

# Business Briefs. Prosta Teoria Biznesu

## 1 Zmiana

### 1.1 Rozwój umiejętności

W przemówieniu do studentów podczas ceremonii Dnia Afirmacji na University of Capetown w Południowej Afryce, 6 czerwca 1966 r., Senator Robert F. Kennedy powiedział: "Istnieje chińska klątwa, która mówi: "Obyś żył w ciekawych czasach ". czy nie, żyjemy w interesujących czasach ... "To, czy twierdzenie Kennedy'ego pochodzi z Chin, czy też ma być przekleństwem, jest dyskusyjne, ale prawdą jest, że odnosi się do dzisiejszych czasów. Jako przykład czasów, w których żyjemy, zwykle pokazuję moim uczniom zdjęcie szkoły średniej mojej babki, zrobione z jednym z najstynniejszych mieszkańców zimy w jej mieście. Uczniowie na zdjęciu z klasy High Myers (Floryda) z 1924 roku otaczają starszego Thomasa Alwę Edisona, który siedzi w dużym wiklinowym fotelu. Od początku ludzkości aż do czasów Edisona (człowiek, który niedawno żył, aby jego zdjęcie zrobiono z moją babcią), ludzie musieli użyć jakiegoś płomienia, by zobaczyć, jak słońce zachodzi . Światła elektryczne są czymś, co dzisiaj uważamy za oczywiste - wraz z niezliczonymi innymi wynalazkami i postęпами. Żyjemy w czasach szybkiej innowacji i zmian. Rzeczy, które wydawały się niewyobrażalne zaledwie kilka dekad temu, dziś są powszechne. Postępy w nauce, medycynie oraz komputerach i technologiach informatycznych zmieniły sposób, w jaki ludzie żyją, pracują, komunikują się i grają. Wydaje się, że tempo rozwoju nowych technologii stale rośnie. Zmieniają się również umiejętności, kompetencje i zdolności potrzebne do rozwoju w naszym szybko zmieniającym się świecie. Pracownicy, którzy chcą konkurować o nowatorskie miejsca pracy i je wykonywać, potrzebują umiejętności z zakresu matematyki, nauk ścisłych i inżynierii, które wymagają długoletniej edukacji i szkoleń. Ciężka praca, poświęcenie i lata formalnych studiów będą potrzebne, aby przygotować przyszłych pracowników do jutrzejszego miejsca pracy. Gwałtowna zmiana wymaga również, aby dzisiejsi pracownicy stale ulepszali i doskonalili swoje umiejętności, aby byli przydatni w jutrzejszym miejscu pracy. Dzisiejsza zmieniająca się technologia ułatwia również rywalizację ludziom z innych krajów miejsca pracy, które od dawna są poza ich zasięgiem. Ogółem populacje samych Chin i Indii są ponad siedmiokrotnie większe niż w Stanach Zjednoczonych. Technologie, które wykorzystujemy i rozwijamy, ułatwiają milionom wysoko wykwalifikowanych i wykształconych zagranicznych pracowników wiedzy z Chin, Indii i innych krajów (którzy są głodni wysoko płatnych miejsc pracy), aby konkurować o najlepsze i najbardziej innowacyjne miejsca pracy w ten rynek. Żyjemy w interesujących czasach - czasach, które wymagają nowych umiejętności i kompetencji, aby odnieść sukces i dobrze się rozwijać w miejscu pracy. Nowoczesne i przyszłe technologie wymagają nowoczesnych i przyszłych umiejętności zawodowych. Rodzice powinni zachęcać swoje dzieci do opanowania i kontynuowania edukacji naukowej i matematycznej. Młodzi ludzie powinni pozycjonować się poprzez edukację i doświadczenie zawodowe, aby stali się istotni na jutrzejszym rynku, a obecni pracownicy powinni stale ulepszać i rozwijać swoje umiejętności i zdolności, aby pozostać adekwatnym i produktywnym. Czy nasze ciekawe czasy są przekleństwem? Ty decydujesz.

### 1.2 Technologia informacyjna

Czy próbowałaś kiedyś wyobrazić sobie cud, którego doświadczali ludzie, którzy żyli w przeszłości, gdyby żyli dzisiaj? Maszyny i technologia, które powstały w ostatnich dziesięcioleciach, zadziwiały nawet naszych rodziców i dziadków. Thomas Friedman w swojej książce "The World is Flat" opisuje historię i rozwój dzisiejszej technologii informacyjnej. Jako prawdziwy przykład spłaszczających efektów nowoczesnej technologii informacyjnej, wykorzystałem mój aparat cyfrowy do filmowania studentów z mojej klasy e-commerce na Uniwersytecie Międzynarodowym w Wiedniu, podczas gdy oni pracowali nad zadaniem grupowym. Podczas lekcji pobrałem filmy na mój laptop, zaimportowałem je do programu do robienia filmów na moim komputerze, pobrałem darmową muzykę w tle, utworzyłem film i przesłałem na YouTube.com, korzystając z bezprzewodowego połączenia internetowego mojego laptopa. W ciągu godziny od nakręcenia pierwszego filmu ukończone wideo było dostępne w sieci, aby świat mógł go zobaczyć. Wielu moich uczniów wysłało SMS-y do swoich przyjaciół, aby obejrzeli wideo w sieci - co wielu zrobiło i od razu zgłaszane z powrotem tym z naszej klasy. Inny przykład "płaskiego świata", który pojawił się podczas mojej wizyty w IU Vienna, to gość gościnny w tej samej klasie e-commerce. Kolega z Hardin-Simmons University w Abilene w Teksasie napisał nasz podręcznik; Chciałem, aby moi studenci spotkali się z nim i usłyszeli jego doświadczenia. Używając Skype'a, internetowego programu transmisji głosu i obrazu oraz dwóch laptopów z kamerami i mikrofonami, mój kolega siedział przy biurku w HSU i wygłosił wykład oraz odpowiadał na pytania studentów w mojej klasie w Wiedniu. Obrazy wideo uczniów z mojej klasy były wyświetlane na jego laptopie, a wideo z nim przemawiające do uczniów było wyświetlane na ścianie mojej sali lekcyjnej za pomocą projektora komputerowego. To doświadczenie zostało przeprowadzone w czasie rzeczywistym i nie pociągało za sobą żadnych kosztów - ponieważ mieliśmy już dostęp do całego niezbędnego sprzętu. Sprawienie, by ta historia była jeszcze bardziej interesująca, to fakt, że stacja telewizyjna Abilene donosiła o tej historii i wyemitowała ją w wieczornych wiadomościach. Znajomy w Abilene nagrał wiadomość za pomocą swojej nagrywarki DVD, a następnie przesłał ją na moje konto YouTube.com. Następnego dnia w Wiedniu udało mi się opublikować historię na YouTube.com i pokazać ją klasie w Wiedniu. Widzieli zdjęcia siebie, które były wyświetlane na laptopie w Abilene, transmitowane w telewizji Abilene, przesyłane do Internetu i pobierane do oglądania w Wiedniu. Wszystko to odbywało się bez kosztów i minimalnego wysiłku. Dzisiejsza technologia informacyjna zmienia sposób, w jaki ludzie komunikują się, żyją i pracują ze sobą. Wiele z tych technologii jest łatwo dostępnych i niedrogich w użyciu. Organizacje wszystkich typów powinny mieć świadomość, w jaki sposób dzisiejsza technologia informatyczna może poprawić sposób prowadzenia działalności. Objęcie nowej technologii może być formą przewagi konkurencyjnej dla firm - nie czyniąc tego, może pozostawić je poza czasem i za konkurencją.

### **1.3 Kreatywna Destrukcja**

Kiedy byłem dzieckiem, mój ojciec pracował w Nowym Jorku, a my mieszkaliśmy w Connecticut. Pamiętam, jak moi dziadkowie przyjeżdżali do nas każdego roku z domu w Nowym Orleanie przez dwa tygodnie. Co roku odbywali podróż krajową pociągiem, który nawet w latach 70. wydawał się przestarzałą metodą transportu. Chociaż popularność podróży pociągami dalekobieżnymi w Ameryce wciąż jest powszechna w wielu częściach świata, stała się nieistotna w porównaniu z tym, co było sto lat temu. Powstanie systemów

samochodowych i autostradowych oraz narodziny i rozwój transportu lotniczego spowodowały, że branża przewozów kolejowych zepsuła się do niemal zapomnianego środka transportu - podobnie jak pociągi podróżowały konno i dylizanssem we wcześniejszych czasach. Siły, które napędzały zainteresowanie podróżami samochodowymi i liniami lotniczymi przez podróże kolejowe, spowodowały, że wiele zadań związanych z kolejami stało się nieistotnych i niepotrzebnych. Wiele miejsc pracy i przemysłów przestało istnieć, gdy powstały nowe, lepsze i preferowane rodzaje transportu. Zagubione prace związane z kolejnictwem zostały zastąpione w gospodarce niezliczonymi miejscami pracy w przemyśle samochodowym, drogowym i lotniczym. Nowe technologie, miejsca pracy i branże zastąpiły stare technologie, miejsca pracy i przemysł. Ten proces wymiany nie ogranicza się do branży transportowej. Sfera medyczna nieustannie ogłasza nowe procedury, sposoby leczenia i sposoby zapobiegania i leczenia chorób i dolegliwości. Naukowcy i badacze nieustannie odkrywają nowe rzeczy, które poprawiają nasze życie i pracę - w rolnictwie, inżynierii i poprzez czyste i stosowane badania w chemii, biologii i fizyce. Postępy w elektronice i technologii komputerowej dały nam niezliczone nowe produkty, które radykalnie zastąpiły stare produkty i sprzęt - od potężniejszych komputerów osobistych po większe telewizory i mniejsze telefony komórkowe. Każdy radykalny rozwój produktu niesie ze sobą nowe technologie i nowe miejsca pracy. Stare technologie, miejsca pracy i produkty giną w gospodarce. Ekonomiści odnoszą się do procesu nowych i lepszych produktów, pomysłów i innowacji, zastępując stare, jako "twórczą destrukcję". Innowacje przynoszą ze sobą nowe zestawy wymaganych umiejętności, wiedzy i umiejętności pracownika. Miejsca pracy związane ze starymi produktami stają się nieistotne, a nowe miejsca pracy stają się popytem. Nasza kapitalistyczna gospodarka to taka, która zachęca i nagradza wynalazek oraz tworzenie nowych i lepszych rzeczy. Przedsiębiorcy i innowacyjne firmy nieustannie szukają i rozwijają kolejną "dużą rzecz" dla rynku, aby w ten sposób stworzyć siebie i swoje firmy. Ponieważ "nowy i lepszy" jest normą rynku, wymagane umiejętności, wiedza i umiejętności pracowników na rynku również ulegają ciągłym zmianom. Nowe osiągnięcia i innowacje oznaczają nowe możliwości dla innowacyjnych firm i pracowników. Firmy i pracownicy, którzy posiadają wiedzę na temat przestarzałych technologii i umiejętności potrzebnych do wytwarzania niechcianych ofert, nie będą mieli żadnego znaczenia na rynku. Osoby i organizacje muszą stale aktualizować swoją wiedzę i umiejętności na rynku, aby stały się istotne w przyszłości - poprzez ciągłe szkolenia, rozwój i edukację oraz silne wyczucie ciekawości i osobistego odkrywania.

#### **1.4 Ciągła i nieciągła zmiana**

Twierdzenie Pitagorasa mówi, że w przypadku trójkąta prostokątnego kwadrat długości przeciwprostokątnej jest równy sumie kwadratów dwóch innych długości. Dla trójkąta o dwóch bokach, które mierzą trzy i cztery jednostki, przeciwprostokątna będzie równa pięciu jednostkom. Kwadrat trzy (dziewięć) plus kwadrat czterech (16) równa się kwadratowi pięciu (25). Przeciwprostokątna zawsze będzie krótsza niż suma długości dwóch pozostałych stron. Z pracy W. Edwardsa Deminga przyszedł z pomysłami Total Quality Management (TQM). TQM to filozofia zarządzania i metoda stosowana w ustawieniach produkcyjnych i zajmuje się produkcją wysokiej jakości produktów. Wiele pomysłów Deminga na tworzenie wysokiej jakości i wydajnych organizacji zostało rozszerzonych i zastosowanych w obszarach wykraczających poza produkcję. Jednym z głównych założeń jego metodologii jest pojęcie

"ciągłego doskonalenia". Ciągłe doskonalenie dotyczy ciągłych i stopniowych zmian w sposobie produkcji i pracy. Wprowadzanie małych i przyrostowych zmian w czasie może spowodować duże zmiany w dłuższej perspektywie. Kiedy zmiana jest ciągła i stopniowa w czasie, w danym momencie potrzeba mniej wysiłku niż to, czego wymagałoby radykalne i drastyczne zmiany w krótkim okresie czasu. W każdym momencie organizacja, która stale się poprawia i "porusza", radzi sobie lepiej niż ta, która kontynuuje swój pierwotny bieg i zmienia się tylko okresowo i drastycznie. Każdy, kto wyciągnął pralkę na rampę ciężarówka na wózku, w przeciwieństwie do fizycznego podnoszenia go i podnosząc na tył ciężarówka, może docenić pomoc, jaką zapewnia rampa. Każdy krok w górę rampy podnosi ładunek stopniowo do poziomu ciężarówka. Przenoszenie ciężkiego ładunku na ziemi od końca rampy do tyłu ciężarówka, a następnie podniesienie jej do ciężarówka wymaga większej odległości i większego wysiłku na podnośniku. Poruszenie się do przeciwprostokątnej trójkąta jest krótsze niż zejście z jednej strony, zatrzymanie i obrót o 90 stopni pod kątem prostym, a następnie przesunięcie w górę po drugiej stronie. Gdy wszystkie pozostałe są równe, odległość, czas i energia potrzebna do poruszania się pod kątem prostym jest większa niż ruch w przeciwprostokątnej. Pojęcie ciągłego doskonalenia Deminga jest równoważne stopniowemu podnoszeniu przeciwprostokątnej a trójkąt; jak poruszanie się po rampie. Nieciągłe zmiany lub radykalna zmiana są analogiczne do przechodzenia w dół po jednej stronie trójkąta bez żadnych zmian, zatrzymywania i zmiany kierunku pod odpowiednim kątem, a następnie ponownego uruchamiania i kontynuowania w nowym kierunku. I tak jak w przypadku ciężkich ładunków, które muszą zostać podniesione do ciężarówka, zmiana i ruch od prostego do drugiego końca może być bardzo trudny dla osób zaangażowanych w zmianę. Planując zmiany organizacyjne, zapamiętaj swoją geometrię!

## **2 Podejmowanie decyzji**

### **2.1 Decyzje prawne i etyczne**

Proces decyzyjny obejmuje kilka odrębnych etapów. Pierwszym krokiem jest zdefiniowanie problemu. Alternatywne rozwiązania problemu są generowane, zanim zostanie wybrane rozwiązanie do wdrożenia. Po wdrożeniu rozwiązania, w razie potrzeby należy je później ocenić i zmienić. Nie wszystkie problemy są takie same i nie wszystkie są dopuszczalne. Podejmowanie decyzji wymaga wyboru alternatywy do wdrożenia spośród wielu możliwych rozwiązań alternatywnych. Wiele razy alternatywy, które decydenci wybierają i wdrażają, to alternatywy, które znają lub które są łatwo dostępne. Na przykład każdego dnia, kiedy wsiadam do samochodu, aby wrócić do domu z pracy, wybieram alternatywę, która jest mi bardzo znajoma i łatwa do wdrożenia. Jednak każdego dnia mogłem wybrać inną alternatywę spośród niemal nieograniczonej liczby innych skutecznych rozwiązań. Mogłabym opuścić przejazd od jednego z moich przyjaciół lub znajomych z pracy, wezwać taksówkę, jeździć autobusem, chodzić, jeździć na rowerze lub deskorolce, lub wybrać dowolną kombinację tych alternatyw. Oprócz tych alternatyw, istnieje również szereg nielegalnych alternatyw, z których mógłbym wybierać. Mogłbym ukraść lub przejąć pojazd, zakraść się na transport publiczny lub jechać taksówką i usztywnić kierowcę. Jednak nigdy nie uważam tych alternatyw za uzasadnione możliwości, ponieważ nie są one legalne. Wybór i wdrożenie jednego z nich może skutkować wszczęciem postępowania karnego, grzywną, uwięzieniem i innymi

nieprzyjemnymi konsekwencjami. Nielegalne alternatywy są uważane za niedopuszczalne, zanim zostaną ocenione jako możliwe rozwiązania. Niektóre alternatywy, choćby prawne, również nie są uważane za możliwe rozwiązania. Na przykład, mógłbym nakłonić kierowcę, by zawiózł mnie do domu pod przykrywką osobistego lub rodzinnego zagrożenia. Mogłem grać z sympatią współpracownika, udając kontuzję na przejażdżkę lub pożyczyć pojazd. Mógłbym też wymyślić opowieści o pechach, by pozyskać pieniądze od znajomych lub nieznajomych za bilety autobusowe lub taksówki. Te alternatywy nigdy nie pojawiają się w mojej głowie, ponieważ naruszają moje poczucie etyki i moralności. Naruszenie moich zasad etycznych sprawiłoby, że poczułbym się winny i wstydiłem się moich czynów, i mogłem kosztować mnie zaufanie tych, którzy mi pomogli - gdyby kiedykolwiek dowiedzieli się, że skorzystałem z nich. Jedynie alternatywne rozwiązania prawne i etyczne stają się możliwymi rozwiązaniami problemu. Coraz więcej organizacji akceptuje koncepcję umocnienia i wspólnego podejmowania decyzji, dlatego coraz ważniejsze staje się, aby pracownicy wiedzieli, jak podejmować decyzje. Muszą zrozumieć jak definiować problemy i opracowywać alternatywne rozwiązania, które są zgodne z prawem i etyczne. Aby to zrobić, pracownicy muszą rozumieć otoczenie prawne, w którym działają ich organizacje, oraz wytyczne etyczne, które kierują ich działaniami. Liderzy organizacji muszą nieustannie szkolić i edukować swoich pracowników w tych kwestiach i jasno wyrażać swoje oczekiwania dotyczące etycznego i prawnego zachowania. Niepowodzenie może być kosztowne.

## **2.2 Burza mózgów**

"Burza mózgów" to termin, który ludzie często używają do opisanego znalezienia rozwiązania problemu. Wielu ludzi nie zdaje sobie sprawy, że burza mózgów to technika z określonymi zasadami i procedurami. To naprawdę bardziej technika generowania pomysłów niż technika "rozwiązania". Burza mózgów ma na celu wykorzystanie potęgi grup w celu opracowania listy możliwych rozwiązań problemu. Grupy mogą przewyższać liczbę osób zarówno w zadaniach fizycznych, jak i umysłowych. Dzięki fizycznym zadaniom wiele osób może mieć większą wagę, więcej rzeczy, więcej terytorium i więcej kontaktów niż jedna osoba. Obciążenia dla zadań fizycznych mogą być udostępniane członkom grupy. W zadaniach umysłowych grupy mogą również prześcignąć jednostki dzięki różnym doświadczeniom, wiedzy i perspektywom, które członkowie posiadają i wykorzystują do rozwiązywania problemów psychicznych. Kiedy poszczególni członkowie zbiorowo wykorzystują swoje przeszłe doświadczenia, aby rozwiązać wspólny problem grupowy, powstają bogatsze i lepsze rozwiązania niż wtedy, gdy tylko wybrana jest jedna perspektywa. Jest to kluczowa zasada burzy mózgów. Proces rozwiązywania problemów obejmuje kilka odrębnych etapów. Pierwszym krokiem jest zdefiniowanie problemu, a następnie wygenerowanie alternatywnych rozwiązań, wybór alternatywy, wdrożenie rozwiązania alternatywnego oraz ocena i informacje zwrotne. Wybrane rozwiązania powinny być legalne i etyczne. Burza mózgów to technika używana do opracowania listy alternatywnych rozwiązań problemu. Niektóre stają się rutyną, a niektóre kreatywne. Jak opisuje Alex F. Osborn, ojciec burzy mózgów, zasady burzy mózgów to:

1. Grupy powinny składać się z pięciu do siedmiu osób.
2. Każdy powinien mieć możliwość wniesienia swojego wkładu.

3. Podczas fazy generowania pomysłów nie jest dozwolona żadna krytyka.
4. Należy zachęcać do luzowania i dziwacznych pomysłów.
5. Należy zachęcać do "niedopuszczania" do pomysłów innych.
6. Im większa ilość i różnorodność pomysłów, tym lepiej.
7. Pomysły powinny być rejestrowane.
8. Po wygenerowaniu wszystkich pomysłów każdy pomysł powinien zostać oceniony pod kątem zalet i wad, kosztów i korzyści, wykonalności itd.

Wymaganie od grup od pięciu do siedmiu osób i posiadanie przez nich wszystkich pomysłów umożliwia siłę grup do wejścia w grę. Gdy grupy są zbyt małe, nie ma wystarczającej ilości różnych doświadczeń z przeszłości, z których można skorzystać. Kiedy grupy stają się zbyt duże, siły, które hamują indywidualne uczestnictwo stają się bardziej widoczne. W przypadku burzy mózgów alternatywne rozwiązania sugerowane przez członków grupy powinny być wymawiane bez zastanawiania się nad strachem lub oceną. Ludzie powinni swobodnie sugerować wszelkie pomysły, które przychodzą im na myśl. Powinno się zachęcać do głupich lub dziwacznych pomysłów, ponieważ mogą one wywoływać twórcze pomysły w innych, które mogą prowadzić do wyjątkowych rozwiązań. Wszystkie pomysły powinny być rejestrowane. Pomysłowość należy oceniać dopiero po tym, jak zostanie ona wezwana do zaprzestania generowania pomysłów. Techniki burzy mózgów umożliwiają grupom generowanie wielu możliwych rozwiązań problemów. Dzięki procesom generowania i oceny wielu możliwych rozwiązań można odkryć nieoczywiste, wybitne i jedno milionowe rozwiązanie.

### **2.3 Rozbieżne myślenie**

Czy przytąpałeś się na szaleństwie w Sudoku? Sudoku jest jak krzyżówka, która używa liczb. Każda łamigłówka jest rozwiązywana przez wymyślenie jednej konkretnej kombinacji liczb, która uzupełnia siatkę tak, że każdy wiersz, kolumna i trójka trzy na trzy zawiera liczby od jeden do dziewiętej. Jest tylko jedno rozwiązanie każdej zagadki. Podobnie, krzyżówki układane są tak, że każda wskazówka ma jedno i tylko jedno rozwiązanie. Ponieważ kwadraty łamigłówek mogą zawierać litery w wielu wyrazach, przechodzące przez wiersze i kolumny w dół, odpowiedzi muszą być dokładnie takie, jakie zamierzał autor łamigłówki, a puzzle nie zostaną rozwiązane. Sudoku i krzyżówki są wyzwaniem, ponieważ wymagają od ludzi znalezienia "jednego" rozwiązania z dużej liczby możliwych rozwiązań. Rodzaj myślenia potrzebny do sprowadzenia długiej listy możliwego rozwiązania jednego właściwego rozwiązania to tzw. myślenie zbieżne. Dla organizacji posiadanie osób o silnych umiejętnościach konwergencji może być atutem. Fakt, że można zignorować wiele niepoprawnych alternatyw podczas szukania jednego właściwego rozwiązania, jest czasami niezbędną umiejętnością. Innym razem może być korzystne, aby mieć ludzi, którzy mogą być rozbieżni, a nie zbieżni, w swoim myśleniu. Rozbieżne myślenie to możliwość zobaczenia wielu alternatyw dla pojedynczego problemu. W konfrontacji z problemem lub problemem rozbieżni myśliciele są w stanie wyobrazić sobie szeroką gamę różnorodnych i możliwych rozwiązań. Rozbieżne i rozbieżne myślenie można zobrazować za pomocą obrazu lejka. Zbieżne myślenie jest analogiczne do przejścia z dużego końca do małego końca lejka - wszystkie możliwe rozwiązania sprowadzają

się do jednego właściwego rozwiązania. Rozbieżne myślenie można uważać za przeciwieństwo. To działa od małego końca do dużego końca lejka - pojedynczy problem rozszerza się na wiele możliwych rozwiązań. Rozbieżne myślenie jest kluczowym komponentem kreatywności. Kreatywne rozwiązywanie problemów zwykle wymaga opracowania długiej listy możliwych rozwiązań problemu. Kreatywność polega na tworzeniu mentalnych powiązań między pozornie niezwiązanymi ze sobą koncepcjami, przewyższaniem stereotypów i zobowiązaniami do przeszłych sposobów działania i myślenia o rzeczach oraz przełamywaniu fałszywie wznoszonych barier dla definicji problemów i możliwych rozwiązań. Rozbieżne i twórcze myślenie wymaga znacznej energii psychicznej i wysiłku. Bez chęci spojrzenia mocniej, kopania głębiej i głębszego poznania, jednostki nie będą kreatywne w swoim myśleniu. Podobnie kultury organizacyjne, które nie zachęcają i nie promują kreatywnego myślenia, będą ograniczone w swoich rozwiązaniach i osiągnięciach. Linus Pauling powiedział: "Najlepszym sposobem na dobry pomysł jest posiadanie wielu pomysłów". Ta zasada odnosi się szczególnie do organizacji. Aby znaleźć rozwiązanie "jeden na milion", organizacje mogą wygenerować "milion minus jeden" innych rozwiązań. Rozbieżne myślenie może być źródłem przewagi konkurencyjnej. Angażując się i zachęcając do rozbieżnego i kreatywnego myślenia, organizacje mogą rozwiązywać problemy z rozwiązaniami, które są pomijane lub których nie można sobie wyobrazić przez konkurentów, którzy nie wspierają kreatywności i innowacji.

## **2.4 Normatywny model decyzji**

Rozpoczynając projekt naprawy domu, pomocne jest posiadanie wszystkich niezbędnych narzędzi pod ręką. Często zaleca się posiadanie dodatkowych narzędzi w zasięgu, jeśli projekt będzie bardziej skomplikowany niż pierwotnie sądzono. Im większa różnorodność narzędzi w zestawie narzędzi ręcznych, tym większe prawdopodobieństwo, że rozwiąże problemy, które napotka. W pewnym sensie menedżer jest jak złota rączka organizacyjna. Menedżerowie identyfikują i rozwiązują wiele rodzajów problemów (np. Personel, planowanie, planowanie, budżetowanie, technologia, operacje, udogodnienia, zasady, zasoby itp.) Mając na uwadze najlepsze interesy ich organizacji. Niektóre problemy są proste i przewidywalne, a inne są bardziej skomplikowane. Dobry menedżer, podobnie jak dobry majsterkowicz, jest w stanie szybko określić rodzaje narzędzi, które musi rozwiązać, aby rozwiązać problemy, które napotyka. Czasami narzędziami potrzebnymi do rozwiązania problemów organizacyjnych są współpracownicy oraz wiedza, wgląd i kreatywność, które posiadają. Ludzie wykorzystują wiedzę, którą zdobywają z przeszłych doświadczeń, aby zdefiniować i rozwiązać problemy, które napotyka. Wiedzę można uzyskać z bezpośrednich osobistych doświadczeń lub z doświadczeń innych. Grupy są w stanie przewyższyć liczbę osób w zadaniach umysłowych w dużej mierze ze względu na różnorodność doświadczeń, które członkowie wnoszą do swoich grup. Gdy doświadczenia członków grupy są wykorzystywane do rozwiązywania problemów zamiast rozwiązywania problemów pojedynczego menedżera, zwykle pojawiają się lepsze rozwiązania. Korzyści z grupowego rozwiązywania problemów wiążą się jednak z kosztami - przede wszystkim z czasem spędzonym przez członków grupy z dala od normalnych obowiązków związanych z pracą. Nie wszystkie decyzje podejmowane przez menedżerów wymagają rozwiązania z pomocą współpracowników. Menedżerowie mogą podejmować decyzje przy niewielkim wkładzie lub bez żadnego wkładu ze strony pracowników. Skuteczni

menedżerowie wiedzą, kiedy zwracać uwagę od innych i kiedy rozwiązywać problemy samodzielnie. Model decyzji normatywnych, opracowany przez Victora Vrooma i jego współpracowników, wyjaśnia wyjaśnienie odpowiedniego poziomu zaangażowania pracowników w proces decyzyjny. Akceptacja decyzji i jakość decyzji napędzają model. Kiedy ważne jest, aby pracownicy kupowali i akceptowali decyzję, powinni być włączani w proces decyzyjny. Podobnie, gdy ważne jest, aby opracować wyjątkowe rozwiązania o wysokiej jakości, należy włączyć do procesu więcej osób. Należy również wziąć pod uwagę czas przy wyborze odpowiedniego stopnia zaangażowania pracowników - ponieważ czas potrzebny na podjęcie decyzji zmniejsza się, bardziej autokratyczne style decyzyjne są odpowiednie. Model opisuje także pięć stylów podejmowania decyzji, które obejmują ciągłość od "autokratycznej" do "grupy". Styl autokratyczny to taki, w którym menedżerowie podejmują decyzje niezależnie i autonomicznie. Średnie wymiary obejmują menedżera zbierającego istotne informacje od innych, konsultując się z indywidualni współpracownicy i konsultowanie się z grupami pracowników przed podjęciem decyzji. W stylu "grupowym" menedżerowie pozwalają swoim pracownikom rozwiązywać problemy. Odpowiedni styl podejmowania decyzji jest podyktowany charakterystyką sytuacji - akceptacją, jakością i czasem. Podobnie jak narzędzia, różne style decyzyjne są odpowiednie dla różnych rodzajów problemów, a wykwalifikowani menedżerowie wiedzą, kiedy i jak korzystać z każdego z nich.

## **2.5 Diagnozowanie problemów z wydajnością**

Kiedy samochody mają problemy z wydajnością, zwykle trafiają do warsztatów naprawczych po pomoc. Częścią pracy mechanika jest wysłuchanie opisu właściciela pojazdu, który jest nie tak z samochodem, aby dowiedzieć się, jak rozwiązać problem. Podobnie, gdy chory pacjent odwiedza lekarza w celu uzyskania pomocy, lekarz poprosi pacjenta o opisanie objawów, których on doświadcza. Lekarze zwykle zadają pacjentowi dodatkowe pytania, aby pomóc określić źródło problemu. Zarówno mechanicy, jak i lekarze starają się w pełni zdiagnozować i zrozumieć problemy swoich pacjentów zanim opracują odpowiednie rozwiązania. Tylko wtedy, gdy problemy są jasno określone, można zaprojektować rozwiązania mające na celu zaradzenie problemom. W samochodach, w których występują problemy z hamulcami, nie jest potrzebny nowy radiator i jeden z nich doświadcza problemu z przegrzewaniem prawdopodobnie nie wymagają nowych hamulców. Podobnie, pacjent cierpiący na gorączkę i przekrwienie nie potrzebuje rozwiązania problemu w przypadku wrośniętego paznokcia. Rozwiązania muszą być zaprojektowane w celu leczenia problemów i dolegliwości korzeniowych. Kiedy pracownicy doświadczają problemów z wydajnością w pracy, często menedżer musi zdiagnozować i opracować rozwiązania tych problemów. Jeśli wydajność pracownika cierpi, jest to symptom problemu motywacji, problemu zdolności lub ich kombinacji. Aby pracownicy mogli z powodzeniem wykonywać swoją pracę, muszą "chcieć" i być "w stanie" wykonać. Teoria motywacji wyjaśnia, dlaczego ludzie chcą robić różne rzeczy. Otrzymywanie nagród zewnętrznych i wewnętrznych, osiągnięcie celów, unikanie kar, zaspokajanie potrzeb oraz utrzymywanie percepcji sprawiedliwości i uczciwości to tylko niektóre ze sposobów konceptualizacji i studiowania motywacji pracowników. Problemy z umiejętnościami wynikają z niewystarczającego lub niewłaściwego doświadczenia i szkoleń lub braku zasobów organizacyjnych (fizycznych, ludzkich, finansowych lub technologicznych) i innych rodzajów wsparcia organizacyjnego (np. Priorytetów, polityki, uprawnień itp.). Bez



motywacji i umiejętności wydajność nie wystąpi. Kierownicy muszą dokładnie określić, czy problemy z wydajnością wynikają z problemów motywacyjnych lub zdolności. Jeśli prawdziwym powodem złych wyników jest ograniczony dostęp pracownika do aktualnych i potrzebnych informacji, nie ma sensu próbować naprawiać wyników przy użyciu nagród lub kar. Podobnie, gdy problemem jest motywacja pracownika, marnowanie dodatkowych zasobów finansowych lub ludzkich byłoby problemem. Rozwiązanie musi pasować do prawdziwego problemu. Mechanika i lekarze diagnozują problemy, a następnie projektują rozwiązania, aby je naprawić. Aktywnie słuchają swoich klientów i pacjentów i zadają sondujące pytania, aby dokładnie określić przyczyny problemów. Mechanika i lekarze doskonale znają również swoich poddanych. Dzięki szkoleniom, edukacji i stażom rozwijają wiedzę o tym, jak ich podmioty pracują i rozumieją, w jaki sposób naprawić i przywrócić je do zdrowia. Menedżerowie i liderzy organizacji powinni aktywnie komunikować się ze swoimi ludźmi i kontaktować się z nimi zrozumieć i przewidzieć problemy z wydajnością. Powinni także zainwestować sporo czasu i wysiłku w badanie funkcjonowania i funkcjonowania organizacji. Tylko wtedy można najskuteczniej zidentyfikować i rozwiązać problemy związane z wydajnością.

## **2.6 Eskalacja zobowiązania**

Doświadczeni kupujący w serwisie eBay szanują i rozumieją proces licytacji. Oferenci w serwisie eBay otrzymują polecenie podania najwyższej kwoty, jaką są gotowi zapłacić za przedmiot przy składaniu ofert. Po podjęciu decyzji i wprowadzeniu tej kwoty najrozsądniejszą rzeczą do spełnienia przez oferenta jest czekanie na zakończenie aukcji przed sprawdzeniem wyniku oferty. Jedną z najgorszych rzeczy jest ciągłe sprawdzanie statusu aukcji i wdawanie się w licytację z innymi oferentami. Jest bardzo kuszące, aby podnieść maksymalną stawkę o kilka dolarów, gdy dowiadujesz się, że ktoś inny przelicytował twoją maksymalną ofertę. Jeśli pierwotnie chciałeś wydać nie więcej niż 40 USD na przedmiot, nowa maksymalna stawka 42 USD to tylko dwa dolary więcej. A gdy konkurenci licytujący podniosą cenę do 44 USD, logiczne wydaje się zainwestowanie jeszcze trzech dolarów i podwyższenie ceny do 45 USD. Do czasu zakończenia aukcji oferent, który pierwotnie był skłonny zainwestować nie więcej niż 40 USD, może stwierdzić, że wydał znacznie więcej. Eskalacja zaangażowania to nazwa procesu podejmowania decyzji w kierunku działania, które wydaje się racjonalne w oparciu o poprzednie działania, ale w rzeczywistości jest dość irracjonalne. Po zainwestowaniu w tok postępowania wiele razy wydaje się rozsądniej wrzucać więcej inwestycji niż zredukować straty i przejść do czegoś bardziej dochodowego. Oferent, który przekroczył swoją oryginalną i uzasadnioną maksymalną kwotę ofert, wielokrotnie racjonalizuje składanie wyższych ofert pod kątem tego, co zostanie utracone, jeśli nie zwiększy swojej oferty, a ona uzasadnia, że kolejna nieco wyższa oferta jest uzasadniona, ponieważ aukcję można wygrać dzięki tylko kilka dolarów więcej. Organizacje są podatne na pułapki eskalacji zaangażowania. Czasami wyrzucają pieniądze i zasoby po nieoptymalnych przedsięwzięciach, ponieważ mają irracjonalne zmysły zysku i straty. Czasami inwestują więcej w niepowodzenie w działanie w dążeniu do sukcesu, niż gdyby podjęli wcześniejszą stratę i przeszli do innego przedsięwzięcia. Nalać więcej pieniędzy na promowanie nierentownej linii produktów, zamiast ją wyrzucić, zatrzymując nieproduktywnych pracowników zamiast pozwalając im odejść, naprawiając i utrzymując uszkodzony sprzęt zamiast go wyrzucić i kupując nowy sprzęt, poświęcając więcej

czasu i wysiłku na opracowanie strategii, aby raczej uczynić działalność bardziej opłacalną niż rentowną. niż rozpoczęcie z nowymi opcjami i zatopienie dodatkowych pieniędzy w ponad budżetowych projektach budowlanych to wszelkie formy eskalacji zobowiązań. Decydenci muszą spojrzeć na to, co opcja przyniesie w przyszłości, zamiast patrzeć na to, co zostało zainwestowane w działanie w przeszłości. Czasami najlepszym sposobem działania jest zatrzymanie się, odwrócenie i podążanie w nowym kierunku. Jeśli decydenci organizacyjni są tak oddani za wszelką cenę, mogą uznać, że sukces ostatecznie kosztuje ich wszystko.

### **3 Handel elektroniczny**

#### **3.1 Strony internetowe**

Wyobraź sobie zdumienie, jakiego doświadczyli ludzie, gdy po raz pierwszy pojawiły się telefony pod koniec XIX wieku. Ich wynalazek i następująca po nim proliferacja zasadniczo zmieniły sposób komunikowania się ludzi. Firmy korzystały z telefonu, aby ulepszyć sposoby prowadzenia działalności. Mogą komunikować się z klientami, dostawcami i dostawcami z dużych odległości w czasie rzeczywistym. Pod koniec XX wieku kolejna rewolucja komunikacyjna szybko ogarnęła świat. Tym "wynalazkiem" był Internet, a podobnie jak telefon został oboznany przez biznes, tak samo jak Internet. Firmy korzystają ze stron internetowych, aby przedstawiać i promować siebie na świecie, prezentować i sprzedawać zasoby reklamowe oraz komunikować się z klientami, dostawcami i dostawcami. Odwiedzający mogą uzyskać dostęp do stron firmowych z dowolnego miejsca na świecie o każdej porze dnia i nocy. Podobieństwa między telefonem i Internetem nie kończą się na podobieństwach w sposobie ich komunikacji z innymi. Internet działa podobnie do systemu telefonicznego. Strony, które chcą się komunikować przez telefon, potrzebują dostępu do telefonów podłączonych do systemu telefonicznego. Aby połączyć się z systemem, ludzie zwykle kupują telefony i rejestrują się w usłudze telefonicznej w firmie telekomunikacyjnej. Po ustanowieniu kont telefonicznych klienci otrzymują numery telefonów. Numery telefonów są podawane innym osobom i umieszczane w książkach telefonicznych. Numery w Vanity używają liter na tarczy telefonicznej, aby adresy telefoniczne stały się bardziej niezapomniane. Cyfry w numerze telefonu kierują sprzęt telekomunikacyjny w celu zlokalizowania i "zadzwonienia" odpowiedniego telefonu w sieci. Wreszcie komunikacja odbywa się, gdy strony podłączonych telefonów wymieniają między sobą informacje. Pod względem Internetu, strony, które chcą się ze sobą komunikować, muszą znajdować się w sieci (która jest sieć komputerów). Tworzą konta internetowe z firmami, które specjalizują się w łączeniu ludzi z siecią, zapewnianiu przestrzeni komputerowej dla stron internetowych i rezerwowaniu nazw domen. Nazwy domen lub adresy internetowe są analogiczne do numerów telefonów toaletowych i służą do identyfikacji konkretnego komputera w Internecie. Nazwy domen powinny być przesyłane do katalogów wyszukiwania internetowego. Zamiast komunikować się bezpośrednio z ludźmi, internauci używają oprogramowania przeglądarki na swoich komputerach do przeglądania plików internetowych na komputerach w innych miejscach w Internecie - jeden komputer żąda dostępu do określonych plików z drugiego komputera, a drugi komputer odpowiada. Firmy mogą prezentować użytkownikom strony internetowe treści tekstowe, wideo, audio i interaktywne za pośrednictwem ich stron internetowych. Edycja oprogramowania może być wykorzystana do projektowania witryn i treści. Trudno sobie wyobrazić, że obecnie istnieje

wiele organizacji, które nie korzystają regularnie i nie są uzależnione od telefonów, aby pomóc w prowadzeniu działalności. To, że kiedyś nowa i zniechęcająca technologia stała się powszechna. Działanie bez telefonu stanowiłoby poważną przeszkodę dla konkurentów. Może wkrótce nadejść czas, gdy brak obecności w sieci będzie niekorzystny dla firm. Jeśli tempo wdrażania technologii internetowych będzie rosło tak szybko, jak w ostatniej dekadzie, firmy bez tych technologii mogą znaleźć się w gorszej sytuacji niż firmy bez telefonów.

### **3.2 Globalizacja 3.0**

W swojej książce "Świat jest płaski" Thomas Friedman opisuje trzy epoki światowego handlu. Pierwszy etap miał miejsce między czasem Kolumba a około 1800 r. - Friedman nazwał tę epokę globalizacją 1.0. Siłą napędową handlu były kraje i rządy. Globalny handel i handel były prowadzone przez i między krajami. Globalizacja 2.0, opisana przez Friedmana, trwała od 1800 do 2000 roku. Siłą napędową w tej epoce handlu były wielonarodowe firmy. Spadające koszty transportu, spowodowane parowozem i koleją, a następnie spadające koszty komunikacji, przyczyniły się do rozwoju firm i dystrybucja ich produktów na nowe i międzynarodowe rynki. Około przelotu tego wieku weszliśmy w trzecią erę globalnego handlu i handlu. W tej nowej erze Globalizacji 3.0, siłą napędową nie są kraje ani organizacje międzynarodowe; to są jednostki. Dzisiejsza technologia informacyjna i komunikacyjna pozwala jednostkom współpracować i angażować się w globalny handel i handel, jak nigdy dotąd. Amazon.com i eBay.com to dwa z najpopularniejszych miejsc sprzedaży detalicznej w Internecie. Oba pozwalają osoby prywatne i małe firmy sprzedają produkty milionom internautów, którzy odwiedzają ich witryny i robią zakupy. Większość małych firm tradycyjnie ograniczała się do sprzedaży na ich lokalnych rynkach. Oferując swoje produkty do sprzedaży za pośrednictwem sieci, małe firmy mogą docierać i wymieniać towary i usługi z klientami na odległych rynkach - w całym kraju lub na całym świecie.

### **3.3 Lokalizacja**

Lokalizacja, lokalizacja, lokalizacja. Przy wyborze miejsca ustawienia stare powiedzenie wciąż jest prawdziwe. Ponieważ przetrwanie organizacyjne zależy od regularnej i korzystnej wymiany z konsumentami, niezwykle ważne jest, aby zlokalizować tam, gdzie są ich konsumenci. Wybór odpowiedniej lokalizacji, ponieważ zostanie to omówione tutaj, jest bardziej skomplikowany niż po prostu znalezienie sklepu na ruchliwej ulicy. Ważne jest, aby organizacje oferowały swoje towary i usługi tam, gdzie konsumenci chcą i oczekują ich znalezienia. Przedsiębiorstwo produkcyjne może znajdować się na stosunkowo odległym obszarze, o ile jego towary są oferowane w miejscach, w których konsumenci dokonują zakupów. Czynniki, które należy wziąć pod uwagę przy wyborze właściwej lokalizacji dla zakładu produkcyjnego, obejmują dostęp do surowców i wykwalifikowaną siłę roboczą oraz możliwość szybkiego i skutecznego dystrybuowania gotowych towarów do konsumentów. Restauracje, sklepy detaliczne i inne organizacje zależne od klientów typu "drop-in" muszą znajdować się w obszarach o dużym natężeniu ruchu, takich jak centra handlowe, które często są jednymi z najdroższych lokalizacji, w których prowadzić działalność gospodarczą. Zaletą dobrze widocznej lokalizacji jest mniejsza potrzeba reklamowania lokalizacji firmy wśród konsumentów w regionie. I odwrotnie, organizacje, które lokalizują się poza obszarami o wysokiej widoczności, muszą wydawać więcej pieniędzy na reklamę, aby uświadomić

konsumentom ich obecność. Wymagania zakładu są tak samo ważne jak położenie geograficzne. Specjalistyczny sklep odzieżowy wymaga innych udogodnień niż fabryka, salon opalania czy gabinet weterynaryjny. Idealne położenie geograficzne może być niepożądane, jeśli odpowiednie urządzenia nie są dostępne. Budowanie od zera lub przebudowy istniejących struktur może być potrzebne, aby idealna lokalizacja była idealna. Dla firm, które angażują się w e-commerce, lokalizacja jest również bardzo ważna. Ponieważ wiele e-commerce dotyczy klientów zamawiających produkty i firmy wysyłające produkty, idealne fizyczne lokalizacje dla firm e-commerce to centra wysyłkowe, dostawy i dystrybucyjne. Wyzwaniem dla firm handlu elektronicznego jest informowanie konsumentów w Internecie o ich stronach internetowych i ofertach. Potencjalni klienci nie "przejeżdżają" regularnie i nie zauważają stron w Internecie tak, jak w mieście z ceglаныmi sklepami. W Internecie jest bardzo mało prawdopodobne, aby znaczny strumień zainteresowanych klientów wpadł na autonomiczną witrynę e-commerce firmy bez znacznego wysiłku związanego z marketingiem i reklamą - podobnie jak w przypadku firm typu "cegła i zaprawa", które lokalizują się z dala od dużych firm. obszary ruchu. Odpowiednikiem e-commerce lokalizowania w centrum handlowym jest lokalizacja w witrynach o wysokim natężeniu ruchu. Amazon.com i Ebay to dwie najczęściej odwiedzane witryny e-commerce w Internecie, a obie oferują firmom możliwość założenia kont sprzedawców i sprzedaży produktów kupującym stronie. W tym przypadku akceptanci zazwyczaj płać opłaty za założenie i utrzymanie swoich "sklepów" na stronach internetowych oraz opłat za każdy sprzedany przedmiot. W wielu przypadkach opłaty płacone przez firmy za założenie i utrzymanie kont sprzedawców e-commerce za pośrednictwem witryn o dużym natężeniu ruchu są bardziej korzystne niż ponoszenie kosztów ustanawiania i promowania samodzielnych witryn e-commerce. Tak jak mówi stare powiedzenie, właściwa lokalizacja jest niezwykle ważna dla sukcesu firm - zarówno tradycyjnych, jak i e-commerce.

### **3.4 Katalogi**

Kiedy Sears, Roebuck, i Company zaczęli używać swojego katalogu do sprzedaży produktów pod koniec 1800 roku, nowy sposób prowadzenia działalności ożył. Sprzedawanie produktów za pośrednictwem katalogów klientom rozsiały po całym kraju pozwala firmom uwolnić się od ograniczeń tradycyjnego biznesu. Tradycyjny sposób sprzedaży produktów wymaga od firm posiadania fizycznych sklepów, które klienci odwiedzają i z których będą odbierać zakupy. Sklepy musiały być zlokalizowane blisko swoich klientów. Dla klientów jedynymi produktami dostępnymi do zakupu były te oferowane w pobliskich sklepach. Zasięg rynkowy i wybór produktów były ograniczone, gdy sprzedaż i wymiana wymagały bezpośredniej interakcji między sklepami i klientami. Rozwój transportu, który powstał w wyniku rewolucji przemysłowej i możliwość szybkiej dystrybucji poczty i paczek do osób w całym kraju, pozwoliły firmom znacznie rozszerzyć ich potencjalne rynki i zapewniły klientom dostęp do produktów, które nie były dostępne lokalnie. Aby stać się firmą katalogową, firmy musiały projektować i drukować swoje katalogi i rozpowszechniać je wśród ludzi, zwykle za pośrednictwem poczty. Następnie musieli wysyłać produkty do klientów. Internetowa rewolucja końca lat 90-tych zwiększyła zdolność firm do prowadzenia interesów z klientami w odległych lokalizacjach. W przeciwieństwie do drukowanych katalogów, katalogi internetowe mogą przedstawiać ceny i oferty produktów w czasie rzeczywistym i nie wymagają żadnych dodatkowych kosztów ze strony firm, aby więcej osób mogło je zobaczyć

(kosztuje 100 i 100 000 klientów, aby przeglądać internetowy katalog i robić zakupy przez stronę internetową jest zasadniczo identyczna). Ponadto e-handel eliminuje koszty drukowania i wysyłki związane z produkcją i dystrybucją katalogów, a czas oczekiwania na otrzymanie i przyjęcie zamówienia jest nieistotny. Technologie sieciowe umożliwiają również firmom sprzedaż produktów przez całą dobę i przyjmowanie płatności on-line bez dodatkowych pracowników działu sprzedaży. Strony e-commerce mogą być projektowane i zarządzane wewnętrznie lub zlecane firmom specjalizującym się w projektowaniu i utrzymywaniu stron biznesowych. Takie rozwiązania umożliwiają tworzenie stron internetowych, które są zdolne do płatności on-line, zarządzania zapasami i zintegrowanej obsługi klienta. Dla tych, którzy mogą chcieć stopniowo wprowadzić się do sieci lub zrobić to przy minimalnej inwestycji, istnieje wiele firm zewnętrznych, które oferują pakiety e-commerce za rozsądne opłaty. Niektóre pakiety e-commerce wymagają niewiele więcej niż dodawania opisów produktów, obrazów i cen do szablonów (np. Yahoo! Merchant Solutions), podczas gdy inne wymagają od firmy posiadania istniejącej strony internetowej (np. Paypal Merchant Tools). Jak odkryto ponad sto lat temu, oferowanie produktów klientom spoza lokalnego rynku stwarza nowe możliwości sprzedaży i wzrostu. Technologie internetowe sprawiły, że biznes jest jeszcze łatwiejszy i bardziej opłacalny, aby sprzedawać produkty klientom spoza lokalnych rynków. Ponieważ coraz więcej osób korzysta z Internetu, firmy powinny odkrywać sposoby oferowania swoich produktów światu za pośrednictwem sieci.

## **4 Marketing**

### **4.1 Mix marketingowy**

Właśnie wymyśliłeś doskonały pomysł na biznes - produkt lub usługę, którą według Ciebie niezliczone osoby będą potrzebować i żądać. Czas na bankowość biznesową i dzierżawę budynku, prawda? Jeszcze nie. Firmy istnieją, aby prowadzić wymianę z innymi. Osoby i organizacje spoza firmy wymieniają swoje zasoby na produkty i / lub usługi firmy. Bez tych giełd przedsiębiorstwa nie będą w stanie pokryć kosztów i pokryć kosztów, a ostatecznie zakończą działalność. Produkt lub usługa oferowana przez firmę ma kluczowe znaczenie w tworzeniu wymiany, ale równie ważne są ceny, które pobiera firma, sposoby, w jakie konsumenci są świadomi i zachęceni do handlu z firmą oraz gdzie i jak zdobyć produkt. lub usługi dla konsumenta. W marketingu, te pomysły są znane jako marketing mix-product, cena, promocja i miejsce. Dobry produkt lub usługa spełnia potrzeby lub chce. Potrzeba towarów i usług zaspokaja podstawowe potrzeby ludzkie (żywność, odzież, schronienie, usługi medyczne itp.). Luksusowe towary i usługi wykraczają poza podstawowe potrzeby. Kosztowna kolacja w znakomitej restauracji zaspokaja podstawowe potrzeby głodu, ale może również zaspokoić poczucie własnej wartości i potrzeby ego. Ponieważ zazwyczaj jest płacona premia za luksusy, na ich popyt wpływają zwykle zmiany cen wyższe niż na zapotrzebowanie na artykuły pierwszej potrzeby. Nie ma magicznej formuły używanej do ustalania cen. Niższe ceny generują większy popyt niż wyższe ceny, ale zyski uzyskane z każdej sprzedaży są również niższe. Wyższa cena może przynieść większy zysk ze sprzedanych przedmiotów, ale mniej konsumentów będzie chętnych i / lub w stanie płacić wyższe ceny. Sztuką jest znalezienie ceny, która jest na tyle niska, aby generować popyt, ale wystarczająco wysoka, aby pokryć koszty i zapewnić wystarczający zysk, aby przedsięwzięcie było opłacalne. Jeśli nikt nie wie, że twoja

firma istnieje lub co oferujesz, równie dobrze możesz nie istnieć. Konieczne są działania reklamowe i promocyjne w celu stworzenia wymiany z konsumentami. Ważne jest, aby konsumenci uznali twoją firmę za miejsce do wypełnienia potrzeb i pragnień. Zachęty i promocje powinny być wykorzystywane do wprowadzania, przypominania, zachęcania i zmuszania konsumentów do handlu z Twoją firmą. Wymiana z konsumentami musi odbywać się w miejscu i czasie dogodnym dla nich. Należy zachować ostrożność przy wyborze lokalizacji sprzedaży, usług i punktów sprzedaży oraz ustalaniu czasu pracy. Widoczność, wygoda lokalizacji i bliskość rynków docelowych powinny być brane pod uwagę przy wyborze lokalizacji. W przypadku firm, które dystrybuują swoją ofertę na szerokim obszarze geograficznym, należy wybrać lokalizacje z dostępem do właściwych systemów dystrybucji. Aby odnieść sukces w swoim przedsięwzięciu, musisz oferować pożądany produkt lub usługę, informować konsumentów o swoich ofertach, dostarczać konsumentom w godzinach i miejscach, których potrzebują, i naliczać ceny, które są uważane za atrakcyjne, a jednocześnie opłacalne. Zanim rozpoczniesz tworzenie firmy, poświęć czas i zasoby potrzebne do gruntownej oceny wszystkich aspektów mixu marketingowego.

#### **4.2 Konsumenci**

"Róża o innym imieniu pachnie jak słodko". Ta linia z Romeo i Julii Williama Shakespeare'a mówi, że kwiat i jego esencja są takie same, bez względu na nazwę kwiatu. "Róża" to po prostu nazwa dołączona do tego konkretnego kwiatu. W innych kulturach i językach ten sam kwiat może być oznaczony innym słowem, ale kwiat nadal jest taki sam. Choć z pewnością nie jest tak poetycko, można by powiedzieć takie oświadczenie, podobne do Szekspira, do tych, którym służą organizacje. "Konsument pod dowolną nazwą ma kluczowe znaczenie dla sukcesu organizacji." Organizacje istnieją w celu dostarczania towarów i / lub usług innym podmiotom spoza organizacji. Firmy muszą wymieniać swoje oferty na zasoby zewnętrznych podmiotów zewnętrznych, aby pokryć koszty ich działania. Organizacje wymagają, aby konsumenci konsumowali swoje oferty, a jeśli nie, wyjdą z biznesu. Konsumenci to podmioty spoza organizacji, które wymieniają swoje zasoby na ofertę organizacji. Klienci, klienci, członkowie, pacjenci i studenci to terminy, do których przywykli opisać osoby, które konsumują oferty swoich organizacji. Organizacje zależą od konsumentów, aby nadać im cel i życie. Termin "klient" zwykle odnosi się do konsumentów, którzy angażują się w wymianę z organizacjami w zakresie rzeczy. Wymiana klientów jest szybka, a wybory są dokonywane z dość znormalizowanego spisu ofert. Firmy z "klientami" zwykle zapewniają określoną specjalistyczną usługę i / lub produkt, który dostosowują do konkretnych potrzeb i interesów konsumenta. Kluby i organizacje wolontariuszy mają "członków", którzy zapewniają zasoby potrzebne do pokrycia kosztów i przetrwania. Lekarze, szpitale i organizacje opieki zdrowotnej świadczą usługi "pacjentom". Bez pacjentów tego rodzaju organizacje przestałyby istnieć. Aby spełnić swoje misje, szkoły, uczelnie i uniwersytety potrzebują studentów. Bez zasobów wniesionych do organizacji przez studentów, instytucje uczące się zlikwidują lub staną się nieistotne. Ponieważ wszystkie typy organizacji wymagają wymiany z innymi zewnętrznymi, wszystkie typy organizacji muszą zwracać uwagę i starać się przyciągać i zatrzymywać konsumentów. Niektórzy konsumenci aktywnie poszukują organizacji, które mogą zaspokoić ich potrzeby. Pacjenci, na przykład, mogą z zapałem poszukiwać usług medycznych; klienci mogą desperacko poszukiwać firm, które mogą zaspokoić ich potrzeby; a uczniowie mogą

samodzielnie ubiegać się o przyjęcie do konkretnej szkoły. W innych okolicznościach organizacje mogą musieć przekonać klientów, aby przybyli i wymieniali z nimi towary i usługi. Niemal w każdym przypadku konsumenci mają możliwość wyboru miejsca handlu i prowadzenia działalności gospodarczej. Kościoły, uniwersytety, agencje non-profit, szpitale i inne organizacje niezwiązane z biznesem muszą również przyciągać uwagę i zasoby potencjalnych członków, studentów, wolontariuszy i pacjentów, aby przetrwać. Koncepcje strategii marketingowej dotyczą wszystkich typów organizacji. Firmy, które nie oferują towarów i / lub usług pożądaných przez konsumentów w miejscach wymaganych przez konsumentów i po cenach uznanych za atrakcyjne dla konsumentów, będą miały trudności z przetrwaniem w dłuższej perspektywie. Działania promocyjne muszą również informować konsumentów (bez względu na to, jak je nazywacie) o ofercie firmy i zachęcać ich do handlu z organizacją.

#### **4.3 Zintegrowana komunikacja marketingowa**

W tym czy innym czasie wszyscy prawdopodobnie musieli wyćwiczyć swoją lodówkę i spizarni po jedzenie. Kiedy jedzenie w domu jest skąpe, posiłki zazwyczaj kończą się rozłącznym asortymentem przypadkowych pokarmów. Mrożone gofry, zupy, płatki, jabłka, makaron z serem mogą być łączone w celu przygotowania posiłku. To, co sprawia, że takie posiłki są dziwne, to nie poszczególne składniki; jest to raczej ich połączenie. Połączenie produktów żywnościowych pochodzi z przedmiotów dostępnych w razie potrzeby, a nie w wyniku świadomego i celowego planowania. Wyważony i pożywny posiłek to taki, który zawiera produkty z różnych grup żywności. Mięso, zboża, nabiał, owoce i warzywa powinny być reprezentowane w zdrowym posiłku. Porcje żywności z różnych grup powinny być odpowiednio dobrane, aby jedna kategoria nie dominowała ani nie przerastała diety. Podobnie, ilość żywności podawanej ludziom powinna być odpowiednia do ich wielkości, apetytu, diety i wieku. Małe dziecko potrzebuje i powinno otrzymywać mniej jedzenia niż osoba dorosła. Dostarczanie organizmowi zdrowej żywności wymaga wysiłku, planowania i dyscypliny. Zdrowe odżywianie jest procesem ciągłym, a nie jednorazowym. Wraz z wiekiem, rodzaje żywności, które organizm potrzebuje zmian. Żywność, która była potrzebna, gdy byliśmy młodzi, niekoniecznie jest najlepszym pokarmem dla nas, gdy się zestarzejemy. Ludzie muszą znać swoje ciała i nieustannie pracować, aby zapewnić sobie najlepsze jedzenie. Koncepcje przygotowywania i spożywania zdrowych posiłków są bardzo podobne do opracowywania i wykonywania dobrze zbilansowanych planów marketingowych dla organizacji. Marketing obejmuje funkcje biznesowe związane z tworzeniem zyskownych wymian z innymi. Rozwój produktów i usług, ustalanie cen, określanie kanałów dystrybucji i rynków zbytu oraz promowanie i sprzedawanie ofert klientom jest sercem marketingu. Zdrowe firmy poświęcają dużo czasu i energii na to, aby wszystkie ich działania marketingowe były aktywne, zrównoważone i przyczyniały się do sukcesu firmy. Gdy wiele osób myśli o marketingu, myślą przede wszystkim o promocji i osobistych aspektach marketingu. Informowanie potencjalnych klientów, że Twoja firma istnieje, i informowanie ich o tym, co masz do zaoferowania (a także o cenach i lokalizacjach) jest ważna dla tworzenia dochodowych wymian z innymi. Działania promocyjne i sprzedażowe obejmują takie rzeczy jak media drukowane i rozgłoszeniowe, sprzedaż osobistą i marketing sieciowy, reklama i reklama oraz media internetowe i interaktywne. Równowaga tych elementów

marketingowych jest również potrzebna do zbudowania zdrowej kampanii marketingowej. Koordynowanie i realizowanie zaplanowanych działań marketingowych w całej firmie jest znane jako Integrated Marketing Communication (IMC). Podobnie jak dobrze zbilansowany posiłek, elementy IMC muszą być połączone, aby zmaksymalizować skuteczność. Opieranie się tylko na jednym elemencie może nie być najzdrowszą alternatywą dla firmy. Środki zainwestowane w różne elementy marketingowe powinny być dostosowane do wieku, wielkości i celów firmy. Proces IMC musi być zaplanowany i powinien być oceniany i dostosowywany w sposób ciągły

#### **4.4 Rynki globalne**

"Ich bin ein Ogre" było pierwszym słowem, które plastikowa zabawka Shrek powiedziała po tym, jak został otwarty z mego synowskiego "Happy Meal" w restauracji w Wiedniu w Austrii. To, co było zabawne w tym doświadczeniu, to to, że w Abilene mieliśmy identyczną zabawkę, która mówiła: "Jestem Ogrem". Shrek nie był jedyną znaną animowaną postacią, którą uważaliśmy za wielojęzyczną. "Bob the Builder", jak się okazuje, to "Bob der Baumeister" w Niemczech, "Bob de Bouwer" w Holandii, "Bob le Bricoleur" we Francji, "Bob y sus Amigos" w Hiszpanii i "Bob Aggiustatutto" we Włoszech. Spotkałyśmy się również z Dora the Explorer, mówiącym po niemiecku, ucząc widzów jak mówić po angielsku. W domu Dora mówi po angielsku i uczy widzów mówić po hiszpańsku. Nawet Homer Simpson i bohaterowie Springfield byli w pełni obeznani z językiem niemieckim. Naszą ulubioną kreskówką w Wiedniu był "SpongeBob Schwammkopf" - co tłumaczy się na angielski jako "SpongeBob Spongehead". Osobiście uważam, że "Squarepants" to o wiele bardziej interesująca i pociągająca nazwa, ale na pewno straciłaby trochę uroku w tłumaczeniu - "SpongeBob Quadratische Hosen". Z rozrywkowego punktu widzenia fajnie było oglądać znane programy telewizyjne wypowiedane w innym języku. Widowiska były również interesujące z punktu widzenia marketingu i ekonomii. Filmy, które oglądaliśmy, musiały zostać wyprodukowane. Stworzono historie i napisano scenariusze. Storyboardy i grafika zostały stworzone w celu właściwego przekazywania pomysłów i koncepcji opowieści. Animatorzy ożywiły historie dzięki wielu oprawom graficznym, które wiążą się ze sobą, aby poruszać postaciami z kreskówek. Aktorzy oddali swoje głosy postaciom, aby zakończyć życie. Połączenie tych wysiłków doprowadziło do ukończenia kreskówek. Firmy, które tworzą takie programy, dużo inwestują w pisanie i produkcję animowanych programów. Tworzenie spektaklu w innym języku nie ma drastycznego wpływu na inne koszty produkcji - wymaga tłumaczenia skryptu i znalezienia różnych aktorów do odczytywania i nagrywania głosów. Tłumacząc teksty skryptów, logo i tekstów utworów na różne języki, firmy, które je produkują, dodają milionom widzów do swoich odbiorców. Lojalni fani tych programów bardzo często kupują zabawki, ubrania, buty, śpiwory, zeszyty, artykuły firmowe, plecaki i inne towary z postaciami serialu. Stosunkowo łatwa i niedroga czynność tłumaczenia spektaklu na różne języki może zwiększyć rozmiar rynku i znacznie zwiększyć przychody firmy produkcyjnej. Firmy wszelkiego typu powinny dążyć do zwiększenia wielkości swoich potencjalnych rynków i klientów. Bez ciągłych korzystnych wymian z osobami spoza firmy, firmy ostatecznie zakończą działalność. Dostosowywanie produktów i usług do potrzeb rynków lokalnych lub modyfikowanie ich w celu przyciągnięcia potencjalnych klientów na nowych rynkach to sposoby na zwiększenie wielkości rynku,



sprzedaży i przychodów. Można to osiągnąć, reklamując i promując produkty i usługi w różnych językach lub przenosząc się do innych krajów i rynków zagranicznych.

#### **4.5 Teoria tożsamości społecznej**

Dla zagorzałych członków The Gator Nation (czyli przyjaciół i zwolenników drużyn sportowych uniwersytetu na Florydzie), 4 kwietnia 2006 roku był niesamowity dzień. Było to dzień po tym, jak męska drużyna koszykówki University of Florida została Narodowymi Bohaterami NCAA w 2006 roku. Na całym świecie fani Gator otrzymali notatki i wiadomości z gratulacjami za zwycięstwa swojej drużyny. Niektórzy fani Gatora umieszczali znaki i banery ogłaszające zwycięstwo w swoich oknach biurowych dla przechodzących obok ludzi (byłem jednym). W lekkiej atletyce są zazwyczaj więzi między fanami i drużynami, które wykraczają poza wygraną i przegraną. Wiele osób root dla zespołów szkół, w których uczestniczyli. Profesjonalne drużyny sportowe są inne - są to firmy, które są uzależnione od dochodów. Zawodowe ligi i zespoły generują olbrzymie ilości pieniędzy ze sprzedaży biletów i towarów, opłat licencyjnych i reklam. Zagorzali fani mogą doświadczać emocjonalnych, psychologicznych i fizjologicznych reakcji podczas oglądania gier swoich ulubionych drużyn. Fani doświadczają tych reakcji, wiedząc, że gracze są opłacani (w niektórych przypadkach miliony dolarów rocznie), aby grać dla rozrywki. Pomimo tej wiedzy, fani odczuwają wiele takich samych uczuć zwycięstwa i porażki, jak gracze, którzy faktycznie rywalizują w grze. Teoria Tożsamości Społecznej daje pewne wyjaśnienie zaangażowania "fanów". Kiedy inni wiedzą, że dochodzisz do stowarzyszenia z grupą, sukcesy i porażki grupy odbijają się na tobie w oczach i umysłach tych, którzy cię znają. Jednostki są w stanie dzielić się sukcesem grup, z którymi się identyfikują, nawet jeśli nie przyczyniają się do osiągnięcia wyników. Fani Gator, którzy oglądali krajowe mistrzostwa na przykład gra w telewizji nie miała żadnego wpływu na wyniki zespołu. Gdy drużyny sportowe przegrywają, fani mogą również postrzegać siebie jako przegranych w oczach i umysłach tych, którzy znają ich lojalność. Takie procesy mogą mieć pozytywny i negatywny wpływ na samoocenę jednostki. Marketerzy wykorzystują koncepcje podobne do teorii tożsamości społecznej, aby stworzyć popyt i sprzedaż swoich produktów. Jednym ze sposobów, w jaki to robią, jest wynagradzanie bohaterów sportowych za promowanie marek i produktów. Korzystanie z produktu, który według opinii celebryty pozwala konsumentom psychologicznie uczestniczyć w sławie i sukcesie endorsera. Kiedy zwykli gracze zakładają te same marki ubrań, które noszą sportowi bohaterowie, część sławy, celebrytów i sukcesów bohaterów pozornie ściera się ze zwykłymi graczami. Marketerzy wykorzystują te zjawiska do sprzedawania takich rzeczy, jak odzież, buty, dezodoranty, napoje, bieliznę, aparaty fotograficzne i samochody. Kiedy gwiazdy i bohaterowie robią niekorzystne rzeczy lub przestają wygrywać w swoich grach, firmy często je rzucają i szukają nowych gwiazd do poparcia i pomocy w sprzedaży przyszłych produktów. Wszyscy jesteśmy znani tym, z którymi współpracujemy jako połączenie indywidualnych i grupowych tożsamości. Jako członkowie organizacji biznesowych i zawodowych powinniśmy być świadomi tego, w jaki sposób można wykorzystać teorię tożsamości społecznej, aby pomóc naszym organizacjom w tworzeniu korzystnych obrazów dla konsumentów. Jako konsumenci powinniśmy być świadomi tego, w jaki sposób firmy i organizacje starają się wykorzystywać teorię tożsamości społecznej do zabiegania o naszą firmę. I na koniec Go Gators!

#### 4.6 Badania obserwacyjne

Wygląda na to, że największe sieci telewizyjne emitowały obfitość pokazów przestępczości podczas godzin oglądania w godzinach największej oglądalności. Wiele współczesnych dramatów kryminalnych przedstawia techniki zaawansowanej techniki badań i wykorzystanie ultranowoczesnych laboratoriów kryminalistycznych. Pomimo przedstawienia wielu zaawansowanych technicznie procedur śledczych, wciąż często widzi się podejrzanych przesłuchiwanym przez detektywów w pokojach przesłuchań za jednokierunkowymi lustrami, przyglądając się prawnikom i funkcjonariuszom policji. Totemy i tajne uktucia są również powszechnymi scenami na tych pokazach. Kiedy wezwani są do akcji, często pojawiają się tajni oficerowie z ukrytymi ubraniami, często w przebraniach, które sprawiają, że wyglądają jak zwykli ludzie i przechodnie. Jak pokazano na wielu pokazach zbrodni, jednokierunkowe lustro w pokoju przesłuchań pozwala funkcjonariuszom obserwować komunikację niewerbalną, zachowanie i reakcje podejrzanych podczas przesłuchania, bez bycia zauważonym przez podejrzanych. Podobnie, tajni oficerowie ukrywają się, aby wtopić się w ich pochodzenie i pojawiają się jako niezaangażowani obserwatorzy, dopóki nie zostaną wezwani do działania. Okładka jest "dmuchana" tylko wtedy, gdy taka sytuacja dyktuje takie działania. Kiedy ujawniona zostanie prawdziwa tożsamość funkcjonariusza, zachowanie podejrzanych i osób objętych dochodzeniem często się zmienia - obecność policjanta zmienia sposób postępowania przestępców. Obserwacja jest również powszechną techniką badań klientów i rynku. Może być wykorzystywany w formalnych warunkach badawczych przy użyciu lustra jednokierunkowego oraz w normalnych warunkach organizacyjnych przy użyciu tajnych naukowców. Techniki badań obserwacyjnych pozwalają badaczom gromadzić informacje o postawach i zachowaniach, które mogą być trudne lub niemożliwe do zebrania za pomocą ankiet i innych ilościowych technik badawczych. W niektórych przypadkach informacje zebrane z badań obserwacyjnych są wykorzystywane do opracowania modeli, które mogą być później badane przy użyciu bardziej wyrafinowanych metod ilościowych. Lustro jednokierunkowe mogą być wykorzystywane przez firmy badające rynek do obserwacji dzieci bawiących się zabawkami, członków grup fokusowych omawiających zalety określonej koncepcji lub produktu lub uczestników angażujących się w symulacje i działania. Badania z zakresu tajnej obserwacji mogą być wykorzystane do analizy zachowań rzeczywistych klientów i pracowników w rzeczywistych sytuacjach. Tajni obserwatorzy mogą śledzić przepływ ruchu klientów przez sklep, analizować rzeczy, które przyciągają uwagę kupujących i badać nawyki zakupowe konsumentów. Tajemniczy klienci i tajni obserwatorzy mogą również analizować zachowania i efektywność pracowników sklepu. Techniki obserwacji mogą umożliwić naukowcom zbieranie informacji od konsumentów przy minimalnym zakłóceniu ich normalnego zachowania. Takie techniki wymagają metod gromadzenia i analizy danych, które różnią się od innych technik badawczych. Naukowcy muszą wykorzystać swoje zmysły, aby uchwycić całe doświadczenie obserwacji, a następnie przetłumaczyć te doświadczenia na słowa. Muszą widzieć poza zwykłymi i uchwycić szczegóły w swoich obserwacjach, które często są pomijane w codziennym życiu. Po skondensowaniu i konsolidacji zapisów surowych danych obserwacyjnych naukowcy szukają wzorców, cech wspólnych i tematów w danych, a następnie wyciągają wnioski. Podobnie jak w przypadku innych form badań z udziałem ludzi, należy zachować szczególną ostrożność, aby zapewnić etyczne traktowanie badanych i

zagwarantować, że nie ucierpią one z powodu nieumyślnego wyrządzenia szkody, niepokoju lub naruszenia prywatności.

## **5 Teoria organizacji**

### **5.1 Cel i misja**

Ciekawą rzeczą w organizacji jest ich zdolność do przeżywania ludzi, którzy dają im życie. Nie ograniczają się do cyklu życia i śmierci, który jest charakterystyczny dla wszystkich żywych organizmów. Na przykład Kościół chrześcijański ma prawie 2000 lat i wciąż jest silny. Jest o wiele starsza od pastorów, misjonarzy czy członków Kościoła, którzy dali jej życie przez ostatnie dwa tysiące lat. Długotrwałe organizacje mają zdolność ciągłego przyciągania i utrzymywania relacji z członkami, kibicami i klientami. W miarę upływu czasu i dawnych współpracowników, nowi kibice muszą zostać wciągnięci do organizacji, aby pozostali nienaruszeni. Misja, cele, ideały i oferty organizacji muszą być przekazywane jej przyszłym pokoleniom członków organizacji i tym, którzy wchodzą w interakcję z organizatorami i klientami. U podstaw wszystkich organizacji leży zależność od wymiany z podmiotami spoza organizacji. Bez regularnej wymiany dóbr i usług organizacyjnych na zewnętrzne pieniądze i inny kapitał, organizacje ostatecznie przestaną działać. Kiedy oferty organizacyjne nie są już potrzebne lub poszukiwane przez osoby spoza firmy, przetrwanie organizacyjne będzie zagrożone. Długi okres trwałości wymaga skutecznej oceny i dostosowania potrzeb i potrzeb rynku do oferty organizacyjnej, co jest procesem ciągłych i ciągłych zmian i adaptacji. Zdrowe organizacje to te, które nieustannie angażują się w poszukiwanie, odkrywanie, odbijanie, uczenie się, prognozowanie i repozycjonowanie. Te same procesy, które działają w organizacjach, które chcą pozostać istotne i opłacalne na rynku, mają również zastosowanie do osób, które dają życie organizacjom. Ponieważ organizacje reagują na nowe wymagania na rynku, potrzebują pracowników, którzy pomogą im sprostać tym wymaganiom. Dramatyczne zmiany w technologii, komunikacji, zarządzaniu informacjami i systemach transportu sprawiły, że przedsiębiorstwa zmieniły się również na wiele dramatycznych sposobów. Organizacje potrzebują pracowników, którzy posiadają umiejętności i kompetencje potrzebne do kierowania, rozwoju i rozwoju organizacji w szalonym i szybko zmieniającym się otoczeniu. Pracownicy muszą znaleźć sposoby, aby pozostać cennymi i zdolnymi do przyczynienia się do sukcesu organizacji poprzez ciągłą ocenę i dostosowanie swoich umiejętności i wkładu do potrzeb swoich organizacji. Muszą stale angażować się w eksplorację, odkrywanie, refleksję, uczenie się, prognozowanie i repozycjonowanie w odniesieniu do swoich szans zawodowych, umiejętności, kompetencji i umiejętności - w przeciwnym razie mogą zostać "wykluczeni z pracy". Organizacje muszą pozostać aktualne i oferować coś popyt na rynku, aby pozostać w biznesie. Podobnie ludzie muszą być i pozostać istotni na rynku. Muszą oni wejść na rynek pracy z cennymi umiejętnościami i umiejętnościami, a ich organizacje muszą zachęcać i wspierać je, aby zdobyły dodatkowe wykształcenie, wykształcenie i doświadczenie. Organizacje to ludzie - zainteresowania i umiejętności tych dwóch są nierozłączne. Bycie ważnym na rynku jest konieczne dla organizacji i pracowników. Zdrowe, żywe i odpowiednie organizacje składają się ze zdrowych, żywiołowych i odpowiednich osób - muszą stale poszukiwać sposobów na rozwój, naukę i pozycję dla długoterminowego sukcesu.

### **5.2 Pracownicy i właściciele**

Wybierz się w podróż do Abilene w Teksasie, zoo, a zobaczysz dwie pary najśtywniejszych drapieżników w Afryce żyjących obok siebie - oddzielonych betonem i stalą. Lwy i hieny Afryki stanowią konkurencję dla terytorium i żywności na wolności. Z tego powodu są również śmiertelnymi wrogami. Mają uczoną nienawiść i lęk przed sobą. Karol Marks w swoich pismach na temat walki klasowej zauważył, że podobna walka o zasoby istnieje również w kapitalistycznych społeczeństwach między właścicielami firm a pracownikami. Walka pomiędzy właścicielami i pracownikami jest o to, która grupa ma prawo do nadwyżki przychodów swoich firm. Nadwyżki przychodów to pieniądze, które firma wpłaca ponad wszelkie koszty - innymi słowy - zysk. Właściciele twierdzą, że są uprawnieni do zysków, ponieważ ponoszą ryzyko związane z tworzeniem i prowadzeniem spółek, a zyski są należnymi nagrodami. Pracownicy, jak to tradycyjnie widzą właściciele, są niezbędnymi częściami procesu produkcyjnego i jako tacy otrzymują wynagrodzenie w formie zarobków, pensji i świadczeń. Z drugiej strony pracownicy uważają, że powinni otrzymywać zyski, ponieważ to ich talenty, umiejętności i umiejętności czynią firmę możliwą. Bez pracowników i ich wkładu w proces produkcji nie byłoby produkcji, a ostatecznie żadnych firm. Jak argumentował Marks, jedynym sposobem zakończenia tej walki jest odebranie prywatnej własności kapitału i ustanowienie systemu, w którym współwłasność pozwala na dystrybucję zysków i dzielenie się nimi przez członków społeczności. Wzrost i upadek Związku Radzieckiego w ostatnim stuleciu pokazuje, że pojęcia komunizm ma poważne wady i że nie jest najlepszym rozwiązaniem zakończenia walki między właścicielami a pracownikami. Zamiast odbierać właścicielom firmy od jednostek i sprawić, że wszyscy pracownicy, jak sugeruje komunizm, niektóre firmy wprowadzają strategie, które mają coś przeciwnego. Poprzez akcje akcji i programy opcyjne, niektóre firmy oferują pracownikom własność w swoich przedsięwzięciach jako nagrodę za ich wkład. Zasadniczo ten model sprawia, że pracownicy stają się właścicielami. Ujednolica interesy pracowników i właścicieli w dążeniu do wspólnego celu - raczej zwiększa niż dzieli zyski. Howard Schultz z firmy Starbucks Coffee przypisuje wiele sukcesów swojej firmie zaangażowaniu, zaangażowaniu i wkładowi ludzi Starbucks. Strategiczna decyzja biznesowa na początku lat 90 umożliwiła pracownikom w pełnym i niepełnym wymiarze godzin udział w programie opcji na akcje. Zwracając swoich pracowników do właścicieli, Starbucks stworzył pracowników, którzy mają wysoki poziom dumy i poświęcenia dla swojej pracy i organizacji. Korzyści z tej filozofii były ogromne dla Starbucks. Wątpliwe jest, czy Karol Marks kiedykolwiek wymyślił sytuację, w której pracownicy i właściciele pracowali wspólnie dla wspólnego dobra. To był interes własny, który pomógł rozerwać komunizm w Związku Radzieckim, i był "oświeconym" interesem, który zbudował Starbucks w odnoszącym sukcesy przedsiębiorstwie, jakim jest dzisiaj.

### **5.3. Biurokracja**

Podróż przez duże miasto w trakcie budowy autostrad jest dla wielu osób przyczyną frustracji i stresu. Duże miasta są zależne od swoich systemów autostradowych, aby szybko i skutecznie przemieszczać ludzi w samochodach przez miasto i okolice. Gdy drogi są w budowie, zwykle płynny ruch uliczny jest zatłoczony, cofnięty i opóźniony. Wiele razy pospieszni kierowcy będą próbowali znaleźć skróty wokół punktów przeciążenia. Niektóre z nich opuszczą autostrady przed dotarciem do stref budowy, a tym samym przeciążą ulice, które nie zostały zaprojektowane do obsługi dużego natężenia ruchu. W takich przypadkach normalne

przepływy ruchu na mniejszych ulicach również ulegają poważnym zakłóceniom. Często zdarza się, że niecierpliwi kierowcy unikają łączenia się w zatłoczone pasy, aby w miarę możliwości postępować na mniej zatłoczonych drogach zamykania. Często najcięższe korki występują na obszarze tuż przed zamknięciem linii, kiedy wszyscy kierowcy zmuszeni są do połączenia w jeden pas. Po zakończeniu scalania ruch zwykle przemieszcza się ze stałą prędkością, ale wolniej niż normalnie. Można by pomyśleć, że gdyby wszyscy się połączyli, gdy po raz pierwszy zobaczyliby znak "merge ahead", ruch ten mógł być kontynuowany bez zatrzymywania się; Kierowcy, którzy uważają, że są wyjątkami od reguły i łączą się w ostatnim możliwym momencie wydają się tworzyć korki uliczne. Max Weber opisał zjawisko organizacyjne podobne do przykładu budowy autostrady. Weber napisał w czasach największej, przemysłowej organizacji. Myślenie, które dominowało w ówczesnej teorii organizacyjnej, koncentrowało się na efektywności i racjonalności - był to czas, kiedy organizacje postrzegano jako maszyny. Jako maszyny, duże organizacje miały możliwość wykonywania powtarzalnych procesów w szybki i skuteczny sposób. Sposoby te zostały osiągnięte poprzez analizę zadań, ustalenie obowiązków, zdefiniowanie miejsc pracy i stworzenie przepływów pracy, które szybko przeniosły pracę przez organizacje. Aby wykonać pracę w najszybszy i najbardziej skuteczny sposób, wszystkie prace powinny być zorganizowane i wykonywane w tym samym, niezmiennym sposobem. Wyjątki od określonych procesów roboczych powodują powstawanie zacięć w systemie i spowalniają produktywność organizacji. Nazwał tę zasadę organizacji "biurokracją". Tak jak systemy autostrad zostały zaprojektowane tak, aby umożliwić dużą liczbę pojazdów poruszać się szybko po mieście, organizacje biurokratyczne są zaprojektowane tak, aby szybko i wydajnie przetwarzać duże ilości pracy. Działają najlepiej, gdy są wolne od problemów i gdy nie występują wyjątki od zasad. Ludzie, którzy jeżdżą znacznie szybciej lub wolniej niż ruch na autostradach, powodują zacięcia na drogach. Ludzie i klienci, którzy wymagają szybszej, wolniejszej lub specjalnej usługi od organizacji, również tworzą blokady i przestoje w organizacjach. Kiedy poszczególne osoby uważają, że są wyjątkowe lub stanowią wyjątek od zasad działania, szkodzą one zdolności biurokratycznej organizacji do wydajnej pracy. Organizacja biurokratyczna jest niezwykle racjonalna i domaga się przestrzegania zasad, bezosobowych interakcji, standaryzacji i autorytetu. Chociaż "biurokracja" ma negatywne konotacje w naszym społeczeństwie, model biurokracji jest nadal ważny dla strukturyzacji i przetwarzania pracy w dużych i złożonych organizacjach.

#### **5.4 Hierarchia potrzeb Masłowa**

Jeśli kiedykolwiek byłeś w trakcie prac związanych z naprawą domu i utknąłeś, ponieważ potrzebowałeś pomocy w trzymaniu czegoś, mierzeniu lub przyglądaniu się pozycji, lub pomocy w lokalizowaniu, pobieraniu lub obsługiwaniu określonego narzędzia, możesz prawdopodobnie pamiętać, że czujesz się sfrustrowany pomoc i uczucie zakłopotania, jak samemu wykonać to zadanie. Brak narzędzi, pomoc lub zrozumienie wymagane do wykonania zadania wydaje się skupiać myśli i energię człowieka na pokonywaniu przeszkód utrudniających realizację zadania. Po otrzymaniu potrzebnej pomocy i pokonaniu blokady problem, który spowodował przeszkodę, nie kieruje już myśleniem i szybko zostaje zapomniany - myśli i zachowanie danej osoby przechodzą do następnego zadania. Procesy działające na osoby w ich osobistych zadaniach mają również znaczenie dla organizacji. Istnieją organizacje, które wykonują pracę, która jest nieskuteczna, zaporowa lub niemożliwa do

samodzielnego wykonania. Organizacje wymagają, aby poszczególne osoby współpracowały w dążeniu do wspólnego celu. Zrozumienie organizacji wymaga zrozumienia ludzi oraz tego, jak i dlaczego działają. Teoria motywacji pomaga wyjaśnić, dlaczego ludzie robią to, co robią. Motywacja to taka, która zapewnia pobudzenie, ukierunkowanie i wytrwałość w zachowaniu. Teoretycy "potrzeb" twierdzą, że motywacja pochodzi z chęci zaspokojenia niezaspokojonych potrzeb. Kiedy coś jest potrzebne, coś jest wymagane, ale nie jest obecne lub dostępne. Brak tego, co jest wymagane, powoduje napięcie u ludzi i napędza ich zachowanie, aby zaspokoić potrzeby. Gdy potrzeba jest spełniona, nie powoduje już napięcia u jednostek ani nie motywuje ich do zaspokojenia potrzeb. Na przykład uczucie głodu lub pragnienia doprowadzi ludzi do zaspokojenia tych potrzeb poprzez jedzenie lub picie. Gdy znikną uczucia pragnienia i głodu, nie będą już konsumować myśli ludzi ani kierować ich zachowaniami. Teoria Abrahama Maslowa, którą nazywa "hierarchią potrzeb", jest dobrze znana. Maslow opisał pięć potrzeb, które kierują i kierują ludzkimi zachowaniami, i które działają w sposób hierarchiczny - to znaczy wyższe potrzeby pojawiają się po zaspokojeniu potrzeb na niższym poziomie. Od najniższego do najwyższego Maslow nazywał te potrzeby: fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samorealizacji. Jak opisał Maslow, potrzeby te sięgają od podstawowych zasad przetrwania i bezpieczeństwa, poczucia włączenia, miłości, statusu i poczucia własnej wartości, a następnie do podniesienia poziomu świadomości, wzrostu, potencjału i dążenia. Maslow sugeruje, że potrzeby na wysokim poziomie stają się motywatorami dopiero po zaspokojeniu potrzeb na niższym poziomie. Organizacje, które pragną, aby ich pracownicy myśleli o wielkich sprawach i realizowali wielkie rzeczy, sugerują, że organizacje muszą najpierw spełnić potrzeby pracowników na niższym poziomie. Organizacje mogą to zrobić, zapewniając wystarczające wynagrodzenie na pokrycie potrzeb związanych z przetrwaniem, bezpiecznymi warunkami pracy, ubezpieczeniem i świadczeniami emerytalnymi, możliwości tworzenia znaczących relacji z innymi, symboli statusu i środowisk, dzięki którym pracownicy czują się dobrze. Teoria Maslowa sugeruje, że tylko po zaspokojeniu potrzeb niższego poziomu mogą być realizowane potrzeby samorealizacji dla pracowników. Aby osiągnąć ten poziom motywacji, liderzy organizacji muszą tworzyć systemy organizacyjne, które spełniają potrzeby niższego poziomu i które zachęcają do samorealizacji.

## **5.5 Bezwładność**

Jedną z moich ulubionych rzeczy na temat podejmowania zajęć naukowych było prowadzenie przez nauczyciela eksperymentów podczas zajęć. Zawsze było fascynujące, aby spróbować określić cel sprzętu i wyzwanie, aby przewidzieć wynik przed eksperymentem. Podczas jednego eksperymentu nauczyciel pojawił się w klasie z liną o długości czterech stóp i kołem rowerowym. Koło miało niezwykle długą, gumowaną oś, która rozciągała się około pięciu cali po każdej stronie koła. Na potrzeby eksperymentu nauczyciel zatrzymał oba końce osi i zakręcił kołem na podłodze, po czym uniośł je, aby klasa mogła je zobaczyć. Koło obróciło się tak szybko, że szprychy na kole były prawie niewidoczne. Gdy jeszcze się obracał, nauczyciel oparł jedną stronę osi na stole i szybko zapętlił linę pod osią po tej stronie. Następnie podniósł wciąż obracające się koło za linę i jego drugą podpórkę dłoń. Szybko zapytał klasę, co stanie się z kołem, jeśli zdejmie rękę - pozwalając, by koło zostało podparte tylko jedną liną. W wyobraźni większości wyobrażali sobie niezrównoważone koło spadające na podłogę i toczące się po pokoju. Kiedy nauczyciel zdjął rękę, kierownica przechyliła się lekko w stronę, gdzie

znajdowała się jego ręka, po czym odnalazł równowagę na linie. Koło obracające się pozostało w pozycji pionowej, chociaż było podparte tylko po jednej stronie osi. Wynik eksperymentu został wyjaśniony za pomocą pierwszego prawa ruchu Newtona; Który to stwierdza "Obiekt w spoczynku ma tendencję do pozostawania w spoczynku, a obiekt w ruchu ma tendencję do pozostawania w ruchu z tą samą prędkością i w tym samym kierunku, chyba że działa na niego niezrównoważona siła." Koło obracające się pozostało poruszające się w tym samym kierunku i opierające się upadkowi z liny. Bezwładność koła utrzymywała ją w pozycji pionowej na linie, dopóki tarcie nie spowolniło jej na tyle, aby nie wytrącić równowagi i spaść z liny. Mówiąc metaforycznie, organizacje również mają bezwładność i podlegają tym samym prawom zachowania co obiekty poruszające się. Wyrażenia "Przenieśmy piłkę" i "Utrzymajmy piłkę w ruchu" odnoszą się do rozpoczynania i podtrzymywania kolektywnej pracy. Bezwładność wewnątrz organizacji wynika z celów, zasad organizacyjnych, ról, struktury, procesów, cykli zdarzeń, technologii i wzorców zachowań. Jak wynika z pierwszego prawa Newtona, bezwładność jest zazwyczaj trudniejsza do ustalenia niż do utrzymania i pokazuje nam, że zmiana organizacji może również być trudna. Organizacje ze swej natury są odporne na zmiany i wymagają "niezrównoważonych" sił, aby sterować nimi w nowych kierunkach. Siły te mogą być kryzysami lub sytuacjami kryzysowymi, działaniami charyzmatycznych i wizjonerskich przywódców, kultur organizacyjnych lub potrzebami nowych strategii i metod rywalizacji. Dla menedżerów i liderów organizacyjnych, którzy uważają, że "jedyną rzeczą stała jest zmiana", pojęcia inercji organizacyjnej powinny być czymś, co rozumieją i doceniają.

## **5.6 Zarządzanie przez wędrówkę**

Popularność programów Master of Business Administration wskazuje na wartość stopni MBA dla sukcesu w biznesie i zarządzaniu. Tom Peters w swojej książce "W poszukiwaniu doskonałości" stwierdził, że MBWA może również przynieść ogromne korzyści wszystkim typom organizacji i menedżerom. MBWA nie jest typem zaawansowanego stopnia biznesowego. Jest to raczej koncepcja zarządzania, która oznacza "Management By Wandering Around." Idea filozofii MBWA jest dość prosta. Skuteczni menedżerowie wiedzą, co dzieje się w ich organizacjach i są postrzegani przez swoich ludzi jako pozostający w kontakcie z pracownikami i miejscem pracy. Zamiast izolować się od pracowników w biurach oddzielonych od miejsca pracy, menedżerowie MBWA celowo i świadomie poświęcają czas na błądzenie się po swoich organizacjach, aby porozmawiać z innymi i odkryć rzeczy, które mogą poprawić funkcjonowanie organizacji. Korzyści z takiej filozofii są powszechne. Jako decydenci organizacyjni, ważne jest, aby menedżerowie rozumieli mocne i słabe strony swoich firm oraz szanse i zagrożenia istniejące w ich środowiskach biznesowych przed podjęciem ważnych decyzji. Ważne jest również poznanie skutków i reperkusji decyzji podejmowanych na firmę. Rozwiązanie, które wydaje się jednoznaczne na papierze, może mieć katastrofalne skutki w praktyce. Znajomość prawdziwej pracy firmy i jej pracowników może pomóc uniknąć kosztownych błędów. Zaufanie i komunikacja to dwie z największych przeszkód, które napotykają wielu menedżerów, próbując nawiązać pozytywne relacje z pracownikami. MBWA pomaga rozwiązać te problemy, przełamując bariery między menedżerami i pracownikami. Kiedy menedżerowie są postrzegani jako prawdziwie zainteresowani potrzebami, pomysłami i wkładem pracowników, zamiast być postrzegani jako szpiegdy i przeszkadzać w pracy, może powstać zaufanie i szacunek. Wędrówki muszą być regularne i postrzegane jako autentyczne,

aby mogły powstać ich korzyści. Kolejną zaletą MBWA jest to, że pozwala pracownikom identyfikować się z menedżerami i promuje atrybuty przywództwa. Kiedy pracownicy widzą, że menedżerowie są autentycznie z troską o swoje dobre samopoczucie i są szanowani i cenieni przez kierownictwo, zwykle zwracają te uczucia menedżerom. Praca zespołowa, współpraca, otwarta komunikacja, zaufanie i wzajemny szacunek mogą powstać dzięki efektywnym praktykom MBWA. MBWA nie jest filozofią tylko dla menedżerów niskiego i średniego szczebla. W rzeczywistości może to być najważniejsze dla menedżerów najwyższego szczebla. W dużych organizacjach menedżerowie najwyższego szczebla często są daleko od rzeczywistej codziennej działalności swoich firm. Jest niezwykle ważne, aby naprawdę rozumieli potrzeby i pragnienia swoich ludzi i organizacji. MBWA umożliwia jawną i nieformalną komunikację między kierownictwem a pracownikami i pomaga przełamać okaleczające skutki biurokracji organizacyjnej. Organizacje, które pragną liderów - w przeciwieństwie do zwykłych menedżerów - na swoich najwyższych stanowiskach organizacyjnych, muszą zachęcać i angażować się w podobne do MBWA interakcje między ich najwyższymi menedżerami a pracownikami. Menedżerowie powinni traktować MBWA tak samo, jak zdrowe ćwiczenia, robiąc miejsce dla niego w swoich harmonogramach pracy i ćwicząc go regularnie. Tylko wtedy pojawią się zalety MBWA.

#### **5.7.1 Umiejętności zarządzania: Społeczne**

Jednym z najlepszych świątecznych prezentów, które kupiłem dla mojego syna, był przypadek, który spotkał mnie kilka dni po Bożym Narodzeniu. Był zaintrygowany pociągami i wielokrotnie sugerował, że ma ochotę na zestaw zabawek na Boże Narodzenie. Zestaw pociągów, który znalazłem i czekałem na niego w świąteczny poranek, okazał się zbyt mały i skomplikowany, aby jego pięcioletnie palce działały, a my wróciliśmy do sklepu po zwrot pieniędzy. Zwróciliśmy pieniądze z powrotem do działu zabawek w domu towarowym, w którym znaleźliśmy sekcję głęboko rabatowych zabawek po świątecznej zabawie. Wśród resztek był kolejny zestaw pociągów. Dla małego dziecka było ono znacznie większe i łatwiejsze. Silnik wydzielał dym i miał światło z przodu, wagony pociągowe były łatwe do połączenia, a kawałki toru z łatwością się złączyły. Ten zestaw pociągów doskonale sprawdza się na twardych i równych piętach w naszym domu. Czasami, gdy tor jest ustawiony na pokrytej wykładziną podłodze, koła bieżącego pociągu złapią połączenie między kawałkami toru, a jeden lub więcej samochodów będzie wykoleić się. Wykolejenia występują szybko i wiele razy bez ostrzeżenia. Rzucają pociąg z szybkiego i stabilnego kursu do nagłego i niezręcznego upadku. Po wykolejeniu pociąg nie jest już w stanie kontynuować podróży, a operator nie poświęca dużo czasu i wysiłku, aby zatrzymać silnik, naprawić tor, zresetować samochody na torze, ponownie połączyć samochody i ponownie uruchomić silnik. Wykolejenia są bardzo uciążliwe. Naukowcy z Centrum Kreatywnego Przywództwa w Greensboro w Północnej Karolinie przeprowadzili badanie, w którym porównano dwudziestu jeden wykolejonych dyrektorów z dwudziestoma menedżerami, którzy z powodzeniem awansowali na szczyty swoich organizacji. Wykolejoni dyrektorzy byli inteligentni, pracowici, odnosili sukcesy w technicznych aspektach swojej pracy i wydawali się przygotowani na wielkie rzeczy w swoich organizacjach. Jednak w przeciwieństwie do odnoszących sukcesy menedżerów, wykolejoni dyrektorzy osiągnęli plateau w swoich karierach, zostali zwolnieni lub zostali zmuszeni do wcześniejszego przejścia na emeryturę. Coś poważnego stało się z wykolejoną grupą, która wyrzuciła ich z drogi do



sukcesu. Według profesora Richarda Dafta wykolejeni menedżerowie byli "niewrażliwi na innych, szorstcy, zimni, aroganccy, niewiarygodni, zbyt ambitni i samolubni, niezdolni do delegowania lub budowania zespołów, i niezdolni do pozyskania odpowiedniego personelu do pracy dla nich." Nieudani menedżerowie, pomimo ich inteligencji, ciężkiej pracy i sukcesów w swoich dziedzinach technicznych, ich kariery wykoleiły się z powodu braku umiejętności ludzi. Niezdolność do efektywnej pracy z zaufaniem i szacunku współpracowników jest jak uderzenie w śledzenie i może wyrzucić menedżerów z tropu w ich karierze. Posiadanie dobrych umiejętności ludzi jest często brane za pewnik, ale chociaż są one niezwykle ważne dla sukcesu menedżerskiego, umiejętności ludzi nie zawsze są standardowym wyposażeniem menedżerów. Niepowodzenie w rozwijaniu umiejętności ludzi może wykoleić karierę - a karierę znacznie trudniej jest przywrócić na właściwe tory niż pociąg z zabawkami.

### **5.7.2 Umiejętności zarządzania: komunikacja**

Badania organizacyjne wykazały trzy ważne klasy umiejętności zarządzania. Umiejętności techniczne lub umiejętności związane z konkretną pracą mają ogromne znaczenie dla powodzenia menedżerów niskiego szczebla, którzy muszą kierować i kierować pracownikami pierwszego kontaktu w kwestiach związanych z zadaniami. Umiejętności konceptualne lub umiejętność dostrzeżenia szerszego obrazu organizacji i jej zgodności z otoczeniem są ważne dla menedżerów wysokiego szczebla. Menedżerowie średniego szczebla, którzy pracują z menedżerami niskiego i wyższego szczebla w rozwiązywaniu problemów, potrzebują prawie równej równowagi umiejętności technicznych i umiejętności koncepcyjnych. Komunikacja i umiejętności interpersonalne to trzeci zestaw umiejętności zarządzania zidentyfikowanych przez naukowców. Umiejętności te są wysoce i równie ważne na wszystkich poziomach zarządzania. Są one ważne, ponieważ zbiorowa praca i organizacja wymagają od ludzi komunikowania się i pracy ze sobą, aby wykonywać i definiować cele, plany, obowiązki i metody pracy. Umiejętność jasnego przekazywania pomysłów i koncepcji innym jest podstawą grup społecznych i społeczeństwa. Sposoby i komunikaty, które ludzie komunikują, pomagają określić ich kulturę. Komunikacja pozwala ludziom przekazywać informacje przechowywane w ich umysłach do umysłów innych. Odbywa się to za pomocą języka mówionego i pisanego oraz metod niewerbalnych. Język ciała, gesty oraz odmiana i ton naszych głosów pozwalają nam dalej komunikować się z innymi. Z perspektywy interpersonalnej proces komunikacji obejmuje kodowanie, przesyłanie i dekodowanie wiadomości. Kodowanie to proces przekazywania wiadomości z naszego umysłu do formularza, który można wysłać do innej osoby. Transmisja to proces wysyłania wiadomości, a dekodowanie to proces interpretowania wiadomości. Kiedy czytasz i rozumiesz słowa w tym dokumencie, bierzesz udział w procesie komunikacji. Dekodujesz wiadomość, która została zakodowana w formie pisemnej i przesłana elektronicznie. Przywódcy organizacji i menedżerowie komunikują się z innymi na różne sposoby. Menedżerowie mogą wysłać wiadomości do osób i grup poprzez interakcję twarzą w twarz, spotkania grupowe, telefon, formaty elektroniczne oraz listy i notatki. Wybór odpowiedniego kanału do transmisji obejmuje wiele czynników - w tym czas, cel, koszt i poufność. Wymaga to również, aby zarówno nadawca, jak i odbiorca korzystali z tego samego kanału transmisji. Wybór nieodpowiedniego kanału może zaszkodzić skuteczności komunikacji. Skuteczność komunikacji zależy również od właściwego kodowania i dekodowania. Gdy wiadomość jest

zakodowane w sposób uniemożliwiający dokładne zdekodowanie, transfer wiadomości zostanie uszkodzony. Wiadomość zakodowana w danym języku nie zostanie poprawnie zdekodowana przez odbiornik, który nie znał tego języka. Błędy dekodowania występują, gdy odbiorniki błędnie interpretują przesyłane wiadomości. Komunikat może być prawidłowo komunikowany tylko wtedy, gdy kodowanie, transmisja i dekodowanie części procesu komunikacji są wykonywane poprawnie. Skuteczna komunikacja to krytyczny i złożony proces. Jest to wymagane na wszystkich poziomach w organizacjach, gdzie komunikacja jest często dwukierunkowa i trwa. Dokładność kodowania, transmisji i dekodowania musi być stale oceniana, aby zapewnić efektywną komunikację.

## **5.8 Zaangażowanie organizacyjne**

Jako istoty społeczne ludzie tworzą więzy i relacje z wieloma typami ludzi iz wielu różnych powodów. Niektóre relacje opierają się na więziach rodzinnych, niektóre opierają się na miłości i emocjach, a inne na wzajemnych korzyściach i bezpieczeństwie. Relacje interpersonalne mogą być długotrwałe lub krótkoterminowe i mogą być głębokie lub powierzchowne. W różnych czasach i etapach życia siła, przyczyny i charakter relacji między ludźmi mogą się zmieniać. Wybór, czy pozostać w związku międzyludzkim, zależy w dużej mierze od stopnia zaangażowania na rzecz drugiej osoby i relacji. Słownik internetowy Merriam-Webster definiuje zaangażowanie jako "stan lub przykład bycia zobligowanym lub emocjonalnie pobudzonym". Definicja ta oznacza, że zaangażowanie jest pojęciem wielowymiarowym. Bycie "zobowiązany" i bycie "stymulowanym emocjonalnie" to dwa różne powody pozostawania w relacji międzyludzkiej. Jednak większość relacji międzyludzkich prawdopodobnie obejmuje oba te wymiary. Ludzie spędzają większość swojego życia pracując i żyjąc w grupach. Podobnie jak w przypadku relacji międzyludzkich, istnieje wiele różnych powodów, dla których ludzie łączą się i pozostają w grupach (rodzina, miłość i emocje, obopólne korzyści i bezpieczeństwo itd.), A relacje, które członkowie mają z grupami, mogą być długie lub krótkotrwałe, mogą być głębokie lub powierzchowne i mogą zmieniać się z czasem. Pojęcia zaangażowania w grupę lub organizację są pod wieloma względami podobne do zaangażowania w relacje międzyludzkie - w tym wielowymiarowy charakter koncepcji. Naukowcy John Meyer i Natalie Allen zdefiniowali zaangażowanie organizacyjne jako stan psychologiczny charakteryzujący relacje pracownika z organizacją i wpływający na jego decyzję o pozostaniu w organizacji. Zidentyfikowali trzy rodzaje zaangażowania organizacyjnego: zaangażowanie afektywne, ciągłość i normatywne zaangażowanie. Zaangażowanie emocjonalne jest zakorzenione w emocjonalnym przywiązaniu członka do organizacji. Tworzy się, ponieważ jednostka identyfikuje się z celami organizacji i chętnie pomaga organizacji w osiągnięciu tych celów. Zaangażowanie w ciągłość opiera się na rzeczywistych i postrzeganych kosztach i korzyściach związanych z odejściem lub pozostaniem w organizacji. "Zarabiam za dużo pieniędzy, aby odejść" i "Gdzie indziej będę mógł uzyskać korzyści, które mam z tą firmą?" To oświadczenia świadczące o ciągłości działania. Utracone przyjaźnie i interakcje społeczne są społecznymi kosztami opuszczenia organizacji i przyczyniają się do utrzymania ciągłości. Zobowiązanie normatywne odnosi się do postrzeganego poczucia obowiązku lub lojalności. Poczucie, że "jesteś winien" firmie coś w zamian za to, co dla ciebie zrobiłeś lub odczuwasz moralny obowiązek pozostania w organizacji, charakteryzuje tę formę zaangażowania. Zobowiązania afektywne, ciągłe i normatywne odnoszą się do "chęci",

"konieczności" i "należy" do orientacji w kierunku członkostwa organizacyjnego. Meyer i Allen sugerują, że wszystkie trzy rodzaje zobowiązań działają jednocześnie na członkach organizacji. Pracownik może być zaangażowany w organizację w sensie afektywnym, ciągłym i normatywnym w tym samym czasie - a poziomy te mogą się zmieniać z czasem. Zrozumienie tych koncepcji jest kluczem do rozwijania głębokich, długoterminowych i pozytywnych relacji z pracownikami.

## **5.9 Satysfakcja z pracy**

Lubimy nasz dom. Ma podjazd, który jest wystarczająco duży, aby jeździć na rowerach i grać w koszykówkę, na ogrodzonym podwórku, który pomaga pomieścić nasze psy, wystarczająco dużo miejsca, aby rodzina mogła się rozejść, i miejsce dogodne dla wielu miejsc, które odwiedzamy i robić zakupy regularnie. W domu są rzeczy, które chcielibyśmy poprawić, takie jak przestrzeń w szafie, kolejna sypialnia i nowoczesne łazienki, ale ogólnie jesteśmy całkiem zadowoleni z tego, gdzie mieszkamy. Pomysł ogólnego zadowolenia, ale mniej niż zadowolony z niektórych cech domu jest podobny do uczucia satysfakcji z pracy. Możliwe jest zadowolenie z pracy w sensie globalnym, a jednocześnie niezadowolony z jednego lub więcej konkretnych elementów pracy. Osoba może postrzegać rzeczywistą pracę, którą wykonuje, aby była znacząca i przyjemna, ale nie interesuje się ludźmi, z którymi pracuje. Podobnie, pracownik może być bardzo zadowolony z możliwości awansu w swojej organizacji, ale otrzymuje o wiele mniej pieniędzy, niż uważa za odpowiednie do swojej pracy i umiejętności. Zadowolenie z pracy jest zwykle postrzegane jako związane z absencją, obrotem i osiągnięciami w pewnym stopniu. Idea, że ogólne zadowolenie z pracy może różnić się od zadowolenia z konkretnych wymiarów lub aspektów pracy, jest dobrze rozumiana przez badaczy organizacji. Indeks opisowy pracy (JDI) to narzędzie ankietowe, które mierzy pięć aspektów satysfakcji z pracy: płaca, awans, nadzór, sama praca i współpracownicy. Ogólnego zadowolenia z pracy nie można obliczyć, po prostu sumując wyniki wymiarów aspektów, ponieważ są to niezależne wymiary. Satysfakcja z wynagrodzenia obejmuje postawy i percepcje dotyczące wysokości otrzymywanej pensji w stosunku do osobistych oczekiwań i porównań z innymi. Dostrzeganie możliwości awansu i awansu w organizacji prowadzi do zadowolenia z możliwości promocji. Relacje, które pracownicy mają z przełożonymi i współpracownikami, przyczyniają się do zadowolenia z tych dwóch aspektów pracy. Kiedy praca wykonywana przez pracowników jest postrzegana jako znacząca i ważna, pracownicy odczuwają wyższy poziom zadowolenia z aspektu "samej pracy". Badanie zadowolenia z pracy ze szczególnym uwzględnieniem aspektu zapewnia wgląd w postawy, potrzeby i motywacje pracowników. Członkowie duchowieństwa, nauczyciele i pracownicy socjalni najprawdopodobniej otrzymają wysoki poziom zadowolenia z pracy z samej pracy. Inne osoby mogą otrzymywać najwyższy poziom satysfakcji ze swojej pracy, będąc w pobliżu i współpracując ze współpracownikami i przełożonymi. Wysokie wynagrodzenie może zatrzymać niektórych ludzi w ich pracy, nawet jeśli uważają swoją pracę za mniej znaczącą i gdy otrzymują niewielką satysfakcję z innych aspektów swojej pracy. Czasami pożądane jest, aby pracownicy przeprowadzali ogólną ocenę zadowolenia z pracy - w ramach jednej strony odpowiadali za wszystkie istotne aspekty swojej pracy. Innym razem menedżerowie mogą potrzebować bardziej satysfakcjonującej satysfakcji z pracy z kontem różnych aspektów zadowolenia z pracy.

## 5.10 Prawo Parkinsona

Jeśli znasz trylogię Władcy Pierścieni, niewątpliwie pamiętasz, że pierścień "chce powrócić do swojego mistrza". Taka jest natura pierścienia, a po części, co istnieje. Organizacje mają także kilka "natur", które napędzają i wpływają na ich funkcjonowanie. Jak określił C. Northcote Parkinson, angielski analityk polityczny, "praca rozszerza się, aby wypełnić czas dostępny na jej ukończenie". Parkinson zauważył, że ludzie i grupy zwykle kończą pracę tuż przed terminami. Jeśli termin realizacji zadania zostanie ustalony na dwa tygodnie w przyszłości, zadanie zostanie zakończone za dwa tygodnie - nawet jeśli można je ukończyć w krótszym czasie. Czas zmarnowany, poprawianie i zatwierdzanie pracy, przekazywanie pracy i oczekiwanie na odpowiedzi od innych, a marnowanie czasu, który powstaje w wyniku konfliktów interpersonalnych i nieporozumień, wydłuża czas potrzebny do wykonania zadań. Marnotrawne procesy i procedury zamieniają nieskomplikowane zadania w długotrwałe, wyciągnięte i nieskuteczne próby. Zadania wydają się szukać najwięcej czasu na ich ukończenie. Parkinson zauważa również nieprzyjemny efekt uboczny, wynikający z zasady wydłużania czasu. Jego badania wykazały, że w miarę, jak zadania trwają dłużej, starają się włączyć więcej osób do ich ukończenia. Ruchliwa praca towarzysząca wydłużeniu zadań organizacyjnych wymaga zatrudniania dodatkowych pracowników. Aby usprawiedliwić zatrudnianie dodatkowych pracowników, tworzona jest bardziej pracowita praca, aby wypełnić czas pracowników, co z kolei wydłuża czas na wykonanie pracy, co wymaga większej liczby pracowników. To błędne koło. Nadzieja dla przywódców i menedżerów organizacji polega na tym, że w przeciwieństwie do pierścienia Władcy Pierścieni, bezproduktywna natura organizacji może być kontrolowana, ale tylko wtedy, gdy są one rozpoznawane i rozumiane. Aby walczyć z siłami nieefektywności, straconego czasu i nadmiernych zasobów ludzkich, menedżerowie powinni stale oceniać procesy pracy organizacji, aby identyfikować i korygować nieekonomiczne procesy i działania. Koncepty te opisywane są w kręgach kontroli jakości jako kaizen - zasada produkcji japońskiej. Celem kaizen jest tworzenie chudych, wydajnych i zdrowych organizacji. Chociaż początkowo zaobserwowano w brytyjskiej marynarce wojennej, prawo Parkinsona, jak stało się wiadome, ma zastosowanie do wszystkich rodzajów organizacji, zarówno nastawionych na zysk, jak i non-profit. Motywy biznesowe zachęcające do zysku zachęcają je do efektywnego działania (tj. Do maksymalizacji wydajności i minimalizacji nakładów). Firmy, które nie działają sprawnie, mogą stracić konkurentów, którzy to robią. W najlepszym interesie firm nastawionych na zysk jest pozostanie szczupłym. Niektóre organizacje non-profit są prawdopodobnie bardziej podatne na marnotrawstwo i nieefektywne procesy, ponieważ brak im presji konkurencyjnej, aby pozostać szczupłym. Kościoły, rządy, szkoły i uniwersytety oraz inne organizacje, które nie mają motywu zysku, powinny tak samo dbać o tworzenie i utrzymywanie zdrowych, szczupłych i produktywnych procesów, jak ich odpowiedniki nastawione na zysk. To od liderów organizacyjnych zależy uznanie nieefektywnego charakteru organizacji i nieustanna praca nad tym, aby byli szczupli i produktywni.

### 5.11.1. Stres: Stresory

Czy kiedykolwiek czułeś się zestresowany? Jeśli tak, to uczucie wydarzyło się prawdopodobnie pośród ogromnej niepewności i dotyczyło czegoś ważnego. Ludzie mogą się zestresować,

martwić się spóźnieniem się na spotkania, zmianą pracy, przeprowadzką do nowego miasta lub doświadczaniem innych wydarzeń zmieniających życie. W centrum uwagi stres jest procesem percepcyjnym, który pojawia się jako reakcja na niepewność dotyczącą ważnych wydarzeń. To, co stresuje jedną osobę, może nie być stresujące dla innej osoby, która nie postrzega wydarzenia / okoliczności jako niepewnych lub ważnych. Stres związany jest z wieloma różnymi reakcjami psychologicznymi i fizjologicznymi. Depresja, lęk, poczucie bezradności i brak kontroli mogą wynikać z nadmiernego stresu. Stres chroniczny może również prowadzić do choroby wieńcowej, wysokiego ciśnienia krwi, wrzodów i zmęczenia. Każdego roku choroby związane ze stresem kosztują setki milionów dolarów utraconej wydajności. Ważne jest, aby menedżerowie i kierownicy organizacji rozumieli przyczyny stresu, aby mogli pomóc swoim pracownikom radzić sobie ze stresem i kontrolować szkodliwe reakcje na stres. Oprócz stresu związanego z poważnymi zmianami w życiu naukowcy z organizacji zidentyfikowali cztery typy producentów stresu lub czynniki stresogenne. Są to: stres w czasie, stres spotkania, przewidywanie stres i stres sytuacyjny. Stres związany z czasem pojawia się, gdy ludzie dostrzegają, że mają zbyt wiele do zrobienia i zbyt mało czasu, aby to zrobić. Niepewność związana z niewiedzą, czy zadanie zostanie wykonane w przydzielonym czasie, powoduje stres. Napotkanie stresu to stres międzyludzki i pojawia się, gdy ludzie nie zgadzają się z innymi w kwestiach, oczekiwaniach lub sposobach działania. Bycie w obecności kogoś, z kim miałaś ważny konflikt międzyludzki, może wywołać stresujące reakcje. Antycypacyjny stres powstaje, gdy w niedalekiej przyszłości pojawi się coś nieprzyjemnego lub niepokojącego. Niepewność wiedzy o wyniku przerażającego zdarzenia wywołuje stres u danej osoby. Stres sytuacyjny powstaje, gdy cechy sytuacji i środowisko przytłaczają człowieka. Stara reklama "Calgon, zabierz mnie stąd!" Jest doskonałym przykładem stresu sytuacyjnego. Kobieta w reklamie musi jednocześnie zajrzeć do płaczącego dziecka, dzwoniącego telefonu, szczekającego psa, kogoś przy drzwiach i wrzącego garnka na kuchence. Złożoność, szybka zmiana i przeciążenie informacjami przyczyniają się do stresu sytuacyjnego. Planowanie i przygotowanie, zarządzanie czasem, zmiana przypisania pracy i delegowanie mogą pomóc w złagodzeniu wielu stresogennych czynników. Jednak nierealne jest sądzić, że menedżerowie mogą wyeliminować cały stres ze swojego życia zawodowego. W rzeczywistości stres może być motywujący w pewnym stopniu. Niepokój o zbliżające się wydarzenia może zachęcić pracowników do skupienia się i rozpoczęcia pracy w celu osiągnięcia celu. Jednak po pewnym ograniczeniu stres może stać się rozpraszający i szkodliwy dla pracowników i ich wydajności. Kiedy nie można go wyeliminować, ważne jest, aby ludzie elastycznie radzili sobie ze stresem. Zachowanie zdrowia dzięki ćwiczeniom i odpowiedniej diecie, tworzenie wspierającego mentora i relacji społecznych, rozwijanie stanów psychicznych, w których trudności postrzegane są jako wyzwania i małe wygrane, są zauważane, a utrzymywanie zrównoważonego stylu życia to wszystkie sposoby pomagania w budowaniu fizycznej, społecznej i psychologicznej odporności na stres i jego skutki.

### **5.11.2 Nacisk: odporność**

Jednym z najbardziej stresujących momentów mojego życia było cierpienie z powodu moich wszechstronnych egzaminów i rozprawy w szkole wyższej. Zainwestowałem lata życia i straciłem inne produktywne możliwości, by zdobyć tytuł magistra. Pomyślne ukończenie szkoły podyplomowej wymagało pomyślnego ukończenia kompleksowego egzaminu i

rozprawy, dwóch zadań, które znalazłem stresujące, ponieważ wiązały się z niepewnością i znaczeniem. Stres stały i długotrwały może być szkodliwy dla osób. Wysokie ciśnienie krwi, problemy sercowo-naczyniowe, zmęczenie i upośledzony układ odpornościowy to niektóre reakcje fizyczne na ciągły stres. Uczucia bezradności i braku kontroli, niepokoju, depresji i niepokoju są psychologicznymi reakcjami na stres. Jeśli nie jest odpowiednio zarządzany i kontrolowany, stres może mieć szkodliwy wpływ na ludzi. Aby poradzić sobie ze stresem wynikającym z dwóch ostatnich przeszkód mojego wyższego wykształcenia, grałem w racquetball kilka razy w tygodniu z grupą przyjaciół. Regularnie grałem też w ligach softballowych i koszykarskich z przyjaciółmi z kościoła. Zaangażowani w te zajęcia, nerwowość i niepokój absolwentów szkoły zniknęli - nie mieli o tym pojęcia. Uczestnictwo w zajęciach z grupami przyjaciół, które nie były konsumowane z tymi samymi rodzajami zmartwień i lęków, których doświadczałem, pomogło mi zachować perspektywę. Moi przyjaciele również zapewнили mi wsparcie i wsparcie podczas moich prób. Utrzymanie aktywności fizycznej, utrzymywanie moich problemów w perspektywie i posiadanie grupy wspierających przyjaciół pomogło mi rozwinąć odporność. Odporność, jak zdefiniowano w słowniku, odnosi się do "zdolności napiętego ciała do odzyskania jego wielkości i kształtu po deformacji spowodowanej w szczególności przez stres". Odporne osoby zginają się, a nie pękają pod wpływem stresu i regenerują się po usunięciu stresu. Istnieją trzy rodzaje odporności - fizyczne, psychologiczne i społeczne. Fizyczna odporność wynika z rozwoju i utrzymania silnego i zdrowego ciała. Dobre odżywianie, wykonywanie regularnych i energicznych ćwiczeń oraz dużo odpoczynku to sposoby na poprawę zdolności organizmu do radzenia sobie i odbijania się od stresu. Odporność psychiczna wynika z rozwijania odpornej osobowości, akceptacji miłości do wyzwania, rozpoznawania małych wygranych i utrzymywania zrównoważonego stylu życia, to znaczy czasu na wiele rodzajów aktywności i zainteresowań. Znajdowanie mentorów, przyjaciół wspierających i innych, którzy przeżyli podobne doświadczenia, pomaga rozwinąć odporność społeczną. Połączenie wszystkich trzech rodzajów odporności powinno być pielęgnowane i utrzymywane. Amerykański Instytut Stresu podaje szacunkowe koszty związane ze stresem dla amerykańskiego przemysłu - z powodu wypadków, nieobecności w pracy, rotacji pracowników, zmniejszonej wydajności, wynagrodzeń pracowników, orzeczeń w sprawie czynów niedozwolonych i ustawy o odpowiedzialności pracodawców (FELA) oraz bezpośrednich, a koszty ubezpieczenia - 300 miliardów dolarów rocznie. Opracowując programy pomagające pracownikom w budowaniu odporności, firmy i organizacje mogą zaoszczędzić niezliczone kwoty na kosztach związanych ze stresem, a jednocześnie rozwijać zdrowszą i bardziej produktywną siłę roboczą. Firmom może być kosztowne tworzenie i utrzymywanie programów ochrony zdrowia i dobrego samopoczucia pracowników, ale nie byłoby to jeszcze bardziej kosztowne.

### **5.12.1 Konflikt: zależny od osoby a oparty na problemach**

Jedną z rzeczy, które sprawiają, że studium organizacyjne jest tak interesujące, jest różnorodność organizacji. Misje, cele, strategie, rozmiary i metody działania to tylko niektóre z wymiarów, w których organizacje się różnią. Niestety, różnorodność organizacji czasami sprawia, że ich badania są frustrujące i trudne. To, co można wykazać w odniesieniu do jednego typu organizacji, może być całkowicie odmienne od tego, co najlepiej sprawdza się w innym. Czasami nawet koncepcje, które badamy, wydają się być pełne paradoksów. Konflikt

w organizacjach, na przykład, jest jedną z tych koncepcji. Konflikt powstaje z różnych punktów widzenia na temat oczekiwań, przekonań i procesów. Ma tendencję do pojawiania się, gdy ludzie wspólnie pracują nad ustalaniem celów, ustalaniem kierunków działań lub rozwiązywaniem problemów. Tradycyjny pogląd na konflikt w organizacjach jest taki, że konflikt jest dysfunkcyjny i powinien zostać zminimalizowany lub wyeliminowany. Ponieważ konflikt zazwyczaj odciąga umysły i energie pracowników od wykonywanego zadania, uważano, że jest to coś, czego organizacje powinny unikać. Jednak wsparcie badawcze dla tego punktu widzenia było mieszane. W niektórych przypadkach zwiększony konflikt organizacyjny wiązał się z niższymi poziomami wydajności organizacyjnej, ale w innych przypadkach było odwrotnie. Po dalszych badaniach pozorny paradoks został rozwiązany, gdy ustalono, że istnieją dwa rodzaje konfliktów - jeden związany z negatywnymi wynikami, a drugi z pozytywnymi wynikami. Te dwa typy zostały określone jako konflikt oparty na osobie i problemie. Konflikt oparty na osobie jest szkodliwy, emocjonalny i ma niewiele lub nic wspólnego z pracą lub wykonywanym zadaniem. Przejawia się w konflikcie z osobistymi atakami na innych i skutkuje ograniczeniem komunikacji, wrogość, lęk i brak zaufania do innych oraz niechęć do wspólnej pracy. Organizacja pełna konfliktów opartych na ludziach znajdzie ludzi niechętnych do przedstawiania nowych sugestii i pomysłów lub do podejmowania inicjatywy, aby robić nowe i lepsze rzeczy. Ostatecznie, komunikacja, inicjatywa, kreatywność i praca zespołowa mogą zostać złagodzone przez szerzący się konflikt oparty na ludziach. Konflikt oparty na problemach jest ukierunkowany na rozwiązywanie problemów organizacyjnych. Obejmuje to badanie problemów z kilku, a może różnych punktów widzenia, i wymaga od ludzi racjonalnej analizy, krytyki i oceny zalet proponowanych alternatyw. Ten rodzaj konfliktu koncentruje się na rozwiązywaniu problemów organizacyjnych bez obawy przed osobistym atakiem. Pracownicy rozumieją również, że krytyka i odrzucenie ich pomysłów nie są osobistymi odrzuceniami ich jako ludzi, ale ważne kroki w twórczym rozwiązywaniu problemów. Aby czerpać korzyści z konfliktu problemowego, organizacje muszą budować kultury ceniące zaufanie, szacunek, podejmowanie ryzyka, różnorodne pomysły, inicjatywę, poczucie odpowiedzialności i pracę zespołową. Tradycyjny pogląd, że wszelkie konflikty organizacyjne należy wyeliminować, wydaje się nierealistyczny i niepożądany. Konflikt organizacyjny powinien być zarządzany. Konieczne jest zachęcanie do konfliktu opartego na problemach, a konflikt osobisty powinien być kontrolowany w jak największym stopniu. Być może największą odpowiedzialnością przywódców organizacyjnych jest stworzenie atmosfery lub kultury, która promuje pozytywny konflikt.

### **5.12.2 Konflikt: konkurencja a współpraca**

Po 16 latach grania w racquetball zdobyłem certyfikat instruktora w 1998 roku. Uczyłem zajęcia z wychowania fizycznego w moich szkołach i oferowałem kliniki osobom zainteresowanym nauką gry lub doskonaleniem umiejętności racquetball. Nauczanie początkujących w grze w racquetball jest satysfakcjonującym doświadczeniem, ale jest też frustrujące. Natura racquetball, podobnie jak wiele innych sportów, wymaga, aby gracze rywalizowali ze sobą bezpośrednio. Pod koniec każdej gry jeden gracz (lub zespół graczy) wygrywa, a drugi przegrywa. Wysoko postawieni gracze w racquetball prawie zawsze wygrywają z początkującymi i rozwijającymi się graczami. W rzeczywistości potrzeba wielu lat praktyki i doświadczenia, aby znacząco poprawić swoje umiejętności do rywalizacji na

najwyższych poziomach gry. Dla tych, którzy nie rozwinęli tych umiejętności, wielokrotnie przegrywając z lepszym graczem może być frustrujący i demoralizujący. W ostatnich latach również po długiej przerwie wróciłem do sztuk walki i zdobyłem rangę instruktora. Miłym akcentem w nauczaniu sztuk walki jest to, że uczniowie mogą ćwiczyć, uczyć się i ćwiczyć z innymi, o doskonałych umiejętnościach, bez poczucia porażki. Uczniowie rozwijają swoje umiejętności we własnym tempie i bez potrzeby porównywania swoich umiejętności z umiejętnościami innych (tych, którzy chcą konkurować w turniejach). Po opuszczeniu klasy wszyscy uczniowie mogą poczuć, że doskonalili się bez niej czuć się pokonanym. Zdolności, pewność siebie i wydajność wszystkich osób w klasie mogą wzrosnąć bez poczucia, że ktoś przegrywa lub wyczuwa, że musi być lepszy od kolegi z klasy. Racquetball i podobne sporty są działaniami na rzecz przegranych. Aby jeden gracz lub drużyna doświadczyła zwycięstwa, inny musi doznać porażki. Nawet jeśli wszyscy zawodnicy lub zespoły są wyjątkowo utalentowani, zerowa suma większości zawodów sportowych wymaga przegranej tylko zwycięzcy. Praktykujący sztuk walki mogą doświadczać uczuć zwycięstwa i spełnienia, nie powodując, że inni czują się przegrani. Szkolenie i współpraca w ramach współpracy mogą zachęcić się nawzajem do osobistego sukcesu i zwycięstwa. Menedżerowie i kierownicy organizacji powinni być świadomi tego, jak praca jest postrzegana i nagradzana przez nich pracownicy. Kiedy pracownicy w organizacji wykazują wyjątkową wydajność, kreatywność, wysiłek lub inicjatywę, ważne jest, aby inni pracownicy nie postrzegali konkurencji o sumie zerowej w zamian za nagrody i uznanie. Zawodnicy grający w racquetballe próbują znaleźć i wykorzystać słabości swoich przeciwników, aby odnieść zwycięstwo nad nimi. Podobnie, zagrożeni współpracownicy mogą czuć się zobowiązani do "atakowania" osób o wysokich osiągnięciach poprzez hamowanie lub zakładanie przeszkody, które uniemożliwiają im osiągnięcie maksymalnej wydajności. Takie zachowania i postawy są destrukcyjne dla organizacji. Gdy współpracownicy są postrzegani jako konkurenci, a nie współpracownicy, może ucierpieć praca zespołowa, zaufanie, szacunek, otwarta komunikacja i ogólna wydajność organizacyjna. Tworzenie kultur i systemów pracy, które zachęcają pracowników do współpracy i wspólnej pracy nad zadaniami organizacyjnymi w sposób "win-win" jest zdrowszą alternatywą dla organizacji. Z punktu widzenia zarządzania muszą istnieć systemy wynagradzania i oceny, które promują pożądane zachowanie. Z punktu widzenia przywództwa muszą być rozwijane i utrzymywane kultury i klimaty zaufania, wzrostu, wzajemnego wsparcia, jedności i pracy zespołowej.

### **5.13 Globalny**

W mojej ostatniej Międzynarodowej Wyższej Szkole Zarządzania Zasobami Ludzkimi na Międzynarodowym Uniwersytecie w Wiedniu w ubiegłym lecie miałem 15 studentów z 12 różnych krajów. Studenci pochodzili z Chin, Indii, Hiszpanii i kilku krajów byłego Związku Radzieckiego. W IU Wiedeń poszukiwano absolwentów edukacji biznesowej ze względu na amerykański styl edukacji i międzynarodowy nacisk. Uczyłem z książek, które dotyczyły tematów z międzynarodowych perspektyw. Odczyty wywołały fascynujące dyskusje wśród studentów na temat tego, w jaki sposób pojęcia zastosowały się do poszczególnych krajów i kultur. Pokazałem także kolekcję filmów na temat filozofii zarządzania Frito-Lay, Starbucks, Southwest Airlines i IDEO. Wszystkie cztery filmy wideo zawierały wyraźne przykłady współczesnej amerykańskiej teorii zarządzania w działaniu. Filmy pokazały organizacje, które



cenia wkład i uczestnictwo pracowników, podkreśliły wzmocnienie pozycji pracowników i ich zaangażowanie oraz zachęcały pracowników do kwestionowania bieżących sposobów działania i oferowania sugestii dotyczących sposobów usprawnienia działań. Dyrektor generalny IDEO mówi, że celowo zatrudnia ludzi "którzy nie słuchają" swoich szefów. Praktyki zarządzania i filozofie przedstawione w filmach instruktażowych, jak odkryłem, były wyjątkowo obce dla większości studentów z mojej klasy. Wielu studentów uważało za niesamowite, że pracownicy niższego szczebla mogli zaoferować wkład swoim menedżerom wyższego szczebla. Kwestionowanie wyższych rangą pracowników lub bycie zaangażowanym w decyzje firmy było pozornie zabronione w organizacjach, z którymi byli znani w domu. W wielu narodowych kulturach studentów nacisk kładziono na dowodzenie, hierarchię i autorytet. Geert Hofstede, w swoich badaniach nad wpływem kultury narodowej na teorię i praktykę zarządzania, podaje wyjaśnienie reakcji uczniów w mojej klasie. Hofstede określił cztery wymiary różniące się kulturami narodowymi. Pierwszy, indywidualizm kontra kolektywizm, odnosi się do tego, czy ludzie wolą działać jako jednostki, czy jako członkowie grup. Druga, męskość kontra kobiecość, odnosi się do tego, czy asertywność, wydajność, sukces i konkurencja są preferowane w stosunku do jakości życia, ciepłych relacji osobistych, służby, troski o słabych i solidarności. Unikanie niepewności jest wymiarem, który odnosi się do stopnia, w jakim ludzie w danym kraju wolą strukturyzowane sytuacje niestrukturalne. Dystans siły, ostatni wymiar, to ten, który tłumaczy reakcje uczniów na filmy z zarządzania. Dystans mocy odnosi się do stopnia nierówności, jaki ludzie w kulturze uważają za normalny. Jest on w zakresie od względnie równych do względnie nierównych. Kultura amerykańska znajduje się po "względnie równej" stronie kontinuum. Wielu studentów w mojej letniej klasie pochodziło z krajów o kulturach narodowych o wysokich dystansach władzy - to znaczy o wysokiej nierówności. W tych kulturach menedżerowie i pracownicy nie są postrzegani jako równi. Byłoby niewłaściwe dla pracowników niższego szczebla kwestionowanie lub oferowanie zaleceń pracownikom wyższego szczebla. W dzisiejszej globalnej gospodarce ważne jest zrozumienie i docenienie różnic w narodowych kulturach i ich wpływ na wydajność organizacyjną. Rzeczy pospolite i naturalne w jednej kulturze mogą być postrzegane jako niewłaściwe w innych kulturach.

#### **5.14 Opcje uruchamiania działalności**

Większość osób szukających domu prawdopodobnie patrzy na różne domy przed wyborem. Z każdym domem odwiedzanym w procesie wyszukiwania potencjalni nabywcy oceniają stan domu i oceniają, ile pracy będzie wymagało przygotowanie go do życia. Niektóre domy mogą wymagać konserwacji, remontu lub przebudowy, podczas gdy inne mogą być gotowe do przeniesienia w, wymagające tylko minimalnej pracy dla kupującego. Ilość pracy wymaganej do kupienia nowego domu dla kupującego zależy od potrzeb, potrzeb i zainteresowań kupującego oraz charakterystyki domu. Podobne warunki obowiązują przy zakładaniu firmy. Niektóre firmy są zadbane, czyste i łatwe do uruchomienia, podczas gdy inne wymagają znacznej pracy i przygotowania, aby były gotowe do działania. Istnieją firmy, które wymieniają towary i usługi na zasoby z osobami spoza organizacji. Wszystko, co jest potrzebne lub potrzebne ludziom w społeczeństwie, może być źródłem przedsięwzięcia biznesowego. Istnieje kilka opcji dostępnych dla osób, które chcą rozpocząć i prowadzić własną działalność gospodarczą - każda z różnymi stopniami pracy jest wymagana do jej uruchomienia. Jedną z

opcji jest założenie własnej firmy od zera. Zaletą tej metody jest możliwość zbudowania i ukształtowania przedsięwzięcia od jego początku z całkowitą swobodą i kontrolą. Ale budowanie z niczego jest także największym wyzwaniem tej metody. Bez strumienia klientów lub sprawdzonej metody lub modelu sukcesu, przedsiębiorcy zaczynający od zera stają w obliczu ogromnej niepewności i ryzyka. Ilość pracy wymaganej do zbudowania firmy od zera może być znaczna. Inną opcją jest zakup istniejącej firmy lub zakup w systemie biznesowym. Zakup istniejącej firmy może być zaletą, ponieważ może mieć rekord udanej operacji i dobrą reputację wśród klientów, dostawców i osób w społeczności. Możliwe jest również odziedziczyć słabą reputację biznesową od poprzednich właścicieli. Franchising i możliwości biznesowe to dwie inne metody zakupu sprawdzonych systemów biznesowych. Takie firmy czasami mają pełne, gotowe warunki, a nowi właściciele firmy muszą zrobić niewiele więcej, niż otworzyć swoje drzwi dla biznesu. Posiadanie sprawdzonych systemów sprzedaży i marketingu oraz udostępnianie nowych właścicieli firm wszystkim, co jest potrzebne do założenia i utrzymania firmy, czyni tę opcję bardzo atrakcyjną dla wielu osób. Przed podjęciem decyzji o założeniu firmy przyszli przedsiębiorcy powinni dokładnie zbadać swoje możliwości i zbadać koszty i inwestycje związane z różnymi alternatywami. Istnieje wiele źródeł informacji dla osób potrzebujących pomocy w ocenie pomysłów biznesowych i możliwości. Aspirujący przedsiębiorcy mogą znaleźć książki, strony internetowe i kursy college'owe poświęcone przedsiębiorczości i małym firmom.

## **6 Finanse Osobiste**

### **6.1 Procent składany**

Osoby zainteresowane uzyskiwaniem dobrych ofert kredytów mieszkaniowych i samochodowych mogą przegapić łódź. Ostatnie podwyżki stóp procentowych sprawiły, że pożyczanie pieniędzy stało się droższe. Wyższe stopy procentowe nie są jednak złe dla wszystkich. Dla tych, którzy chcą zaoszczędzić pieniądze, korzystne są podwyżki stóp procentowych. Ten artykuł ma być wprowadzeniem do oszczędności i złożonych odsetek dla tych, którzy mogą nie znać tych pojęć. Konsultanci finansowi doradzają ludziom, aby jak najwcześniej zaczęli oszczędzać na emeryturę. Wielu konsultantów mówi swoim klientom, że regularnie oszczędzając niewielkie kwoty, będą posiadali o wiele większe sumy przez wiele lat. Przyczyna tego wzrostu jest znana jako procent składany. Krótko mówiąc, odsetki składane to odsetki, które są naliczane od kwoty zaoszczędzonej kwoty, plus pieniądze, które są zarabiane w przyszłych okresach od uzyskanych odsetek. Na przykład, gdyby zainwestować 1000 USD przy rocznej stopie oprocentowania wynoszącej 10 procent, inwestycja wzrośnie do 1 100 USD (1000 USD początkowej inwestycji plus 100 USD uzyskanych odsetek) pod koniec pierwszego roku. Pod koniec drugiego roku konto będzie zwrócić kolejne 100 \$ (10% z początkowej inwestycji o wartości 1000 \$) plus dodatkowe 10 USD (10% ze 100 \$ w odsetkach uzyskanych w pierwszym roku), aby uzyskać całkowitą wartość konta oszczędnościowego w wysokości 1,210 USD. Im więcej razy ten proces się powtórzy, tym lepiej. Im dłużej inwestycja będzie budować zainteresowanie, tym więcej będzie warta. Kiedy certyfikat depozytowy (CD) lub rachunek oszczędnościowy jest reklamowany jako płaćący roczny zwrot w wysokości 5 procent, najprawdopodobniej przyniesie inwestorowi coś więcej niż prosty 5 procentowy zwrot. Stopa procentowa w wysokości 5 procent jest określana jako stawka roczna, ale banki

często płać odsetki posiadaczom rachunków częściej niż raz w roku. Jeżeli odsetki są wypłacane posiadaczom rachunków raz w miesiącu, a nie raz w roku, zasady naliczania odsetek wchodzi w grę. Każdego miesiąca bank zapłaci jedną dwunastą rocznej stopy procentowej w odsetkach posiadaczowi rachunku od inwestycji PLUS od uzyskanych odsetek z poprzednich okresów. Skutkuje to faktycznym zarabianiem więcej niż ustalona roczna stopa oprocentowania w ciągu roku - faktyczny zwrot jest znany jako roczna stopa procentowa (APY) lub efektywna roczna stopa zwrotu. W przypadku rocznej stopy procentowej wynoszącej 5 procent, RRSO, gdy odsetki są obliczane miesięcznie, wynosi około 5,12 procent. Zrozumienie zasad złożonego zainteresowania nie tylko pomaga jednostkom zrozumieć, jak gromadzić bogactwo dzięki oszczędnościom i inwestycjom w czasie, ale także wysyła ostrzeżenia do konsumentów, gdy pożyczają pieniądze. Podobnie jak kwoty pieniędzy zwróconych oszczędzającym są zwykle wyższe niż podane roczne stopy procentowe, tak samo kwoty są zwracane kredytodawcom przy pożyczaniu pieniędzy poprzez kredyty i pożyczki.

## **6.2 Finansowanie zadłużenia**

Wielu kupujących używa kart kredytowych, aby płacić za swoje zakupy. Istnieje kilka powodów, dla których konsumenci używają kart kredytowych zamiast gotówkowych, czekowych lub debetowych. Niektórzy używają ich dla wygody wynikającej z możliwości dokonania jednej płatności na rzecz firmy wydającej karty kredytowe, a nie wielu indywidualnych płatności dla akceptantów. Inni chcą skorzystać z rabatów i bonusów, które zdobywają za pomocą swoich kart kredytowych. Niektórzy chcą odroczyć płatności za zakupy do momentu, gdy rachunek karty kredytowej stanie się wymagalny, a inni wykorzystają swoje karty, ponieważ nie mają gotówki i uważają, że pożyczanie pieniędzy za pośrednictwem ich kart jest najlepszą opcją. Możliwość zakupu na kredyt ułatwia konsumentom kupowanie towarów i usług, których pragną. Dobrze nagłośniona wada dokonywania zakupów na kartach kredytowych jest to, że karty kredytowe budują dług. Nałożenie nadmiernego zadłużenia uniemożliwia konsumentom możliwość oszczędzania i inwestowania pieniędzy w celu wykorzystania ich w przyszłości lub wykorzystania pojawiających się możliwości produkcyjnych. W niektórych przypadkach pożądane jest pozyskiwanie środków na zakup środków. Na przykład, kupując nieruchomość do wynajęcia, często kosztowne jest dla kupujących sfinansowanie całego zakupu za gotówkę. Raczej kupujący płacą niewielką część ceny sprzedaży w gotówce i pożyczają pozostałe środki od pożyczkodawcy. Czynsz płacony najemcom ma na celu pokrycie kosztów spłaty kredytu wraz z innymi wydatkami. Kiedy towary i usługi są kupowane przy pomocy finansowania dłużnego, powstają różne zestawy pojęć. Większość rzeczy kupionych za pomocą kart kredytowych nie zapewnia opłacalnej wypłaty, takiej jak wynajem nieruchomości. Konsumenci muszą wiedzieć, kiedy przenosić dług i kiedy go spłacać. Teoria finansów sugeruje, że nadwyżkę pieniędzy należy wykorzystać do sfinansowania działań o najwyższych dochodach lub spłacenia długów przy największych kosztach. Jeśli istnieje możliwość wyboru między inwestycją, która zwraca 5% a wartością równą ryzyku, która zwraca 15%, alternatywa która zwraca 15% powinna zostać wybrana. Ta sama zasada obowiązuje przy ocenie, czy użyć pieniędzy na inwestowanie lub spłatę długu. Wiele firm obsługujących karty kredytowe obciąża klientów 18% (rocznie) lub więcej na zaległych saldach. Spłatę długu z odsetkami w wysokości 18 procent należy traktować jako inwestycję, która przynosi 18-procentowy zwrot bez ryzyka. Kiedy można zainwestować

nadwyżkę gotówki, aby zarobić więcej niż oprocentowanie długu, inwestycja powinna zostać wybrana na redukcję zadłużenia. W rzeczywistości jednak bardzo niewiele inwestycji zapewnia wyższe stopy zwrotu (bez ryzyka) niż stawki kart kredytowych. Przenoszenie salda na wysoko oprocentowanej karcie kredytowej ma niewielki sens finansowy, gdy pieniądze na spłatę salda znajdują się na kontach inwestycyjnych o niskich stopach zwrotu. Warto poświęcić trochę czasu na ocenę sposobów, by Twoje pieniądze działały najlepiej dla Ciebie.

## **7 Metody ilościowe**

### **7.1 Modelowanie**

Jeśli dowiesz się, że jeden z twoich współpracowników zaczął "modelować" dla twojej organizacji, możesz być zszokowany. Faktem jest, że organizacje, które wspierają i praktykują modelowanie, mogą działać wydajniej niż te, które nie działają w tym samym czasie i oszczędzają cenne zasoby organizacyjne. Opisane tu modelowanie nie jest typem, który obejmuje lakier do włosów, ładne ubrania i dobrze wygląda przed kamerą. Jest to raczej rodzaj modelowania, z którego korzystają praktycy nauk ścisłych, aby rozwiązywać złożone problemy organizacyjne. Załóżmy na przykład, że twoja firma produkuje trzy rodzaje produktów. Każdy produkt daje różne kwoty zysku na każdy sprzedany przedmiot. Ponadto każdy produkt wiąże się z różnymi kosztami produkcji i wymaga różnych kombinacji zasobów ludzkich i produkcyjnych. Załóżmy również, że istnieją różne ograniczenia ilości każdego z trzech produktów, które można wyprodukować z powodu różnych ograniczeń budżetowych, surowców, pracy i / lub zdolności produkcyjnych. W końcu powstaje ważne pytanie: ile z każdego z trzech rodzajów produktów powinno produkować firma, aby zmaksymalizować zysk? Menedżerowie, którzy regularnie napotykają problem postawiony przez to pytanie, mają do dyspozycji zestaw narzędzi i technik, aby je rozwiązać i podobne problemy. Dziedzina nauki o zarządzaniu jest obszarem biznesu, który pracuje i rozwija rozwiązania takich problemów. Znane również jako ilościowe analizy biznesowe lub systemy decyzyjne, te narzędzia i techniki mogą być wykorzystywane do rozwiązywania wielu złożonych problemów organizacyjnych. Termin "modelowanie" odnosi się do opracowywania dokładnych reprezentacji problemów i decyzji organizacyjnych za pomocą wyrażeń matematycznych i kontroli. Odmiany metody programowania liniowego stosowane do rozwiązania problemu "mieszanki produktu" opisanego powyżej mogą być również wykorzystywane do przydzielania pracowników (o różnych zdolnościach, kwalifikacjach i kosztach) do zmian w pracy przy różnych wymaganiach dotyczących personelu i personelu, lub w celu zminimalizowania kosztów wysyłki dla produkty transportowane z fabryk i magazynów do punktów dystrybucyjnych lub w celu ustalenia najtańszych kombinacji surowców spełniających minimalne lub maksymalne wymagania dotyczące składników. Inne techniki modelowania ilościowego można wykorzystać do opracowania prognozowania i scenariuszy "co jeśli" dla wielu złożonych i ważnych decyzji biznesowych. Narzędzia te są używane, gdy problemy są złożone, gdy rozwiązania nie są łatwo dostrzegalne, gdy jest wystarczająco dużo czasu na stworzenie i uruchomienie modeli, a gdy rozwiązania mogą zapewnić znaczące korzyści dla organizacji. Dziedzina nauk o zarządzaniu jest pełna przykładów dużych organizacji, które oszczędzają miliony dolarów w wyniku zastosowania i wdrożenia technik i rozwiązań z zakresu zarządzania. Raz do wykorzystania tylko przez osoby o zaawansowanych umiejętnościach

matematycznych i posiadające dostęp do superkomputerów, wiele z tych technik modelowania można teraz uruchomić na komputerach osobistych za pomocą Microsoft Excel. Właściciele firm i menedżerowie powinni zbadać, w jaki sposób te techniki mogą pomóc w zwiększeniu efektywności i zyskowności ich działalności. Korzyści, które mogą czerpać, mogą znacznie przewyższać koszty nauki, opanowania i korzystania z tych technik.

## 7.2 Statystyki

Kiedy niektórzy ludzie myślą o statystykach, wzdrygają się. Przyczyny takiej reakcji prawdopodobnie są bardzo różne. Niektóre osoby mogą mieć fobie, które poszły za nimi w dorosłe życie z matematyki i kursów ilościowych w liceum lub college'u. Niektórzy mogą być zastraszeni przez skomplikowany język dźwiękowy pola. Inni mogą uniknąć zbliżenia się do tematu z powodu przekonania, że pojęcia są zbyt trudne do nauczenia, że wnioski można zmanipulować, aby spełnić wolę badacza, lub że techniki te nie są naprawdę użyteczne. Niektórzy uważają, że "statystyki" i "sadyta" to słowa, które można stosować zamiennie, w rzeczywistości żaden z nich nie jest uzasadnionym powodem do uniknięcia statystyk. Manipulowanie liczbami, nacisk dla praktyków nie dotyczy matematyki, ale interpretacji i analizy ważności. Komputery mogą wykonywać złożone obliczenia matematyczne szybko i dokładnie. Dla użytkowników statystyk najważniejsze jest teraz zrozumienie, jak stosować narzędzia i techniki statystyczne oraz interpretować wyniki. Opanowanie tych koncepcji może pomóc menedżerom w ich pracy. Menedżerowie rozwiązują problemy. W obliczu wyjątków od ustalonych procesów roboczych, menedżerowie wkraczają, aby rozwiązać wyjątki, mając na uwadze ich interesy. Gdyby nie było problemów organizacyjnych, praca menedżera byłaby zadaniem operatora maszyny. Menedżer po prostu wyznaczy poziom wydajności, dostosuje odpowiednie elementy sterujące na "komputerze", włącza komputer na określony czas, a następnie wyłącza urządzenie na koniec dnia. Okresowo menedżer będzie musiał wykonać konserwację lub naprawę i od czasu do czasu uaktualniać sprzęt o lepszy model. Istnieje bardzo mało organizacji, które działają jak maszyny. Większość menedżerów zajmuje się problemami związanymi z pracą, poszczególnymi problemami, problemami grupowymi, problemami organizacyjnymi i problemami pochodzącymi ze źródeł spoza organizacji. Praca menedżera jest złożona - umiejętności, kompetencje i narzędzia do rozwiązywania problemów są potrzebne, by odnieść sukces. Statystyki zapewniają narzędzie do podejmowania decyzji. Zapewniają one sposób na pobieranie informacji z danych, które następnie są wykorzystywane przez menedżerów i decydentów do rozwiązywania problemów organizacyjnych. Istnieją dwa podstawowe typy statystyki - opisowe i wnioskowe. Statystyki opisowe opisują dane (liczba punktów danych, środek zakresu danych, rozproszenie liczb itp.). Statystyka wnioskowa jest bardziej złożona niż statystyki opisowe, ponieważ wiąże się z wnioskami dotyczącymi pomiarów z próbki do populacji. Mnóstwo błędów i zagrożeń dla ważności może wkraść się do statystyk wnioskowych. Wnioski są wyciągane z wykorzystaniem teorii próbkowania i prawdopodobieństwa. Przy odrobinie czasu i wysiłku prawie każdy może nauczyć się podstawowych narzędzi i technik statystycznych. Pod wieloma względami statystyki uczenia się przypominają naukę języka - języka, który używa liczb, logiki i analizy naukowej. Wnioski płynące z prawidłowo przeprowadzonych analiz statystycznych dostarczają menedżerom źródeł informacji, których nie można zdobyć wyłącznie z doświadczenia, intuicji lub doświadczenia zawodowego osąd.

### 7.3 Prawdopodobieństwo i podejmowanie decyzji

Ludzie generalnie zapewne rozumieją, że jeśli rzucisz monetą wiele razy, powinieneś zobaczyć o tej samej liczbie głów co ogony. Przyczyna tego wyniku zależy od prawdopodobieństwa i prawdopodobieństwa. Podczas rzucania monetą, jedynymi dwoma efektami są "głowy" i "ogony". Szanse na zdobycie głowy na konkretny rzut są jednym z dwóch. Podobnie, szanse na uzyskanie ogona na dowolnym rzucie są również jednym z dwóch. Wyrażenie "jeden z dwóch" oznacza, że wynik zainteresowania pojawia się raz na dwa potencjalne wyniki, a każdy z potencjalnych wyników jest równie prawdopodobny. Statystycy używają pojęcia prawdopodobieństwa, aby pomóc przewidzieć i przewidzieć prawdopodobieństwo wystąpienia lub nie wystąpienia pewnych zdarzeń. Wykorzystują te koncepcje do obalania lub nieodrzucaenia pewnych roszczeń lub oświadczeń. Na przykład, jeśli uważasz, że pewna moneta była niezrównoważona, co oznacza, że przyniosła ona więcej głów niż ogonów lub odwrotnie, możesz przeprowadzić eksperyment, aby sprawdzić swoją hipotezę. Możesz wyrzucić monetę w podobny sposób 1000 razy i zanotować liczbę głów i ogonów obserwowanych podczas eksperymentu. Jeśli uważasz, że moneta przyniosła więcej głów niż ogonów, chcesz obserwować liczbę głów, które pojawiły się podczas eksperymentu. Przy 1000 rzutach wyważonej monety powinieneś spodziewać się 500 główek i 500 ogonów. Co się stanie, jeśli po podrzuceniu monety 1000 razy zaobserwujesz 501 głów i 499 ogonów? Prawdopodobnie nie doszedłbyś do wniosku, że moneta jest niezrównoważona. Z drugiej strony, jeśli zaobserwowałbyś 999 głów i jeden ogon, prawdopodobnie doszłoby do wniosku, że moneta jest niezrównoważona na korzyść głów. W którym momencie dochodzisz do wniosku, że moneta nie jest niezrównoważona, aby stwierdzić, że jest niezrównoważona? Jeśli 501 głów nie jest wystarczającym dowodem na to, że moneta jest niezrównoważona, ale 999 głów to jest, gdzie jest punkt, w którym wniosek się zmienia? Czy 600 głowic jest skutecznych? 700 głów? 800 głów? 900 głów? Przed rozpoczęciem eksperymentu musisz zdecydować o liczbie głów, które będą punktem podziału między wnioskami, że moneta jest niezrównoważona i zbalansowana. W jaki sposób wybrany jest ten punkt? Dziedzina statystyki daje nam odpowiedzi na to pytanie. Statystycy używają pojęcia prawdopodobieństwa, błędu, testowania hipotez i teorii próbkowania, aby pomóc w określeniu punktów, w których wnioski zmieniają się z jednej alternatywy na drugą. Techniki wykorzystujące te koncepcje mogą mieć ogromną wartość dla menedżerów i liderów organizacyjnych. Czy istnieje większy popyt na nowy produkt niż na stary? Czy jedno urządzenie wytwarza mniej wad niż inne? Czy mężczyźni i kobiety otrzymują takie samo wynagrodzenie w tej firmie? Czy nowa kampania reklamowa zwiększa świadomość konsumentów? Dzięki odpowiednim instrukcjom menedżerowie i decydenci mogą nauczyć się stosować myślenie statystyczne i techniki rozwiązywania problemów w szerokim zakresie spraw organizacyjnych.

### 7.4 Poziomy danych

Ponieważ rozwiązywanie problemów jest jednym z głównych elementów pracy menedżera, posiadanie dostępu do aktualnych i dokładnych informacji biznesowych jest niezwykle ważne. Informacje mogą pochodzić z formalnej i nieformalnej komunikacji organizacyjnej oraz z danych sprzedażowych, finansowych, ekonomicznych i branżowych. Korzystając z ankiet, menedżerowie mogą również uznać za korzystne zbieranie i analizowanie informacji na temat

postaw pracowników i konsumentów. Odpowiednio skonstruowane i przeanalizowane ankiety mogą dostarczyć menedżerom cennych informacji. Za dobrą konstrukcją ankiet kryje się nauka. Błędy i zagrożenia dla ważności mogą wkradać się do procesu ankiety w wielu różnych punktach. Niepoprawnie sformułowane lub mylące pytania, wybór niereprezentatywnej próbki, błędy wprowadzania danych i błędy pomiaru mogą mieć wpływ na ważność lub dokładność wyników ankiety. Jednym z częstych problemów napotykanym przez początkujących autorów badań jest nadmierne wykorzystanie pytań przy użyciu danych na poziomie nominalnym. Dane nominalne lub nazwane to liczby reprezentujące różne kategorie lub grupy danych. Płeć, która jest często zadawaną ankietą, jest przykładem danych na poziomie nominalnym. Liczby wprowadzone do zbioru danych dla płci są po prostu kodami dla mężczyzn i kobiet. Powszechnie jest kodowanie zmiennych, takich jak płeć, za pomocą zer i jedynek lub jedno i dwu. Jednakże, ponieważ liczby są jedynie kodami dla kategorii, można użyć dowolnych liczb - takich jak 1000 dla mężczyzn i 3,14 dla kobiet. Pytanie respondentów o "sprawdzenie wszystkich, które mają zastosowanie" i "zidentyfikowanie swojego ulubionego wyboru" zwykle skutkuje danymi nominalnymi. Dane nominalne można również tworzyć z danych wyższego poziomu, dzieląc zmienną na grupy. Na przykład dochód roczny jest często zadeklarowany w zakresach płac na ankietach. Często pyta się również respondentów o liczbę odwiedzin lub liczbę zakupów dokonanych w określonym czasie przy użyciu sztucznie opracowanych grup. Mniej niż pięć, pięć do dziesięciu lub więcej niż dziesięć to przykłady sposobów dzielenia liczb na grupy. Te same zmienne można jednak podzielić na wiele innych sposobów. Będąc nominalnymi danymi, kody muszą być przypisane do kategorii i wprowadzone do zbioru danych. Po zakodowaniu i zarejestrowaniu w zbiorze danych opcje opisu i analizy danych nominalnych są dość ograniczone. Na przykład nie ma sensu obliczanie średnich liczb zakodowanych dla nominalnych zmiennych danych. Średnie i inne statystyki opisowe wyższego poziomu mają sens jedynie w przypadku zmiennych, które są liczbami rzeczywistymi - takimi jak liczba sprzedanych produktów, wynagrodzenie pracowników, kwota zapasów, wydatki na reklamę itp. Odpowiednie analizy statystyczne dla danych nominalnych to te, które się liczą i zgłoś liczbę obserwacji w każdej grupie. Naukowcy mogą statystycznie analizować różnice w zliczeniach lub proporcjach obserwacji w każdej grupie. W połączeniu ze zmiennymi, które są liczbami rzeczywistymi, dane nominalne można wykorzystać w bardziej złożonych analizach statystycznych - na przykład czy istnieje różnica w sprzedaży dokonywanej przez sprzedawców płci męskiej i sprzedaży dokonywanej przez sprzedawców płci żeńskiej? Dobre i użyteczne informacje pochodzą z dobrych ankiet. Decydenci powinni poświęcić czas i uwagę uczeniu się odpowiednich technik budowy ankiet.

## **7.5 Analiza regresji**

Wyobraź sobie korzyści płynące z tego, że potrafisz patrzeć w przyszłość i dokładnie przewidzieć, co się wydarzy. Studenci będą mogli dokładnie wiedzieć, czego się uczyć i uczyć się do zadań i egzaminów, rodzice będą wiedzieć, jak pomóc swoim dzieciom uniknąć szkodliwych sytuacji, inwestorzy mogą wybrać satysfakcjonujące możliwości i uniknąć kosztownych, a pracownicy w nagłych wypadkach mogą wyprzedzić niebezpieczne i szkodliwe sytuacje przed powstają. Zdolność do dokładnego widzenia przyszłości może pomóc ludziom podejmować decyzje w teraźniejszości, które prowadzą do rzeczy, których chcą w przyszłości. Organizacje i firmy wszystkich typów mogą również czerpać korzyści z wiedzy o przyszłości.

Umiejętność prognozowanie popytu i podaży, cen i marży zysku, kosztów surowców i kosztów operacyjnych, przepływu klientów i potrzeb kadrowych pracowników może pomóc decydentom organizacyjnym w wyborze kierunków działań niezbędnych dla jak najlepszego wykorzystania ich organizacji. Niestety umiejętność poznawania przyszłości nie jest czymś, co posiadają ludzie. W dziedzinie nauk o zarządzaniu dostępne są narzędzia i techniki, które można wykorzystać do rozwiązywania wielu problemów związanych z zarządzaniem i organizacją, takich jak zarządzanie zapasami, kontrola produkcji i procesów, mieszanie produktów i mieszanie, przydział i planowanie transportu, maksymalizacja i minimalizacja oraz planowanie pracowników. Istnieją również techniki prognostyczne, za pomocą których decydenci mogą zdobyć wykształcone domysły na temat swojej przyszłości. Regresja liniowa jest jedną z najpopularniejszych i najbardziej znanych z tych technik. Analiza regresji opiera się na koncepcjach korelacji. Korelacja jest miarą związku między zmiennymi. Zmienne mogą być dodatnio lub negatywnie powiązane lub niezwiązane. Dodatnia relacja oznacza, że gdy jedna zmienna zwiększa swoją wartość, ma również przypisaną jej wartość. Na przykład wyższa liczba połączeń sprzedażowych powinna skutkować wyższą liczbą dokonanych sprzedaży. Relacja ujemna oznacza, że wraz ze wzrostem jednej zmiennej druga wartość maleje. Ponieważ liczba dni opuszczonych z pracy rośnie dla pracownika, wydajność dla tej osoby powinna się zmniejszyć. Korelacja zerowa lub brak korelacji wskazuje, że dwie zmienne nie są ze sobą powiązane - na przykład liczba napojów bezalkoholowych spożywanych w pracy i liczba wezwań serwisowych wykonanych w celu wykonania napraw kserokopiarki. Gdy istnieje związek między dwiema zmiennymi, można przewidzieć jedno z drugim. Im silniejszy związek między zmiennymi, tym lepsza jest moc predykcyjna. Na przykład, gdy znane jest zużycie paliwa pojazdu, można łatwo przewidzieć zużycie paliwa, gdy odległość jest znana. Kiedy znany związek nie jest tak silny, jak na przykład wpływ kampanii reklamowej na sprzedaż przedmiotu, zdolność przewidywania wyniku nie jest tak pewna. Analiza regresji mierzy relacje między zmiennymi i buduje model matematyczny do opisu tych zależności, który można wykorzystać do przewidywania zmiennej wyniku z jedną lub większą liczbą zmiennych predykcyjnych. Dzięki edukacji i szkoleniu w zakresie technik regresji, które można uruchamiać w programie Microsoft Excel, menedżerowie mogą prognozować przyszłość swoich organizacji.

## **7.6 Arkusze kalkulacyjne**

Film Napoleona Dynamite z 2004 r. Przetoczył się przez kraj i stworzył kultowego bohatera. Główny bohater filmu, Napoleon Dynamite, jest super-nerdem z liceum, który w jednej scenie staje się zrozwany, kiedy dowiaduje się, że jego przyjaciel Pedro ma randkę do tańca w szkole średniej, a on nie. Zrozwany Napoleon mówi Pedro, że ma małą nadzieję na znalezienie dziewczyny, ponieważ nie "ma żadnych dobrych umiejętności". Kiedy Pedro pyta go, co przez to rozumie, odpowiada: "Wiesz, jak umiejętności nunchuku, umiejętności łowienia łuków, umiejętności hakierskie. Dziewczyny chcą tylko chłopaków, którzy mają wspaniałe umiejętności. "Posiadanie w umyśle Napoleona wielkich umiejętności sprawi, że będzie atrakcyjny dla innych. Umiejętności są również ważne dla przyszłych i obecnych pracowników. Komunikacja, rozwiązywanie problemów, przywództwo i umiejętność pracy zespołowej mogą sprawić, że pracownicy będą atrakcyjni dla organizacji. Umiejętności techniczne i komputerowe stają się coraz ważniejsze w dzisiejszym miejscu pracy - w



rzeczywistości przetwarzanie tekstu, poczta elektroniczna i przeglądanie Internetu są niezbędne na wielu stanowiskach i zawodach. Jednym z niezwykle potężnych, ale często pomijanych i niedostatecznie wykorzystywanych programów jest program do obsługi arkuszy kalkulacyjnych. Microsoft Excel jest prawdopodobnie najczęściej używanym i dostępnym obecnie programem do obsługi arkuszy kalkulacyjnych. Chociaż jego zdolność do integracji z innymi programami firmy Microsoft, takimi jak PowerPoint i Word, sprawia, że program Excel jest przydatny, jego prawdziwa moc wynika z jego zdolności do automatyzowania złożonych i czasami złożonych zależności ilościowych między wieloma zmiennymi. Arkusze kalkulacyjne można wykorzystywać do wykonywania obliczeń matematycznych, takich jak zwykłe kalkulatory; jednak, gdy arkusze kalkulacyjne są konstruowane przy użyciu równań zamiast nieprzetworzonych danych, mogą być znacznie bardziej wydajne i użyteczne niż prosty kalkulator. Przez powiązanie zmiennych w arkuszu kalkulacyjnym ze sobą za pomocą formuł, funkcji i równań, arkusza kalkulacyjnego Programy mogą być używane do łatwego uruchamiania "co jeśli" i scenariuszy probabilistycznych - które są bardzo użyteczne w prognozowaniu i podejmowaniu decyzji. Korzystając z Excela, mogę łatwo określić stopnie, które moi uczniowie muszą uzyskać na końcowych zadaniach dla różnych końcowych ocen z kursu. Tworząc programy arkusza kalkulacyjnego łączące wszystkie zmienne razem poprzez równania, jestem w stanie przeanalizować, w jaki sposób zmiana oceny na każdym zadaniu w trakcie semestru wpływa na oceny końcowe. Mogę również łatwo powiedzieć uczniom o dokładnych ocenach, których potrzebują na końcowym papierze, aby zdobyć jakąś ocenę na kursie. Po zapisaniu formuł w arkuszu kalkulacyjnym można je łatwo skopiować do innych komórek w arkuszu kalkulacyjnym. Dodatkowa praca polegająca na obliczeniu scenariuszy "co jeśli" dla dziesiątek lub setek studentów nie jest dużo większa niż dla pojedynczego ucznia. Wprowadzenie surowych ocen dla studentów jest najbardziej czasochłonną częścią procesu. Biblioteka wbudowanych formuł matematycznych, statystycznych i finansowych umożliwia użytkownikom arkuszy kalkulacyjnych wykonywanie szerokiego zakresu złożonych i złożonych obliczeń. Po zautomatyzowaniu za pomocą funkcji i formuł arkusze kalkulacyjne mogą dostarczyć menedżerom informacji potrzebnych do podejmowania świadomych i wnikliwych decyzji. Pracownicy posiadający umiejętności w zakresie arkuszy kalkulacyjnych mogą być nieocenione dla swoich organizacji. I kto wie, mogą nawet pomóc w znalezieniu dziewczyny i chłopaków.

## **8 Strategia**

### **8.1 SWOT**

Obejrzyj dowolny komentarz przed meczem podczas sezonu piłkarskiego, a zobaczysz i usłyszycie, że nadawcy sportowi omawiają klucze do zwycięstwa dla każdej drużyny. Porównywane są porównywalne mocne i słabe strony każdego zespołu, a także plany gry na zwycięstwo. W trakcie gry każdy zespół ocenia, jak dobrze zrealizował swój plan gry oraz jak dobrze zareagował i dostosował się do gry swoich przeciwników. Opracowanie planu gry pochodzi z procesu analizy, ustalania celów, introspekcji, porównywania, oceny i prognozowania. Przed każdą grą trenerzy podsumowują talent swoich zespołów i odnotowują obrażenia i zdrowie gracza. Dowiadują się także o zdrowiu i zdolnościach nadchodzącego przeciwnika. Trenerzy przyglądają się filmom o grach, ich drużynie i przeciwnikowi, aby odkryć

mocne strony, które mogą zostać wykorzystane i słabości, które mogą zostać wykorzystane. Po dokonaniu właściwej oceny umiejętności swojego zespołu i tego, w jaki sposób umiejętności te są dopasowane do zdolności przeciwnika, wówczas sztab szkoleniowy może opracować możliwy plan zwycięstwa. Proces tworzenia zwycięskich planów gry dla drużyn sportowych jest podobny do opracowywania zwycięskich strategii na sukces w świecie biznesu. Strategie są powiązane z celami. Cele dla drużyn sportowych są zazwyczaj dość jasne - aby wygrać mecz lub konkurencję. Cele w organizacjach biznesowych mogą czasami być mniej zdefiniowane, sprzeczne, sprzeczne lub zdezorientowane. Gdy istnieją możliwe do zidentyfikowania cele, konieczne jest opracowanie strategii osiągnięcia tych celów. "Strategia" opisuje metody, działania i procedury potrzebne do osiągnięcia celów. Po zdefiniowaniu i uzgodnieniu celów menedżerowie powinni zaangażować się w głęboką introspekcję. Należy zbadać mocne i słabe strony organizacji. Mocne strony to te cechy lub umiejętności, które organizacja posiada, które mogą zapewnić jej przewagę konkurencyjną na rynku. Mogą obejmować doświadczenie, wydajność produkcji, informacje wyłączne, udział w rynku, obsługę klienta lub metody dystrybucji. Brak tych samych cech może być słabością firmy. Słabe strony to te rzeczy, które mogą być wykorzystane przez konkurencję lub które mogą utrudniać osiągnięcie celu. Oprócz introspekcji menedżerowie muszą również szukać poza organizacją, aby zidentyfikować możliwe szanse i zagrożenia. Możliwości to rzeczy, które istnieją w środowisku organizacji, mogące przynieść korzyści firmie. Zagrożenia to te, które mogą zaszkodzić firmie. Zmiana popytu konsumpcyjnego, dane demograficzne, ustawodawstwo, czynniki środowiskowe, technologia, konkurencja i czynniki ekonomiczne mogą być postrzegane jako szanse lub zagrożenia, w zależności od ich wpływu na firmę. Możliwości i zagrożenia mogą istnieć jako krótkoterminowe lub długoterminowe i mogą mieć natychmiastowy lub przyszły wpływ na organizację. Menedżerowie muszą być w stanie dostrzec obecne szanse i zagrożenia oraz być w stanie przewidzieć i przewidzieć przyszłe wpływy. Dopiero po zidentyfikowaniu i przeanalizowaniu mocnych i słabych stron, szans i zagrożeń przywódcy organizacji powinni zacząć opracowywać strategię sukcesu na rynku. Tak jak trenerzy poświęcają dużo czasu i wysiłku na tworzenie planów gry na sukces, tak też powinno być organizacyjne menedżerowie i liderzy.

## **8.2 Luksusowe a konieczność**

Kiedy jesteś głodny, potrzebujesz jedzenia i decydujesz się iść do restauracji, dokąd idziesz? Kiedy należy kupić nowy samochód, który model kupujesz? Kiedy potrzebujesz nowej koszuli do noszenia w pracy, gdzie robisz zakupy i którą markę kupujesz? Przy wszystkich trzech pytaniach masz wybór. Możesz wybrać zdrową fast food, ekonomiczny i tani samochód oraz koszulkę na sprzedaż w pobliskim sklepie ze zniżkami. Możesz jednak również zjeść kolację w drogiej restauracji, kupić luksusowy samochód i kupić modną i popularną koszulę z ekskluzywnego sklepu z odzieżą. Bez względu na to, czy wybierzesz opcje z pierwszego, czy drugiego zestawu alternatyw, skończysz z pełnym żołądkiem, samochodem i czymś nowym do noszenia w pracy. Istnieją istotne podobieństwa i różnice między dwiema decyzjami zakupu. Wszystkie trzy opisane pozycje można uznać za "niezbędne" w naszej kulturze. Żywność, transport i odzież są potrzebne, aby ludzie mogli przetrwać i zapewnić sobie. Druga lista alternatyw daje coś więcej niż alternatywy na pierwszej liście. Wszystkie trzy pozycje na drugiej liście będą prawdopodobnie kosztować więcej niż odpowiadające pozycje na pierwszej

liście. Konsumenci, którzy kupują rzeczy na drugiej liście, płacą za korzyści podstawowych przedmiotów plus coś więcej. W niektórych przypadkach opłacana składka może być wyższa. W innych przypadkach składka zapłacona za droższe towary i usługi zapewnia konsumentom satysfakcję z osobistych potrzeb. Organizacje, które zdecydowały się zaspokajać potrzeby rynku luksusowego (czyli ponad koniecznym) muszą uzasadniać i wzmacniać wśród konsumentów powody, dla których dodatkowy wydatek dla ich towarów i usług wart jest dodatkowych pieniędzy. W świadomości konsumentów przepaść między koniecznością a ofertą luksusową musi być wypełniona wartością. Organizacje przekonują konsumentów, że ich oferta jest warta dodatkowej ceny poprzez rozwój marki i marketing oraz oferowanie funkcji, których nie można znaleźć w innych ofertach. Wyjątkowa jakość, jakość wykonania, materiały i gwarancje / gwarancje mogą wypełnić lukę luksusową dla produkowanych towarów. Znakomita obsługa klienta, spersonalizowana pomoc i troska oraz serwis po sprzedaży może stworzyć dodatkowe postrzeganie wartości dla organizacji handlu detalicznego i usług. Dodatkowe korzyści, funkcje i oferty mogą również tworzyć wartość w świadomości konsumentów, a także wiele innych cech organizacyjnych i funkcji, które mogą funkcjonować jako unikalne oferty sprzedaży. Bez względu na ich wybraną charakterystykę dodawania wartości, organizacje muszą informować, podkreślać i stale wzmacniać cechy charakterystyczne w świadomości konsumentów. Komunikaty reklamowe, techniki sprzedaży i promocje oraz kultura korporacyjna muszą wesprzeć cechy zwiększające wartość. Klienci szukają okazji do zaspokojenia osobistych potrzeb, czasem świadomie, a czasem nieświadomie. Aby zachęcić konsumentów do angażowania się w dochodową wymianę, firmy muszą tworzyć wartość w świadomości konsumentów. Muszą sprawić, aby każda wymiana wydawała się umową, której nie można przekazać. Jeśli nie, konsumenci mogą je pominąć i pójść do swoich konkurentów.

### **8.3.1 Unikalna propozycja sprzedaży: różnicowanie**

Słyszałem, jak mówiono, że dobrzy kaznodzieje mogą znaleźć kazania w niemal wszystkim, co napotkają. Myślę, że w wielu sprawach można również znaleźć lekcje z zarządzania i przywództwa. Iniemamocni, film stworzony dla dzieci i dorosłych, stanowi jeden z takich przykładów. Film opowiada historię rodziny superbohaterów, którzy zostają uwięzieni w walce z nemezis, który staje się potężny dzięki wynalazkowi maszyn i broni. Buddy, nemezis, ujawnia, że jego ostatecznym planem jest sprzedać swoje wynalazki, aby każdy mógł być superbohaterem. "A kiedy wszyscy są super", ostrzega Buddy, "nikt nie będzie". Niedawno otrzymałem broszurę rekrutacyjną z poczty z pobliskiego uniwersytetu. Broszura pokazała zdjęcia atrakcyjnych i uszczęśliwionych studentów, uśmiechających się i bawiących w malowniczych lokalizacjach kampusu i wydarzeniach. Miała zdjęcia profesorów i uczniów współdziałających w ustawieniach klasowych, zdjęcia z imprez sportowych i zdjęcia uczniów angażujących się w kult i studium biblijne. W tekście opisano instytucję jako ciepłą, opiekuńczą i ambitną akademicką. Przyszli studenci zostali zachęceni do wyboru tej szkoły ze względu na małe rozmiary klas, interakcje z opiekuńczymi i zaangażowanymi członkami wydziału, którzy interesują się swoimi uczniami, odpowiednie i interesujące programy akademickie oraz edukacja oparta na wierze. Broszura reklamowała rzeczy, które sprawiły, że instytucja była "super". Instytucja nie spotkała się jako super lub nadzwyczajna. Czułem, że widziałem broszurę niezliczoną ilość razy z niezliczonej liczby szkół. Przyszli studenci, którzy otrzymali broszury, prawdopodobnie odczuli to samo. Broszura opisała ważne, istotne i interesujące

cechy instytucja, ale nie były super. Szkoła wydawała się zwyczajna. Wiele konkurujących szkół może ubiegać się o te same cechy. Aby być super, instytucje i ich oferty muszą się różnić od innych. Muszą być wyjątkowe. Koncepcja wyboru jednej lub więcej ważnych cech, aby konkurować z innymi organizacjami dla konsumentów, jest znana jako unikalna propozycja sprzedaży (USP). USP to rzecz lub "kąć", którego używają firmy, aby odróżnić się od swoich konkurentów w świadomości konsumentów. Rzeczy, które sprawiają, że instytucja jest wyjątkowa, muszą być rzeczami, które konsumenci uważają za istotne i pożądane. Dobry USP to taki, który konkurenci nie mogą naśladować ani replikować, a ich eksploatacja w dłuższej perspektywie może stworzyć dla organizacji korzyści monopolistyczne i stać się formą trwałej przewagi konkurencyjnej. Aby przyciągnąć uwagę i zainteresowanie potencjalnych klientów, organizacje muszą opracować i oferować unikalne funkcje, produkty, usługi, programy i doświadczenia, które odróżniają ich od konkurencji. Aby być unikatowym, organizacje, ich oferty i wiadomości, które emitują na rynku, muszą różnić się od innych. Po prostu stwierdzenie ważnych i wartościowych cech nie sprawia, że instytucja jest wyjątkowa w świadomości konsumentów, zwłaszcza gdy ich konkurenci reklamują te same rzeczy. Mając takie same super cechy, jak wszyscy inni, nikt nie jest super. Czy może w tym być kazanie?

### **8.3.2 Unikalna propozycja sprzedaży: konkurencja monopolistyczna**

Firmy bez klientów są skazane na niepowodzenie. Istnieją organizacje, które angażują się w ciągłą i zyskowną wymianę z zewnętrznymi innymi. Bez opłacalnych wymian koszty przekroczą przychody, a przedsięwzięcie przyniesie ujemne zyski. Ostatecznie osoby odpowiedzialne za prowadzenie firmy zdecydują się zainwestować swój czas, talenty i zasoby w inne możliwości zapewniające większy zwrot. Bez ciągłych i zyskownych wymian, firmy przestaną działać. W jaki sposób firmy przyciągają klientów i wspierają? Oferują produkty i usługi, które zaspokajają potrzeby klientów, sprzedają swoją ofertę klientom po cenach, które maksymalizują zysk (czyli wystarczająco niski, aby przyciągnąć klientów i wystarczająco wysokie, aby zapewnić dobry zwrot z inwestycji), i dostarczają swoje oferty w oczekiwanych i wymagane przez klientów. Muszą również uświadomić klientom swoją ofertę i promować w nich chęć poszukiwania i wymiany z firmą. Gdy produkty lub usługi są bardzo pożądane przez klientów, firmy posiadające monopole na oferty czerpią duże korzyści - ponieważ mają większą kontrolę nad podażą i cenami niż firmy w konkurencyjnych sytuacjach. Na rynkach konkurencyjnych, gdzie istnieje wiele podobnych lub możliwych do zastąpienia alternatyw dla konsumentów, firmy muszą różnicować swoje oferty na jeden lub więcej ważnych i istotnych wymiarów konsumenckich i wyróżnić się jako miejsce dokonywania zakupów. W marketingu pojęcie wyboru i używania jednego lub większej liczby ważnych wymiarów konsumenta, aby konkurować z innymi dla klientów, jest znane jako unikalna propozycja sprzedaży (USP). USP to rzecz lub "kąć", którego używają firmy, aby odróżnić się od swoich konkurentów w świadomości konsumentów. Na przykład banki starają się przyciągnąć klientów oferując darmowe konta, dogodne lokalizacje, konkurencyjne oprocentowanie lub przyjazną rodzinie obsługę. Sklepy spożywcze tworzą giełdy, podkreślając niskie ceny, lokalną własność, doskonałą obsługę klienta lub wyjątkową selekcję. Uczelnie i uniwersytety starają się przyciągnąć studentów obietnicami wskaźników studentów, niskich czesnego, pomocy stypendialnej, elastycznych godzin lekcyjnych i miejsc oraz osobistej interakcji między studentami i wykładowcami. Skuteczny rozwój i wykorzystanie USP może stworzyć przewagę

konkurencyjną dla firm. Gdy USP firmy jest naprawdę "unikatowe", może stworzyć monopolistyczne korzyści dla firmy. Ekonomiści używają określenia "konkurencja monopolistyczna", aby opisać tę ideę. Odnosi się do firmy działającej na konkurencyjnym rynku, która oferuje swoje towary lub usługi w sposób inny niż jej konkurenci. Kiedy konkurenci nie mogą łatwo skopiować USP firmy, może ona stać się formą trwałej przewagi konkurencyjnej dla firmy. USP, który nie jest unikalny, nie zapewni przedsiębiorstwu przewagi konkurencyjnej. Gdy wszyscy oferują niskie ceny i doskonałą obsługę klienta, nikt nie jest wyjątkowy. Firmy, które identyfikują inne istotne i ważne rzeczy, które są potrzebne i pożądane przez klientów, przyciągną klientów do swoich ofert - być może w sposób monopolistyczny. Aby to osiągnąć, firmy muszą być w zgodzie z potrzebami i potrzebami konsumentów, mieć świadomość strategii konkurencji, tworzyć systemy organizacyjne odpowiadające potrzebom konsumentów, uświadamiać konsumentów o swojej ofercie i oferować swoje produkty i usługi po cenach i w miejscach pożądanych przez konsumentów.