyjmowane w Polsce bezkrytycznie pomimo tego, że na Zachodzie są przedmiotem sporów i kontrowersji;
- przykłady odnoszące się do zachodniej presji politycznej: obecnie głównym tematem jest prywatyzacja usług publicznych oraz szersza debata na temat istoty i zakresu usług publicznych. Aktualnie (i tymczasowo) przyjmuje się (Pollock 2003), że w Wielkiej Brytanii mamy kilka jedynie pełnych procesów prywatyzacji, które jednak wpłynęły na poprawę usług we wszystkich przedsiębiorstwach publicznych, włączając w to sektor energetyczny, transport i infrastrukturę.

## ZAKOŃCZENIE

W zakończeniu można powtórzyć, że w polskiej praktyce nauczania przedmiotów zarządczych jest miejsce na wykorzystywanie zachodnich studiów przypadku. Stosując to narzędzie dydaktyczne trzeba pamiętać o tym, że do jego efektywnego wykorzystania potrzebne jest pełne zrozumienie pola, na którym studium przypadku się koncentruje. W szczególności trzeba określić relacje między dobrą praktyką zarządczą i zastosowaniem zasad zarządzania oraz wiedzy z zarządzania i rezultatów (osiągnięć)

organizacji, produktów, usług oraz przedsięwzięć, za które organizacja odpowiada.

Materiał studium przypadku musi być dostosowany do zdefiniowanego wcześniej celu. Jeżeli materiał studium przypadku jest użyty właściwie i konsekwentnie, to może nieść ze sobą następujące korzyści:

- tworzy dużo bogatszą świadomość wzajemnych zależności między zasadami, teorią, wiedzą ekspercką i praktyką zarządzania;
- jest wykorzystywany do wykształcenia specyficznych umiejętności: to oczywiście wymaga właściwego wyboru specyficznych przykładów, zamiast przykładów ogólnych.

Zasadniczą sprawą jest ostrożne i poprzedzone odpowiednim rozpoznaniem przez prowadzącego zajęcia możliwości i postaw odbiorców.

Należy również przykładać należytą wagę do potrzeby diagnozowania symptomu nadmiernego wpływu (efektu aureoli). To co jest prezentowane przez autorów z Zachodu, nie powinno być postrzegane jako jedynie właściwe sposoby rozwiązywania problemów, ze względu na towarzyszącą temu aurę dobrego pochodzenia.

W warunkach niedoboru dobrze napisanych studiów przypadku opisujących firmy i otoczenie państw transformujących gospodarki, należy wspierać tworzenie takich przykładów i propagować te istniejące.

Na koniec można podkreślić, że nigdzie w krajach rozwiniętych prawo nie nakłada na menedżerów obowiązku potwierdzania formalnych kwalifikacji. Nie ma powszechnie zdefiniowanego czy przyjętego obszaru wiedzy, zakresu kompetencji, które powinien posiadać menedżer. W roku 1996 zapytano Kanter „Czy zarządzanie nie jest terminem powszechnie zrozumiałym” (common sense) (Kanter 1996). Jej odpowiedź brzmiała: “Zrozumiałym – owszem, powszechnie: nie, jeszcze nie. Gdyby było, wszystko czego uczymy miałyby zastosowanie”. To pytanie zostało zadane w kontekście szkolenia z rozwoju umiejętności pracy w grupie i budowania kultury organizacji w jednym z największych banków amerykańskich.

Kanter nawiązywała do tego, że wobec braku kanonu wiedzy i umiejętności oczekiwanych od menedżera, zasadniczym elementem szkolenia menedżerów pozostaje zespół umiejętności i wiedzy z zakresu strategii, marketingu, komunikacji, przywództwa i dynamiki pracy w grupach. Takie podejście wydaje się być efektywne w długim okresie czasu i ważniejsze niż koncentrowanie się na indywidualnych korporacjach oraz warunkach ich funkcjonowania czy powielania praktyk tych firm wszędzie indziej.

Jeżeli potrzeba tworzenia uzgodnionych poziomów wiedzy eksperckiej nie jest jeszcze w pełni zrozumiała w najbardziej wpływowej gospo-

darce świata i w najbardziej wpływowym sektorze biznesu, to żadna ilość studiów przypadków nie wypełni tego braku.

\* wykładowca, Management Studies Centre, University College London

\*\* docent, Wyższa Szkoła Biznesu i Przedsiębiorczości, Ostrowiec Świętokrzyski

## LITERATURA

- T. Bower (2003) *Broken Dreams*, HarperCollins
- P. Drucker (2000) *Management Challenges for the Twenty First Century*, HarperCollins
- A. Furnham (2002) *The Worst of Management Practices*, Whurr
- P. Griseri (1998) *Managing Values*, Macmillan
- G. Hamel (2000) *Leading the Revolution*, Harvard
- G. Johnson & K. Scholes (2000) *Exploring Corporate Strategy 6<sup>th</sup> edition*, FT Pitman
- RM Kanter (1996) *Management Matters*, BBC
- L. Kerner & V. Niederhoffer (2002) *We are No 1 Usually Means 'Not Much Longer*, MSN
- N Klein (2001) *No Log.o* HarperCollins
- RS Lessem (1982) *The Global Business*, Prentice Hall
- R. Legutko (2003), *Bezpłodna Europa*, „Wprost” nr 1085, 14 września
- G. Monbiot (2002) *The Captive State*, Fontana
- A. Morita (1980) *Made in Japan: The Sony Story*, Fontana
- T. Peters & R. Waterman (1982) *In Search of Excellence*, Harper & Row
- R. Pettinger (1999) *Construction Marketing: Strategies for Success*, Macmillan
- R. Pettinger (2000) *Investment Appraisal: a Managerial Approach*, Macmillan
- R. Pettinger (2004) *Contemporary Strategic Management*, Palgrave
- A. Pollock (2003) *The Lasting Effects of Privatisation*, Institute for Public Policy
- M. Porter (1980) *Competitive Strategy*, Free Press
- M. Porter (1985) *Competitive Advantage*, (Free Press)
- R. Semler (1992) *Maverick*, Century
- R. Semler (2003) *The Seven Day Weekend*, Century
- J. Targalski (red) (1994) *Podstawy przedsiębiorczości. Analiza przypadków*, AE Kraków
- M. Trevor (1992) *Toshiba's New British Venture*, Centre for Policy Studies
- P. Wickens (1990) *The Road to Nissan*, Macmillan

---

P. Wickens (1999) *The Ascendant Organisation*, Macmillan