

Część 4

Praktyczne przykłady implementacji wybranych koncepcji zarządzania

Anna Ludwiczak*

Kamil Hypki**

4.2

Uwarunkowania wdrożenia koncepcji *Lean Services* w publicznych przedsiębiorstwach medialnych na przykładzie radia regionalnego

Streszczenie

Celem artykułu jest identyfikacja uwarunkowań wdrożenia koncepcji *lean* w publicznych przedsiębiorstwach medialnych na przykładzie radia regionalnego. W pierwszej części artykułu przedstawiono specyfikę organizacji i zarządzania w publicznym radiu regionalnym. Następnie omówiono istotę szczupłego zarządzania oraz przedstawiono przykłady jego stosowania w sektorze usług. W ostatniej części artykułu zaprezentowano studium przypadku zastosowania *Lean Services* do usprawniania wybranego procesu w radiu regionalnym. Analizę przeprowadzono z wykorzystaniem narzędzia mapowania strumienia wartości (ang. *Value Stream Mapping* – VSM). Zaprezentowano rozwiązania pozwalające na wyeliminowanie marnotrawstwa z procesu oraz główne bariery ograniczające podejmowanie działań usprawniających.

* Uniwersytet Zielonogórski, ORCID: 0000-0003-0181-7904.

** Szkoła Doktorska Nauk Humanistycznych i Społecznych Uniwersytetu Zielonogórskiego, ORCID: 0000-0003-0716-2769.

Słowa kluczowe: *Lean Services*, doskonalenie procesów, zarządzanie publiczne, publiczne przedsiębiorstwo medialne, radio, usługa medialna, mapowanie strumienia wartości

Conditions for the implementation of the Lean Services concept in public media enterprises on the example of regional radio station

Abstract

The aim of the article is to identify the conditions for implementing the lean concept in public media companies on the example of regional radio station. The first part of the article presents the specifics of organization and management on public regional radio station. Then, the essence of lean management was discussed and examples of its use in the service sector were presented. The last part of the article presents a case study of the use of Lean Services to improve a selected process in regional radio station. The analysis was carried out using the Value Stream Mapping (VSM) tool. Solutions were presented to eliminate waste from the process and the main barriers limiting the undertaking of improvement actions.

Keywords: Lean Services, process improvement, public management, public media company, radio station, media service, Value Stream Mapping.

1. Wprowadzenie

Obserwowane na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat zmiany społeczno-gospodarcze, w tym zwłaszcza rozwój technologii informacyjnych, rosnąca konkurencja na rynku medialnym oraz zmieniające się potrzeby i oczekiwania odbiorców, stawiają przed publicznymi rozgłośniami radiowymi nowe wyzwania w zakresie ich funkcjonowania i rozwoju.

Specyfika zarządzania radiem publicznym, która wymaga od menedżerów łączenia celów komercyjnych z zapewnieniem interesu publicznego, znacząco wpływa na stopień skomplikowania realizowanych w tych organizacjach procesów oraz podejmowanych decyzji. Menedżerowie zobligowani są ponadto do utrzymania wysokiej jakości świadczonych usług medialnych w warunkach ograniczeń finansowych. Aby sprostać wymaganiom współczesnych odbiorców i dostarczać usługi medialne zgodne zarówno z ich oczekiwaniami, jak i wymaganiami prawnymi, należy poszukiwać rozwiązań w obszarze organizacji i zarządzania, które przyczynią się do realizacji tych celów. Jedną ze

współczesnych koncepcji zarządzania, która może przyczynić się do poprawy funkcjonowania publicznych przedsiębiorstw medialnych, jest *Lean Services*. Celem artykułu jest identyfikacja uwarunkowań wdrożenia koncepcji *lean* w publicznych przedsiębiorstwach medialnych na przykładzie radia regionalnego. Aby zrealizować cel, dokonano identyfikacji i analizy wybranego procesu realizacji zlecenia na emisję cyklu audycji w publicznym radiu regionalnym z wykorzystaniem narzędzia mapowania strumienia wartości, zidentyfikowano marnotrawstwo oraz zaproponowano rozwiązania usprawniające. W toku przeprowadzonej analizy wyodrębniono charakterystyczne dla publicznych przedsiębiorstw medialnych bariery, które mogą stanowić ograniczenia w implementacji tej koncepcji.

2. Organizacja i zarządzanie w publicznym radiu regionalnym

Analizując radio publiczne jako podmiot badań, należy podkreślić jego unikalny charakter. Jako część tzw. przemysłu medialnego nie da się go porównać z żadnym innym rodzajem działalności gospodarczej. Tym, co wyróżnia przemysł medialny od innych, według J.M. Lavine'a i D.B. Wackmana jest: nietrwałość produktu medialnego, wysoka kreatywność pracowników, struktura organizacyjna, społeczna rola mediów (np. świadomość, wpływ), zacieranie się linii rozgraniczających tradycyjne media¹. Z drugiej jednak strony publiczne radia zobligowane są do realizacji powierzonych im zadań publicznych przez dostarczanie usług medialnych. W związku z tym organizacje te można rozpatrywać w kontekście zarządzania publicznego jako specyficzny rodzaj organizacji usługowych, świadczących usługi publiczne. Istotą działania regionalnych rozgłośni radiowych jest bowiem realizacja interesu publicznego. Niemniej jednak, jak wskazuje B. Nierenberg², z uwagi na niepełne finansowanie działalności radia ze środków publicznych zarządzanie nim musi stanowić połączenie celów komercyjnych z publicznymi. Realizują one wspólnie z telewizją „misję publiczną, oferując, na zasadach określonych w ustawie, całemu społeczeństwu i poszczególnym jego częściom zróżnicowane programy i inne usługi w zakresie informacji, publicystyki, kultury, rozrywki, edukacji i sportu, cechujące się pluralizmem, bezstronnością, wyważeniem i niezależnością oraz innowacyjnością, wysoką jakością i integralnością przekazu”³.

¹ A.B. Albarran, *Historical Trends and Patterns in Media Management Research*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, A.B. Albarran, S. Chan-Olmsted, M.O. Wirth (Eds.), New York–London 2006, s. 3.

² B. Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne – zarządzanie, systemy, modele*, „Zarządzanie w Kultu-rze” 2006, t. 7, s. 13.

³ Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. 1993 nr 7 poz. 34) ze zm., Art. 21.

Publiczne radia regionalne w Polsce funkcjonują na podstawie ustawy o radiofonii i telewizji⁴. Ustawa usankcjonowała funkcjonowanie spółki „Telewizja Polska” (TVP) wraz z oddziałami terenowymi (obecnie jest ich 16), spółki „Polskie Radio” oraz siedemnastu odrębnych spółek radia regionalnego⁵. Widać tu zatem istotną różnicę w funkcjonowaniu telewizji publicznej i radia publicznego. W przypadku telewizji struktury regionalne działają jako oddziały TVP, natomiast w przypadku radia są to odrębne spółki. Działalnością tych spółek kieruje zarząd, nadzorowany z kolei przez 3-osobowe rady nadzorcze oraz ministra kultury, który pełni funkcję walnego zgromadzenia akcjonariuszy⁶.

Wewnętrzne struktury organizacyjne regionalnych spółek radiowych wynikają w dużej mierze z zasad finansowania ich działalności. Przeważająca część ich dochodów pochodzi z powszechnego abonamentu radiowo-telewizyjnego pobieranego na podstawie ustawy o opłatach abonamentowych⁷. Inne wydatki, tj. niezwiązane z działalnością misyjną radia, pokrywane są z innych źródeł finansowania. Są nimi przede wszystkim wpływy z działalności reklamowej, ze sprzedaży czasu antenowego oraz obrotu prawami do audycji⁸.

Podstawową działalnością spółek radiowych jest produkcja i emisja programów radiowych. W ramach tego procesu można wyróżnić planowanie ogólne oraz bieżące. Pierwsza sytuacja odnosi się do przygotowywania ogólnego programu ramowego, który w przypadku regionalnych spółek radiowych planowany jest na cały rok kalendarzowy. Wynika to z wymogów planistyczno-sprawozdawczych określonych przez KRRiT⁹. Wskazują one konkretne udziały procentowe i ilościowe poszczególnych kategorii programowych, a także tematyki wynikającej z powinności misyjnej mediów publicznych¹⁰. Drugą formą planowania są konkretne ustalenia dotyczące zawartości najbliższych audycji czy też doraźne zmiany wynikające z wystąpienia nadzwyczajnych sytuacji. Takie planowanie odbywa się najczęściej w okresach tygodniowych i codziennych.

Przy ustalaniu całorocznego planu ramowego osoby zarządzające spółką przyporządkowują odpowiedzialność za określone kategorie planowanego programu poszczególnym komórkom organizacyjnym¹¹. Kierownicy określonych działów zlecają zaś przygotowa-

⁴ *Ibidem*.

⁵ *Ibidem*, Art. 26 i 64.

⁶ Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 5 grudnia 2019 r. w sprawie wykazu spółek, w których prawa z akcji Skarbu Państwa wykonują inni niż Prezes Rady Ministrów członkowie Rady Ministrów, pełnomocnicy Rządu lub państwowe osoby prawne, w tym jednoosobowe spółki Skarbu Państwa (Dz.U. 2019 poz. 2369).

⁷ Ustawa z dnia 21 kwietnia 2005 r. o opłatach abonamentowych (Dz.U. 2019 poz. 1801).

⁸ Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. 1993 nr 7 poz. 43) ze zm., Art. 31.

⁹ Rozporządzenie KRRiT z dnia 4 grudnia 2018 r. w sprawie szczegółowego zakresu planów programowo-finansowych i trybu ich uzgadniania (Dz.U. 2018 poz. 2351).

¹⁰ Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. 1993 nr 7 poz. 43) ze zm., Art. 21–25.

¹¹ W przypadku badanego podmiotu, tj. Radia Zachód S.A. – Rozgłośnia Regionalnej Polskiego Radia w Zielonej Górze, są to działy: informacji, publicystyki, kultury i rozrywki, reportażu, edukacji, sportu, Internetu (nowych mediów), a także programów miejskich.

nie konkretnych audycji tym dziennikarzom (twórcom), których przygotowanie merytoryczne najbardziej odpowiada poszczególnym zagadnieniom.

Wewnętrzna ocena takiego procesu produkcji następuje na codziennych oraz cotygodniowych kolegiach redakcyjnych. Zapadają podczas nich decyzje o ewentualnych doraźnych zmianach w zawartości merytorycznej poszczególnych audycji. Natomiast zmiany dotyczące: zaprzestania emisji konkretnego cyklu audycji, wprowadzenia nowych pozycji programowych bądź też zmiany osób odpowiedzialnych za poszczególne elementy programu mają miejsce najczęściej w efekcie dorocznej oceny całego programu i jednoczesnego projektowania planu na kolejny rok kalendarzowy. Proces uzgadniania corocznych planów finansowo-programowych z KRRiT oraz związanego z nim składania rocznych sprawozdań uniemożliwia praktycznie dokonywanie większych zmian w całorocznym planie ramowym w trakcie jego obowiązywania. Takie zmiany wymagałyby bowiem każdorazowo dodatkowych uzgodnień z KRRiT¹².

Konieczność emisji nieuwzględnionych w całorocznym planie ramowym audycji ma miejsce zazwyczaj, gdy spółka otrzyma zlecenie ze źródeł zewnętrznych. Wyróżniamy wśród nich: audycje reklamowe, programy sponsorowane oraz audycje promocyjne. W tym przypadku zlecniodawcami mogą być zarówno podmioty komercyjne, jak i instytucje publiczne. Proces zarządzania produkcją wygląda tu podobnie jak w przypadku audycji uwzględnionych w całorocznym planie ramowym. Osoby zarządzające działalnością programową przyporządkowują odpowiedzialność za realizację konkretnego zlecenia kierownikowi działu tematycznego, a ten wyznacza do bezpośredniej realizacji dziennikarzy, których merytoryczne przygotowanie najbardziej odpowiada tematyce zleconych audycji.

Szczególnym rodzajem audycji zleczanych regionalnym spółkom radiowym są zlecenia przyjmowane za pośrednictwem Audytorium 17 (A17). To spółka powołana przez 17 rozgłośni regionalnych, która jest ich reprezentantem przed klientami zainteresowanymi kampaniami reklamowymi i promocyjnymi o zasięgu ogólnopolskim. Zaletą takiego rozwiązania jest bezpośredni kontakt klienta z jednym podmiotem, a nie przedstawicielami 17 osobnych spółek. Do wad należy zaliczyć brak jednolitej oferty we wszystkich spółkach, co w niektórych przypadkach uniemożliwia zaoferowanie produktu spełniającego kryteria kampanii ogólnopolskiej. Często występującym problemem jest także kontakt na linii A17 – spółki. W wielu spółkach istnieje bowiem konieczność rozmowy osobno z pracownikiem odpowiedzialnym za przygotowanie oferty finansowej, a osobno z pracownikiem odpowiedzialnym za stronę merytoryczną (programową) zlecenia. Wydłuża to znacznie czas uzgodnień i realizacji zlecenia.

¹² Rozporządzenie KRRiT z dnia 4 grudnia 2018 r. w sprawie szczegółowego zakresu planów programowo-finansowych i trybu ich uzgadniania (Dz.U. 2018 poz. 2351), Par. 3.

3. Koncepcja *Lean Services* w świetle badań literaturowych

Koncepcja szczupłego zarządzania rozwinęła się w oparciu o techniki i rozwiązania organizacyjne zastosowane po raz pierwszy po II wojnie światowej w Toyota Motor Company. Wraz z sukcesami, jakie odnosiła w sferze produkcyjnej, zaczęła ewoluować. Jej zalety zaczęto wykorzystywać w innych sektorach gospodarki, stopniowo dostosowując rozwiązania *lean* do swoich potrzeb. Od lat 90. XX wieku koncepcja ta, po odpowiednich modyfikacjach, zaczęła być stosowana w różnych obszarach funkcjonowania organizacji, co było przyczyną powstania różnych terminów definiujących koncepcję *lean*, jak np.: *Lean Management*, *Lean Manufacturing*, *Lean Enterprise*, *Lean Office*¹³.

Jak już wcześniej nadmieniono, publiczne radio regionalne, z punktu widzenia realizowanych w nim procesów, można zaliczyć do organizacji usługowych świadczących specyficzny rodzaj usług publicznych. Charakterem prowadzonej działalności wpisuje się zatem w ramy koncepcji *Lean Services*, jak również – w nieco węższym ujęciu – *Lean Government*. Koncepcja *lean* posiada wiele definicji. Według B. Nogalskiego, J. Czerskiej i A. Klimek jest to „droga do perfekcyjnej organizacji poprzez stopniową i nieustającą eliminację marnotrawstwa we wszystkich aspektach działalności przez wykorzystanie każdego grama inteligencji w organizacji, by spełnić maksymalnie oczekiwania klientów, utrzymując jednocześnie na najwyższym poziomie satysfakcję załogi”¹⁴. Istotą *lean* jest tzw. odchudzone myślenie umożliwiające według J.P. Womacka i D.T. Jonesa: określenie wartości, optymalne uporządkowanie czynności tworzących wartość, realizowanie czynności tworzących strumień wartości bez zakłóceń, gdy klient zgłasza na nie zapotrzebowanie, oraz stopniowe zwiększanie efektywności realizowanych czynności¹⁵. W swojej istocie *lean* koncentruje się na eliminowaniu marnotrawstwa z realizowanych procesów. W klasycznym ujęciu wyróżnia się osiem rodzajów marnotrawstwa: nadprodukcję (wytwarzanie, na które nie zostało zgłoszone zapotrzebowanie klienta), czekanie (oczekiwanie ludzi, maszyn, materiałów, dokumentów na kolejne etapy przetwarzania), zbędny transport czy przewóz (zbędne przemieszczanie się ludzi, informacji, materiałów), nadmierne lub niewłaściwe przetwarzanie (zbędne kroki w procesie przetwarzania), niewydajne przetwarzanie (np. z wykorzystaniem złych narzędzi, zapewnianie jakości wyższej niż konieczna, nadmierny stan zapasów, zbędne ruchy), defekty

¹³ A. Hamrol, *Strategie i praktyki sprawnego działania. Lean, Six Sigma i inne*, WN PWN, Warszawa, 2015, s. 98.

¹⁴ B. Nogalski, J. Czerska, A. Klimek, *Wykorzystanie metod teorii masowej obsługi i lean management w usprawnianiu procesów w zarządzaniu organizacją publiczną*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 1, s. 63.

¹⁵ J.P. Womack, D.T. Jones, *Odchudzenie firm. Eliminacja marnotrawstwa kluczem do sukcesu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001, s. 17.

(wytwarzanie wadliwych produktów lub usług oraz koszty związane z ich naprawą lub przeróbką), niewykorzystana kreatywność pracowników¹⁶.

Przeprowadzona przez A. Ludwiczak analiza¹⁷ wskazuje na występowanie licznych pozytywnych efektów stosowania omawianej koncepcji w sektorze usług publicznych. Identyfikacja i eliminowanie marnotrawstwa z procesów usługowych wpływa na znaczne ograniczenie czasu oraz kosztów ich realizacji. Ponadto dzięki stabilizacji i standaryzacji można zmniejszyć liczbę popełnianych błędów.

Pomimo wielu korzyści ze stosowania *lean* w sektorze publicznym badacze wskazują na pojawiające się problemy w trakcie ich implementacji. D. Krings, D. Levine i T. Wall wyróżnili następujące bariery ograniczające zastosowanie podejścia procesowego w trakcie wdrażania szczupłego zarządzania w organizacjach publicznych, które po części można odnieść również do publicznych rozgłośni radiowych:

- funkcjonalny podział pracy i powiązane z nim problemy ze zidentyfikowaniem właściciela procesu, tj. osoby zarządzającej całym procesem;
- bariery prawne;
- upolitycznienie stanowisk;
- brak określenia wymagań klientów i problemy ze sprecyzowaniem tego, kto jest klientem¹⁸.

Z kolei D. Arfmann i G. Federico uważają, że słabością *lean* jest jej niedostosowanie do specyfiki usług¹⁹. W polskiej literaturze przedmiotu badania odnoszące się do zastosowania tej koncepcji w obszarze usług publicznych jest wciąż niewielkie. Brakuje praktycznych przykładów jej zastosowania w publicznych przedsiębiorstwach medialnych.

4. Metodyka i wyniki badań

Aby zrealizować cel badawczy, dokonano identyfikacji i analizy wybranego celowo procesu realizacji zlecenia na emisję cyklu audycji w publicznym radiu regionalnym. Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem obserwacji uczestniczącej, wywiadów z pracownikami zaangażowanymi w realizację procesu oraz badań dokumentacyjnych. Jako

¹⁶ J.K. Liker, *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, MT Biznes, Warszawa 2005, s. 67–68.

¹⁷ A. Ludwiczak, *Using Lean Government in Improvement of the Services in Public Administration on the Example of Marshal Office in Lubuskie Voivodeship*, "European Journal of Service Management" 2018, vol. 26(2), s. 145–153.






¹⁸ D. Krings, D. Levine, T. Wall, *The Use of Lean in Local Government*, "Public Management" September 2006, s. 12–17.

¹⁹ D. Arfmann, G. Federico, *The Value of Lean in the Service Sector: A Critique of Theory & Practice*, "International Journal of Business and Social Sciences" 2014, vol. 2(5), s. 18–24.

narzędzie badawcze zastosowano mapowanie strumienia wartości (ang. *Value Stream Mapping*). Przy czym opisane przez M. Rothera i J. Shooka standardowe symbole graficzne dostosowano do specyfiki analizowanego procesu usługowego. Przyjęte oznaczenia danych w procesie zaprezentowano w tabeli 4.2.1.

Tabela 4.2.1.

Znaczenie symboli zastosowanych w mapowaniu strumienia wartości

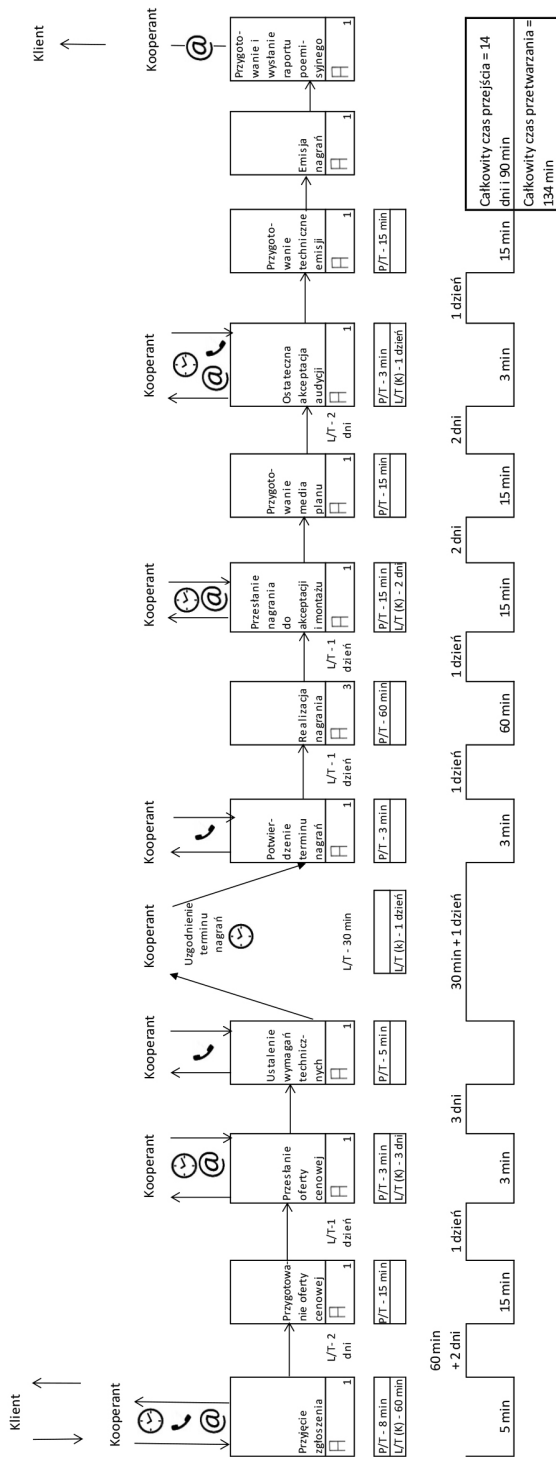
	Klient/Kooperant zewnętrzny
	Proces
	Przepływ
	E-mail/rozmowa telefoniczna
	Pracownik
P/T	Process Time – czas przetwarzania, tj. wykonywania czynności przez pracownika
L/T	Lead Time – czas przejścia związany z oczekiwaniem na kolejne przetwarzanie
L/T (K)	Lead Time (Kooperant) – czas przejścia związany z oczekiwaniem na decyzje/czynności realizowane przez Kooperanta

Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Rother, J. Shook, *Naucz się widzieć. Eliminacja marnotrawstwa poprzez mapowanie strumienia wartości*, The Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2009.

Przed rozpoczęciem badania przedstawiono pracownikom jego cel, wyjaśniono, czym jest koncepcja *Lean Services* oraz do czego służy narzędzie mapowania. Po stworzeniu mapy stanu obecnego przeprowadzono wraz z pracownikami realizującymi proces warsztaty, na których opracowano plan usprawnień oraz zidentyfikowano bariery ograniczające możliwości wprowadzenia usprawnień.

Do analizy wybrano jeden z realizowanych w radiu procesów usługowych – zlecenie na emisję cyklu audycji poświęconych programowi wsparcia przedsiębiorców. Zleceniodawcą był bank. Zleceniobiorcą – Radio Zachód, w którym nastąpiła emisja. Dodatkowo w procesie występuje pośrednik – Audytorium 17 – spółka powołana przez rozgłośnie regionalne do obsługi ogólnopolskich zleceń związanych z emisją reklam i audycji sponsorowanych, czyli sprzedażą czasu antenowego. Mapę stanu obecnego realizowanego procesu przedstawiono na rysunku 4.2.1.

Rysunek 4.2.1. Mapa strumienia wartości dla zlecenia na emisję cyklu audycji poświęconych programowi wsparcia przedsiębiorców



Źródło: opracowanie własne.

Proces rozpoczyna się od rozmowy telefonicznej z kooperantem. Pracownik działu marketingu pozyskuje wstępne informacje na temat zlecenia oraz prosi o przesłanie szczegółów drogą elektroniczną. Następnie informuje zastępcę redaktora naczelnego o wpłynięciu oferty i przesyła mu zapytanie mailowe od kooperanta. Zastępca redaktora naczelnego dokonuje oszacowania kosztów zlecenia zgodnie z obowiązującym cennikiem usług i przesyła je do pracownika marketingu, który z kolei przesyła je do kooperanta. Kooperant przekazuje pracownikowi marketingu informację o akceptacji przez klienta warunków finansowych oraz jego wymagania dotyczące warunków technicznych (tj. terminu nagrania, czasu trwania audycji, doboru gości-ekspertów). Uzgodnienie następuje w trakcie rozmowy telefonicznej, akceptacja następnie potwierdzana jest przez kooperanta drogą elektroniczną. W kolejnych krokach kooperant ustala terminy nagrań z ekspertami i telefonicznie potwierdza je z zastępcą redaktora naczelnego. Następnie następuje realizacja nagrania materiałów do audycji, przesłanie nagrania do akceptacji kooperanta i montażu, przygotowanie mediaplanu, ostateczna akceptacja telefoniczna audycji przez kooperanta, przygotowanie techniczne emisji (tj. umieszczenie plików z audycjami w systemie komputerowym), emisja nagrań oraz przygotowanie i wysłanie do klienta raportu poemisyjnego.

Przedstawiony na rysunku 4.2.1 proces składa się z trzynastu kroków, z czego tylko pięć to czynności tworzące wartość dla klienta, tj.: realizacja nagrania, przygotowanie mediaplanu, przygotowanie techniczne emisji, emisja, przygotowanie i wysłanie raportu poemisyjnego. Całkowity czas realizacji procesu wyniósł 14 dni 3 godziny i 44 minuty, całkowity czas przetwarzania 2 godziny i 14 minut, a czas przejścia 14 dni i 90 minut, z czego 7 dni i 1 godzina wynika z oczekiwania na decyzję lub czynność kooperanta (L/T (K)).

W trakcie analizy zauważono problemy generujące marnotrawstwo w procesie. Najistotniejsze z nich przedstawiono w tabeli 4.2.2.

Przedstawione w niej propozycje usprawnień stanowią pierwszy etap doskonalenia i nie zamykają możliwości dalszego korygowania procesu realizacji zlecenia na emisję cyklu audycji. W toku analizy zidentyfikowano ograniczenia (bariery) utrudniające wprowadzenie usprawnień. Jedną z kwestii problematycznych jest to, że spora liczba konsultacji i zatwierdzeń w omawianym przypadku związana jest z wymaganiami klienta/kooperanta, a radio dostosowuje się do konieczności odrębnej akceptacji każdego z etapów zlecenia. W związku z powyższym wprowadzanie zmian usprawniających uzależnione jest od czynnika zewnętrznego. Ponadto zauważono, że pomimo posiadanych uprawnień, które umożliwiają pracownikowi działu marketingu i promocji samodzielne przygotowanie każdorazowo oferty cenowej, w praktyce woli on zwrócić się do osoby odpowiadającej za program o jej opracowanie, co angażuje dodatkowo kadrę zarządzającą i generuje oczekiwanie. Praktyki takie mogą wynikać z niechęci pracownika do

podjmowania decyzji lub niewłaściwego stylu zarządzania pracownikami w badanym podmiocie, co wymaga pogłębionych badań w omawianym zakresie.

Tabela 4.2.2.

Wyniki analizy strumienia wartości

Problem	Przyczyna	Rozwiązanie	Spodziewane rezultaty
Oczekiwanie na decyzję lub działanie kooperanta	Zbyt skomplikowane procedury generujące nadmierne przetwarzanie polegające na oddzielnym ustalaniu ceny i wymagań technicznych klienta	Opracowanie wspólnie z kooperantem rozwiązań polegających na przesyłaniu wymagań technicznych już przy pierwszym kontakcie	Zmniejszenie liczby kontaktów z kooperantem i skrócenie czasu przejścia
Oczekiwanie	Oczekiwanie między poszczególnymi stanowiskami wynikające z funkcjonowania w środowisku wielozadaniowym	Standaryzacja pracy, opracowanie i dodanie oferty związanej ze zleconymi audycjami reklamowymi i promocyjnymi w oficjalnym cenniku sprzedażowym	Połączenie trzech pierwszych procesów w jeden obszar przepływu ciągłego, w który zaangażowany będzie jeden pracownik
Nadmierne lub niewłaściwe przetwarzanie	Powielanie tych samych czynności poprzez każdorazowe przygotowywanie nowej oferty cenowej, która jest powtarzalna, ponieważ wynika z cennika	Opracowanie i udostępnienie kooperantowi standardowego cennika zleceń	Skrócenie czasu oczekiwania kooperanta na przygotowanie oferty cenowej, wyeliminowanie czynności niedodających wartości w procesie

Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badania wskazują również na to, że w odniesieniu do analizowanych procesów brakuje standardów pracy, co przekłada się na duże zróżnicowanie sposobów wykonywania procesu i wpływa na brak jego stabilności oraz zwiększone ryzyko niespełnienia wymagań klienta. W badanej organizacji dominuje środowisko pracy wielozadaniowej, co może przyczynić się do powstania przestoju i tzw. wąskich gardeł pomiędzy kolejnymi etapami przetwarzania. Dodatkowo w toku analizy zidentyfikowano uwarunkowania, które mogą ograniczać możliwości implementacji koncepcji *lean* w regionalnej rozgłośni radiowej:

- ograniczenia w elastycznym dostosowywaniu oferty programowej do bieżących potrzeb i oczekiwań odbiorców wynikające z przepisów prawnych (np. brak lub ograniczone możliwości zmiany programów ramowych);
- funkcjonalna struktura organizacyjna;
- brak zaangażowania pracowników obsługujących procesy pomocnicze (tj. niezwiązane bezpośrednio z produkcją programów) oraz niechęć do wychodzenia poza ramy swoich zakresów obowiązków, co może negatywnie wpłynąć na proces ciągłego doskonalenia w organizacji.

5. Podsumowanie

Zastosowanie *Lean Services* w publicznym radiu regionalnym może przyczynić się do poprawy jego funkcjonowania w obszarze procesów realizacji usług medialnych. Założenia tej koncepcji nie pozostają w sprzeczności z misją publiczną radia, a wręcz przeciwnie – mogą stanowić wsparcie dla innowacyjności i wysokiej jakości, które są elementami tej misji.

Należy podkreślić, że charakter prowadzonej w tych organizacjach działalności nie pozwala na proste przeniesienie *Lean Services* na grunt publicznego przedsiębiorstwa medialnego, jakim jest m.in. radio. Dlatego też wdrożenie omawianej koncepcji w publicznych organizacjach medialnych wymaga pełnego zaangażowania wszystkich członków organizacji oraz przełamywania barier organizacyjno-prawnych oraz społecznych.

W artykule wskazano na uwarunkowania wdrożenia *lean* zidentyfikowane z poziomu analizy pojedynczego procesu realizacji usługi. Rekomenduje się dalsze badania w omawianym obszarze w kontekście całej organizacji. Ponadto zagadnieniem wymagającym dalszych, pogłębionych badań w kontekście koncepcji *lean* jest analiza problematyki definiowania wartości oraz jej pomiaru w odniesieniu do usług medialnych.

Bibliografia

- Albarran A.B., *Historical Trends and Patterns in Media Management Research*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, A.B. Albarran, S. Chan-Olmsted, M.O. Wirth (Eds.), New York–London 2006.
- Arfmann D., Federico G., *The Value of Lean in the Service Sector: A Critique of Theory & Practice*, "International Journal of Business and Social Sciences" 2014, 2(5), s. 18–24.
- Hamrol A., *Strategie i praktyki sprawnego działania. Lean, Six Sigma i inne*, WN PWN, Warszawa 2015.
- Liker J.K., *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Ludwiczak A., *Using Lean Government in Improvement of the Services in Public Administration on the Example of Marshal Office in Lubuskie Voivodeship*, "European Journal of Service Management" 2018, vol. 26(2).
- Nierenberg B., *Publiczne przedsiębiorstwo medialne – zarządzanie, systemy, modele*, „Zarządzanie w Kulturze” 2006, t. 7.
- Nogalski B., Czerska J., Klimek A., *Wykorzystanie metod teorii masowej obsługi i lean management w usprawnianiu procesów w zarządzaniu organizacją publiczną*, „Współczesne Zarządzanie” 2010, nr 1.
- Rother M., Shook J., *Naucz się widzieć. Eliminacja marnotrawstwa poprzez mapowanie strumienia wartości*, The Lean Enterprise Institute Polska, Wrocław 2009.
- Rozporządzenie KRRiT z dnia 4 grudnia 2018 r. w sprawie szczegółowego zakresu planów programowo-finansowych i trybu ich uzgadniania (Dz.U. 2018 poz. 2351).

Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 5 grudnia 2019 r. w sprawie wykazu spółek, w których prawa z akcji Skarbu Państwa wykonują inni niż Prezes Rady Ministrów członkowie Rady Ministrów, pełnomocnicy Rządu lub państwowe osoby prawne, w tym jednoosobowe spółki Skarbu Państwa (Dz.U. 2019 poz. 2369).

Ustawa z dnia 21 kwietnia 2005 r. o opłatach abonamentowych (Dz.U. 2019 poz. 1801).

Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji (Dz.U. 1993 nr 7 poz. 34) ze zm.

Womack J.P., Jones D.T., *Odchudzanie firm. Eliminacja marnotrawstwa kluczem do sukcesu*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 2001.