

Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości



Koło Naukowe Menedżerów

Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
ul. Nadbystrzycka 38
20-618 Lublin

Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości

pod redakcją
Katarzyny Misztal



Politechnika Lubelska
Lublin 2011

XVIII MIĘDZYNARODOWE SYMPOZJUM NAUKOWE

LUBLIN 19 - 20 MAJA 2010

KOMITET ORGANIZACYJNY

Koordynator prac Komitetu Organizacyjnego

Prof. dr hab. Ewa Bojar

Prezes Koła Naukowego Menedżerów

Marcin Ławecki

Prezydent Komitetu Organizacyjnego

Ilona Janek

Kolegium Redakcyjne

Katarzyna Misztal

Członkowie Komitetu Organizacyjnego

Marcin Ławecki

Michał Gomółka

Katarzyna Misztal

Ilona Janek

Agata Janiszek

Jerzy Gruła

Rafał Dragan

Katarzyna Hołowińska

Arkadiusz Nowaczek

Arkadiusz Jasiński

Magdalena Markiewicz

Anna Makuch

Recenzent

Dr Jacek Witkowski

Komitet Organizacyjny nie odpowiada za treści zawarte w publikacji

Publikacja wydana za zgodą Rektora Politechniki Lubelskiej

© Copyright by Politechnika Lubelska 2011

ISBN: 978-83-62596-22-5

Wydawca: Politechnika Lubelska

ul. Nadbystrzycka 38D, 20-618 Lublin

Realizacja: Biblioteka Politechniki Lubelskiej

Ośrodek ds. Wydawnictw i Biblioteki Cyfrowej

ul. Nadbystrzycka 36A, 20-618 Lublin

tel. (81) 538-46-59, email: wydawca@pollub.pl

www.biblioteka.pollub.pl

Druk: Wydawnictwo-Drukarnia „Liber Duo”

ul. Długa 5, 20-346 Lublin

Elektroniczna wersja książki dostępna w Bibliotece Cyfrowej PL www.bc.pollub.pl

Nakład: 100 egz.

SPIS TRŚCI

Martyna Chachulska

1. PRZEDSIĘBIORSTWO W DOBIE GLOBALIZACJI.....7

Małgorzata Ćwiek

2. CASH POOLING JAKO NOWOCZESNA METODA
ZARZĄDZANIA GOTÓWKĄ.....17

Beata Gotwald

3. POTENCJAŁ SPOŁECZNOŚCI WIRTUALNYCH I JEGO
APLIKACJA W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM
TRANSNARODOWYM.....25

Marta Grabowska

4. FINANSOWANIE DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ SEKTORA
PRZEDSIĘBIORSTW MŚP.....33

NATALIA JĘDRZEJEWSKA

5. ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE –
ZASTOSOWANIE METODY USRE - DRIVEN INNOVATION.....42

Beata Kaczmarczyk

6. ROLA MENEDŻERA W PROCESIE BUDOWANIA
ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ.....53

Edyta Kocyk

7. INFORMATYCZNE WSPOMAGANIE PROJEKTOWANIA
W NOWOCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE.....62

Agnieszka Konecka

8. NOWOCZESNE METODY ZARZĄDZANIA PERSONELEM.....67

Kamila Lewczuk, Teresa Domańska

9. MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW POPRZEZ POZAPŁACOWE
ELEMENTY WYNAGRODZENIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE
PRZYSZŁOŚCI.....76

Mgr inż. Piotr Maj

10. KREDYT TECHNOLOGICZNY Z INNOWACJĄ W PRZYSZŁOŚĆ.....80

Khrystyna Khomyk, Anna Pavlichko

11. A MANAGER OF THE XXI CENTURY – THE PROBLEMS
AND THE WAYS OF SOLUTION.....88

Mykola Grynevych

12. FINANCIAL SAFETY OF COUNTRY – AS THE BACKGROUND
OF ENTREPRENEUR STIMULATION.....94

Kwasinij Zenowij	
13.O ZASADACH TWORZENIA STRATEGICZNYCH PROGRAMÓW ROZWOJU GOSPODARCZEGO W KONTEKŚCIE ZAPEWNIWNIA BEZPIECZEŃSTWA EKONOMICZNEGO UKRAINY.....	98
Tomasz Włodarczyk	
14.POTENCJAŁ ORGANIZACJI WIRTUALNYCH.....	104
Marta Wojtyra	
15.TRANSFER TECHNOLOGII – OD NAUKI DO PRZEMYSŁU.....	113
Lic. Jacek Woźniak	
16.ZARZĄDZANIE BEZPIECZEŃSTWEM ZASOBÓW INFORMACYJNYCH W ORGANIZACJACH PROCESOWYCH.....	122
Agata Janiszek	
17.PLANOWANIE KAMPANII REKLAMOWEJ.....	138
Alexanda Manescu	
18.THE ROLR OF THE CUSTOMERS IN THE BUSINESS EXCELLENCE ACTIVITIES OF MODERN COMPANIES.....	148
Gízem Tözüm	
19.SUCCESSFULL EVENT MENAGEMENT.....	161
Malgorzata Wlazły, Edyta Łoszczyk	
20.TWÓJ SPOSÓB NA BIZNES – FRANCZYZA.....	168
Hendrix Montero Reyes	
21.INNOVATION IN TOURISM.....	174
Anna Skrzynecka	
22.FRANCZYZA - DOBRY POMYSŁ NA LEPSZE JUTRO.....	182
Bartosz Przybylski	
23.INFORMACJA O KLIENCIE JAKO ELEMENT FUNDAMENTÓW PRZEDSIĘBIORSTWA PRZYSZŁOŚCI.....	190

PRZEDSIĘBIORSTWO W DOBIE GLOBALIZACJI

Wprowadzenie

W rzeczywistości XXI wieku, czasie powszechnej dostępności informacji, aktywności i mobilizacji do działania, chcemy wiedzieć więcej i mieć więcej. Większe są nasze oczekiwania. Coś nas intryguje, daje impuls, odczuwamy potrzebę i już w następnej chwili dążymy do jej realizacji. Nic więc dziwnego, że przedsiębiorstwo ukierunkowane na przyszłość, tworzone przez ludzi czynu, razem z nimi wkracza szybkim tempem w maszynę gospodarki globalnej. Stałe dążenie do doskonałości, pogoń za ulepszeniami, gotowość do zmian są przejawami aspiracji do stworzenia w gospodarce „jednego świata”, nowego i a priori lepszego, ponad granicami i barierami etnicznymi, kulturowymi czy religijnymi. Kapitały odrębnych krajów coraz intensywniej wiążą się ze sobą, integrują struktury poszczególnych państw, tworząc jeden, koherentny rynek.

Choć Segal-Horn twierdził, że „Różnice tak w granicach krajów, jak i pomiędzy krajami są o wiele większe niż występujące tam podobieństwa”¹, widzimy dziś, że świat nie dąży do izolacji. Bynajmniej nie gospodarka. Alienacja w biznesie po prostu się nie opłaca. Na zamknięciu we własnych czterech kątach nie zarabia się pieniędzy, a po to istnieje przedsiębiorstwo, żeby pomnażać swoją wartość.

Zarządzanie

Mówimy o zarządzaniu przedsiębiorstwem przyszłości, a ono jest, jeśli nie permanentnym wdrażaniem zmian? Planowaniem? Kontrolowaniem? Jeśli brak ci odwagi do innowacji, co chcesz sprawdzać? Boisz się, myślisz „Spróbuję, odważę się. Skoczę, ale nie za wysoko, żeby upadek nie bolał zbyt mocno”. Daruj sobie. Jeśli masz budować na starych fundamentach, może lepiej dla Ciebie stać dalej w miejscu. Trzeba nam pamiętać, że stawianie nowych murów na niepewnym fundamencie grozi zawaleniem całej konstrukcji. A przypadłość ta nie dotyczy jedynie budownictwa.

W warunkach globalizacji należy przestawić się na otwartość i komunikację. Nowoczesne przedsiębiorstwo nie egzemplifikuje już narodowego stylu zarządzania na arenie świata. Polacy – Polakami, Amerykanie – Amerykanami, ale gospodarka już coraz mniej nasza i wasza, a globalna, korelatywna. Minęły

[1] Stonehouse G. i in., *Globalizacja, strategia i zarządzanie*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2001, s. 287.

czasy pilnowania jedynie własnej zagrody. Dziś trzeba wyjść wyzwaniom naprzeciw, być o krok przed peletonem. Liczy się ponadnarodowość, prekursorstwo, zdolność do kooperacji, kompatybilność, docieranie do źródeł i do celów mimo granic, a nawet ponad nimi. W dążeniu do maksymalizacji efektywności, musimy podporządkować się tej tendencji – spełniać światowe normy, stosować nowe techniki i rozwiązania, zwiększać wydajność, to narzuca nam dziś rynek. Jeśli nie posłuchasz jego głosu, zostajesz w tyle, jeśli rozwijać się będziesz w zgodzie z nim – bruderschaft i do przodu. Ramię w ramię z najlepszymi możesz „zdobywać” świat. Bo świat nie pójdzie za tymi, którzy zostają z tyłu. Którzy klepią swoje od lat i liczą, że jakoś to będzie. Oni przegrają w walce o klienta i o pozycję lidera na rynku.

Strategia

Jak powiedział Sun Tzu – chiński myśliciel, filozof i strateg, autor „Sztuki wojny”, „Człowiek bez strategii, który lekceważy sobie przeciwnika, nieuchronnie skończy jako jeniec”^[2]. W przyszłości, podobnie jak obserwujemy to dziś, strategia globalna przedsiębiorstw nadal będzie opierać się na poszukiwaniu sposobów uzyskania przewagi konkurencyjnej. Chodzi tu o wykrywanie ze struktury firmy jej mocnych stron, skupienie się na kluczowych kompetencjach a także poszukiwanie nowych obszarów konkurencyjności, źródeł siły. Archetyp „Zosi Samosi”, która „Wszystko sama lepiej wie, / Wszystko sama robić chce (...)”^[3] w biznesie odchodzi w niepamięć, z jednego, ważnego powodu. Nie ma ludzi, ani organizacji idealnych. Jesteśmy, albo staramy się być najlepsi w granicach swojej podstawowej działalności, resztę zatem zlećmy tym, którzy są profesjonalistami na danym obszarze. W popularnym wierszu wspomniana „Zosia” na pytanie „A kto głupi jest?”, odpowiada ostatecznie „Ja sama”.

I tu ujawnia się morał płynący z utworu. Megalomania bowiem jest oznaką głupoty i ograniczoności. A nie to ma cechować nowoczesnych menedżerów i przedsiębiorstwa.

Dla przyjęcia właściwej strategii konieczne są misja i wizja. To one określają kim jesteśmy jako organizacja i czego chcemy. „W dzisiejszych czasach postępującej globalizacji strategia jest grą o przyszłość”^[4] mówi Zbigniew Malara. A celem przedsiębiorstwa w tej grze jest zwycięstwo. Ponieważ to na strategii opiera się działalność organizacji, ważne jej właściwe określenie w oparciu o precyzyjnie i trafnie określone misję i wizję. Dobra strategia powinna nie tylko określić sposób osiągnięcia zamiarów przedsiębiorstwa, ale

[2] Sun T., Sun P., *Sztuka wojny*, Wyd. Helion, Gliwice 2008, cyt. za: <http://pl.wikiquote.org/>.

[3] Tuwim J., *Zosia Samosia i inne wiersze*, Wyd. Olesiejuk sp. z o.o., Warszawa 2009.

[4] Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce, wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 22.

także zabezpieczyć je przed negatywnymi skutkami zmian w otoczeniu i zapewnić przewagę konkurencyjną. To wymaga dobrej znajomości struktury wewnętrznej oraz znajomości otoczenia. Otoczenie w ujęciu globalnym wymusza na podmiocie działanie w kierunku internacjonalizacji. Aby wysiłek ten zaowocował, często trzeba porzucić wszystko co znane, przeżyć oszłamiające katharsis, żeby dostrzec rzeczywistość obiektywną i kształtującą się na rynku nowe możliwości.

Na chwilę obecną gospodarki różnych krajów prowadzą zwykle odmienną politykę strategiczną. Nie da się ukryć, że nie istnieje jedno, wiodące podejście do zarządzania i strategii w firmach i jeszcze długo to nie nastąpi. Bezwzględnie jednak należy położyć nacisk na mocne strony organizacji i dążyć w tym obszarze do doskonałości, ponieważ to może okazać się aspektem kluczowym w zdobywaniu rynku.

Tony Morden wyróżnił cztery podstawowe aktywności, których kombinację powinna stanowić globalna strategia, są to:

- dostosowania zdolności produkcyjnych do segmentu rynków lokalnych i krajowych oraz określenia najbardziej odpowiednich do potrzeb odbiorców (klientów) produktów i usług,
- promowania międzynarodowych (globalnych) marek, produktów bądź wizerunku przedsiębiorstwa,
- działania w kierunku zdobycia przywództwa rynkowego, wskutek umiejętnego połączenia doskonałości produktów (wyrobów i usług) z innowacyjnością w odniesieniu do jakości i niezawodności,
- uzyskania swego rodzaju masy krytycznej wymaganej do osiągnięcia pozycji na rynku w zakresie konkurencyjności kosztowej, zdolności finansowania w dłuższej perspektywie rozwoju rynku globalnego i lokalnego, innowacyjności i utrwalania osiągniętych pozycji na nowych (zdobywanych) rynkach oraz efektów synergii jako wyniku konfiguracji powiązań (krajowych i międzynarodowych).

Wiedza

Istotą merytoryczną budowania przewagi konkurencyjnej w organizacji jest wiedza, stąd powszechnie popierany model tzw. inteligentnej organizacji, organizacji „uczącej się”.

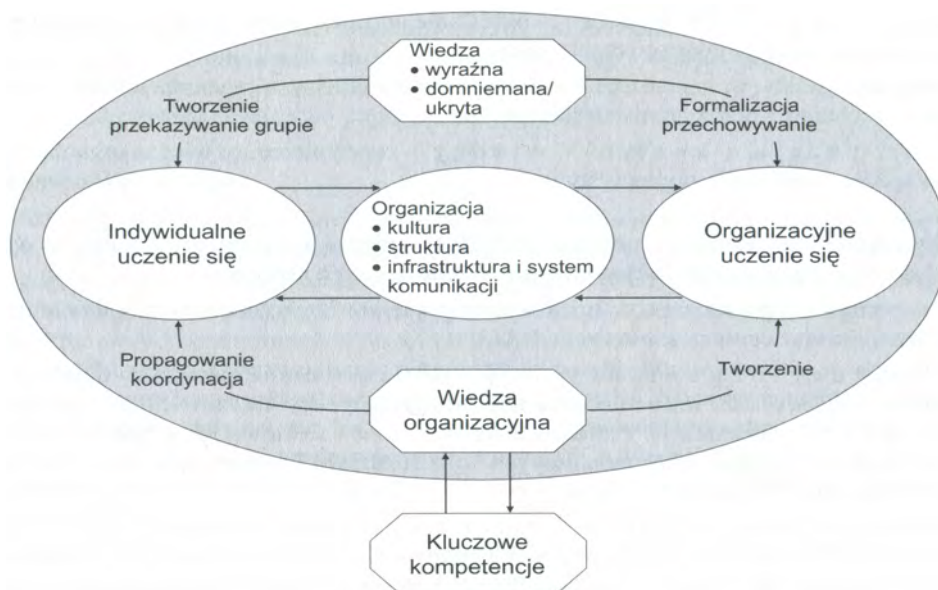
Wraz ze wzrostem tempa zmian w otoczeniu gospodarczym, rośnie znaczenie elastyczności i umiejętności nabywania wiedzy, co ma przełożenie na budowanie pozycji firmy. „Inteligencja” organizacji to zdobywanie wiedzy na temat otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego i umiejętne reagowanie na sygnały z niego pochodzące. Te cechy oraz aktywność w działaniu uzależnione są od zdolności uczenia się szybciej od rywali. Dotyczy to zarówno pojedynczych jednostek systemu, jak i całego przedsiębiorstwa.

Stonehouse wraz ze współautorami książki „Globalizacja, strategia i zarządzanie” opracowali model zarządzania wiedzą i pętli uczenia się w organizacji. Wg nich „proces uczenia się organizacji i wiedza organizacyjna oparte są na wiedzy indywidualnej, która musi zostać sformalizowana i zapisana w odpowiedniej formie do rozpropagowania w całej firmie. Zarządzanie wiedzą w „inteligentnej organizacji” jest oparte na kulturze, strukturze i infrastrukturze, które lansują i wspierają tworzenie i rozwój wiedzy”⁵.

Modelowanie przedsiębiorstwa przyszłości Struktura organizacyjna

Współczesne przedsiębiorstwo, a tym bardziej przedsiębiorstwo w przyszłości ma przed sobą potężne wyzwanie. Poziom świadomości, wykształcenia konsumentów rośnie w szybkim tempie. Klienci są wymagający, coraz częściej wiedzą dokładnie, czego oczekują i jakie przysługują im prawa. Aby sprostać ich oczekiwaniom, nowoczesna organizacja musi, rzecz jasna, dbać o jakość oferowanych wyrobów usług czy obsługę klienta, ale również o ekonomiczność prowadzonej działalności. Ekonomiczność tę zapewnić może maksymalizacja efektów wytwarzanych przez posiadane zasoby. „Odchudzenie” przedsiębiorstwa przyszłości powinno odbywać się bez uszczerbku na jakości jego oferty i ma polegać na specjalizacji oraz zredukowaniu ogniw nieefektywnych. Istotną rolę odgrywa tu także outsourcing – nowoczesne przedsiębiorstwo skupia się na swojej podstawowej działalności i musi mieć świadomość tego, że w pozostałych dziedzinach rozwiązaniem są specjaliści z zewnątrz. Takie podejście wydaje się mieć same plusy. Po pierwsze w istotny sposób wpływa na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa na rynku globalnym. Po wtóre pozwala skoncentrować się na działalności właściwej a także napędza gospodarkę i buduje system interakcji między pozornie niezwiązanymi jednostkami.

[5] Stonehouse G. i in., Wyd. cyt., s. 290.



Rys.1. Inteligentna organizacja – zarządzanie wiedzą i pętla uczenia się organizacji (według Stonehouse'a i Pemberton). Źródło: Stonehouse G. i in. Wyd. cyt., s. 291.

Handy twierdzi, że przedsiębiorstwo przyszłości oparte będzie na formule $\frac{1}{2} \times 2 \times 3^6$, zgodnie z którą liczba zatrudnionych spadnie o połowę, ich płaca dwukrotnie wzrośnie, a praca będzie trzykrotnie bardziej wydajna. To dalekosiężna wizja, aczkolwiek tendencja na rynku zmierza ambitnie w kierunku jej realizacji.

Nowoczesna organizacja nie tworzy barier w strukturach wewnętrznych czy stosunkach między odrębnymi jednostkami, stawia na komunikację. Swobodny przepływ informacji wpływa korzystnie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, umożliwia rozwój, przeciwdziałanie zagrożeniom i dostrzeganie szans w otoczeniu, dlatego w ideologii przedsiębiorstwa przyszłości zajmuje miejsce szczególne. Partnerstwo w kontaktach z kontrahentami czy dostawcami wyraża się poprzez podejmowanie wspólnych inicjatyw i procesów mających na celu udoskonalenie współpracy.

Restrukturyzacja

Ważny wpływ na budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa ma także restrukturyzacja, przez którą wyraża się strategia firmy. Podejście do restrukturyzacji świadczy o gotowości organizacji do zmian, do ponoszenia

[6] Praca zbiorowa pod red. Grudzewski M., Hejduk I., *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s.228.

ryzyka i o chęci działania w imię antycypowanych sukcesów. Wiele firm boi się reorganizacji w strukturach, polityce, przeraża je myśl o zerwaniu z tym co dobrze znane i okiełznane oraz o sprostaniu nowemu wyzwaniu.

Dostrzeżenia możliwości a nawet konieczności restrukturyzacji, podobnie jak w przypadku strategii czy marketingu należy upatrywać w interakcjach z otoczeniem. Jako że, jak mówi przysłowie, „co dwie głowy, to nie jedna”, a globalna gospodarka to nie jest jedyny sklep w okolicy, trzeba wyostrzyć zmysły, aby nie obudzić się w dalekim tyle za konkurencją, bez szans na sukces. Mamy dziś, w „erze informacji” o tyle łatwiej, że komunikacja i pozyskiwanie danych nie stanowią problemu. Bazy informacyjne są ogólnodostępne. Nie potrzebujemy delegować posłańca nie wiedząc kiedy ani czy w ogóle powróci, żeby dowiedzieć się jaki jest kurs dolara w Chile, pomijając fakt, że we współczesnym świecie, gdyby wrócił zdrow, jego dane byłyby już dawno nieaktualne.

Oczywiście ma to zarówno swoje plusy jak i minusy. Szybkość rozprzestrzeniania się informacji sprawia, że wieść o nowym produkcie rynkowym obiegnie świat w bardzo krótkim czasie, ale informacja o jego być może lepszym, czy tańszym substytucie również nie będzie czekać, tym samym rośnie konkurencja i skraca się znacznie cykl życia produktów.

Zdaniem J. B. Quinn i G. Himel, efektywne kluczowe umiejętności firmy w otoczeniu globalnym⁷:

1. są zestawami umiejętności lub wiedzy a nie produktami czy funkcjami,
2. stanowią długoterminowe podstawy dla adaptacji lub ewolucji przedsiębiorstwa,
3. występują w ograniczonej ilości,
4. powstają w obszarach, w których firma może dominować,
5. skupiają się na czynnikach ważnych dla klientów w długim okresie,
6. wymagają zakorzenienia w systemach organizacyjnych.

Wymienione umiejętności są istotne dla planowania wszystkich rodzajów restrukturyzacji: naprawczej, adaptacyjnej oraz rozwojowej.

Rynek weryfikuje trafność podejmowanych działań, wymusza aktywność. Konieczność adaptacji powoduje wzrost przedsiębiorczości. Globalizacja wykształca nawyk przewidywania, nie tylko reakcji na już zaistniałe sytuacje wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Z badań wynika, że prawidłowo przeprowadzona restrukturyzacja wpływa korzystnie na prosperowanie firm w ok. 80% przypadków. Stąd wniosek - tam, gdzie widzisz błąd, przeciwdziałaj. Jeśli sam nie potrafisz, znajdź kogoś, kto ci pomoże.

[7] Quinn J.B., Himel G., *Strategic outsourcing*, Wyd. The Mc Kinsey Quartely 1995, za: Gulski B., *Poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa...*, s. 10, cyt. za: Praca zbiorowa pod red. Bogdanienko J. *Firma w otoczeniu globalnym*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 87.

Działania marketingowe

Ekspansja na rynki zagraniczne w ramach globalizacji

Każde przedsiębiorstwo planujące ekspansję na rynki zagraniczne powinno w oparciu o rzetelne informacje przygotować plan taktyki marketingowej, określający misję, zasady taktyki i prognozowane efekty. Całościowa koncepcja marketingowa zawiera cele, strategie i kompozycje instrumentów marketingowych. Zdaniem Philipa Kotlera „Klucz do osiągnięcia celów organizacji leży w określeniu potrzeb i wymagań rynków docelowych oraz dostarczeniu pożądanego zadowolenia w sposób bardziej wydajny i skuteczny niż konkurenci”. Czynnikiem otoczenia marketingowe istotnymi dla strategii marketingowej są⁸:

1. potrzeby klienta – charakter globalny / lokalny,
2. kultura – możliwość konieczności różnicowania produktów / usług,
3. język – może wymagać lokalnego zróżnicowania,
4. technologia - może wymagać lokalnego zróżnicowania,
5. względy prawne - mogą wymagać lokalnego zróżnicowania.

W obszarze marketingu należy prowadzić badania i obserwacje rynku. Informacje pozyskane bezpośrednio od klientów są najcenniejsze, ponieważ pozwalają sprecyzować oczekiwania rynków, w które celujemy z produktem. Warto inwestować w analizy marketingowe i zachęcać konsumentów do wyrażania opinii. Oprócz informacji zwrotnej dla producenta daje to pozytywne wrażenie dbałości o zadowolenie klienta. Odpowiednia reakcja za zapotrzebowanie na rynku gwarantuje sukces marketingowy a tym samym w znaczący sposób wpływa na sukces organizacji.

Rozpatrując możliwość ekspansji bądź pozycję firmy na już zaatakowanym rynku, nie sposób pominąć informacje z analizy bieżącej i przewidywanej sytuacji przedsiębiorstwa na danym rynku. Analiza ta pozwala na wykrycie szans i zagrożeń a także jest pomocna w ocenie potencjału firmy w kontekście ofensywy globalnej.

Globalna strategia w dziedzinie marketingu oznacza konieczność dokonania już nie tylko lokalnej, ale transnarodowej segmentacji oraz poszukiwanie nowych rynków zbytu. Na rynku ogólnoświatowym więcej jest potencjalnych nabywców, ale trudniej do nich dotrzeć. Działania promocyjne i reklamowe skierowane do właściwej grupy są podstawą pozyskania nowych klientów.

[8] Kotler P., *Marketing. Analiza...*, s. 16, cyt. za: Oczkowska R. *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym, uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Wyd. Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne Sp. z o.o. - Oficyna Wydawnicza AFM, , Kraków 2007, s. 127.

Cele marketingowe przedsiębiorstw międzynarodowych wyróżnił A.V. Phatak. Są to⁹: ogólna wielkość sprzedaży, udział w rynku; globalnym, regionalnym, krajowym, wzrost wielkości sprzedaży, wzrost udziałów w rynku, integracja rynków krajowych, standaryzacja marketingu w celu zwiększenia jego efektywności, integracja działań w różnych krajach.

Korzyści z marketingu – George S. Yip¹⁰:

- poprawa wiedzy na temat preferencji klientów,
- zwiększenie siły konkurencyjnej,
- poprawa jakości produktu,
- obniżka kosztów.

W formułowaniu wariantów strategicznych marketingu i wyborze odpowiedniej opcji pomocna może być Macierz Ansoffa, która prezentuje strategię podejścia do rynku wynikające ze stosunku względnej nowości produktu do znajomości rynku i daje pogląd na stan obecny oraz domniemany przyszły¹¹:

- produkt dotychczasowy, rynek dotychczasowy - strategię penetracji rynku - zwiększanie sprzedaży dotychczasowych produktów na dotychczasowych rynkach,
- rynek dotychczasowy, produkt nowy - strategię rozwoju produktu - tworzenie nowych produktów i wprowadzanie ich na dotychczasowe rynki,
- rynek nowy, produkt dotychczasowy - strategię rozwoju rynku - znajdowanie nowych rynków dla sprzedaży dotychczasowych produktów,
- rynek nowy, produkt nowy - strategię dywersyfikacji - sprzedaż nowych produktów na nowych rynkach.

Podsumowanie

Na zakończenie chciałabym raz jeszcze posłużyć się słowami mistrza „Sztuki wojny”, które trafnie konkludują mój przekaz: „Ci, którzy potrafią postępować niekonwencjonalnie, są nieskończeni niczym niebo i ziemia, niewyczerpani niczym wielkie rzeki. Gdy nadchodzi ich koniec, zaczynają się znowu, jak dni i miesiące. Umierają i rodzą się na nowo, niczym cztery pory roku”¹².

[9] Pathak A. V., *International Dimensions of Management*, Wyd. PWS Kent Publishing Company, Boston 1989, cyt. za: Koźmiński A. K. *Zarządzanie międzynarodowe... s. 119*, cyt. za: Oczkowska R., wyd. cyt., s. 127.

[10] Stonehouse G. i in. Wyd. cyt., s. 202.

[11] Becker J., *Marketing-Konzeption. Grundlagen des Strategischen Marketing Managements*. Vahlen, Munchen 1998, s. 126, cyt. za: Niestój R., *zarządzanie marketingiem...*, s. 140, cyt. za: Oczkowska R., wyd. cyt., s. 128.

[12] Sun T., Sun P., Wyd. cyt., cyt. za: <http://pl.wikiquote.org/>.

Literatura

1. Becker J., *Marketing-Konception. Grundlagen des Strategischen Marketing Managements*, Vahlen, Munchen 1998, s. 126, cyt. za: Niestój R., *zarządzanie marketingiem...* [w:] Oczkowska R., Wyd. cyt.
2. Kotler P., *Marketing. Analiza...* [w:] Oczkowska R., Wyd. cyt.
3. Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce, wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
4. Oczkowska R., *Przedsiębiorstwo na rynku międzynarodowym, uwarunkowania strategii internacjonalizacji i globalizacji*, Wyd. Krakowskie Towarzystwo Edukacyjne Sp. z o.o. - Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2007.
5. Pathak A. V., *International Dimensions of Management*, Wyd. PWS Kent Publishing Company, Boston 1989, cyt. za: Koźmiński A. K., *Zarządzanie międzynarodowe...* [w:] Oczkowska R., wyd. cyt.
6. Praca zbiorowa (red. Grudzewski M., Hejduk I.), *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, Wyd. Difin, Warszawa 2002.
7. Quinn J.B., Himel G., *Strategic outsourcing*, Wyd. The Mc Kinsey Quartely 1995, za: Gulski B., *Poprawa konkurencyjności przedsiębiorstwa...* [w:] Praca zbiorowa (red. Bogdanienko J.), *Firma w otoczeniu globalnym*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2006.
8. Stonehouse G. i in., *Globalizacja, strategia i zarządzanie*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2001.
9. Sun T., Sun P. *Sztuka wojny*, Wyd. Helion, Gliwice 2008, cyt. za: <http://pl.wikiquote.org/>.

Streszczenie

Realia procesu globalizacji stawiają przed organizacjami nowe wyzwania. Chcąc podjąć walkę o sukces, przedsiębiorstwo przyszłości musi się z nimi zmierzyć. Konkurencyjność jednostki na światowym rynku jest przede wszystkim kwestią odwagi i kreatywności, które pozwalają patrzeć dalej i widzieć więcej, a także podejmować ryzyko, którego inni podjąć się boją. Należy uświadomić sobie, iż porażka jest matką sukcesu, a ci, którym udało się go osiągnąć nie są po prostu szczęściarzami. Ludzie sukcesu są ludźmi myślącymi, którzy nie pozwolili sobie wmówić, że nie są w stanie czegoś osiągnąć. Którzy ciężko pracowali na to, by udowodnić sobie i sceptykom, że warto walczyć i że można zwyciężać. Organizacje przez nich tworzone powinny być do nich podobne

Summary

The realities of globalization pose new challenges to the organizations. To take the struggle for success, the future company have to take them into account. The company's competitiveness in the global market is primarily a matter of courage and creativity that make possible to look farther and to see more, and take risks that others are afraid to take. One should realize that failure is the mother of success, and those who managed to achieve it aren't just lucky. Successful people are thinking people who don't let anyone tell that they aren't able to accomplish something. Who worked so hard to prove themselves and skeptics that it is worth to fight for and that one can win. The organizations crated by them should be similar to them.

Małgorzata Ćwiek
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

CASH POOLING JAKO NOWOCZESNA METODA ZARZĄDZANIA GOTÓWKĄ

Wstęp

Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości wymaga stosowania nowoczesnych metod zarządzania finansami. Metod, które umożliwią optymalny dobór źródeł finansowania, odpowiednią alokację zasobów oraz utrzymanie płynności finansowej, co w długim okresie pozwoli na pomnożenie wartości przedsiębiorstwa. Zagadnienie zarządzania finansami, w tym także zarządzania gotówką, nabiera nowego wymiaru w obliczu obserwowanej na rynku silnej tendencji do łączenia się przedsiębiorstw w grupy kapitałowe. Członkowie grupy mogą różnić się między sobą wielkością posiadanych zasobów, zapotrzebowaniem na środki pieniężne oraz systemem sprawozdawczości. Metodą, która pozwala na optymalizację korzyści z posiadanych środków pieniężnych jest cash pooling. Celem niniejszej pracy jest charakterystyka cash poolingu jako metody zarządzania gotówką oraz przegląd produktów bankowych dostępnych na rynku umożliwiających zastosowanie tej metody.

Cash pooling a zarządzanie gotówką

Utrzymywanie środków pieniężnych w przedsiębiorstwie związane jest niezbędne i wiąże się z trzema motywami: transakcyjnym, ostrożnościowym oraz spekulacyjnym¹³. Wielkość utrzymywanych wolnych środków pieniężnych zależy od poziomu aktywności gospodarczej, charakteru przepływów pieniężnych (im większe wahania cash flow tym większy poziom gotówki utrzymywany jest na nieprzewidziane wydatki) oraz warunków panujących na rynku finansowym - okresie wysokiego poziomu stóp procentowych przedsiębiorstwa przeznaczają wolne zasoby gotówki na zakup papierów wartościowych, w przeciwnym wypadku wykazują większą aktywność w poszukiwaniu okazjonalnych transakcji.

Utrzymywanie rezerw gotówki związane jest z określonymi kosztami. Koszt utrzymywania gotówki w przedsiębiorstwie jest kosztem alternatywnym, a co do wartości wyraża się zyskiem, jakie przedsiębiorstwo mogłoby zrealizować, gdyby zainwestowało w najlepszy możliwy sposób. Dlatego przedsiębiorstwa dążą do minimalizowania poziomu utrzymywanej gotówki a nadwyżki inwestują

[14] M. Sierpińska, D. Wędzki, *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 220-221

w krótkoterminowe papiery wartościowe. Z drugiej jednak strony zbyt niski poziom wolnych środków pieniężnych także wiąże się z kosztami dla przedsiębiorstwa – będzie to np. koszt utraconego rabatu za wcześniejszą płatność lub koszt kredytu obrotowego zaciąganego na pokrycie bieżących wydatków. Istnieje wiele metod ustalania optymalnego poziomu gotówki, m. in. model Baumola, w praktyce jednak określenie dokładnego zapotrzebowania na gotówkę jest bardzo trudne a przedsiębiorstwo musi liczyć się zarówno z niespodziewanymi wpływami gotówki jak i z niezaplanowanymi wydatkami. Szczególną trudność stanowi optymalizacja poziomu gotówki w przypadku przedsiębiorstw o złożonej strukturze organizacyjnej i w grup kapitałowych. W przypadku przedsiębiorstw o zróżnicowanym profilu działalności lub rozproszonych geograficznie koniecznością jest posiadanie osobnego konta przez każdy z oddziałów. To jednak może doprowadzić do sytuacji, kiedy na jednych kontach występuje znaczna ilość wolnej gotówki w czasie, gdy inne jednostki korzystają z kredytów na pokrycie bieżących wydatków. Jest to niekorzystna sytuacja, ponieważ z jednej strony przedsiębiorstwo nie odnosi korzyści z wolnej gotówki, a z drugiej strony płaci odsetki od kredytu. W takiej sytuacji bardzo przydatnym narzędziem zarządzania gotówką jest cash pooling.

Istota i rodzaje cash poolingu

Cash pooling jest metodą pozwalającą na zwiększenie efektywności zarządzania finansami przedsiębiorstw o rozbudowanej strukturze organizacyjnej lub grup kapitałowych. Polega na koncentrowaniu środków pieniężnych z jednostkowych rachunków poszczególnych uczestników i zarządzaniu zgromadzoną w ten sposób sumą przy wykorzystaniu możliwości płynących z konsolidacji sald. Pozwala to na kompensowanie niedoborów gotówki na kontach nadwyżkami z innych kont¹⁴. Optymalizacja środków znajdujących się na kilku rachunkach może odbywać się poprzez konsolidację rzeczywistą, konsolidację wirtualną oraz konsolidację mieszaną¹⁵.

Konsolidacja rzeczywista (zero - balancing cash pooling) polega na koncentracji sald z rachunków uczestników grupy kapitałowej lub przedsiębiorstwa na rachunku skonsolidowanym poprzez fizyczny transfer środków. Transfery na rachunek zbiorczy dokonywane są pod koniec dnia a transfery odwrotne na początku kolejnego dnia. Nadwyżki środków pieniężnych (saldą dodatnie) przekazywane są na rachunek główny, natomiast salda ujemne są pokrywane z rachunku głównego.

Konsolidacja wirtualna (national cash pooling) sprowadza się do ustalenia salda skonsolidowanego na moment konsolidacji bez dokonywania fizycznego

[15] J. Trusiński, *Cash pooling jako metoda zarządzania finansami*, www.egospodarka.pl, 22.03.2010.

[16] M. Sierpińska, T. Jachna, *Cash pooling czyli o gotówce w grupie kapitałowej*, www.informator.org.

transferu. Naliczane odsetki są oparte na sumie sald dodatnich i ujemnych rachunków podlegających konsolidacji. Brak rzeczywistej konsolidacji środków z jednej strony jest mniej kosztowny od transferu rzeczywistego, gdyż nie wymaga łączenia i rozdzielania środków należących do poszczególnych jednostek, pozwala jednak na uzyskanie mniejszych korzyści w związku z obowiązkiem banku do utrzymywania rezerw od wszystkich aktywów, także tych na kontach źródłowych.

Konsolidacja mieszana łączy rozwiązania konsolidacji rzeczywistej i wirtualnej. Rozwiązanie takie wymaga konsolidacji na kilku poziomach grupy kapitałowej. Na części z nich dokonuje się rzeczywistej konsolidacji środków pieniężnych, a na innych dokonuje się konsolidacji wirtualnej.

Środki pieniężne po przekazaniu na rachunek główny powracają zazwyczaj następnego dnia na ten sam rachunek – jest to tak zwany cash pooling zwrotny (two – way). Coraz częściej spotkać się można jednak z konstrukcją, w której środki pieniężne nie wracają następnego dnia, a rozliczenie między uczestnikami cash poolingowego (one way) następuje po upływie określonego czasu, np. miesiąca¹⁶ lub po nastąpieniu określonego w umowie zdarzenia, np. wystąpienia podmiotu z grupy kapitałowej.

Umiejętne stosowanie cash poolingowego może przynieść wymierne korzyści. Podstawowym walorem tej metody jest obniżenie kosztów finansowych oraz podwyższenie przychodów finansowych. Wraz z zastosowaniem cash poolingowego rośnie także płynność finansowa zarówno pojedynczego przedsiębiorstwa (oddziału) jak i całej grupy kapitałowej (przedsiębiorstwa), a co za tym idzie większa wiarygodność w oczach kontrahentów. Wykorzystanie efektu skali grupy kapitałowej pozwala na optymalizację przepływów finansowych przy jednoczesnym zachowaniu autonomii podmiotów podporządkowanych. Pomimo wielu zalet cash poolingowego stosowanie tego instrumentu niesie ze sobą pewne problemy. Może się zdarzyć, że transfer środków w przypadku cash poolingowego rzeczywistego może uniemożliwić identyfikację źródła przychodu. Wiele wątpliwości nastroczają także aspekty podatkowe, zwłaszcza przy cash poolingowym o charakterze międzynarodowym.

Aspekty prawne cash poolingowego

Zarówno w prawie polskim, jak i międzynarodowym bank jest regulacji prawnych definiujących cash pooling. Stanowi on umowę nienazwaną, dlatego w przeważającej części opiera się na ustaleniach poczynionych przez uczestników – pozwala na to zasada swobody umów.

Cash pooling wirtualny został częściowo opisany w artykule 93a Prawa bankowego. Zawiera on stwierdzenie, że "w umowie zawartej ze spółkami

[17] R. Jurkiewicz, *Cash pooling – skutki w podatkach obrotowych*, Monitor Polski.

tworzącymi podatkową grupę kapitałową w rozumieniu przepisów o podatku dochodowym od osób prawnych, reprezentowanymi przez spółkę dominującą w tej grupie, bank może określić wysokość skonsolidowanego oprocentowania dla środków zgromadzonych na rachunkach bankowych tych spółek oraz udzielonych im kredytów i pożyczek pieniężnych". Podkreślić należy, że nie jest to definicja pełna, odnosi się bowiem wyłącznie do podatkowych grup kapitałowych, może jednak stanowić pewien punkt odniesienia przy konstruowaniu umowy cash poolingowej.

W przypadku cash poolingu wirtualnego bank zobowiązuje się do naliczania odsetek skoncentrowanych środków pieniężnych klienta, umowa cash poolingowa powinna zatem określać rachunki, które podlegają konsolidacji oraz stopy procentowe dla skonsolidowanych środków¹⁷. Oprocentowanie zgromadzonych środków pieniężnych oraz zaciągniętych kredytów jest naliczone tylko od środków zgromadzonych na koncie skonsolidowanym, w przeciwnym wypadku dochodziłoby bowiem do podwójnego oprocentowania.

Jeśli chodzi o cash pooling rzeczywisty brak jest w polskim prawie jakichkolwiek regulacji prawnych. Można jednak określić podstawowe elementy takiej umowy, opierając się na doświadczeniach z praktyki gospodarczej. Zaliczyć do nich można¹⁸: zobowiązanie banku do prowadzenia skonsolidowanego rachunku bankowego, zobowiązanie do transferu środków pieniężnych podlegających konsolidacji na rachunek skonsolidowany, ustalenie terminów transferu środków pieniężnych oraz oprocentowanie zgromadzonych środków.

Sz szczególnie wiele wątpliwości nastrożają aspekty podatkowe cash poolingu. Podstawową kwestią wymagającą rozwiązania jest pytanie, czy kompensowanie ujemnego salda środków pieniężnych ze środków grupy jest, z punktu widzenia prawa podatkowego, pożyczką udzieloną temu podmiotowi, czy nie. Potraktowanie cash poolingu jako pożyczki niesie ze sobą obowiązek odprowadzenia podatku od uzyskanych korzyści finansowych. Wspomnianą korzyść stanowi brak konieczności zaciągania kredytu w celu pokrycia niedoboru środków pieniężnych. Pozostaje mieć nadzieję, że wprowadzenie do prawa pojęcia cash poolingu wyjaśni wątpliwości podatkowe, bowiem brak odpowiednich regulacji niejednokrotnie zniechęcają do implementacji cash poolingu.

Cash pooling a produkty finansowe banków

Konsolidacja rachunków bankowych wymaga zawarcia co najmniej dwóch umów. Pierwsza reguluje stosunku pomiędzy uczestnikami cash poolingu tzn. określa zasady transferu środków finansowych na wspólny rachunek i wyznacza

[18] J. Trusiński, *Umowy cash poolowe*, www.twojbiznes.infor.pl.

[19] J. Trusiński, *Cash pooling jako metoda zarządzania finansami*, www.egospodarka.pl.

skarbnika grupy (pool leader'a), który zarządza wspólnym rachunkiem. Druga umowa dotyczy prowadzenia rachunku skonsolidowanego lub dokonywania konsolidacji sald rachunków członków grupy i jest zawierana pomiędzy pool leaderem a bankiem.

W Polsce w bankach prowadzących obsługę klientów instytucjonalnych w ofercie odnaleźć można produkty finansowe, których istota opiera się na konstrukcji cash pooling. Do instrumentów tych należą¹⁹:

- rachunek koncentryczny,
- netting sald w ramach danej jednostki gospodarczej,
- cash pooling kredytowo - depozytowy.

Rachunek koncentryczny znajduje zastosowanie w przedsiębiorstwach wielooddziałowych. Jego konstrukcja polega na przesyłaniu na koniec każdego dnia wszystkich środków na rachunek główny przedsiębiorstwa. W ramach tego rachunku przedsiębiorstwo posiada określony limit kredytowy, którym może posiłkować się w przypadku ujemnego salda rachunku. W przypadku salda dodatniego tworzona jest lokata.

Wyższą formą rachunku koncentrycznego jest rachunek skonsolidowany. Pozwala on na przekazywanie całości lub części zgromadzonych środków z powrotem na rachunki indywidualne, na warunkach określonych w umowie. Środki mogą być koncentrowane na rachunku skonsolidowanym z użyciem tzw. target balancing²⁰. Wymaga to ustalenia maksymalnego i minimalnego salda posiadanych rachunków bankowych. Na rachunek główny transferowana jest tylko nadwyżka środków przekraczająca saldo maksymalnego. W przypadku przekroczenia salda dolnego następuje uzupełnienie brakującej kwoty.

Innym rozwiązaniem jest netting sald rachunków w ramach jednostki gospodarczej. Pozwala on na kompensację niedoborów gotówki na poszczególnych kontach jednostkowych środkami zgromadzonymi na innych kontach bez konieczności transferu środków. Odbywa się to poprzez wirtualne kompensowanie sald i naliczanie odsetek od otrzymanej sumy.

Cash pooling kredytowo – depozytowy polega na tworzeniu lokat z wolnych środków, które są dostępne jako kredyt. Instrument ten znajduje zastosowanie w grupach kapitałowych. Kredyt ma w tym przypadku podobne oprocentowanie co lokata. Zabezpieczeniem ujemnych sald jest wzajemne poręczenie potencjalnych zobowiązań stron umowy cash poolingowej bądź przelew wierzytelności.

[20] P. Tomala, *Cash pooling jako metoda poprawy efektywności*, www.bankier.pl.

[21] P. Mucha, *Cash pool – zarządzanie środkami pieniężnymi*, www.mojafirma.infor.pl, 28.04.2010.

Konstrukcja rachunku skonsolidowanego na przykładzie BRE BANKU

W Polsce jednym z banków oferujących prowadzenie rachunku skonsolidowanego jest BRE BANK. Operacja automatycznego przeksięgowania środków, znajdujących się na rachunkach bieżących lub pomocniczych (bez lub z overdraftem) podlegających konsolidacji, przeprowadzana jest w kwotach, opcjach i cyklach, uzgodnionych przez przedsiębiorstwo i bank.

W ramach prowadzenia rachunku skonsolidowanego możliwe jest m.in.²¹:

- konsolidowanie na wskazanym rachunku całości lub części sald dodatnich lub ujemnych (określonych jako kwota lub procent salda), znajdujących się na rachunkach podlegających konsolidacji,
- konsolidowanie sald na końcu dnia lub wielokrotnie w ciągu dnia (konsolidacja intra-day),
- automatyczny powrót środków (w całości lub części) na rachunki źródłowe z początkiem następnego dnia roboczego,
- realokowanie odsetek od sald rachunków.

Automatyczna konsolidacja intra-day dostępna jest między godziną 08.00 a 17.59, maksymalnie 10 razy w ciągu dnia. Konsolidacja w ciągu dnia roboczego następuje w godzinach, kwotach i opcjach zdefiniowanych przez klienta.

Usługa prowadzenia rachunku skonsolidowanego oferowana jest w oparciu o analizę indywidualnych potrzeb firmy lub grupy kapitałowej w kontekście skali jej współpracy z bankiem. Warunkiem korzystania z tej usługi jest posiadanie rachunku bieżącego w BRE Banku oraz złożenie odpowiedniej dyspozycji w formie wniosku. Korzystanie z usługi nie wymaga zawarcia odrębnej umowy, wiąże się z opłatą w wysokości 420 zł²² miesięcznie.

Klient korporacyjny ma możliwość zaprojektowania struktury rachunku skonsolidowanego według własnych potrzeb. Rachunek taki może mieć kilka poziomów. Każdy uczestnik posiada swój własny rachunek. Dodatkowo każdy rachunek może posiadać kilka rachunków pomocniczych dla wybranych rodzajów działalności dodatkowej. Sposób i termin transferu sald lub środków jest określany dla każdego z kont indywidualnie. Jest to bardzo istotne, ponieważ tylko odpowiednia struktura cash pooling, uwzględniająca specyfikę danej jednostki lub grupy kapitałowej pomoże usprawnić zarządzanie gotówką i podnieść jej efektywność. Po uzyskaniu dodatniego salda na rachunku skonsolidowanym środki w sposób automatyczny mogą być przelewane na rachunek depozytowy, co jest korzystne z punktu widzenia przedsiębiorstwa z uwagi na znacznie wyższe niż w przypadku rachunku bankowego oprocentowanie.

[22] www.brebank.pl, 28.04.2010.

[23] Zgodnie z taryfą prowizji i opłat bankowych BRE BANKU SA opublikowaną 1.12.2009.

Zakończenie

Cash pooling jest narzędziem coraz częściej stosowanym zarówno w Polsce jak i na świecie. Stanowi odpowiedź na wyzwania stawiane przez przedsiębiorstwa i korporacje o wysokim stopniu złożoności w dziedzinie zarządzania gotówką. Kalkulowanie odsetek na podstawie zbilansowanego salda środków na wielu różnych rachunkach pozwala osiągnięcie znacznie korzystniejszego wyniku odsetkowego uczestników cash poolingu niż w przypadku indywidualnego inwestowania nadwyżek i indywidualnego ponoszenia kosztów finansowania przez poszczególne jednostki. Pozostaje mieć nadzieję, że odpowiednie regulacje prawne ułatwią korzystanie z cash poolingu i uczynią go bardziej dostępnym.

Literatura

1. *Cash pooling jako metoda zarządzania finansami*, www.egospodarka.pl.
2. Jurkiewicz R., *Cash pooling – skutki w podatkach obrotowych*, www.monitorpodatkowy.pl.
3. Mucha P., *Cash pool – zarządzanie środkami pieniężnymi*, www.mojafirma.infor.pl
4. Sierpińska M., Jachna T., *Cash pooling czyli o gotówce w grupie kapitałowej*, www.informator.org.
5. Sierpińska M., Wędzki D., *Zarządzanie płynnością finansową w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
6. Tomala P., *Cash pooling jako metoda poprawy efektywności*, www.bankier.pl.
7. Trusiński J., *Cash pooling jako metoda zarządzania finansami*, www.egospodarka.pl.
8. Trusiński J., *Umowy cash poolowe*, www.twojbiznes.infor.pl.
9. www.brebank.pl.

Streszczenie

Zarządzanie gotówką nabiera nowego wymiaru w obliczu obserwowanej na rynku tendencji do łączenia się przedsiębiorstw w grupy kapitałowe. Referat charakteryzuje cash pooling jako nowoczesną metodę zarządzania gotówką, która pozwala na zwiększenie efektywności zarządzania finansami poprzez łączenie pozycji debetowych i kredytowych wielu kont na jednym koncie oraz przegląd produktów bankowych dostępnych na rynku umożliwiających zastosowanie tej metody.

Summary

Cash management takes on a new dimension in the face of the observed market trend that is the merging of the companies into capital groups. The paper presents the cash pooling method as a modern way of the cash management. This way enables to increase the efficiency of the cash management through the combining credit and debit positions from various accounts into one account as well as the review of banking products that are available on the market and enable to use this method.

POTENCJAŁ SPOŁECZNOŚCI WIRTUALNYCH I JEGO APLIKACJA W ZARZADZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM TRANSNARODOWYM

Społeczności wirtualne, czy społeczności internetowe są powszechnie stosowanym narzędziem w zakresie promocji firmy, marki czy produktu.²³ Jest to związane z koniecznością używania nowoczesnych mediów w celu dotarcia do konsumentów i zaprezentowania im, w miarę możliwości sugestywnie, przekazu reklamowego. Społeczności jednak mogą być wykorzystywane również jako narzędzie, dzięki któremu tworzy się nową jakość pracy w firmie, szczególnie jeśli jest to przedsiębiorstwo transnarodowe. Pomimo wysokiej świadomości managerów w zakresie konieczności wykorzystania Internetu w celach promocyjnych, nadal tworzenie, kreowanie i wykorzystywanie społeczności wirtualnych w bieżącym funkcjonowaniu firmy jest mniej oczywiste.

Rozważania dotyczące społeczności wirtualnych i ich aplikacji należy rozpocząć od zdefiniowania pojęcia społeczności i społeczności wirtualnej, często mylonej z portalem społecznościowym.

Czym są społeczności wirtualne?

Pierwsze opracowania dotyczące funkcjonowania społeczności i przyczyn jej tworzenia zostały opublikowane już w latach 20-tych XX wieku. Rozumiano wówczas „społeczność” jako zamieszkałą na pewnym terytorium zbiorowość ludzką, nadając pojęciu znaczenie ekologiczno-urbanizacyjne niż humanistyczno-społeczne.²⁴ Społeczności tworzyły się z pewnych powodów i w określonym celu, koncentrowano się na zarysie relacji społecznych pomiędzy członkami społeczności jako grupy, jednak marginalizowano indywidualne wpływy poszczególnych jednostek.²⁵

Trend ten utrzymywał się do lat 70-tych, kiedy Albert Hunter wyróżnił wymiary społeczności: współdzielone środowisko, strukturę społeczną (z uwzględnieniem więzi społecznych) i współdzieloną przez jednostki kulturę

[24] B.Gotwald, *Wykorzystanie Internetu w promocji produktu, firmy, marki*, [w:] *Przedsiębiorstwo XXI wieku - nowoczesne trendy w biznesie*, Lublin 2009.

[25] R. Park, E. Burgess, *Introduction to the Science of Sociology*, wyd. University of Chicago Press, Chicago 1921. R. Park, E.W. Burgess, R.D. McKenzie, *The City*, wyd. University of Chicago Press, Chicago 1925.

[26] R.A. Nnaan, C. Milofsky, *Handbook of community movements and local organizations*, wyd. Springer Science, New York 2007, s. 5-7.

i symbole.²⁶ Współcześnie dąży się do definiowania społeczności z punktu widzenia szeroko rozumianej wspólnoty kulturowej, włączając w nią więzi, wspólny język, wzory zachowań oraz ludzi, którzy poszukując zachowania swojej indywidualności, w pełni realizują siebie jedynie poprzez współuczestnictwo i głęboką kooperację, w poszanowaniu praw i godności, zarówno swoich, jak i innych.²⁷

Społeczność wirtualna często jest utożsamiana z ogółem ludzi korzystających z zasobów Internetu.²⁸ Jest to jednak definicja zdecydowanie zbyt ogólnikowa i ułomna. Społeczność wirtualna stanowi odwzorowanie społeczności rzeczywistego świata i jako taka powinna być oceniana z tej samej perspektywy.²⁹ Dlatego społeczność wirtualna jako zbiór jednostek, które współdzielą język, kulturę (organizacyjną) i poszukują równowagi pomiędzy indywidualizmem a współpracą stanowią podwaliny społeczności organizacyjnej czy korporacyjnej, budowanej w Internecie.

Potencjał społeczności wirtualnych w przedsiębiorstwie

Człowiek podejmuje w ramach społeczności wirtualnych aktywność dążącą do zaspokojenia dwóch typów potrzeb: afiliacji i ekspresji. Obydwie potrzeby stanowią przedmiot analiz i są wykorzystywane w przedsiębiorstwie. Przynależność do firmy, manifestowana przez obecność w grupie fanów na Facebooku jest oczywistym narzędziem budowania wizerunku, podobnie jak oczywistym jest analiza profilu kandydata na pracownika przez pryzmat jego obecności i aktywności w Internecie.

Nowoczesnym zastosowaniem wirtualnej społeczności jest odwzorowanie przedsiębiorstwa w Internecie, zaprezentowanie jego złożonej struktury i profilu pracownika poprzez zbudowanie korporacyjnej wirtualnej społeczności. Jej celem nie jest odwzorowanie hierarchii i pozycji jednostek w firmie³⁰, ale umożliwienie interakcji utrudnionych w rzeczywistości. Poznanie wizerunku prezesa korporacji, staje się osiągalne, a sam prezes publikujący zdjęcie swojej rodziny staje się bardziej „ludzki”. Pracownik, który poznaje w ramach sieci firmowej kolegów z Japonii, Niemiec, Rosji i Hiszpanii jest spełniony społecznie i ma poczucie przynależności nie do międzynarodowej hybrydy,

[27] A. Hunter, *Symbolic Communities*, wyd. University of Chicago Press, Chicago 1974, s. 318-325.

[28] M.F. Rousseau, *Community. The Tie That Binds*, wyd. University Press of America, London 1991, s. VII-XIII (wstęp).

[29] J. Zieliński, *Ideologia Internetu*, dostępne przez: <http://www.winter.pl/ideologia.html>, dnia 20.04.2010, godz. 18.47.

[30] Por. H. Rheingold, *The Virtual Community. Homesteading on the Electronic Frontier*, New York 1994.

[31] K. Hampton, B. Wellman, *Examining Community in the Digital Neighbourhood: Early Results from Canada Wired Subu*, [w:] Ishida T., Isbister K. (red.), *Digital Cities: Technologies, Experiences, and Future Perspectives*, wyd. Springer, Berlin 2000.

a firmy, na którą składają się prawdziwi ludzie. To buduje jego poczucie pewności i bezpieczeństwa,³¹ ale również ułatwia mobilność na rynku pracy, redukując stres związany z relokacją.

Zabezpieczenie realizacji potrzeby ekspresji pracownika jest równie istotne i posiada ogromny potencjał. Celem jest nie tylko poznanie prawdziwych opinii pracownika, ale również ocena jego potencjału i zaangażowania w życie przedsiębiorstwa.

G. Mazurek, obok potrzeby afiliacji, wymienia również władzę jako kryterium potrzeb zaspokajanych przez społeczność.³² Wprawdzie władzę odnosi do grup konsumenckich, podobne jednak implikacje może mieć władza społeczności pracowniczej, np.: w kontekście kształtowania się i aktywności związków zawodowych. Można mówić wówczas o transnarodowych związkach zawodowych³³ i o międzynarodowej solidarności pracowniczej. Należy zauważyć, że ułatwione staje się nie tylko prezentowanie opinii przez pracowników, ale również wczesna interwencja (np.: zapobieżenie strajkowi).

Społeczności wirtualne charakteryzują się płynnością relacji i zmiennym zaangażowaniem.³⁴ Społeczność korporacji³⁵ ma szansę stać się stałym elementem aktywności pracownika, jeśli dostarczy mu odpowiedniego zakresu bodźców, dzięki zastosowaniu eyetrackingu czy odpowiedniej lepkości serwisu.³⁶ Elementami aktywności na portalu korporacyjnym może być nie tylko pisanie bloga czy wymiana wiadomości, ale również gra w gry podwyższające świadomość marki czy lektura planów rozwoju firmy. Współczesne korporacje transnarodowe znajdują się na etapie tranzycji z systemu rozproszonego, zdelokowanego, na skoncentrowany, a narzędziem przyspieszające ten proces jest Internet. Obecnie zarządzanie całym obszarem EMEA w firmie Dell przez jedną osobą nie jest dużym problemem, ponieważ Internet daje możliwości natychmiastowej komunikacji z managerami niższego szczebla. Przeniesienie tych relacji do portalu firmowego pozwoliłoby zbadać aktywność poszczególnych managerów i ułatwić im współpracę.

[32] W.M. Pride, R.J. Hughes, J.R. Kapoor, *Business*, wyd. Cengage Learning Inc., Boston 2008, s. 351-353.

[33] G. Mazurek, *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*, wyd. Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 120.

[34] J.T. Addison, C. Schnabel, *International Handbook of Trade Unions*, wyd. Edward Elgar Publishing, Northampton 2003.

[35] J. Fernback, B. Thompson, *Virtual Communities: Abort, Retry, Failure?*, dostępne przez: <http://www.well.com/~hhr/texts/VCCivil.html>, dnia 20.04.2010, godz. 19:30.

[36] Por.: G. Mazurek, *Blogi ...op.cit.*, s. 116.

[37] Por.: R. Kozielski, G. Mazurek, *Wskaźniki e-commerce*, [w:] Kozielski R. (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006; M. Górak, *Jak przylepić użytkowników do serwisu*, dostępne przez: http://www.internetstandard.pl/news/8_4143/Jak_przylepic_uzytkownikow.do_serwisu.html, dnia 20.04.2010, godz. 21:10.

Zapewnieniu odpowiedniego poziomu głębokości relacji³⁷ mogłoby służyć uruchomienie podgrup, zrzeszających pracowników tego samego szczebla, np.: pracowników technicznych, administracyjnych, zarządu, itd.. Spowodowałyby to rozwarstwienie i rozproszenie społeczności,³⁸ jednak zagwarantowałyby większą spójność poszczególnych grup.

Sprawnie działająca społeczność korporacyjna ułatwiłaby wdrażanie i prowadzenie projektów w przedsiębiorstwie, na wszystkich etapach realizacji: od fazy inicjacji po ewaluację.³⁹ Społeczność, dzięki umożliwieniu pracownikowi pełnej autoprezentacji, ułatwia managerowi szybki przegląd kompetencji i umiejętności pracowników. W związku z tym wybór zespołu projektowego jest prostszy, zarówno pod względem merytorycznym, jak osobowościowym. Zarządzanie jest również sprawniejsze i mniej czasochłonne, ponieważ grupy dyskusyjne tworzone w ramach społeczności są skoncentrowane na realizacji poszczególnych projektów. Interesującym dodatkiem jest utworzenie w ramach społeczności firmowej programu wspomagającego zarządzanie projektem. Zwiększa się pole dyskusji nad projektem, jak również uproszczona jest jego ewaluacja na każdym etapie wdrażania. Społeczność wirtualna stanowi duże ułatwienie dla przedsiębiorstw transnarodowych, ponieważ umożliwia implementację projektu i jego prowadzenie przez zespoły międzynarodowe.

Przedsiębiorstwo, dzięki utworzeniu portalu międzynarodowego, zyskuje szerszą perspektywę kulturową, szczególnie w kontekście planowanych zmian organizacyjnych. Pracownicy uczą się różnic kulturowych występujących w innych krajach, gdzie firma operuje. Międzynarodowe spotkania biznesowe czy telekonferencje mogą odbywać się w ramach portalu i nie wymagają instalacji dodatkowych narzędzi czy programów. Dodatkowym atutem jest możliwość nagrania całości rozmowy i jej późniejsze odtworzenie czy też tłumaczenie symultaniczne.

Komunikacja jest łatwiejsza i bardziej otwarta.⁴⁰ Platforma komunikacji pracowników umożliwia organizację konkursów z nagrodami. Nagrodą są produkty firmowe, ale również talony na zakupy czy wyjazd na bardzo istotne szkolenie. Mogą być skierowane do indywidualnych pracowników, ale również do zespołów, co wymusza współpracę. Rekrutacja na szkolenie, konferencję czy wyjazd integracyjny dzięki wykorzystaniu wirtualnej społeczności jest dużo prostsza, a ujawnienie jej wyników ogranicza się do jednego kliknięcia.

[38] T. Ash, *Landing Page Optimization*, wyd. SYBEX, Indianapolis 2008, s. 360-361.

[39] M. Kowalczyk, *Determinanty zagrożeń procesu wychowania we współczesnej rodzinie polskiej*, wyd. IMPULS, Kraków 2004.

[40] J. Means, T. Adams, *Facilitating the Project Lifecycle*, wyd. John Wiley and Sons, San Francisco 2005, s. 187-386.

[41] R. Schuttler, J. Burdick, *Laws of Communication. The Intersection Where Leadership Meets Employee Performance*, wyd. Wiley&Sons, New York 2010, s. 1-172.

Łatwiejszy jest e-learning i wymiana doświadczeń. Pracownicy nie tylko mają dostęp do darmowych pakietów e-learningowych przeznaczonych dla swojego kraju, ale również – dla innych krajów. Weryfikacja uczestnictwa w szkoleniu i jego ocena odbywa się dzięki zintegrowanemu z portalem narzędziu. Obniża się koszt szkolenia pracownika, dzięki czemu może on uczestniczyć w większej ilości szkoleń, ale również – może być za zaangażowanie odpowiednio premiowany.⁴¹ Dla zachowania idei interaktywności, ciekawym byłby dział umożliwiający np.: dyrektorowi finansowemu przetestowanie swoich umiejętności jako montera zabawek i odwrotnie. Ułatwia to zdecydowanie docenianie pracy innych.

Odnosząc się do przywołanego wcześniej poczucia władzy pracowników, wykorzystanie wirtualnych ankiet umożliwiłoby firmie na bieżącą kontrolę nastrojów społecznych, ale również wdrażanie programów CSR-owych dostosowanych do potrzeb poszczególnych regionów. Pracownicy nie tylko mogą wypowiadać się na temat międzynarodowej strategii CSR firmy, ale przede wszystkim wspierają jej lokalną implementację. Jeśli członkowie wirtualnej społeczności dowiedzą się, że np.: pan Kowalski ma chore dziecko, które potrzebuje operacji, z pewnością wesprze pana Kowalskiego, nie tylko emocjonalnie, ale również finansowo (indywidualnie i wpływając na zarząd firmy).

Firmowy newsletter, regularnie rozsyłany do pracowników (o strukturze: o firmie, międzynarodowo, krajowo, lokalnie) czy życzenia wysyłane automatycznie od dyrekcji wszystkim pracownikom z okazji ważnych świąt są miłym dodatkiem i wpływają scalająco na społeczność.

Problematyczne elementy wirtualnej społeczności korporacyjnej

Społeczność wirtualna, podobnie jak Internet w ogóle nie jest narzędziem idealnym.⁴² Należy pamiętać o tym, że bardzo trudno kontroluje się to, co i w jaki sposób pracownicy mówią o firmie. Często można spotkać się z bezprzedmiotową krytyką, która pomimo tego, iż jest bezpodstawna, może wpłynąć negatywnie na wizerunek przedsiębiorstwa.

Ekspozycja informacji w wirtualnej, transnarodowej społeczności korporacyjnej jest dużo wyższa niż w jakiegokolwiek społeczności tematycznej. O niezadowoleniu z polityki firmy prowadzonej w Indonezji może w mgnieniu oka dowiedzieć się Rosjanin, który poczuje się niepewnie z powodu redukcji zatrudnienia w fabryce oddalonej tysiące mil od niego. Może pojawić się panika

[42] R.L. Mathis, J.H. Jackson, *Human Resource Management*, wyd. THOMSON South-Western, Mason 2008, s. 398-401.

[43] B. Gotwald, *Wykorzystanie...op.cit.*

i wpłynąć negatywnie na wydajność pracy w całej korporacji, wywołując efekt domina.

Obiektywna ocena działania firmy i managerów nie zawsze jest zbieżna z odczuciami zarządu czy współdziałalców. Dlatego jej wyeksponowanie może doprowadzić nie tylko do dysonansu poznawczego, ale też do spadku wartości firmy na giełdzie albo zwolnień. Zmniejszenie produkcji w jednej z fabryk, które mogłoby przejść bez echa, przez wirtualną społeczność może zostać przyjęte jako zła informacja i rozgłoszone jako zwiastun kryzysu firmy.

W niektórych państwach zbyt zażyły kontakt szefa z bezpośrednimi podwładnymi może być źle postrzegany, na skutek różnic kulturowych. Niska wrażliwość na tego typu problematykę może zaowocować błędnym postrzeganiem pracownika.

Wnioski

Liczne zalety wirtualnej społeczności korporacyjnej i szerokie możliwości jej aplikacji przekonują do jej wdrożenia. Utworzenie społeczności wirtualnej jest wieloetapowym procesem. Może przebiegać wertykalnie lub horyzontalnie.⁴³ Społeczność może być otwarta i umożliwiać rejestrację osobom niezatrudnionym lub być grupą ekskluzywną. W zależności od zastosowanego modelu, konsekwencje wdrożenia społeczności mogą być inne. Jednak w dobie informatyzacji i transnacionalizacji, nie można ograniczać społeczności korporacyjnej do ram regionalnych czy krajowych, ponieważ jedynie jej otwarcie może wywołać efekt tzw. melting pot.

Wirtualizacja⁴⁴ rzeczywistości stanowi kolejny etap rozwoju społeczeństwa postindustrialnego. Dostosowanie się do wymogów stawianych przez wirtualną rzeczywistość jest nieuniknionym elementem rozwoju przedsiębiorstwa, będącego częścią społeczeństwa. Należy postawić jednak pytanie, w jakim stopniu korporacje transnarodowe są gotowe na wdrożenie kosztownej inwestycji w postaci platformy społecznościowej, która nie została przetestowana, a konsekwencje jej działania nie są jeszcze znane.

[44] Por.: G. Mazurek, *Fundamenty budowania wirtualnej społeczności*, „Modern Marketing”, nr 3-4/2003; G. Mazurek, *Blogi i...op.cit.*, s. 135-145.

[45] Por. J. Wielki, *Elektroniczny marketing poprzez Internet*, PWN, Warszawa-Wrocław 2000, s. 91-94.

Literatura

1. Addison J.T., Schnabel C., *International Handbook of Trade Unions*, wyd. Edward Elgar Publishing, Northampton 2003.
2. Ash T., *Landing Page Optimization*, wyd. SYBEX, Indianapolis 2008.
3. Cnaan R.A., Milofsky C., *Handbook of community movements and local organizations*, wyd. Springer Science, New York 2007.
4. Fernback J., Thompson B., *Virtual Communities: Abort, Retry, Failure?*, dostępne przez: <http://www.well.com/~hhr/texts/VCCivil.html>.
5. Gotwald B., *Wykorzystanie Internetu w promocji produktu, firmy, marki*, [w:] *Przedsiębiorstwo XXI wieku - nowoczesne trendy w biznesie*, Lublin 2009.
6. Górak M., *Jak przylepić użytkowników do serwisu*, dostępne przez: <http://www.internetstandard.pl/news/84143/Jak.przylepic.uzytkownikow.do.serwisu.html>.
7. Hampton K., Wellman B., *Examining Community in the Digital Neighbourhood: Early Results from Canada Wired Subu*, [w:] Ishida T., Isbister K. (red.), *Digital Cities: Technologies, Experiences, and Future Perspectives*, wyd. Springer, Berlin 2000.
8. Hunter A., *Symbolic Communities*, wyd. University of Chicago Press, Chicago 1974.
9. Kowalczyk M., *Determinanty zagrożeń procesu wychowania we współczesnej rodzinie polskiej*, wyd. IMPULS, Kraków 2004.
10. Kozielski R., Mazurek G., *Wskaźniki e-commerce*, [w:] Kozielski R. (red.), *Wskaźniki marketingowe*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
11. Mathis R.L., Jackson J.H., *Human Resource Management*, wyd. THOMSON South-Western, Mason 2008. Mazurek G., *Blogi i wirtualne społeczności – wykorzystanie w marketingu*, wyd. Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
12. Mazurek G., *Fundamenty budowania wirtualnej społeczności*, „Modern Marketing”, nr 3-4/2003.
13. Means J., Adams T., *Facilitating the Project Lifecycle*, wyd. John Willey and Sons, San Fransisco 2005.
14. Park R., Burgess E., *Introduction to the Science of Sociology*, wyd. University of Chicago Press, Chicago 1921.
15. Park R., Burgess E.W., McKenzie R.D., *The City*, wyd. University of Chicago Press, Chicago 1925.
16. Pride W.M., Hughes R.J., Kapoor J.R., *Business*, wyd. Cengage Learning Inc., Boston 2008.
17. Rheingold H., *The Virtual Community. Homesteading on the Electronic Frontier*, New York 1994.
18. Rousseau M.F., *Community. The Tie That Binds*, wyd. University Press of America, London 1991.
19. Schuttler R., Burdick J., *Laws of Communication. The Intersection Where Leadership Meets Employee Performance*, wyd. Willey&Sons, New York 2010.
20. Wielki J., *Elektroniczny marketing poprzez Internet*, PWN, Warszawa-Wrocław 2000.
21. Zieliński J., *Ideologia Internetu*, dostępne :<http://www.winter.pl/ideologia.html>.

Streszczenie

Zastosowanie Internetu w promocji firmy jest znane i powszechnie stosowane. Niemniej jednak wdrożenie społeczności wirtualnych dla potrzeb poszczególnych korporacji jest zjawiskiem relatywnie nowym. Zastosowanie wirtualnej społeczności korporacyjnej może wpływać pozytywnie na wizerunek firmy, wspomagać zarządzanie projektami i budować kulturę organizacyjną. Należy jednak uwzględnić zagrożenia związane z naturą Internetu jako medium w planowaniu i zarządzaniu społecznością.

Summary

Usage of Internet in promoting of a company is commonly known and used. However implementation of individual virtual communities for each transnational company is relatively new and not explored issue. Usage of virtual corporation community can positively influence company's image, but also can support governing projects and build organizational culture. Nevertheless, the threats connected to the nature of Internet as a medium should be taken into careful consideration while planning and governing virtual corporate community.

FINANSOWANIE DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MŚP

Stan sektora MŚP w Polsce

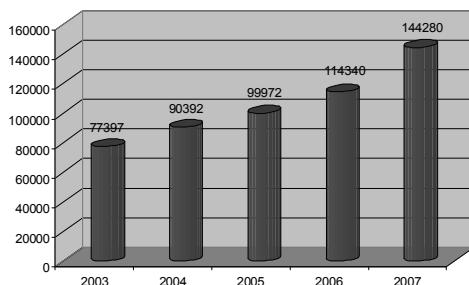
Jedną z cech gospodarki wolnorynkowej jest dominująca przewaga własności prywatnej, a także znacząca rola, jaką odgrywa sektor MŚP w gospodarce. Sektor MŚP w Polsce odgrywa istotną funkcję gospodarczą i społeczną. Ważna rola gospodarcza sektora MŚP wiąże się z wysokim wskaźnikiem absorpcji siły roboczej, ze wzrostem technologii, innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw. Funkcja społeczna omawianego sektora przejawia się w łagodzeniu różnego rodzaju napięć społecznych powstających w wyniku przekształceń własnościowych w gospodarce. Można powiedzieć, że małe i średnie firmy, ze względu na ich ogromną liczbę i pełnione funkcje, stanowią siłę napędową gospodarki.

Przedsiębiorstwa sektora MŚP w Polsce zdecydowanie dominują liczebnością. W 2007 r. małe przedsiębiorstwa stanowiły około 99% przedsiębiorstw zarejestrowanych w REGON⁴⁵. Średnie przedsiębiorstwa stanowiły 0,80% wszystkich przedsiębiorstw, a przedsiębiorstwa duże tylko 0,14%.

Rok 2007 był rokiem bardzo dobrym dla polskiej gospodarki, co miało pozytywny wpływ na działalność inwestycyjną przedsiębiorstw. W 2007r. działalność inwestycyjną prowadziło 15,6% jednostek sektora MŚP (wzrost o 1 punkt procentowy w stosunku do roku poprzedniego). Nakłady inwestycyjne przedsiębiorstw omawianego sektora stale rosną, co obrazuje poniższy wykres. Dynamika nakładów inwestycyjnych jest wyznacznikiem kondycji gospodarki. Wzrost nakładów inwestycyjnych wpływa na poprawę koniunktury i ekspansję sektora, natomiast zahamowanie inwestycyjne wywołuje osłabienie gospodarcze.

[46] Żołnierski A., *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008*, PARP 2009, s. 24.

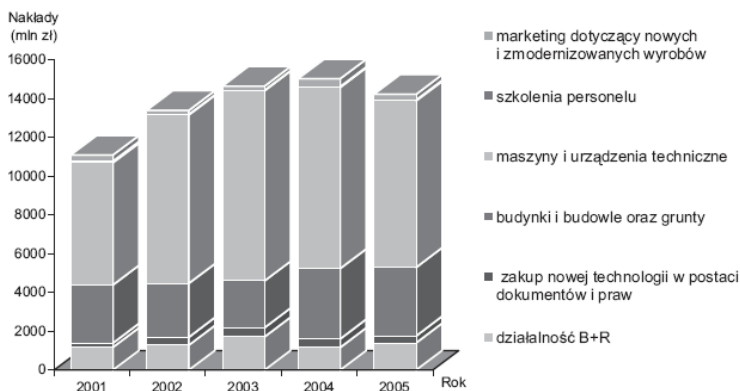
Rys. 1. Nakłady inwestycyjne sektora MŚP w latach 2003-2007
w mln złotych.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Aleksander Żołnierski, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008*, PARP 2009.

Innowacje, to coraz częstszy cel inwestowania środków finansowych przez polskie przedsiębiorstwa. Jak widać na rys. 2., wielkość nakładów na innowacje stale wzrasta. Między rokiem 2001 a 2004 zaobserwowano wzrost nakładów na działalność innowacyjną o 22%.

Rys. 2. Struktura nakładów na działalność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2001-2005.



Źródło: PARP, *Kierunki inwestowania w nowoczesne technologie w przedsiębiorstwach MSP. Raport z badania*, Warszawa 2007.

Przedsiębiorstwa sektora MŚP najwięcej nakładów przeznaczają na maszyny i urządzenia techniczne, a także na budynki i budowle oraz grunty. W 2004r. ich suma stanowiła około 86,3% wszystkich nakładów na działalność innowacyjną.⁴⁶ Działalność B+R zajmuje dopiero trzecią grupę, w którą przedsiębiorstwa inwestują nakłady przeznaczone na działalność innowacyjną. Firmy w omawianym sektorze inwestują również w zakup nowych technologii w postaci dokumentów i praw, szkolenia personelu oraz marketing dotyczący nowych i zmodernizowanych wyrobów.

Innowacje i działalność innowacyjna

Zjawisko innowacji, we współczesnych czasach, jest podstawą nowoczesnych strategii rozwoju firm oraz wzrostu gospodarczego. Struktura istniejących przedsiębiorstw coraz dynamiczniej przekształca się w kierunku przemysłu i usług bazujących na wiedzy. Jednak procesy innowacyjne nie odnoszą się tylko do przedsiębiorstw. Dotyczą one w równym stopniu instytucji naukowo – badawczych, rządu i instytucji pozarządowych, administracji publicznej oraz inicjatyw samorządowych.

Innowacje stanowią klucz do konkurencyjności. Tempo zmian w technice i technologii jest tak duże, że tylko przedsiębiorstwa mogące wprowadzać coraz to nowe innowacje jest w stanie utrzymać się na rynku.

Innowacje postrzegane są na wiele sposobów, co wynika z różnych ujęć teoretycznych, a także z niedługiej historii badań nad innowacjami. Mimo różnorodności postrzegania innowacji, nieodmiennie kojarzą się one ze zmianami, czy z nowościami.

Pojęcie innowacji wprowadził do nauk ekonomicznych J. A. Schumpeter. Rozumiał on innowacje szeroko, jako: *(I) wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub też udoskonalenie dotychczas istniejących, (II) wprowadzenie nowej lub udoskalonej metody produkcji, (III) otwarcie nowego rynku, (IV) zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów, (V) zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów, (VI) wprowadzenie nowej organizacji produkcji.*⁴⁷

Częściej stosuje się definicję M. Portera, według której innowacje to *pomyślna ekonomicznie eksploatacja nowych pomysłów.*⁴⁸

Działalność innowacyjna, według podręcznika Oslo Manual, to *wszelkie działania (przedsięwzięcia) o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie innowacji.*⁴⁹

[47] PARP, Tamże, s. 26.

[48] Matusiak K. B. (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, PARP, Warszawa 2008, s. 141.

[49] Matusiak K. B. (red.), Tamże, s. 142.

[50] Matusiak K. B. (red.), Tamże, s. 68.

Przedsiębiorstwo może prowadzić działalność innowacyjną wewnątrz organizacji. Może również nabyć dobra i usługi, w tym usługi konsultingowe i wiedzę, z otoczenia zewnętrznego firmy. Niestety nie wszystkie działania innowacyjne zakończone są wdrożeniem innowacji. Jednak to, że działalność innowacyjna jest obciążona dużym ryzykiem, nie znaczy, że trzeba jej zaniechać lub ją ograniczyć. Każdy nowy projekt realizowany przez przedsiębiorstwo powiększa jego wiedzę i umiejętności, a wnioski wyciągnięte z nie wdrożonego projektu mogą zaowocować w przyszłości.

Działalność innowacyjną prowadzoną przez przedsiębiorstwo możemy podzielić na trzy rodzaje:

- działalność innowacyjna zakończona sukcesem, czyli wdrożenie innowacji (niezależnie od tego, czy wdrożona innowacja odniosła sukces komercyjny, czy nie);

- działalność nie zakończoną jeszcze wdrożeniem innowacji, czyli działalność kontynuowaną, będącą cały czas w danym okresie w trakcie realizacji oraz

- działalność innowacyjną z jakichś powodów przerwana lub w ogóle zaniechaną przed wdrożeniem innowacji.⁵⁰

Przedsiębiorstwa, które podejmują działalność innowacyjną, czynią to z myślą o osiągnięciu konkretnych efektów, ważnych z punktu widzenia realizowanej przez nie strategii działania, rozwoju czy też przetrwania wśród stale atakującej konkurencji. Rezultaty prowadzonych poczynąń innowacyjnych dotyczą zarówno produktów oferowanych przez dane przedsiębiorstwo czy też procesów.⁵¹

Źródła finansowania zewnętrznego działalności innowacyjnej

Działalność innowacyjna jest działalnością kosztowną, a przedsiębiorstwa z sektora MŚP często mają problemy z pozyskaniem niezbędnych funduszy, ponieważ ich możliwości rozwojowe są niewystarczające do ubiegania się o kredyty bankowe.

Podstawowym źródłem finansowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw jest samofinansowanie. W przypadku przedsiębiorstw sektora MŚP są to zwykle środki właściciela firmy inwestowane w momencie zakładania przedsiębiorstwa, a także środki wypracowane przez firmę w trakcie jej funkcjonowania. Za źródła finansowania wewnętrznego można uznać wszystkie sposoby finansowania, które nie angażują kapitału osób trzecich (wyłączając właścicieli firmy)⁵².

[51] Matusiak K. B. (red.), Tamże, s. 68.

[52] Prystrom J., *Działalność innowacyjna a konkurencyjność polskich podmiotów gospodarczych*, Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Ekonomii i Nauk Społecznych, s. 10.

[53] http://pl.wikipedia.org/wiki/Sektor_MSP, dnia 19.04.2010 r.

Przedsiębiorstwo inwestujące w działalność innowacyjną może ubiegać się o dofinansowanie zewnętrzne. Finansowanie to najczęściej wykorzystywane jest w procesach rozwojowych, gdy potrzebny jest znaczny przyływ kapitału. Najczęstszą formą finansowania zewnętrznego jest kredyt bankowy. W Polsce, alternatywnymi od kredytu, źródłami zewnętrznego finansowania działalności innowacyjnej są fundusze publiczne (regionalne, krajowe, z Unii Europejskiej) i fundusze prywatne.

Z grupy funduszy publicznych, najważniejszym źródłem finansowania działalności innowacyjnej w Polsce są fundusze strukturalne. Fundusze te współfinansują wiele programów operacyjnych. Wybrane z nich, które zaprezentowano to: Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, Program Operacyjny Kapitał Ludzki i Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej.

Do przedsiębiorstw poszukujących kapitału na działalność innowacyjną skierowany jest Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, który ma na celu wspieranie innowacyjności oraz działań, które wspierają innowacyjność. PO Innowacyjna Gospodarka obejmuje zarówno bezpośrednie wsparcie dla przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu oraz jednostek naukowych świadczących przedsiębiorstwom usługi o wysokiej jakości, a także wsparcie systemowe zapewniające rozwój środowiska instytucjonalnego innowacyjnych przedsiębiorstw⁵³.

Projekty, które są wspierane w ramach omawianego programu muszą być innowacyjne w skali kraju lub na poziomie międzynarodowym. Program ten jest szczególnie nastawiony na wspieranie małych i średnich przedsiębiorstw, ponieważ 65% środków przeznaczonych na wsparcie przedsiębiorstw ma trafić do sektora MŚP.

Największym kapitałem wielu przedsiębiorstw są pracujący w nich ludzie. Do tych przedsiębiorstw skierowany jest Program Operacyjny Kapitał Ludzki, który stanowi odpowiedź na wyzwania, jakie przed państwami członkowskimi UE, w tym również Polską, stawia odnowiona Strategia Lizbońska. Do wyzwań tych należą: uczynienie z Europy bardziej atrakcyjnego miejsca do lokowania inwestycji i podejmowania pracy, rozwijanie wiedzy i innowacji oraz tworzenie większej liczby trwałych miejsc pracy. Zgodnie z założeniami Strategii Lizbońskiej oraz celami polityki spójności krajów unijnych, rozwój kapitału ludzkiego i społecznego przyczynia się do pełniejszego wykorzystania zasobów pracy oraz wsparcia wzrostu konkurencyjności gospodarki⁵⁴.

W ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki finansowane są szkolenia i studia podyplomowe. Z programu tego mogą korzystać zarówno przedsiębiorstwa, jak i pracownicy.

Bezpośrednio dla województwa lubelskiego i innych czterech województw (warmińsko-mazurskie, podlaskie, świętokrzyskie, podkarpackie) skierowany

[54] <http://www.funduszestrukturalne.gov.pl/NSS/programy/krajowe/POIG/>, dnia 19.04.2010 r.

[55] <http://www.funduszestrukturalne.gov.pl/NSS/programy/krajowe/pokl/>, dnia 19.04.2010 r.

jest Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej. Celem omawianego programu jest „przyspieszenie tempa rozwoju społeczno – gospodarczego Polski Wschodniej w zgodzie z zasadą zrównoważonego rozwoju”⁵⁵. Program realizuje projekty, które mają kluczowe znaczenie dla rozwoju społeczno-gospodarczego wymienionych województw Polski Wschodniej. W ramach programu finansowo wspierane są przede wszystkim inwestycje w zakresie infrastruktury wspierającej działalność naukową i badawczą, a także przedsięwzięcia zwiększające atrakcyjność inwestycyjną obszaru, który obejmuje program.

Dofinansowanie przedsiębiorstw z funduszu strukturalnego ma charakter dotacji, czyli bezzwrotnej pomocy finansowej. Dofinansowanie to powinno być traktowane jako uzupełnienie środków własnych przedsiębiorstwa, a nie jako jedyne źródło finansowania.

Niestety ze środków pomocy publicznej korzysta niewielki odsetek przedsiębiorstw sektora MŚP. Do finansowania działalności innowacyjnej wykorzystują one najczęściej środki własne i kredyty bankowe.

Dla przedsiębiorstw poszukujących kapitału na innowacyjne przedsięwzięcia odpowiednim źródłem finansowania są fundusze Private Equity. Zgodnie z definicją Europejskiego Stowarzyszenia Private Equity i Venture Capital inwestycje Private Equity to *inwestycje kapitałowe w przedsiębiorstwa, które nie są notowane na giełdzie papierów wartościowych. Inwestycje tego typu mogą być wykorzystywane w celu rozwoju nowych produktów i technologii, zwiększania poziomu kapitału pracującego w przedsiębiorstwie, dokonania przejęć lub wzmocnienia struktury bilansu przedsiębiorstwa*⁵⁶.

Fundusze Private Equity mają specyficzny charakter. Polegają one na tym, że w okresie trwania inwestycji, który zwykle trwa od 3 do 7 lat, dzielą się z przedsiębiorstwami swoją wiedzą i doświadczeniem, a po tym okresie wychodzą z inwestycji sprzedając akcje przedsiębiorstwa, w które zainwestowały.

Na rynku Private Equity działają Anioły Biznesu. Mianem tym określane są przedsiębiorcy i biznesmeni o dużym doświadczeniu zawodowym, posiadający znaczny majątek osobisty, samodzielnie inwestujący zgromadzone oszczędności na okres kilku lat w akcje lub udziały niepowiązanych z nimi osobiście małych i średnich przedsiębiorstw nienotowanych na giełdzie, na ogół będących we wczesnym stadium rozwoju i wykazujących się dużym potencjałem wzrostu swojej wartości⁵⁷.

Anioły Biznesu są nieformalnymi, lokalnymi inwestorami. Najczęściej pod nazwą business angel kryją się osoby indywidualne, które inwestują w dobrze zapowiadające się przedsiębiorstwa z chęcią zysku.

[56] <http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/NSS/programy/krajowe/PORPW/>.

[57] Głaz M., *Zewnętrzne źródła finansowania działalności innowacyjnej i badawczo-rozwojowej*, s. 2

[58] Tamowicz P., *Business angels. Pomocna dłoń kapitału*, PARP, Warszawa 2007, s. 8.

Proces inwestycyjny anioła biznesu składa się z kilku następujących po sobie etapów: poszukiwanie projektów, analiza znalezionych projektów, selekcja projektów, praca nad dokumentacją inwestycyjną, przekazanie środków na inwestycję, współpraca w trakcie inwestycji. Ostatnim etapem procesu inwestycyjnego jest wycofanie kapitału poprzez sprzedaż akcji lub udziałów.

W ramach Private Equity możemy również wyróżnić Venture Capital, czyli kapitał inwestycyjny o charakterze właścicielskim (udziałowym) służący finansowaniu przedsięwzięć o dużej dynamice wzrostu⁵⁸. Venture Capital jest formalnym inwestorem, który koncentruje się na problemach strategicznych przedsiębiorstwa, w które inwestuje. Jest on współnikiem w przedsiębiorstwie i co się z tym wiąże bierze na siebie ryzyko inwestycji wspólnie z innymi współnikami. Kapitał wniesiony przez inwestora zostaje w spółce przez dłuższy okres czasu, najczęściej od 3 do 7 lat.

Na Venture Capital nie można patrzeć jedynie przez pryzmat kapitału wniesionego przez udziałowca. Venture Capital to także doświadczony, posiadający kontakty w biznesie i innych instytucjach, znający firmy konsultingowe i prawników współnik. Taki współnik jest nie tylko cennym wsparciem dla firmy, swoją obecnością w przedsiębiorstwie zwiększa on jego wiarygodność.

Biorąc pod uwagę wszystkie możliwe źródła finansowania działalności innowacyjnej, małe i średnie przedsiębiorstwa mają dużą szansę na pokonanie bariery finansowej w realizacji projektów innowacyjnych. Innowacje mają ogromne znaczenie w rozwijającej się gospodarce, a przedsiębiorstwa, które inwestują w działalność innowacyjną współtworzą gospodarkę opartą na wiedzy i innowacjach.

[59] Tamowicz P., Tamże, s. 7.

Literatura

1. Głaz M., *Zewnętrzne źródła finansowania działalności innowacyjnej i badawczo rozwojowej*,
http://www.umwd.dolnyślask.pl/fileadmin/user_upload/_temp_/ksiazka7.pdf.
2. Matusiak K. B. (red.), *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć.*, PARP, Warszawa 2008.
3. PARP, *Kierunki inwestowania w nowoczesne technologie w przedsiębiorstwach MSP. Raport z badania*, Warszawa 2007.
4. Prystrom J., *Działalność innowacyjna a konkurencyjność polskich podmiotów gospodarczych*. Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Ekonomii i Nauk Społecznych,
http://www.ae.katowice.pl/images/user/File/katedra_ekonomii/J.Prystrom_DZIAŁALNOSC_INNOWACYJNA_A_KONKURENCYJNOSC_POLSKICH_PODMIOTOW_GOSPODARCZYCH_.pdf.
5. Tamowicz P., *Business angels. Pomocna dłoń kapitału*, PARP, Warszawa 2007.
6. Żołnierski A., *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007-2008*, PARP, Warszawa 2009.
7. Strony internetowe:
 - http://pl.wikipedia.org/wiki/Sektor_MSP.
 - <http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/NSS/programy/krajowe/POIG/>.
 - <http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/NSS/programy/krajowe/pokl/>.
 - <http://www.fundusze-strukturalne.gov.pl/NSS/programy/krajowe/PORPW/>.

Streszczenie

Artykuł omawia zewnętrzne źródła finansowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw sektora MŚP. Źródła te zostały podzielone na fundusze publiczne i prywatne. Ponadto przedstawiony został stan sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce.

Summary

In the article an external resources of financing the innovative activity of companies from small and middle size sector were discussed. These resources were divided into public and private funds. Moreover, actual state of small and middle companies in Poland was also presented.

Jędrzejewska Natalia
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Warszawa
Opiekun naukowy dr inż. Mariusz Maciejczak

ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI W PRZEDSIĘBIORSTWIE – ZASTOSOWANIE METODY USER - DRIVEN INNOWATION

Wstęp

We współczesnych warunkach, w których funkcjonować musi firma i które podlegają nieustannym zmianom, ważne jest, aby przedsiębiorstwo obserwowało otoczenie i reagowało na przemiany odpowiednio szybko. Pomóc w tym, co przedsiębiorstwo w pierwszej kolejności musi zmienić, mogą najważniejsze obecnie wartości dla firm, do których zalicza się jakość wytwarzanego produktu, innowacyjność oraz satysfakcję klienta⁵⁹.

Jakość produktu jest o tyle ważna, że bezpośrednio możemy powiązać ją z zadowoleniem konsumenta i często definiuje się ją po prostu jako spełnienie jego wymagań. A jeśli damy klientowi to, czego oczekiwał pierwszy raz nabywając produkt i będzie nim usatysfakcjonowany, kupi go ponownie.

Innowacyjność kojarzy się z wprowadzeniem czegoś nowego, ulepszego, zmodyfikowanego, co również łączyć można z nabywcą, bo dla niego firmy ewoluują, a bez jego obecności – nie istniałyby. Podstawową przesłanką za wprowadzaniem innowacji jest tworzenie nowych rynków, produktów oraz wartości, które będą wyróżnikami przedsiębiorstwa od konkurencji.

Celem pracy jest przedstawienie zastosowania metody popytowego podejścia do innowacji – User Driven Innovation oraz jej znaczenie dla przedsiębiorstw, które rozwijają się oraz pragną pozostać konkurencyjnymi w swojej branży.

Teoria, rodzaje i źródła innowacji

Innowacja, wg Podręcznika pomiaru innowacji Oslo Manual to: „wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem”⁶⁰. Pojęcie to jako pierwszy do użytku wprowadził Joseph Schumpeter, jednak on wiązał innowację wyłącznie z pierwszym zastosowaniem innowacji. Stworzył tzw. Triadę, na którą składały się inwencja, innowacja oraz imitacja. Inwencja jest niezbędna do powstania innowacji, stwarza możliwości,

[60] Corporate Value Index 2006. ECCO Network.

[61] OECD, *Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008, s. 48.

daje pomysł. Innowacja to wprowadzenie w życie inwencji. Imitacja zaś, to rozpowszechnianie innowacji, które może następować poprzez adaptację, dyfuzję. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa to właśnie dyfuzja jest najważniejsza, ponieważ pozwala firmom, bez konieczności prowadzenia badań, wprowadzać zmiany, dostosowywać się do wymagań rynku i bez niej innowacje nie oddziaływały tak szeroko na gospodarce.

Dziś innowacje są podstawą do utrzymania przez firmę konkurencyjności oraz utrzymania pozycji w branży. Przedsiębiorstwa wprowadzając je muszą przeanalizować czy przyniosą oczekiwane rezultaty, zysk. Jednocześnie najważniejszą wartością, którą przynieść ma innowacja jest rozwój firmy i postęp, który spowodowany jest między innymi tym, że chce ona dostosować się do wciąż wzrastających wymagań klientów.

Najczęściej spotykany podział innowacji stworzyli w 1997 roku F. Gallouj oraz O. Weinstein⁶¹. Wyszczególnili innowacje radykalne, przyrostowe, ad hoc, dostosowawcze, rekombinowane oraz normalizujące.

Innowacje radykalne oznaczają wprowadzenie nowych produktów lub technologii, które zastępują dotychczasowe. W momencie wprowadzenia na rynek innowacji dokonują się drastyczne zmiany, zmuszające konkurencję do błyskawicznej reakcji. Wadą wprowadzania takich innowacji jest to, że nie każdą firmę stać jest na prowadzenie badań i poniesienie bardzo wysokich kosztów, co do których nie mamy pewności, czy się zwrócą. Jeśli zaś jest szansa na to, że przyniosą wymierne korzyści – potrzeba na to długiego okresu czasu.

Przeciwieństwem radykalnych są innowacje przyrostowe, w których modyfikuje się, udoskonala produkty i technologie już istniejące. Wprowadzając je systematycznie, można poprawić jakość produktu, zróżnicować go odpowiednio tak, aby możliwe było utrzymanie się na odpowiedniej pozycji na rynku oraz obniżyć koszty jednostkowe wytworzenia produktu. Innowacje takie są mniej ryzykowne i kosztowne, w porównaniu z innowacjami radykalnymi, jednak nie gwarantują firmie utrzymania w przyszłości konkurencyjności.

Innowacje ad hoc, nie są wynikiem przyjętej strategii, ale pojawiają się jako odpowiedź w wyniku powstania konkretnego zagrożenia bądź też na oczekiwanie rynku. Istnieje zagrożenie, że konkurenci wprowadzający nowe rozwiązania szybciej, zostawią takie przedsiębiorstwo daleko w tyle.

Innowacje dostosowawcze oznaczają dopasowanie do otoczenia, w którym przedsiębiorstwo się znajduje. Firma obserwuje konkurencję, zmiany, zachodzące w środowisku i odpowiednio adaptuje się do nich.

Innowacje rekombinowane wiążą się z wykorzystaniem istniejących technologii produkcyjnych oraz organizacji, które mają na celu powstanie nowych produktów bądź technologii. Kreuje się nowe wartości za pomocą wiedzy oraz innych zasobów, które już istnieją w firmie. Innowacje

[62] F. Gallouj, O. Weinstein., *Innovation In Services*, „Research Policy” 1997, nr 26, s. 537 – 556.

normalizacyjne to wszelkie działania podejmowane w celu zapewnienia produktowi lub usłudze użyteczności, bezpieczeństwa użytkownika produktu i ograniczenie jego zbędnej różnorodności.

Najprostsza klasyfikacja źródeł innowacji to podział na wewnętrzne i zewnętrzne. Innowacje zewnętrzne to takie, które spowodowane są otoczeniem firmy – zmianami na rynku, konkurencją. Wewnętrzne swe źródło mają bezpośrednio w firmie – to pomysły kierownictwa, odkrycia zespołu badawczo – rozwojowego.

Peter Drucker doszukuje się innowacji w siedmiu głównych źródłach. Są nimi nieoczekiwany sukces bądź porażka, dysonans między realiami a wyobrażeniami, potrzeby procesu, nieoczekiwane transformacje w strukturze rynku bądź przemysłu, zmiany demograficzne, zmiany w percepcji, nastrojach i wartościach, nowa wiedza⁶². Pierwsze cztery źródła są źródłami wewnętrznymi innowacji w organizacji, zaś kolejne trzy – zewnętrznymi⁶³. Jedno ze źródeł zewnętrznych, czyli zmiany w percepcji, nastrojach i wartościach, połączyć można z zachowaniem klientów i ich oczekiwaniami. Tego połączenia dotyczy metoda User – Driven Innovation.

User – Driven Innovation (UDI)

User – Driven Innovation to metoda wdrażania innowacji, mająca na celu wykorzystywanie potrzeb – jawnych i ukrytych – oraz wiedzy klientów we wprowadzaniu nowych produktów oraz ulepszaniu już istniejących. Opiera się ona na stwierdzeniu, że konsumenci sami chcą uczestniczyć w produkcji nowych produktów, a coraz mniej interesuje ich to, co już jest na rynku dostępne. Badania nad wykorzystaniem konsumentów, jako źródeł potencjalnych innowacji, rozpoczęły się w latach 70. w Stanach Zjednoczonych, a podjął je Eric von Hippel. To on w 1986 roku sformułował wyrażenie, które w dosłownym tłumaczeniu oznacza innowację opartą o potrzeby użytkownika. Obecnie metoda ta nabiera znaczenia i staje się jednym z najważniejszych czynników dla firm, które chcą być elastyczne, dostosowywać się do popytu na rynku, poprzez spełnianie „kaprysów” nabywców.

W UDI wyróżnić należy dwie koncepcje. Pierwsza z nich, UDI – Głos Konsumenta, dotyczy sytuacji, gdy niezbędna jest poprawa kształtu bądź innych elementów produktu, który jest na rynku już obecny. Klient pobudzony zostaje do twórczego myślenia, co ma za zadanie ukazać jego ukryte potrzeby oraz je zidentyfikować. UDI – Przewodnictwo Konsumenta dotyczy zaś nowych rozwiązań, które klienci wymyślili oraz ich urzeczywistnienie i rozwój.

W metodzie UDI występują poszczególne etapy, które należy wykonać, aby została ona prawidłowo wprowadzona i miała szanse na sukces. Pierwszym

[63] Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 44.

[64] Targalski J., *Zeszyty Naukowe nr 730 Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 2006, s. 8.

z nich jest obserwacja klientów, następnie projektowanie potencjalnych sposobów na innowacje, generowanie nowych pomysłów. Po wstępnej analizie i pozyskaniu idei na innowacje, firma musi poddać ocenie swoje zdolności oraz możliwości technologiczne, czyli czy będzie w stanie wytworzyć dany produkt bądź usługę. Po zbadaniu podaży, konieczne jest oszacowanie możliwości rynkowych, popytu na wytwarzane dobro. Jeśli dobro ma szanse sprzedać się, przedsiębiorstwu nie pozostaje nic innego jak zaprojektować strategię wdrożenia innowacji i wprowadzić ją w życie⁶⁴.

W poszczególnych etapach wykorzystuje się różnorodne techniki i metody, które pomagają zrozumieć zachowanie konsumenta. Bardzo popularne są burze mózgów, fokusy, ankiety, studia przypadku, jednak wykonanie takich badań i pomiarów, jest kosztowne i czasochłonne. Należy bardzo uważnie prowadzić badania na każdym z etapów UDI, co minimalizuje ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia.

Dzięki UDI firma odnieść może znaczące korzyści. Wzrasta jej konkurencyjność, przy sukcesie przedsięwzięcia nastąpi wzrost przychodów ze sprzedaży produktu, pozyskanie nowych klientów. Poprzez badania wzrasta kontakt z klientem, który poprzez udział w tworzeniu produktu identyfikuje się z nim i jednocześnie z firmą. Tak jest bynajmniej w teorii i w ten sposób myślą kierownicy przedsiębiorstw. Jak wygląda sytuacja z punktu widzenia konsumenta? Czy rzeczywiście udział w tworzeniu innowacji stanowi o tym, iż zaczyna on identyfikować się z produktem i firmą.

Badanie zachowania konsumentów w metodzie UDI

Informacje wstępne

Głównym celem przeprowadzonego badania było poznanie, czy klienci identyfikują się z produktem i firmą, która wprowadza zaproponowaną przez niego innowację oraz czy zakupiliby taki produkt. W wynikach badań otrzymano, jak ankietowani postrzegają produkt innowacyjny oraz innowację, jak często nabywają produkty nowe na rynku, co chcieliby zmienić i w jakiej grupie nabywanych przez siebie produktów oraz jakie są dla nich bariery powstrzymujące przez zakupem nowych produktów.

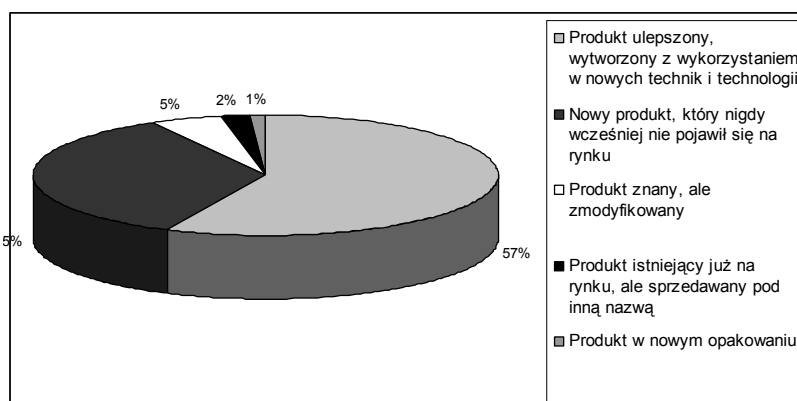
Badanie zostało przeprowadzone na próbie 100 losowo wybranych osób, w dniach 18-22.03.2010 roku. Ankietowani wypełnili kwestionariusz składający się z 10 pytań tematycznych oraz 3 pytań w metryczce. Badaną próbę stanowiło 69 kobiet i 31 mężczyzn. Wśród ankietowanych w wieku do 18 lat znalazło się 9 osób, od 18 do 24 lat – 72 osoby, od 24 do 30 lat – 16 osób, od 30 do 36 lat – 1 osoba, a powyżej 36 lat – dwie. Kwestionariusz wypełniło 58 osób z wykształceniem średnim, 35 – wyższym, 4 – gimnazjalnym i 3 z zawodowym.

[65] Rosted J., *User – Driven Innovation. Results and recommendations*, FORA, Copenhagen 2005, s. 18.

Wyniki badań

Wykres 1 przedstawia, co ankietowani rozumieją pod pojęciem „produktu innowacyjnego”. Dla większości to produkt ulepszony, wytworzony z wykorzystaniem nowych technik i technologii. 35 osób uważa, że to nowy produkt, który nigdy wcześniej nie pojawił się na rynku, 5 – iż jest to towar znany, ale zmodyfikowany. Za produkt innowacyjny dwie osoby uważają produkt istniejący już na rynku, ale sprzedawany pod inną nazwą, a tylko jedna uważa, że to produkt w nowym opakowaniu.

Wykres 1: Definicja produktu innowacyjnego według ankietowanych.

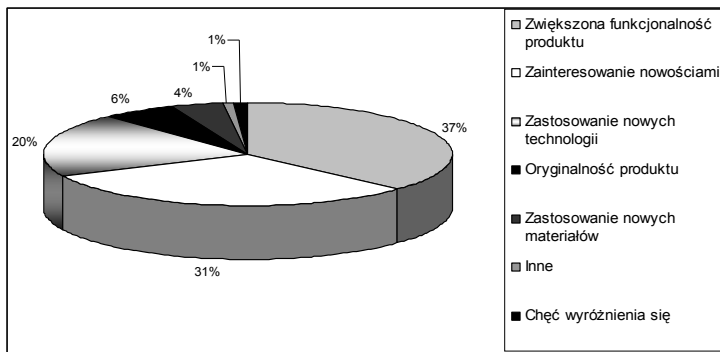


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety na próbie 100 osób.

88 osób badanych innowacje postrzega jako zjawisko pozytywne, 9 – jako obojętne, a 3 – negatywne.

Przy wyborze produktu innowacyjnego (wykres 2) 37 osób kieruje się zwiększoną funkcjonalnością produktu, 6 osób mniej zainteresowanych jest nowościami. Dla 20 ankietowanych ważne jest zastosowanie nowych technologii, 6 – ceni oryginalność produktu, 4 – zastosowanie nowych materiałów. Dla jednej osoby zakup innowacyjnego towaru jest spowodowany chęcią wyróżnienia się, jedna osoba zaznaczyła punkt „inne”, w uzasadnieniu którego napisała: „jestem osobą praktyczną, kieruję się zwiększoną funkcjonalnością produktu, ale tylko w takiej sytuacji, w której innowacja zdaje się być wartością ponadczasową”.

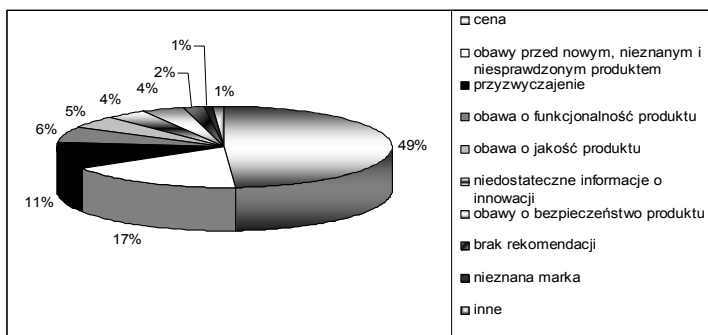
Wykres 2: Kryteria wyboru produktów innowacyjnych. Najważniejszymi czynnikami wpływającymi na decyzję



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety na próbie 100 osób.

O zakupie nowego produktu są, dla większości ankietowanych cena, marka produktu, rekomendacje znajomych oraz zakup produktu na próbę. Jednocześnie (wykres 3) 49 badanych cenę podaje jako główną barierę zakupu nowego produktu. Dla 17 osób przeszkodą jest obawa przed niesprawdzonym produktem, u 11 osób decydują nawyki, odpowiednio 6 i 5 osób ma obawy przed funkcjonalnością i jakością nowości. Bariereą dla 4 osób stanowi niedostateczna informacja o innowacji, dla kolejnych 4 osób – obawy o bezpieczeństwo produktu, dla 2 – brak rekomendacji, dla 1 – nieznaną markę produktu oraz 1 osoba wybrała odpowiedź „inne”, w której napisała: „brak przekonania co do celowości innowacji”.

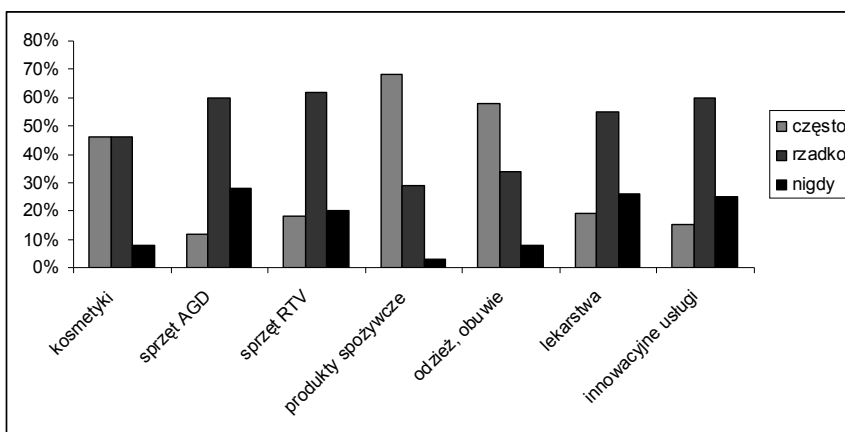
Wykres 3: Bariery podczas zakupu innowacyjnych produktów.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety na próbie 100 osób.

Ankietowani najczęściej wybierają innowacje spośród trzech grup produktów: artykułów spożywczych, odzieży i obuwia oraz kosmetyków (wykres 4). Jest to odpowiednio 68, 58 i 46 osób. Jednocześnie w tych trzech grupach klienci chcieliby wprowadzić najwięcej innowacji. 34 osoby proponowały innowacje w produktach kosmetycznych. Najciekawsze pomysły, które padały to: lakier do paznokci w suchej formie (kredki) bądź zmieniający kolory, wygodniejsze dozowniki, nierwący papier toaletowy, kosmetyki całkowicie ekologiczne. W produktach spożywczych innowacje chcą wprowadzić 24 badane osoby i są to między innymi: małokaloryczne produkty ekologiczne, czekolada odchudzająca, kawa z obniżoną zawartością kofeiny, o niezmienionym smaku. W odzieży i obuwiu 19 osób pragnie innowacji, takich jak: oryginalniejsza i lepsza jakościowo odzież, rockowy styl ubrań, wykorzystanie włókien z odzysku, nierwące rajstopy. Nie zabrakło również zabawnych odpowiedzi, jak: więcej mięsa w parówkach, sos ogórkowo – pomidorowy czy możliwość zmiany miejsca przez teleportację.

Wykres 4: Częstotliwość nabywania innowacji poszczególnych grup produktów.

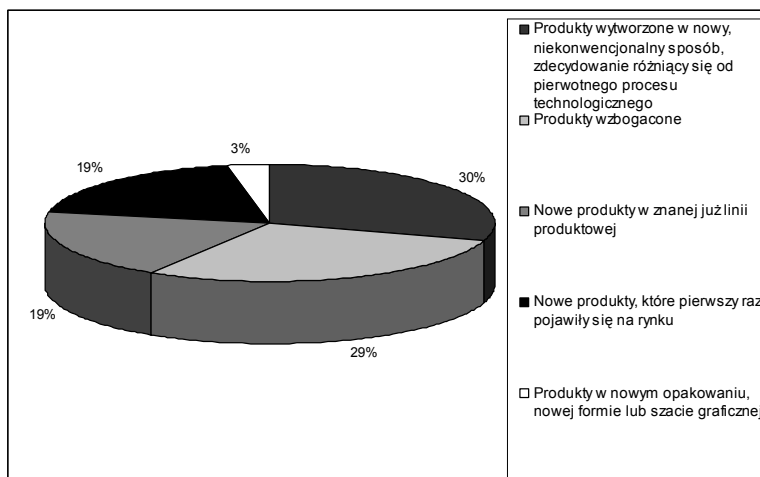


Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety na próbie 100 osób.

Dla 30 ankietowanych najlepszymi formami innowacji są produkty wytworzone w nowy, niekonwencjonalny sposób, zdecydowanie różniący się od pierwotnego procesu technologicznego, 29 osób preferuje produkty wzbogacone. Taka sama ilość badanych, odpowiednio 19 i 19, upodobała sobie jako formę innowacji nowe produkty w znanej już linii produktowej oraz nowe produkty, które pierwszy raz pojawiły się na rynku. Za ledwie dla trzech osób najlepszą formą innowacji są produkty w nowym opakowaniu, nowej formie lub szacie graficznej (wykres 5).

Większość badanych, bo 57 osób, zakupiłaby innowacyjny produkt, do którego została wprowadzona zaproponowana przez niego zmiana, 5 osób nie dokonałaby zakupu, 38 osób nie ma na ten temat zdania.

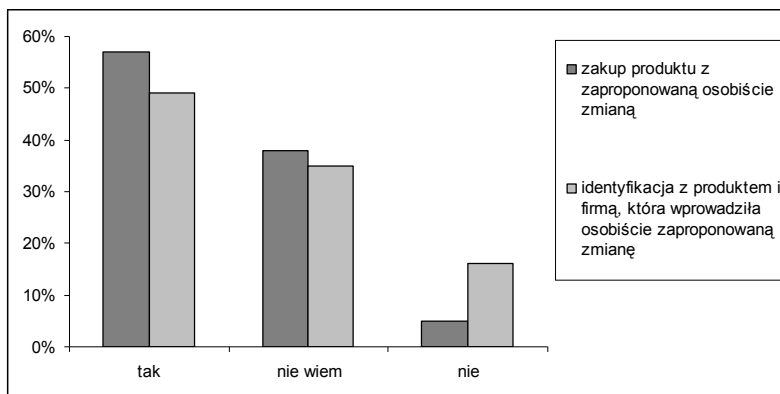
Wykres 5: Preferowane formy innowacji.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety na próbie 100 osób.

49 osób identyfikowało by się z firmą, która wprowadziłaby zaproponowaną przez ankiowanego zmianę, 35 osób nie ma zdania w tej sprawie, a 16 nie identyfikowałoby się.

Wykres 6: Zachowanie klientów w stosunku do firmy oraz produktu z zaproponowaną przez nich zmianą.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonej ankiety na próbie 100 osób.

Wnioski

Analizując wyniki uzyskane w badaniu, dostrzec można, że udział ankietowanych w tworzeniu innowacji jest przez nich odbierany pozytywnie. Większość badanych byłaby skłonna do zakupu produktu, w projektowaniu którego brali udział. Nieco ponad 1/3 ankietowanych nie jest zdecydowana, co do tego, czy zakupiłaby taki produkt. Wynika to z wielu czynników, jednak główną barierą zakupu jest cena produktu. Producenci powinni więc – przy wprowadzeniu produktu na rynek – zastosować rozsądną politykę cenową: towar sprzedawać po możliwie najniższych cenach, wprowadzać promocje, aby jak największa rzesza konsumentów zakupiła produkt i przekonała się, co do jego walorów.

Prawie połowa badanych identyfikuje się z produktem i firmą, która wprowadziła zaproponowaną przez nich innowację. Producenci, by zwiększyć utożsamianie klienta z firmą, powinni nawiązać i utrzymywać więź z nabywcami, aby czuli się oni wyjątkowi i ważni. Posłużyć do tego mogą specjalne infolinie, kwestionariusze, spotkania, rabaty, konkursy, programy partnerskie i lojalnościowe.

Z przeprowadzonego badania wynika, że większość ankietowanych za produkt innowacyjny uważa nie towar, który nigdy wcześniej nie pojawił się na rynku, ale produkt jedynie ulepszony, do którego wytworzenia użyto nowych technik i technologii. Jednocześnie takie produkty – wzbogacone oraz wytworzone w innowacyjny sposób, są preferowanymi formami innowacji wśród badanej próby. W tym przypadku, gdzie zdecydowanie największą popularnością cieszą się innowacje przyrostowe, zastosowanie znajdzie UDI – Głos Konsumenta. Klienci często lepiej orientują się, jakie ulepszenie przyda się danemu produktowi, a producenci zaoszczędzą czas i pieniądze, unikając wprowadzania zbędnych zmian, które okazać by się mogły bezsensowne. Jest to niewątpliwie szansa dla firm, szczególnie z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, które nie mogą pozwolić sobie na wysokie wydatki na reklamę, a produkt już istniejący na rynku, jedynie zmodyfikowany, wymaga mniejszych nakładów marketingowych, niż nowość.

Podsumowanie

Głównym celem metody User – Driven Innovation, jest wdrażanie nowych produktów oraz ulepszanie istniejących, poprzez wykorzystywanie potrzeb oraz wiedzy klientów. Warto poświęcić jej uwagę, ponieważ pomaga zrozumieć wciąż zmieniające się i rosnące wymagania klientów, którzy poprzez komunikację z firmą oraz możliwość decydowania o właściwościach produktu, identyfikują się zarówno z nim, jak i przedsiębiorstwem.

Nabywcy mają ciekawe pomysły, które producent może wykorzystać, a jednocześnie mogą one okazać się innowacyjnymi hitami. Dzięki metodzie

UDI przedsiębiorstwo produkuje to, na co na rynku zgłaszany jest popyt, a nie odwrotnie. Pozwala to ograniczyć koszty zbędnego zużycia materiału, firma ponosi mniejsze koszty wprowadzania innowacyjnych produktów na rynek, a wzrasta prestiż firmy, jej konkurencyjność, przychody ze sprzedaży. Przedsiębiorstwa muszą nastawiać się na nawiązywanie współpracy z klientami, dostosowywanie do ich wymagań, gdyż oni tego od nich oczekują. Metoda UDI jest coraz popularniejsza w krajach zachodnich, polskie firmy także zaczynają dostrzegać jej zalety. W dobie Internetu współpraca z klientami jest coraz łatwiejsza. Firma Pudliszki na stronie internetowej opublikowała ogłoszenie, w którym nakłania klientów do przesyłania przepisów potraw, które chcieliby, aby przedsiębiorstwo produkowało. Bardzo prosto i jednocześnie skutecznie. Na takie rozwiązania przedsiębiorcy muszą się nastawiać, aby sprostać rosnącym wymaganiom i utrzymać się na rynku, a mogą im one jedynie pomóc.

Literatura

1. Corporate Value Index 2006. ECCO Network.
2. Drucker P., *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.
3. F. Gallouj, O. Weinstein, *Innovation In Services*, „Research Policy” 1997, nr 26.
4. OECD, *Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2008.
5. Rosted J., *User – Driven Innovation. Results and recommendations*, FORA, Copenhagen 2005.
6. Targalski J., *Zeszyty Naukowe nr 730 Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, Kraków 2006.

Streszczenie

Celem pracy jest przedstawienie zastosowania metody popytowego podejścia do innowacji – User Driven Innovation (UDI) oraz jej znaczenia dla przedsiębiorstw, które nieustannie rozwijają się oraz pragną pozostać konkurencyjnymi w swojej branży. W pracy przedstawiono najważniejsze wartości z punktu widzenia przedsiębiorstwa, do których zaliczyć można jakość produktu, satysfakcję klienta oraz innowacyjność. Omówiono także rodzaje i źródła innowacji oraz samą metodę User Driven Innovation. W części empirycznej zaprezentowano wyniki przeprowadzonej w dniach 18-22.03.2010r ankiety na wybranej losowo próbie 100 osób. Wykazano, że większość ankietowanych za produkt innowacyjny uważa nie towar, który nigdy wcześniej nie pojawił się na rynku, ale produkt jedynie ulepszony, do którego wytworzenia użyto nowych technik i technologii.

Summary

The aim of my essay is presentation of application User-Driven Innovation (UDI) method and its meaning for enterprises, which are constantly developing and seek to remain competitive in their branch. The work shows the most important values from the business point of view, which includes the quality of product, customer's satisfaction and innovation. It describes also origin and kinds of innovations, as well as the User-Driven Innovation method. The empirical part presents the results of questionnaire filled out by a group of random 100 people between 18th-22nd of March. It reveals that most of the interviewees understands an innovative product not as a one that has never showed up on market, but a product improved only, which was manufactured with new technics and technology.

ROLA MENEDŻERA W PROCESIE BUDOWANIA ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

Wiedza a uczenie się organizacji

Świat XXI wieku charakteryzuje się szybkim przyrostem i przepływem informacji. Zdobyta i wykorzystana w odpowiedni sposób wiedza to progres w kierunku rozwoju cywilizacji. Oznacza to postęp nie tylko w różnego rodzaju technologiach, ale również poprawę warunków życia codziennego.

Wiedzę należy określić jako „zorganizowany zbiór informacji wraz z regułami ich interpretowania”⁶⁵ lub „ogół wiadomości i umiejętności posiadanych przez daną jednostkę”⁶⁶. Stąd, w dzisiejszych czasach jest jednym z najważniejszych zasobów organizacji.

Wyróżnić można kilka rodzajów wiedzy. Pierwszy podział rozróżnia *wiedzę jawną* i *ukrytą*. Kryterium tego podziału to łatwość jej przekazania drugiej osobie. *Wiedza jawna* to zdobyte informacje, znajomość terminów itp. Jest łatwa do przekazania, np. zdefiniowanie określonego pojęcia. Natomiast przekazanie *wiedzy ukrytej* jest trudniejsze. Wiąże się ze zdobytym doświadczeniem, umiejętnościami, odczuciami, np. trudno jest wyjaśnić osobie, która nigdy nie próbowała cukru, jak bardzo jest słodki - musi sama spróbować, żeby to ocenić. Inny podział wiedzy został przedstawiony w tabeli nr 1.

Tab. 1 Podział wiedzy (Evans, 2003)

<i>Rodzaj</i>	<i>Charakterystyka</i>
Wiedza o	Odpowiada na pytania: „co”?, „gdzie”?; tzw. wiedza operacyjna. Dotyczy zorientowania się w konkretnych sprawach, jest łatwa do przekazania.
Wiedza jak	Zdobywana przez doświadczenie, trudna do przekazania.
Wiedza dlaczego	Związana z systemem kulturowym i

[66] Jemielnik D., Koźmiński A. (red.) „Zarządzanie wiedzą”, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

[67] Jemielnik D., Koźmiński A. (red.) „Zarządzanie wiedzą”, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

	strategią firmy, oparta na zrozumieniu motywów jej działania.
Wiedź kto	Znajomość osób, rozróżnianie ich, przypisywanie formalnych i nieformalnych ról poszczególnym osobom.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Jemielniak D., Koźmiński A. „Zarządzanie wiedzą”, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Wiedza jest ważnym, ale nietypowym zasobem organizacji. Wymaga inwestycji w jej systematyczną aktualizację, ponieważ bardzo szybko się starzeje. To co jest nieaktualne nie sprzyja postępowi, tylko powoduje regres. Dlatego tak ważny jest proces uczenia się polegający na pozyskiwaniu wiedzy.

Pracownicy i menedżerowie chcący poszerzyć swoją wiedzę uczą się przez studiowanie wiadomości teoretycznych pozyskiwanych z różnych źródeł (zob. tabela nr 2.). Nabywają wiedzę praktyczną przez doświadczenia, np. szkolenia w zakresie obsługi maszyn/urządzeń, czy szkolenia ukierunkowane na przyswojenie wiedzy odnośnie polepszenia relacji między pracownikami różnych szczebli.

Tab. 2. Źródła wiedzy w przedsiębiorstwie.

ŹRÓDŁA WIEDZY	
Źródła, którymi dysponuje aparat państwa, wynikają z obowiązującego prawa.	Sprawozdania finansowe, raporty urzędów i agencji kontrolnych (wielkość udziałów w rynku, sprawozdania z rynku zamówień publicznych), strategie i programy państwa/rządowe, roczniki statystyczne.
Informacje ogólnodostępne na rynku, pochodzące z tzw. niezależnych źródeł.	Raporty dotyczące rynku (firmy konsultingowe, zespoły analityczne, working papers), publikacje giełdowe (raporty, zestawienia, prognozy), magazyny branżowe, branżowe serwisy internetowe.
Baza danych	Ich używanie jest rozpowszechnione w krajach wysoko rozwiniętych, w Polsce są ciągle w fazie tworzenia, można jednak wykupić licencję dostępu do baz światowych dla naszej organizacji; ponadto korzystając z zasobów bibliotek szkół wyższych,

	można także przeglądać je bezpłatnie.
Źródła alternatywne	Bogate i ciekawe zbiory informacji, wymagają większej pracy analitycznej, są to: case studium ze szkół biznesu, biografie szefów przedsiębiorstw i liderów organizacyjnych, sprawy w sądach (zwłaszcza w wydziałach gospodarczych i w sądzie pracy), stowarzyszenia branżowe i samorządy zawodowe, targi branżowe

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Jemielniak D., Koźmiński A. (red.) „Zarządzanie wiedzą”, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Aby pracownik mógł szybko i efektywnie zdobywać wiedzę w przedsiębiorstwie stosuje się różnego rodzaju metody uczenia się (zob. tabela 3).

Tab. 3. Modele uczenia się wykorzystywane w przedsiębiorstwie.

<i>Model uczenia się</i>	<i>Charakterystyka</i>
Uczenie się przez pojedynczą pętlę	Sytuacja, w której zaobserwowane, negatywne konsekwencje działań prowadzą do powtórzenia tych działań z niewielkimi modyfikacjami, dostosowującymi środki do specyficznych warunków.
Uczenie się przez podwójną pętlę	Sytuacja, w której zaobserwowane, negatywne konsekwencje działań prowadzą do poszukiwania ukrytych przyczyn tego stanu rzeczy i kompleksowej analizy sytuacji, a nie tylko prostych, doraźnych dostosowań.
Coaching	Pomoc i kierowanie rozwojem umiejętności i kompetencji osoby w określonej dziedzinie prowadzone indywidualnie przez trenera.
Branchmarking	Systematyczne porównywanie własnej firmy z innymi albo porównywania ze sobą różnych działów przedsiębiorstwa, aby ustalić jaki jest jego stan obecny i czy potrzebna jest jakaś zmiana.

Kaizen	Koncepcja ciągłego doskonalenia i usprawnienia. Zaangażowanie wszystkich pracowników organizacji, niezależnie od szczebla, w stałe poszukiwanie pomysłów udoskonalenia wszystkich obszarów organizacji.
--------	---

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Jemieliński D., Koźmiński A. (red.) „Zarządzanie wiedzą”, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008 i <http://wikipedia.pl>.

Uczenie się przez podwójną pętlę jest modelem często wykorzystywanym w przedsiębiorstwach. Polega na wyciąganiu wniosków z dotychczasowych doświadczeń. Uwaga pracowników jest skupiona na znalezieniu przyczyn, które powodują niezgodności, następnie zostaje opracowana metoda usunięcia niezgodności i wprowadza się opracowane udoskonalenia. Pojedyncza i podwójna pętla odnosi się do uczenia się na własnych błędach.

Innym przykładem modelu uczenia się jest wykorzystanie koncepcji japońskiej – Kaizen. Model, który sprawdza się od wielu lat w Japonii, w Europie nie przynosi jednak oczekiwanych efektów. Dlaczego? Otóż źródłem sukcesu Japończyków jest współpraca pracowników, naturalne podejście do zgłaszania własnych pomysłów. Kierownictwo rozpatruje każdy pomysł, zarządzający wolą wprowadzić kilka drobnych zmian procesowych (często nie wymagających wysokich nakładów finansowych) niż inwestować w innowacje pochłaniające ogromne pieniądze, ponieważ to często przynosi większy zysk w długim okresie. Podczas gdy w Kulturze Zachodu jest zupełnie odwrotnie. Przedsiębiorcom brakuje cierpliwości. Pracownicy są nauczeni wykonywać swoją pracę wg ustalonej procedury działania podyktowanej przez pracodawcę. Nie angażują się w życie organizacji tak jak Japończycy. Kaizen zakłada, iż warto wprowadzać drobną zmianę procesową, żeby uzyskać widoczną poprawę działania organizacji. Można tutaj odnieść się do słów Petera Senge’a o „*sztuce widzenia i całego lasu, i pojedynczych drzew*”.⁶⁷ Autor opisuje w ten sposób myślenie systemowe, które ma pomóc w zrozumieniu zależności różnych zjawisk wpływających na działanie organizacji - jest to tytułowa *piąta dyscyplina*. „*Myślenie systemowe jest dyscypliną widzenia całości. Jest to sztuka widzenia wzajemnych relacji, a nie oddzielnych obiektów (...). Myślenie systemowe jest dziś potrzebne bardziej niż kiedykolwiek, ponieważ jesteśmy przytłoczeni złożonością świata*.”⁶⁸ P. Senge podsuwa menedżerowi „antidotum” na bezradność w obliczu rozwiązywania złożonych problemów z którymi przedsiębiorcy nie mogą sobie poradzić.

[68] Senge Peter M. „Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się”, Wyd. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.

[69] Senge Peter M. „Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się”, Wyd. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.

Koncepcja organizacji uczącej się

Organizacje ubogie w zasób wiedzy mają ograniczone możliwości rozwoju (wiedza wpływa na działanie organizacji). Pozyskanie zasobu wiedzy wiąże się z procesem ciągłego uczenia się. *Organizacja ucząca się* to organizacja, której jednostki w sposób świadomy pozyskują konkretne informacje w celu ich dokładnego przeanalizowania, wyciągnięcia wniosków, opracowania udoskonaleń i ich wdrożenia.

„*Organizacje uczą się tylko poprzez uczenie się jednostek. Zdobywanie wiedzy przez jednostki nie gwarantuje jednakże, że i organizacja się uczy. Ale bez nauki jednostek uczenie się organizacji w ogóle nie następuje.*”⁶⁹ P. Senge porusza ważny aspekt, mianowicie wskazuje jak dużą rolę odgrywają pojedynczy pracownicy w tworzeniu organizacji uczącej się. Przynależność do przedsiębiorstwa wykorzystującego w dużym stopniu zasób wiedzy wymusza na pracownikach ciągłe ich uczenie się. Motywuje do odbywania szkoleń, podnoszenia kwalifikacji, nauki myślenia analitycznego. Tylko tak przygotowani pracownicy są w stanie wyciągnąć odpowiednie wnioski z napływających do firmy informacji i tym samym dają szansę na dalsze funkcjonowanie organizacji. Odpowiednie podejście zarządzającego do pracowników gwarantuje jeszcze większy sukces. Szczególną uwagę trzeba zwrócić na pracowników z zaplecza badawczo-rozwojowego. Ich zadaniem jest opracowanie wartościowych dla przedsiębiorstwa wniosków i na ich podstawie stworzenie czegoś nowego – innowacji (nowy produkt/usługa, nowe metody udoskonalenia produkcji, nowe metody działania organizacji).

Cechy jakie powinna posiadać organizacja ucząca się to między innymi stwarzanie swojemu personelowi możliwości rozwoju przez szkolenia, treningi kierowane przez kierowników, którzy organizują sprzyjające warunki, zachęcają do uczenia się, zdobywania wiedzy i wykorzystywania jej. Należy pamiętać, że to pracownicy są „posiadaczami” cennego zasobu wiedzy, na której opiera się działanie całego przedsiębiorstwa. Menedżerowie słuchają swoich pracowników, są skłonni podejmować ryzyko i wdrażać innowacyjne rozwiązania zaproponowane przez pracowników B+R oraz są otwarci na eksperymenty i doświadczenia. Kierownicy nie kają pracowników za popełnione błędy, o ile zostaną one przeanalizowane i powstałe wnioski przyczynią się do polepszenia sytuacji. Uczenie się na błędach, przez własne doświadczenie jest najlepszą metodą zdobywania wiedzy. To w jaki sposób ta wiedza zostanie wykorzystana zależy już tylko od kreatywności i otwartości kadry.

[69] Stenge Peter M. „Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się”, Wyd. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, [Mistrzostwo osobiste].

Istotą organizacji uczącej się jest dążenie do ciągłego rozwoju przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu zdobytej wiedzy w procesie uczenia się i przełożenia jej na innowacyjne, nowatorskie i opłacalne pod względem ekonomicznym rozwiązania. Singapur, Finlandia, Irlandia to przykład krajów, których gospodarka jest oparta na wiedzy. Dzięki jej rozpowszechnianiu i wykorzystaniu regiony te charakteryzują się wysokim wzrostem gospodarczym.

Kompetencje menedżera organizacji uczącej się

Każde nowe przedsięwzięcie, aby mogło zaistnieć potrzebuje ku temu sprzyjających warunków. Budowanie organizacji uczącej się będzie przebiegać sprawniej jeżeli kierownicy przedsiębiorstwa zadbają o komfort i swobodę wyrażania myśli, pomysłów przez pracowników. Zachęcanie ich do poszukiwania zupełnie nowych, nowatorskich rozwiązań, które byłyby wynikiem wniosków wyciągniętych z popełnionych błędów. Pracownicy nie powinni być przytłoczeni zajęciami i obowiązkami, ponieważ wtedy brakuje czasu, bądź są zwyczajnie zmęczeni aby przeprowadzać trafne analizy. Istotnie ważnym aspektem jest przepływ informacji w przedsiębiorstwie. Powinny zostać stworzone odpowiednie warunki do transferu wiedzy, aby proces ten nie ulegał zakłóceniom. Relację między kierownikiem a pracownikiem charakteryzuje współpraca na zasadzie partnerstwa, która mobilizuje pracowników do działania, nie boją się że ich pomysły zostaną zignorowane lub wyśmiane. Przyjazna atmosfera panująca w organizacji wpływa na swobodne wyrażanie opinii.

Menedżer organizacji uczącej się powinien posiadać odpowiednie kompetencje ułatwiające mu sprawne zarządzanie. W tabeli nr 4. przedstawiono profil „dobrego” menedżera.

Tab. 4. Profil menedżerskich kompetencji

<i>Treść pracy</i>	<i>Wiedza, doświadczenie</i>	<i>Umiejętności</i>	<i>Predyspozycje</i>
Rozwiązywanie strukturalnych problemów organizacji pod kątem harmonizacji procesów w uczącej się organizacji	Organizacja zarządzania. Ekonomia. Socjologia, psychologia. Prawo.	Koncepcyjna praca i analityczne myślenie z przewidywaniem skutków w kwestiach zadowolenia klientów, integracji	Wysoki iloraz inteligencji. Duża pojemność umysłu. Wyobraźnia w decydowaniu. Zdrowe aspiracje. Dynamiczna osobowość. Motywacja do

		pracowników z firmą, wspierania rozwoju kadr.	rozwoju własnego i pracowników.
Kierowanie indywidualną pracą w zespołach	Zarządzanie procesami pracy, organizatoryka. Psychologia. Socjologia pracy, elementy pedagogiki. Podstawy rachunkowości.	Rozwiązywanie a konfliktów. Jasnego formułowania celów i zadań. Tworzenie dobrego klimatu. Sprawiedliwej oceny pracy. Współdziałania.	Empatia. Wrażliwość społeczna. Kultura osobista. Wysoka moralność. Otwartość w kontaktach z ludźmi. Zdrowa psychika. Odporność na stres.
Przewidywanie efektów i skuteczna działalność wdrożeniowa	Metody organizatorskie. Wiedza techniczna. Znajomość procedur. Treningi i szkolenia.	Konsekwentne go działania. Egzekwowania zadań. Sprawnej koordynacji. Uczenia pracowników działań z myślą o kosztach.	Wiara we własne możliwości. Energia i dynamizm. Dobre zdrowie psychiczne. Odporność na porażki. Silna osobowość.

Zródło: Sajkiewicz Alicja „Kompetencje menedżerów organizacji uczącej się”, Wyd. Difin, Warszawa 2008.

Menedżer to osoba, która według koncepcji H. Mintzberga powinna spełniać różnorodne role (informacyjną, interpersonalną i decyzyjną). Menedżer powinien być dobrym „odbiorcą”, „nadajcą” i „medium”, czyli do jego obowiązków należy poszukiwanie, rozpowszechnianie i pośredniczenie w obiegu informacji. Jako „przewodnik”, „łącznik” czy „reprezentant” powinien integrować grupy pracowników, symbolizować wartość i interesy reprezentowanego zespołu. Co do roli decyzyjnej powinien być „alokator”, „facylitator”, „negocjator”

i „nowatorem”, czyli przez swoje zachowanie ustala priorytety, rozdziela zadania, przeciwdziała zakłóceniom, doprowadza do porozumienia i co może najważniejsze w organizacji uczącej się: analizuje możliwości rozwoju, dąży do zmian i stara się wdrażać innowacyjne rozwiązania.

Menedżer organizacji inteligentnej powinien dobrze zarządzać kapitałem intelektualnym, czyli w odpowiedni sposób zająć się zasobem wiedzy

i umiejętnościami pracowników. Do najważniejszych zadań kierownika w tym zakresie należy:

- przeprowadzenie rekrutacji, w wyniku której zostaną zatrudnione osoby najzdolniejsze, kreatywne, pomysłowe i ambitne;
- stworzenie przejrzystej drogi awansu;
- dbanie o zdrowie, wypoczynek pracowników, a także przestrzeganie ich praw;
- organizowanie szkoleń podnoszących kwalifikacje pracowników;
- dobór odpowiedniej metody motywacji;
- dostępność do wiedzy ekspertów i specjalistów z wybranych dziedzin.

Spełnienie zadań ma na celu zwiększenie efektywności i produktywności pracowników, zbudowanie przejrzystych ścieżek rozwoju zawodowego oraz rozwój kompetencji pracowników w kierunkach wymuszonych przez rynek.

„*W kompetencjach menedżerów pierwszoplanową rolę odgrywa profesjonalna wiedza, umiejętności podejmowania w porę trafnych decyzji, współdziałanie, doświadczenie, przestrzeganie zasad kultury i etyki*”.⁷⁰ Menedżer staje się osobą odpowiedzialną za rozwój pracowników i firmy.

Profesjonalna praca kierownika otwartego na kreatywne przedsięwzięcia oraz posiadającego umiejętność twórczego myślenia, wpływa na konkurencyjność organizacji. Im bogatszy jest zasób wiedzy w organizacji (im lepiej wykwalifikowana i wyspecjalizowana kadra pracownicza i kierownicza), tym bardziej jest konkurencyjna organizacja i tym większe są jej szanse na osiągnięcie sukcesu i przetrwanie na rynku.

Literatura

- 1) *Coaching, Branchmarking, Kaizen*, [w] <http://wikipedia.pl>.
- 2) Garlin David, Edmondson Amy, Gino Francesca „*Czy kierujesz organizacją uczącą się?*”, [w] *Harvard Business Review Polska*, marzec 2009.
- 3) Jemielniak D., Koźmiński A. (red.) „*Zarządzanie wiedzą*”, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- 4) Listwan Tadeusz „*Zarządzanie kadrami*”, Wyd. C. H. BECK, Warszawa 2006.
- 5) *Organizacja ucząca się*, [w] http://mfiles.pl/pl/index.php/Organizacja_uczaca_sie.
- 6) Sajkiewicz Alicja „*Kompetencje menedżerów organizacji uczącej się*”, Wyd. Difin, Warszawa 2008.
- 7) Senge Peter M. „*Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*”, Wyd. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.

[70] Sajkiewicz Alicja „*Kompetencje menedżerów organizacji uczącej się*”, Wyd. Difin, Warszawa 2008.

Streszczenie

Artykuł przedstawia istotę wiedzy, metody pozyskania i sposobu jej wykorzystania przy uwzględnieniu kompetencji i roli menedżera w procesie budowania organizacji uczącej się.

The manager's role in the process of building the learning organization.

Abstract

The article presents the essence knowledge, the method of gain and explain how to use it, allowing for manager's competence and his role in the process of building the learning organization.

INFORMATYCZNE WSPOMAGANIE PROJEKTOWANIA W NOWOCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Projektowanie w nowoczesnym przedsiębiorstwie

XXI wiek stawia bardzo duże wymagania, nie tylko menedżerom, ale również całemu przedsiębiorstwu. Coraz większe oczekiwania w stosunku do pracowników, wyżej stawiana poprzeczka jakości wyrobu sprawia, iż każdy pracownik ma coraz więcej obowiązków, a co za tym idzie – duża część personelu jest przeciążona i ich praca staje się mniej efektywna. W tej sytuacji w przedsiębiorstwie przyszłości niezbędną, a wręcz kluczową rolę powinien odgrywać komputer i postęp technologiczny. Sądzę, że właśnie w tym kierunku powinniśmy rozwijać swoją wiedzę, a menedżerowie inwestować w rozwój technologiczny przedsiębiorstwa. Obecnie mamy do dyspozycji programy komputerowe ułatwiające nie tylko zarządzanie, ale również cały proces produkcji. Szczególną uwagę, chcę zwrócić na informatyczne wspomaganie projektowania w nowoczesnym przedsiębiorstwie. Sądzę, że jest to kluczowy etap zarządzania produkcją i głównie od niego zależy dalsze powodzenie projektu. Na wstępie wyjaśnię, co kryje się pod słowem projekt, oraz zarządzanie projektem w przedsiębiorstwie.

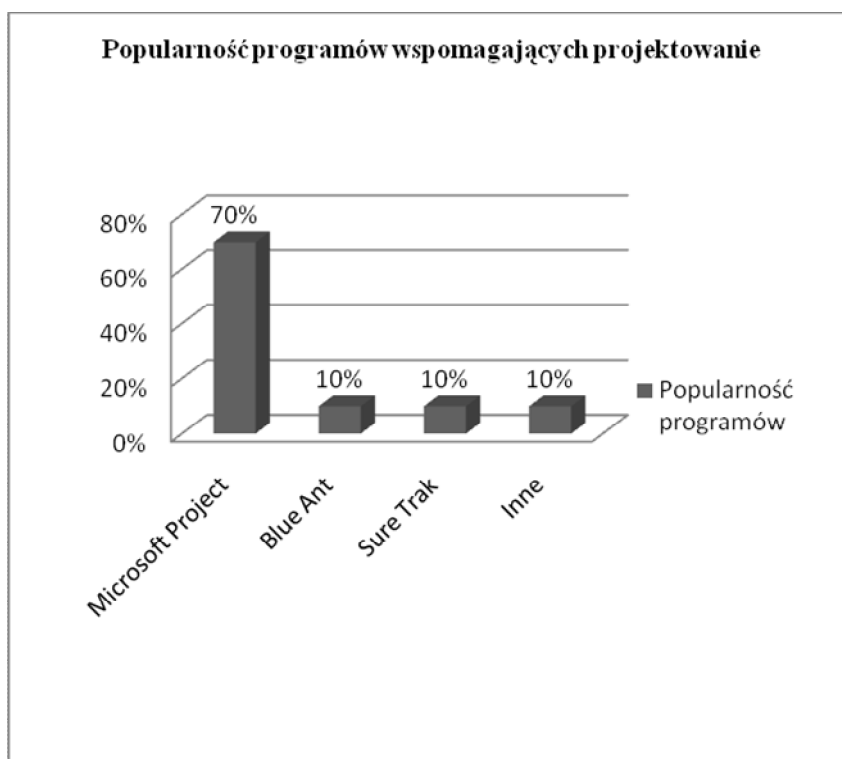
Definicji projektu, oraz zarządzania projektem jest bardzo dużo aczkolwiek, moim zdaniem tylko niewielka ich część oddaje sens tych procesów w nowoczesnej firmie. Tak oto „tradycyjnie zarządzanie projektem jest postrzegane jako planowanie, tworzenie harmonogramu i kontrola projektu w celu osiągnięcia jego zamierzeń. Definicja ta jest bardzo ważna należy jednak zauważyć, że pomija ona niezwykle ważne relacje personalne oraz ocenę składników projektu, które zazwyczaj ujawniane są dopiero po zakończonej realizacji projektu. Instytut Zarządzania Projektem używa następującej definicji zarządzania projektem: „zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik działania projektu w celu zaspokojenia lub nawet przekroczenia potrzeb i oczekiwań udziałowców związanych z tym projektem”⁷¹. Projekt zaś możemy definiować jako przedsięwzięcie, mające na celu stworzenie unikalnego produktu lub usługi. Projekt cechuje: czas realizacji, produkt końcowy, oraz koszt realizacji.

[71] N. Mingus, *Zarządzanie projektami*, HELION, Gliwice 2009, s. 21.

Programy informatyczne wspomagające projektowanie

Zarówno projekt jak i cały proces zarządzania projektem są bardzo złożone. Dlatego z pomocą przychodzi nam komputer. Dzięki bardzo dużej szybkości przetwarzania danych, ogromnym możliwościom gromadzenia, kategoryzowania i wyszukiwania danych, komputer może wspomóc proces projektowania na wiele sposobów; od prostych obliczeń, po tworzenie skomplikowanych projektów. Obecnie możemy wyróżnić na rynku kilkadziesiąt programów wspomagających zarządzanie projektem. Jednak w celu sprawdzenia popularności tychże programów przeprowadziłam badanie ankietowe, wśród pracowników wyższych szczebli w siedmiu przedsiębiorstwach produkcyjnych. Oto jak prezentują się jego wyniki:

- Na pytanie : „Czy używa Pan/i specjalistycznych programów wspomagających projektowanie w przedsiębiorstwie?” – 80% odpowiedziało „TAK”, zaś 20 % „NIE”.
- Wśród tych 80%, największą popularnością cieszyły się następujące programy: Microsoft Project, Blue Ant, Sure Trak.



Zródło 1: Opracowanie własne, na podstawie przeprowadzonych badań.

Jak wynika z przeprowadzonych badań, nie we wszystkich przedsiębiorstwach są używane nowoczesne programy informatyczne wspomagające projektowanie. Te, które najczęściej były podawane przez respondentów pokrótce przedstawię w mojej pracy (zalety, ewentualne wady i możliwości stosowania).

Microsoft Project

Pomaga zarządzać zasobami, czasem i finansami projektu. Oto 10 głównych zalet stosowania programu, podczas planowania projektu ⁷²:

1. Rozszerzenie analizy biznesowej,
2. Szybsze uzyskanie produktywności,
3. Korzystanie z istniejących danych,
4. Budowanie profesjonalnych wykresów i diagramów,
5. Skuteczne przekazywanie informacji,
6. Większa kontrola nad zasobami i finansami,
7. Szybki dostęp do potrzebnych informacji,
8. Śledzenie projektów zgodnie z wymaganiami,
9. Dostosowanie programu Office Project 2007 do potrzeb użytkownika,
10. Pomoc programu Office Project 2007 dostępna wtedy, gdy jest potrzebna.

„Wadą tego programu jest brak funkcji do modelowania harmonogramu, ograniczone możliwości nadzoru wykonania projektu, oraz zmiany kodów zadań (...)” ⁷³.

Blue Ant

Blue Ant czyli niebieska mrówka, jest aplikacją internetową umożliwiającą przeglądanie aktualnych i wymaganych kompetencji pracowników. Grzegorz Żebrowski z firmy Pmtwin, zapytany: „Jakie są największe korzyści z używania „Niebieskiej mrówki” odpowiada następująco ⁷⁴:

- praca w sieci (członek projektu sam wprowadza wykonane przez siebie czasy pracy);
- uchwycenie w jednym narzędziu całej firmy pracującej projektowo;
- „lekkość systemu”: aplikacja serwerowa, dostępna przez przeglądarkę;
- dostęp do najważniejszych danych także przez telefon komórkowy (wyposażony w system operacyjny);
- sprawdzone mechanizmy obliczania różnych wielkości ekonomicznych projektów i niezawodne generowanie danych controllingowych.

[72] <http://office.microsoft.com/plpl/project/HA101650291045>.

[73] Nancy Mingus, Wyd. cyt., str. 329.

[74] <http://www.zarządzanieprojektami.net/index.php/2009/12/blue-ant-wywiad-z-grzegorzem-zebrowskim-z-firmy-pmtwin/>.

Ponadto system składa się z wielu modułów, takich jak np. nadgodziny, controlling, zarządzanie wiedzą. Umożliwia zarówno nadzór nad projektem, jak i cały proces zarządzania nim.

Sure Trak

Jest to program wspomagający zarządzanie projektem. Umożliwia on redagowanie tekstów, dokonywanie wyborów, możliwość prezentowania i obliczania luzów wolnych i całkowitych dla poszczególnych zadań. „Wadą tego produktu jest stosunkowo niewielkie zaplecze dla użytkownika, nie ma bowiem książki na temat Sure Trak, niewielka popularność pakietu sprawia, że trudno znaleźć szkolenia na jego temat, choć czasem organizują je niektórzy dostawcy. Na niekorzyść programu wpływają ponadto ograniczone możliwości nadzorowania projektu i nieliczne opcje planowania”⁷⁵.

Wnioski

Reasumując moją wypowiedź, chciałabym zauważyć, że jest to tylko nieliczna część programów wspomagających zarządzanie projektem. Obecnie komputerowo możemy wspomagać pracę nad produktem, w każdej jego fazie. Od projektu – przez realizację – po sprzedaż. Oszczędzamy w ten sposób czas, a jak wiemy „Czas to pieniądź, a pieniądź to więcej niż czas”⁷⁶. Należy wziąć również pod uwagę pracę ludzi, których nie we wszystkim mogą zastąpić maszyny. I to od pracodawcy zależy, czy i w jakim stopniu ich praca będzie efektywna. Liczą się bowiem nie tylko wynagrodzenia, ale również atmosfera w pracy, ilość obowiązków i stopień ich trudności, możliwość rozwoju, a w części tych kryteriów mogą nam pomóc nowoczesne programy informatyczne. Należy jednak posiadać wiedzę na ich temat, interesować się nowościami na rynku informatycznym i poświęcić czas na ewentualne szkolenia pracowników, a w przyszłości działania te zaowocują.

Literatura

1. Mingus N., *Zarządzanie projektami*, HELION, Gliwice 2009.
2. Poe E.A., *Quoth the Raven: Nevermore*.
3. <http://office.microsoft.com/plpl/project/HA101650291045>.
4. <http://www.zarządzanieprojektami.net/index.php/2009/12/blue-ant-wywiad-z-grzegorzem-zebrowskim-z-firmy-pmtwin/>.

[75] N. Mingus, Wyd. cyt., str. 331.

[76] E.A. Poe, *Quoth the Raven: Nevermore*.

Streszczenie

W obecnych czasach klienci stawiają bardzo duże wymagania, co do produktu. Przedsiębiorstwa produkcyjne, aby utrzymać się na rynku, muszą ciągle nadążać za preferencjami i gustami klientów. Szczególną uwagę należy zwrócić na etap projektowania. W dużej mierze, to właśnie od niego zależy dalsze powodzenie projektu. Dużym ułatwieniem dla przedsiębiorstw produkcyjnych są nowoczesne programy informatyczne, których możliwości znaczne ułatwiają i przyspieszają pracę.

Jak wynika z przeprowadzonych przeze mnie badań, w przedsiębiorstwach największym powodzeniem cieszą się następujące programy: Microsoft Project, Blue Ant, oraz Sure Track.

Uwzględniając zalety i wady powyższych programów można stwierdzić, iż znacznie przyspieszają, nie tylko projektowanie, ale również cały proces zarządzania projektem. Należy jednak zwrócić uwagę, iż jest to tylko niewielka część programów komputerowych dostępna na rynku.

Każdy menedżer powinien interesować się nowościami na rynku informatycznym, aby móc ułatwić sobie i swoim pracownikom pracę. Przyszłość firmy bowiem zależy m.in. od szybkości reakcji i dostosowania się do zmian w otoczeniu.

Informatics support of designing in modern company

Nowadays, client are very demanding about products. If production companies want to be on the market, they have to meet clients preferences and requirement. It is necessary to pay attention to design. Success of the project particularly depends on it.

New IT programs are great simplification for the production companies. They facilitate and speed up the in work.

It is obvious that the most successful programs in companies are Microsoft Project, Blue Ant and Sure Track. Considering the advantages and disadvantages of these programs, we can say that they speed up not only designing but also all processes of the project management. But it is only a part of computer programs which are available on the market.

Every manager should be interested in novelties in IT market to facilitate the work in the company. Its future depends on how fast reactions are and adaptation to changes in the surroundings.

NOWOCZESNE METODY ZARZĄDZANIA PERSONELEM

Istota systemu zarządzania zasobami ludzkimi.

Zasoby ludzkie to jedna z najbardziej elastycznych ale zarazem najbardziej efektywnych dziedzin zarządzania, posiada ona bardzo różnorodne i niezwykle istotne funkcje dla całego procesu zarządzania. Zarządzanie zasobami ludzkimi polega na podejmowaniu decyzji a później działań zmierzających do efektywnego wykorzystania potencjału ludzkiego, a dzięki temu do efektywnego wykorzystania pozostałych zasobów w celu zapewnienia przedsiębiorstwu przewagi konkurencyjnej, a przez to długookresowego rozwoju, przy jednoczesnym zaspokojeniu aspiracji i potrzeb pracowników. Zasoby ludzkie oraz kierowanie nimi opiera się na bardzo szczegółowym systemie, który jest obiektem wielowymiarowym. Jest on zbudowany z wielu składników (aspektów). Należą do nich m.in. aspekty procesowe, które ilustrują przebieg (etapy, elementy oraz podsystemy) procesu zarządzania zasobami ludzkimi. Kolejnym wymiarem systemu na jakim opiera się sprawne zarządzanie personelem jest aspekt funkcjonalny, wskazuje on cztery główne funkcje zarządzania takie jak: planowanie, organizowanie, motywowanie oraz kontrolowanie. Przedstawione funkcje są realizowane na każdym etapie w podsystemie. Ostatnim wymiarem sprawnego funkcjonowania systemu zarządzania zasobami ludzkimi są aspekty narzędziowe. Zawierają one trzy bardzo ważne cechy całego systemu zarządzania personelem w organizacji, należą do nich: kształtowanie polityki personalnej inaczej kadrowej, controlling personalny oraz koszty pracy. Można zatem postawić wniosek, iż system zarządzania zasobami ludzkimi jest to wyodrębniony podsystem przedsiębiorstwa, którego zadaniem jest i stymulujące i proefektywnościowe oddziaływanie na zasoby ludzkie w celu zapewnienia im rozwoju, a dzięki temu także rozwoju całego przedsiębiorstwa.

Nowoczesna organizacja oparta na wiedzy

Nowoczesne oraz efektywne zarządzanie personelem w dzisiejszych czasach może odbywać się tylko i wyłącznie w szeregach organizacji „uczącej się”. Nowoczesne przedsiębiorstwo XXI wieku pozyskuje swoją wiedzę przez cały okres jego funkcjonowania oraz nie poprzestaje na przestarzałych technologiach we wszystkich dziedzinach. Przedstawione organizacje cechuje przede wszystkim myślenie systemowe co można rozumieć jako wykorzystywanie wiedzy wszystkich jej członków. Nowoczesna organizacja prowadzi do działań nakierowanych na innowacje. Zmiany w tym przedsiębiorstwie wprowadza się

na zasadzie różnego typu projektów. Jest to firma prezentująca pełną otwartość informacyjną, ponadto przywiązuje ona bardzo dużą wagę do komunikacji zarówno w szeregach organizacji jak i poza nią. Personel reprezentujący daną jednostkę potrafi bezbłędnie generować informacje zwrotną, posiada on też umiejętność analizowania samych siebie oraz skuteczności własnego działania. Pracownicy organizacji uczącej się posiadają zdolności w dziedzinie rewitalizacji co oznacza „odnowienie się” czyli rekonfigurację oraz rozwój. Najważniejszą umiejętnością doskonałego personelu przedstawionej organizacji jest umiejętność samodzielnego kierowania własnym losem oraz zdolność do pokonywania konkurencji za pomocą wartości klienta. Lecz żeby dane przedsiębiorstwo stało się organizacją uczącą się musi przede wszystkim uczyć się rozwijać swoje produkty, uczyć się doskonalić procesy, rozpowszechniać nowe idee, praktyki oraz procedury, ponadto powiększa swoje zasoby m.in. wiedzę. Przedsiębiorstwo takie traktuje każdą działalność jako okazję do uczenia się. Uczenie się jest podstawową przesłanką efektywnego i długo falowego rozwoju, organizacji. Doskonale zaspokajają potrzeby swoich klientów oraz rozumie dynamikę sił decydujących o konkurencyjności. Można powiedzieć, iż taka organizacja ma bardzo wiele pozytywnych cech m.in. zdolność do unikania błędów oraz zapobieganie im. Taka jednostka pozytywnie patrzy na przemiany i usprawnienia oraz szybko koryguje struktury i reaguje na życzenia klientów. Takie przedsiębiorstwo doskonale radzi sobie z unikaniem marnotrawstwa oraz niepotrzebnych wysiłków, potrafi identyfikować rynki swoich klientów i dopasowuje do nich strategie. Ponadto wytwarza wysokiej jakości produkty i poszerza swoją wiedzę na temat możliwości i szans swoich produktów. Zapewnia ona również dodatkowe usługi swoim klientom oraz śledzi efektywnie zmiany zachodzące na Rynku dzięki czemu może realizować programy badawcze i rozwojowe. Przedsiębiorstwo „uczące się” posiada bardzo elastyczne struktury organizacyjne oraz zarządcze.

Pracownicy w nowoczesnej organizacji

W każdej organizacji najważniejszym zasobem oraz źródłem osiągnięcia wyników są pracownicy, gdyż w obecnych warunkach liczy się przede wszystkim wiedza pracowników oraz ich motywacje jakimi kierują się w dążeniu do lepszej pracy, zmian oraz postępu. W nowoczesnych przedsiębiorstwach podejście do pracowników ukierunkowane jest przede wszystkim na wysiłek intelektualny człowieka oraz jego pomysłowość, zaangażowanie i inwencję twórczą. To ludzie tworzą oraz rozwijają organizację, urzeczywistniają jej cele oraz funkcje i misje. W sferze zawodowej najważniejsze zachowania determinowane są przez różne grupy cech osobowościowych. Pierwsza grupa cech określa kierunek działania oraz wybór celów. Jest to zespół czynników natury społecznej oraz fizjologicznej, który jest odpowiedzialny za organizowanie zachowań człowieka skierowanych na osiągnięcie określonego

celu. Motywacja w tej grupie uruchamiana jest potrzebą oraz brakiem czegoś niezbędnego dla organizmu. Określają ją dwa czynniki:

- 1) kierunek motywacji czyli cel do którego zmierza czynność podjęta przez jednostkę oraz
- 2) natężenie motywacji zależne od siły, wielkości oraz intensywności.

Kolejna grupa cech określa poziom oraz sprawność działania przez zdolności oraz inteligencje jednostki. Obie te właściwości ludzkiego umysłu są trudne do jednoznacznego określenia. Zdolność najczęściej rozumie się jako pewną liczbę dyspozycji poznawczych człowieka wyrażającą następujące cechy: rozumienie słów, operowanie liczbami oraz przestrzenne a także pamięć, postrzeganie, analizowanie i rozumowanie. Przez inteligencje natomiast rozumie się pewien system operacji poznawczych porządkujących działania danego człowieka m.in. zdolność przystosowania się do zmiennych warunków i różnorodnych zadań życiowych. Trzecia i zarazem ostatnia grupa cech idealnego pracownika charakteryzuje się tym iż jest ona wyznacznikiem dynamiki osobowości oraz określa ona siłę i szybkość reakcji. Temperament człowieka jest cechą wrodzoną o niewielkich możliwościach modyfikacyjnych składają się nań cztery następujące bodźce psychiczne. m.in.:

- 1) psychostezja – wrażliwość na bodźce, która oscyluje między wrażliwością nadmierną a obniżoną
- 2) nastój – przejawiający się w zabarwieniu uczuciowym przeżyć psychicznych, zabarwienie to waha się w granicach: przyjemne (wesołe) – przykre (smutne)
- 3) tempo psychiczne – szybkość przebiegu procesów psychicznych, ich rytm i szybkość następowania po sobie; tempo psychiczne waha się w granicach: zwolnione – przyśpieszone
- 4) psychomatyka – dotyczyć ogólnego tempa ruchów (ruchliwy – ociężały) jak również specjalnych sposobów poruszania się (np. sztywny, porywczy, energiczny)⁷⁷.

Osoby nisko reaktywne cechuje niska wrażliwość oraz duża wydajność. Reagują one bardzo słabo na bodźce i potrafią wytrwale pracować, dzięki czemu skracają fazę przygotowania do pracy i szybciej koncentrują się na powierzonych im zadaniach. Ze względu na wysoką wydajność, preferują one prace o szerokiej skali aktywności oraz zawierającą czynności różnorodne, taka która posiada częste zmiany i ryzyko. Osoby wysoko reaktywne są pełnym przeciwieństwem osób odznaczających się małą reaktywnością. Drugi typ osobowości cechuje to, iż mają one bardzo dużą wrażliwość lecz niestety bardzo małą wydajność pracy. Są one bardzo wrażliwe na stosunkowo słabe bodźce i przez to szybciej wyczerpują swoją wydajność (zdolność do pracy). Przez co

[77] Penc J., „*Nowoczesne kierowanie ludźmi*” Warszawa 2007 s. 56.

często przerywają prace oraz rozpraszają swoją uwagę.⁷⁸ Czwarta grupa cech określa charakter człowieka. Jest to zespół cech osobowościowych przez które wyraża się stosunek człowieka do otaczającego go świata a zwłaszcza do innych ludzi. Decyduje to o stabilności oraz trwałości zachowań jednostki oraz o zgodności z ogólnie przyjętymi normami społecznymi oraz moralnymi. Każdy człowiek charakteryzuje się zarówno pozytywnymi jak i negatywnymi cechami charakteru. Wśród cech pozytywnych możemy wyróżnić przede wszystkim: opanowanie, pewność siebie, prawdomówność, zdyscyplinowanie, wytrwałość w działaniu, cierpliwość, życzliwość, uprzejmość, staranność, zdecydowanie itp. Cechy negatywne to upór, zarozumiałość, niezdecydowanie, nielojalność, egoizm, niestałość nastrojów, nietolerancja, zazdrość, chłudość emocjonalna, arogancja, chciwość, grubiaństwo.

Z charakterem w organizacji związanych jest wiele określeń w szczególności takie jak: solidny, uczciwy, koleżeński, egoista, konformista, karierowicz, bałaganiarz, nieodpowiedzialny, wyrachowany. Znajomość cech charakteru pracownika jest bardzo ważną przy obsadzeniu stanowiska pracy, zwłaszcza kierowniczych wymagających współpracy z ludźmi oraz odpowiedzialności. W miejscu pracy należy stwarzać warunki oraz szanse do wykorzystania i rozwijania zdolności oraz talentu pracowników oraz możliwości współdziałania i współpracy. Pracowników należy traktować całościowo jako ludzi zaangażowanych w wiele dziedzin życia a nie jak kolejne ogniwo łańcucha produkcji. Zadaniem kierownika jest dbanie aby praca była przyjemnością oraz dawała radość oraz nabierała znaczenia a im poczucie tego znaczenia. Traktowanie pracowników ze strony kierownika powinno być jak najbardziej pozytywne. Należy również włączać wszystkich do procesu zarządzania oraz działać elastycznie i nie należy tworzyć sztucznych struktur. Najważniejszym zadaniem nowoczesnego menagera jest dbanie do dobrą , otwarta i szczerą komunikację. Człowiek posiada bardzo zhierarchizowany system potrzeb jaki chce zaspokoić w pracy i poprzez prace. Taki system skonstruował Abraham Maslow oraz wyjaśnił on w jaki sposób ludzie demonstrują w rozmaitych sytuacjach swoje bardzo zróżnicowane potrzeby.

[78] Por. Nosal Cz. S., „*Psychologia decyzji kadrowych*”, Wydaw Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Warszawa 1999, s. 216 – 217.



Źródło: Józef Penc „*Nowoczesne kierowanie ludźmi*” Warszawa 2007.

Menedżerowie i ich rola w kreowaniu zachowań ludzkich

Posiadanie władzy w przedsiębiorstwie jest uwarunkowane przez trzy bardzo różne źródła. Pierwszym z nich są źródła formalne które informują nas, że władza jest wynikiem formalnej struktury organizacji a struktura ta określa zakres odpowiedzialności na poszczególnych pozycjach oraz daje możliwość wydawania poleceń. Drugą grupę stanowią źródła organizacyjne które stanowią że władza jest wynikiem dostępu do środków potrzebnych do wykonania określonych zadań są to m.in. źródła informacji oraz możliwości korzystania z poparcia zwierzchników oraz wpływowych osób. Trzecim i ostatnim rodzajem źródeł są cechy osobowościowe inaczej charyzmatyczne które informują nas że władza jest wynikiem zaufania osoby do przywódcy i akceptacji obowiązków jakie przywódca nakłada i wymaga od członków grupy.

Literatura

- 1 Henryk Bienioka *System Zarządzania Zasobami Ludzkimi Przedsiębiorstwa* Katowice 2006.
- 2 Leszek Koziół, Anna Piechnik-Kurdziel, Jacek Kopeć *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi w Firmie.*
- 3 Józef Penc *Nowoczesne Kierowanie Ludźmi* Warszawa 2007.

Streszczenie

Zarządzanie zasobami ludzkimi to bardzo złożony proces ponieważ zawiera on w sobie wiele aspektów: aspekty procesowe, funkcjonalne oraz narzędziowe. Sprawne działanie systemu zarządzania personelem może mieć miejsce tylko w organizacji nastawionej na rozwój tzw. „Organizacja ucząca się”. Pracownik w takiej organizacji jest wszechstronnie uzdolniony oraz posiada wiele cech jakie pozwalają mu umacniać pozycje przedsiębiorstwa na rynku. Pracownicy powinni starać się wcielać w życie teorie Maslowa oraz doskonalić ja. Zdobyć ostatni szczyt piramidy tzn. samorealizacja zarówno w przypadku organizacji w jakiej pracują oraz we własnym. Menedżerowie w przedstawionej organizacji są ludźmi którzy starają się aby ich władza była wynikiem zaufania pracownika oraz nie była bardzo widoczna na tle zespołu.

Summary

Staff Management is a very complex process, because he contains many aspects: process aspects, function aspects and instruments aspects. Efficient operation of a system the Staff management have got a place only In the „Learn Organization”. Employee in this organization is universally talented and he has a lot of trait with allow consolidate his position of the company on the market. Employees should try to enact and improve the Maslow’s theory. To acquisition the last summit of Maslow’s pyramid, means to realize of yourself, as well in organization aspects as in their own aspects. Managers in described organization are people who try that their control was a result of employees trust and it not to be very visible on the team background.

Kamila Lewczuk, Teresa Domańska
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

MOTYWOWANIE PRACOWNIKÓW POPRZEZ POZAPŁACOWE ELEMENTY WYNAGRODZENIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE PRZYSZŁOŚCI.

Wstęp

Świadomość potrzeby zmian w systemie motywacyjnym jest duża, zwłaszcza w obecnych warunkach funkcjonowania, a więc w sytuacji spowolnienia gospodarki oraz pogarszającej się kondycji wielu przedsiębiorstw. Powstaje konieczność a zarazem wyzwanie odpowiedniego motywowania pracowników, które będzie przedkładało się na efekty finansowe firmy.

System płacowy jest zapewne istotnym czynnikiem kształtującym jakość pracy, jednakże nie on motywuje do pracy na najwyższych obrotach.

O wiele bardziej liczą się pozapłacowe elementy nagradzania pracownika m.in. szczerze uznanie czy też docenienie wysiłku za dobrze wykonane zadanie.

Systemy wynagrodzeń

Poglądy na motywację oraz motywowanie ewoluowały w miarę poznawania złożoności natury ludzkiej oraz mechanizmów determinujących postępowanie człowieka⁷⁹. Motywowanie to układ sił, które powodują, że ludzie zachowują się w określony sposób⁸⁰. Silnie motywowani ludzie mają jasno sprecyzowane cele oraz podejmują wszelkie działania, za pomocą których dążą do tych celów. Motywacja w pracy może mieć dwojaki charakter. Pojawiające się samoczynnie bodźce powodujące zachowanie w odpowiednim kierunku określamy jako motywacje wewnętrzna, natomiast zewnętrzna motywacja jest tak naprawdę uzależniona od przełożonego oraz od stosowanego systemu pozapłacowego. System motywacji pozafinansowej to uporządkowany zbiór narzędzi służących zwiększaniu wydajności i skuteczności pracy, przy jednoczesnym podnoszeniu kwalifikacji i poszerzaniu umiejętności pracowników. Nie są one żadną nowością, jeszcze przed przemianami gospodarczymi niektóre grupy zawodowe cieszyły się takimi przywilejami. Grupą uprzywilejowaną byli górnicy, którzy mogli liczyć na pewną ilość węgla, wypoczywać na bezpłatnych wczasach, korzystać z darmowych, przykładowych przedszkoli. Świadczenia pozafinansowe spełniają swoją

[79] H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 317.

[80] M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 107.

funkcję motywacyjną, wówczas gdy są odpowiednio dobrane do potrzeb i aspiracji pracowników. W przeciwnym razie może pojawić się efekt odwrotny do zamierzonego np. jeżeli otrzymana przez pracownika nagroda nie da mu poczucia zadowolenia

i satysfakcji może spowodować uczucie frustracji, niezadowolenia i niechęci do pracy. Rozbudowany i dostosowany do potrzeb pracowników system motywowania to ogromne korzyści dla firmy, przede wszystkim przyciągnie do niej najlepszych kandydatów. Poza tym wpływa na wytworzenie pozytywnych związków pomiędzy pracownikami a organizacją. Z drugiej strony dzięki rozbudowanemu systemowi świadczeń pozapłacowych firma ma szansę na wykorzystanie wszelkich ulg podatkowych, dotyczących poza pieniężnych składników wynagrodzenia.

Współcześnie istnieje wiele teorii motywacji, jednakże ciągle aktualnym i ponadczasowym wydaje się podejście od strony hierarchii potrzeb⁸¹. Abraham Maslow, psycholog reprezentujący kierunek stosunków międzyludzkich, twierdził, że ludzie dążą do zaspokojenia potrzeb na pięciu poziomach⁸². Wraz z przemianami gospodarczymi i społecznymi zmieniają się również potrzeby społeczeństwa, aczkolwiek sposób w jakie podzielił je Maslow wydaje się być niezmienny i odzwierciedlający współczesną rzeczywistość.

Potrzeby fizjologiczne

Oczywistym wydaje się fakt, iż ludzie pracując zaspokajają podstawowe potrzeby związane z egzystencją⁸³, w związku z tym najbardziej popularnym narzędziem motywującym, wychodzącym naprzeciw jego potrzebom fizjologicznym są bony towarowe i usługowe. Najchętniej są wykorzystywane jednak jako dodatkowe świadczenie pozapłacowe tylko w okresach przedświątecznych. Z badań firmy „Sedlak & Sedlak” wynika, iż średnio 56% przedsiębiorstw w Polsce przekazuje swoim pracownikom tego typu dodatki do pensji w okresie świąt Bożego Narodzenia. Na dzień dzisiejszy na rynku sprzedawanych jest siedem rodzajów bonów towarowych, są to bony: żywnościowe, rekreacyjno-kulturalne, profilaktyczne, podarunkowe, turystyczne, premiiowe oraz karty elektroniczne. Kolejnym narzędziem motywującym do pracy jest dopłata do posiłków jak również ich finansowanie wówczas, gdy pracownikowi fizycznemu przysługuje posiłek regeneracyjny. Największy zaś rozkwit przeżywa rynek bonów turystycznych. To innowacyjna forma motywacji pracowników, wyjazd na wakacje oddziałuje pozytywnie na emocje, budzi wiele miłych skojarzeń. Coraz częstszym elementem motywowania pracowników staje się dodatkowa opieka medyczna. Z badań wynika, że dopłaty

[81] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 111.

[82] Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006, s. 322.

[83] Borowski P. F., *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. SGGW, Warszawa 2008, s. 59.

do leczenia to jedno z najbardziej oczekiwanych przez pracowników dodatkowych świadczeń. Do opieki medycznej dla pracowników dopłaca już co piąta firma w Polsce, w tym 15 procent przedsiębiorstw prywatnych. Wedle różnych szacunków, z tego typu usług korzysta już od 500 do 700 tys. pracowników. Prywatne kliniki prześcigają się w ofertach swoich placówek dostępnych po wykupieniu abonamentu. Podczas, gdy dostęp do Publicznej Opieki Zdrowotnej w Polsce jest coraz trudniejszy, w prywatnej klinice na pracowników czekają najwyższej klasy specjaliści przez 24 h na dobę, 7 dni w tygodniu, przez 365 dni w roku. Oczywiście rzeczą jest, iż wraz z rozwojem gospodarczym i społecznym zmieniają się potrzeby ludzi. Karty członkowskie klubów sportowo-rekreacyjnych mogą też być dodatkowym profitem dla pracowników i to zarówno karty wstępu do prostych salonów fitness czy pływalni jak i karty członkowskie ekskluzywnych klubów sportowych; golfowych, krykietowych, jazdy konnej czy klubów jachtowych.

Potrzeba bezpieczeństwa

W piramidzie potrzeb A. Masłowa na drugim miejscu znajdują się potrzeby bezpieczeństwa. U wielu ludzi potrzeby te są ważną siłą napędową ich aktywności zawodowej. Istotne znaczenie ma sam fakt posiadania pracy, związane z nią wynagrodzenie oraz zapewnienie bezpiecznych warunków realizacji organizacyjnych zadań⁸⁴. Czynnikiem zwiększającym bezpieczeństwo pracownika może być dodatkowe ubezpieczenie opłacane przez pracodawcę. Osoba, która za dobre wyniki w pracy zostanie wynagrodzona dodatkowym ubezpieczeniem, będzie starała się bardziej by go nie utracić. Z drugiej zaś strony, dodatkowe ubezpieczenie daje takiemu pracownikowi większe poczucie bezpieczeństwa, zwłaszcza w sytuacji, gdy osoba taka posiada rodzinę. Jest to szczególnie przydatne w zawodach, w których pracownik ponosi duże ryzyko utraty zdrowia lub życia. Dodatkowe ubezpieczenie daje większy komfort psychiczny w czasie wykonywania niebezpiecznych zadań związanych z pracą. Osoba ubezpieczona wie, iż w razie jakiegokolwiek wypadku ona i jego rodzina nie pozostaną bez środków do życia.

Potrzeby społeczne

Trzeci poziom w hierarchii potrzeb Masłowa zajmują potrzeby społeczne. Wiążą się one z naturą człowieka i przejawiają się w poszukiwaniu pozytywnej

[84] GUS, Departament Pracy i Warunków Życia, *Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2008r.*, GUS, Warszawa 2009, s. 16.

więzi z innymi ludźmi. Podjęcie przez człowieka pracy zawodowej daje możliwość zaspokojenia wcześniej ukształtowanych potrzeb społecznych.⁸⁵

Zapewnieniu pracownikom ich potrzeb społecznych sprzyja przede wszystkim dobra atmosfera w pracy. Wzajemny szacunek między pracownikami różnych szczebli organizacji jest dla niej bezcenną wartością. W firmach, które tę wartość doceniają powstaje kultura charakterystyczna dla organizacji opierających się na pracy zespołowej i stale uczących się. Kultura ta ma ogromny wpływ na wszystkie elementy związane z życiem firmy – na pracowników, klientów, środowisko zewnętrzne, dostawców i inwestorów.

Dobra atmosfera w przedsiębiorstwie przyszłości nie jest rzeczą prostą, dlatego ważne jest, by zapewnić pracownikom sposób na integrację, zawieranie przyjaźni, lepsze poznanie się, by móc lepiej współpracować. Dlatego też firmy coraz częściej organizują spotkania integracyjne dla pracowników. Najbardziej popularne stają się zwykłe, cykliczne bądź okazyjne popołudniowe spotkania w pubie. Imprezy takie są często w 100% finansowane przez firmy. Zorganizowane przez firmę Mikołajki, wspólna Wigilia, Andrzejki stają się powoli normą w firmach, które starają się o opinię firmy przyjaznej pracownikowi. Coraz bardziej popularne staje się organizowanie dorocznych bali, na których omawiane są całoroczne sukcesy pracowników. Oprócz typowych imprez firmowych, integracji sprzyjają wspólne wyjazdy. W przyszłości ludzie będą poszukiwali nowych wrażeń, coraz bardziej ekscytujących i ekstremalnych wypraw. Obecnie coraz bardziej popularne stają się np. rejsy żeglarskie dla firm, rejsy rekreacyjne, wyprawy wędkarskie, zimowe imprezy integracyjne typu kulig oraz wiele innych. Imprezy tego typu są nie tylko niezwykle motywujące lecz przyciągające do firmy osoby najbardziej wykwalifikowane. Doskonałym narzędziem integrującym załogę mogą być zajęcia sportowe, szczególnie o charakterze ekstremalnym; od rajdów terenowych, spływów kajakowych, po skoki spadochronowe, skoki na bungee, paintball czy wyprawy survivalowe.

Szkolenia

Z punktu widzenia współczesnego pracodawcy ważne jest, by w jak największym stopniu związać pracownika z firmą poprzez umożliwienie mu samorealizacji. Ważnym elementem motywacji pracowników są szkolenia, które dają pracownikom szanse na rozwój osobisty i podnoszenie kwalifikacji⁸⁶. Pierwsza funkcja szkoleń wynika wprost z potrzeb firmy, natomiast druga wynika już z firmowej strategii motywowania i wspierania pracowników w ich rozwoju. Program szkoleń jest nierozdzielnie zintegrowany ze strategią rozwoju

[85] Brzezińska A.I., Piotrowski K., *Wyznaczniki satysfakcji z wykonywanej pracy osób z ograniczoną sprawnością: kompetencje i relacje*, Academica Wyd. SWPS, Warszawa 2008, s. 18.

[86] Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 448.

przedsiębiorstwa, stanowiąc wypadkową potrzeb przedsiębiorstwa oraz predyspozycji i możliwości pracowników. Firma bada kwalifikacje i kompetencje pracowników, proponując im szkolenia i stanowiska pozwalające na maksymalne wykorzystanie ich potencjału⁸⁷. Właściwa strategia szkoleniowa może stać się jednym z poważniejszych elementów przewagi konkurencyjnej nad innymi przedsiębiorstwami. Szkolenia są doskonałym elementem motywacji, zwłaszcza gdy odbywają się poza firmą, w miejscu typowo rekreacyjnym, w nadmorskim kurorcie, nad jeziorem czy w górach. Wówczas są traktowane jako nagroda. Firmy organizujące tego typu szkolenia prześcigają się w pomysłowości, ponieważ są uznawane za bardziej prestiżowe.

Bierzesz co chcesz czyli kafeteria

Maksymalną elastyczność pozapłacowego systemu motywacji zapewnia opracowanie pakietu świadczeń w formie systemu kafeteryjnego⁸⁸. Jest to część wynagrodzenia zasadniczego przeliczona na różnego rodzaju usługi rzeczowe w formie wybranej przez pracownika. Kafeteryjny system wynagradzania jest z założenia elastyczny, pozwala bowiem pracownikom dokonywać wyboru spośród wielu oferowanych dodatkowych świadczeń w ramach określonego limitu finansowego. System kafeteryjny pozwala przedsiębiorstwu oszacować popularność poszczególnych świadczeń (a co za tym idzie ich atrakcyjność), skupić się na doskonaleniu najpopularniejszych, przy jednoczesnym kontrolowaniu ich kosztów. Kafeteryjny system wynagrodzeń jest również korzystny dla pracownika, który może sam wybrać pomiędzy np. samochodem służbowym, telefonem komórkowym, dopłatą do wypoczynku, wyżywienia, dodatkowymi szkoleniami, zajęciami sportowymi czy opieką medyczną.

Dobre relacje z przełożonymi

W powszechnej świadomości pracowników coraz bardziej utrwala się pogląd, że do pracy przychodzi się do firmy, natomiast odchodzi się przede wszystkim od przełożonego. Najczęściej jest to skutek nie realizowania przez kierowników jednego z ich podstawowych zadań jakim jest motywowanie podwładnych. Dobry menedżer jest jak mistrz - potrafi dostrzegać nie tylko porażki ale i sukcesy pracownika. Podkreślanie tych ostatnich ma niebagatelny, a wręcz kluczowy wpływ na motywowanie zespołu. Nie ma bardziej demotywujących, a wręcz „demoralizujących” pracownika zachowań niż niezauważanie jego osiągnięć i tolerowanie niedociągnięć. Warto więc dać pracownikom to, co nas nic nie kosztuje – „słowa uznania, które są tym, czego pracownicy bardzo pragną, ale nigdy o to nie poproszą”.

[87] <http://www.firma.egospodarka.pl> z dnia 20.04.2010 r.

[88] <http://www.fpa-group.pl> z dnia 20.04.2010 r.

Podsumowanie

W Polsce polityka świadczeń pozafinansowych nastawiona jest w większym stopniu na krótkookresową korzyść niż zabezpieczenie dostatniej przyszłości zatrudnionym. Z doświadczeń wynikających z relacji między pracodawcami i kandydatami bądź też pracownikami dotyczących satysfakcji w pracy wynika, iż jedne z najważniejszych motywatorów jakie cenią sobie to uznanie przełożonych, dobrą komunikację w pracy, oraz możliwość awansu. Natomiast na drugim miejscu stawiają w hierarchii motywatory typowo finansowe takie jak płaca, bonusy czy nagrody.

Literatura

1. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
2. P. F. Borowski, *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Wyd. SGGW, Warszawa 2008.
3. A.I. Brzezińska, K. Piotrowski, *Wyznaczniki satysfakcji z wykonywanej pracy osób z ograniczoną sprawnością: kompetencje i relacje*, Academica Wyd. SWPS, Warszawa 2008.
4. GUS, Departament Pracy i Warunków Życia, *Koszty pracy w gospodarce narodowej w 2008r.*, GUS, Warszawa 2009.
5. H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006.
6. <http://www.firma.egospodarka.pl> z dnia 20.04.2010 r.
7. <http://www.fpa-group.pl> z dnia 20.04.2010 r.

Streszczenie

Celem pracy było zaprezentowanie wpływu pozapłacowych elementów wynagrodzenia w przedsiębiorstwie przyszłości na skuteczność systemu motywowania pracowników. Oprócz stosowanego systemu płacowego jednym ze sposobów na przyciągnięcie do firmy potencjalnych kandydatów jak również sprostanie wymaganiom zatrudnionych jest stworzenie atrakcyjnego pakietu dodatków pozapłacowych. Motywacja pozapłacowa pracowników cieszy się coraz większą popularnością w polskich firmach. Strategia ta pozwala na poprawę konkurencyjności firm obawiających się utraty pracowników, z powodu braku możliwości podniesienia wynagrodzeń, w dobie kryzysu.

Oczywistym wydaje się jednak, iż nie każde przedsiębiorstwo może pozwolić sobie na kosztowne świadczenia dodatkowe. Jednakże każda z tych firm powinna zapewnić swym pracownikom dostęp do zaspokojenia podstawowych potrzeb fizjologicznych, społecznych czy też związanych z bezpieczeństwem. Dobra atmosfera w pracy, słowa uznania przełożonego, konstruktywna krytyka, z góry określona ścieżka kariery bądź też sam fakt angażowania pracowników w zarządzanie firmą w rzeczywistości nie podnosi kosztów pracy. Dzięki temu pracownik czuje się spełniony w danej pracy, co przedkłada się na osiągnięte wyniki w pracy.

Summary

The goal of the article was to present the influence of the non-wage elements of remuneration in the enterprise of the future on the effectiveness of the employees motivation system. Apart from the used payroll system one of the methods to attract the potential candidates to the firm is to create the beneficial system of non-wage allowances. Non-wage motivation of the employees becomes more popular in Polish enterprises. This strategy enables to improve the competitiveness of firms that are afraid of losing the employees due to the inability of increasing the remuneration in the period of crisis.

Evidently not every enterprise can afford itself expensive additional performance payments. But every firm should ensure its employees the possibility to satisfy his physiological, social or protection needs. A healthy atmosphere in the workplace, approval of the manager, constructive criticism, planning of career path or the fact of engaging the employees in the process of management do not increase the cost of labor force. Thanks to that fact the employee feels fulfilled in workplace, that is reflected in his professional results.

KREDYT TECHNOLOGICZNY Z INNOWACJĄ W PRZYSZŁOŚĆ

Analiza sytuacji rynkowej

Integracja gospodarek europejskich zaowocowała powstaniem jednego dużego rynku europejskiego opartego o zasady konkurencji. Małe i średnie przedsiębiorstwa działające na tym rynku są zmuszone do nowego zdefiniowania swoich strategii biznesowych, by być w stanie utrzymać swoją pozycję konkurencyjną lub, co jest bardziej pożądane, czerpać korzyści, jakie daje wspólny rynek i rozszerzać swój potencjał. Innowacyjność polskich przedsiębiorstw stała się przedmiotem badań, dyskusji i publikacji prowadzonych przez wiele ośrodków badawczo-naukowych, które od ponad 10 lat regularnie prezentują wyniki prowadzonych badań w tym obszarze. Niestety większość wskaźników wykorzystywanych do określania poziomu innowacyjności jednoznacznie wskazuje na niski jej poziom w polskich przedsiębiorstwach. Z drugiej strony, obserwowane w ostatnich latach szybkie tempo wzrostu gospodarczego i polskiego eksportu wydają się potwierdzać dobrą kondycję rodzimych firm. Należy sobie zatem odpowiedzieć na następujące pytania: czy uda się utrzymać tendencję wzrostową na obecnym, bądź wyższym poziomie i czy poziom ten wystarczy, by dotrzymać kroku pozostałym krajom Wspólnoty. Kwestia ta wydaje się mieć szczególne znaczenie z uwagi na fakt, że aż 70% PKB Polski tworzą przedsiębiorstwa (w tym prawie połowę sektor MSP).

Na innowacyjność polskich przedsiębiorstw wpływ ma szereg czynników mikro- i makrooczenia. Są to między innymi: dostępność wyspecjalizowanych usług i nowych technologii rozwijanych w ramach działalności instytucji badawczo-rozwojowych, dostępność zasobów intelektualnych (kapitał ludzki), a także konkurencja, polityka gospodarcza i samorządowa, ale przede wszystkim dostęp do źródeł pozyskania kapitału. Polskie MSP jako jedną z głównych przyczyn ograniczonych nakładów na innowacje wskazują trudność w zdobyciu finansowania na bardziej ryzykowne działania, jak wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Dla małych i średnich przedsiębiorców inwestycje w nowe technologie są szczególnie ryzykowne, ponieważ rzadko możliwe jest precyzyjne określenie wzrostu przychodów w kolejnych latach, wynikających z zastosowania nowej wiedzy w praktyce gospodarczej.

W ciągu ostatnich lat znacząco wzrosła świadomość polskich firm odnośnie możliwości korzystania ze środków finansowych dostępnych w ramach programów operacyjnych UE. To za ich pomocą możliwe jest pozyskanie

kapitałów zewnętrznych na finansowanie inwestycji, których wdrożenie pozwoli w przyszłości oferować produkty i usługi o wysokiej jakości i konkurencyjnej cenie.

Ostatnie lata przynoszą także wzmoczoną działalność regulacyjną państwa dążącą do pobudzenia w kraju przedsiębiorczości i zainteresowania przedsiębiorców wprowadzaniem nowoczesnych rozwiązań przy użyciu dostępnych środków publicznych. Ministerstwo Gospodarki w ramach przyjętej polityki innowacyjności prowadzi lub zleca badania nad różnymi aspektami innowacyjności i konkurencyjności polskich przedsiębiorstw, których wyniki stają się podstawą do nakreślenia krytycznych obszarów, wymagających ingerencji legislacyjnej ze strony państwa. Co więcej nawiązanie współpracy z Ministerstwem Rozwoju Regionalnego i Związkiem Banków Polskich przekłada się na zmiany wprowadzane w ustawach regulujących zasady korzystania ze środków publicznych. Podjęta nowelizacja aktów prawnych usprawniła absorpcję środków unijnych w przypadku większości programów organizowanych w ramach funduszy strukturalnych. Jednym z programów objętych priorytetem jest Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, którego założeniem jest rozwój polskiej gospodarki w oparciu o szeroko rozumianą innowacyjność przedsiębiorstw. W ramach programu wyszczególniona została 4. oś priorytetowa: Inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia zakładająca podniesienie poziomu innowacyjności i konkurencyjności polskich przedsiębiorstw poprzez wyposażanie przedsiębiorstw w środki wspierania działalności innowacyjnej.

Kredyt technologiczny – charakterystyka produktu

Kredyt technologiczny to forma dofinansowania ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, Priorytet 4: Inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia, Działanie 4.3 Kredyt technologiczny, oparta na regulacjach zawartych w „Ustawie z dnia 30 maja 2008 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej” (Dz. U. z 2008 r. Nr 116, poz.730) Celem programu jest wsparcie inwestycji w zakresie wdrożenia nowych technologii poprzez udzielanie kredytu inwestycyjnego z możliwością jego częściowej spłaty ze środków budżetowych programu. Kredyt skierowany jest do firm spełniających ustawowe wymogi mikro- małego- lub średniego przedsiębiorstwa (firmy z rocznym obrotem poniżej 50 mln EUR, sumą bilansową poniżej 43 mln EUR oraz zatrudniające do 250 pracowników). Kredyt technologiczny może być udzielany przedsiębiorcom na realizację inwestycji technologicznej, polegającej na zakupie obcej lub wdrożeniu własnej, nowej technologii, (w postaci środków trwałych, praw własności przemysłowej lub usług badawczo-rozwojowych) która jest stosowana na świecie nie dłużej niż 5 lat, następnie na jej wdrożeniu i uruchomieniu na jej podstawie wytwarzania nowych lub znacząco ulepszonych towarów, procesów lub usług.

Kredyt technologiczny wdrażany jest przez Bank Gospodarstwa Krajowego przy współpracy z bankami komercyjnymi. Konstrukcja instrumentu zakłada udzielenie kredytu przeznaczonego na finansowanie inwestycji przez bank komercyjny i możliwość jego częściowej spłaty premią technologiczną pochodzącą ze środków Funduszu Kredytu Technologicznego, zasilanego środkami Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, pochodzącymi z funduszy Unii Europejskiej oraz Budżetu Państwa. Wysokość premii technologicznej może sięgać nawet 4 mln PLN w zależności od lokalizacji prowadzonej inwestycji i wielkości firmy. Premia jest wypłacana do banku kredytującego, po zakończeniu inwestycji, jednorazowo lub w ratach w wysokości 100% wartości netto zrealizowanej sprzedaży towarów lub usług wytworzonych według nowej technologii, finansowanej kredytem. Środki Funduszu Kredytu Technologicznego, działającego w ramach Banku Gospodarstwa Krajowego mogą być wypłacane w formie premii technologicznej do 31 grudnia 2015 roku.

Banki mogą przyznawać kredyt technologiczny do 31 października 2013, zatem wnioski powinny być składane odpowiednio wcześniej. Przedsiębiorcy muszą uwzględnić proces weryfikacji formalno-merytorycznej przedstawionych dokumentów oraz konieczność ewentualnych uzupełnień w przedstawionej dokumentacji.

Kwota przyznawanego kredytu może finansować nawet 75% wydatków kwalifikowanych przeznaczonych na realizację działań związanych z inwestycją technologiczną. Pozostałe 25% kosztów inwestycji stanowi wkład własny przedsiębiorcy, składający się z środków własnych lub udzielonych w ramach pomocy publicznej, w formie kredytów, gwarancji lub poręczeń. Ze względu na specyfikę produktu i segmentu docelowego, do finansowania przeznaczone są projekty, których wydatki kwalifikowane nie przekraczają kwoty 50 mln EUR. Na wysokość kredytu wpływ ma także zdolność kredytowa klienta, która jest weryfikowana przez bank udzielający finansowania w oparciu o dostarczone dokumenty finansowe w pierwszym etapie procesu.

Mówiąc o procesie ubiegania się o kredyt technologiczny należy wspomnieć o istotnych kwestiach różniących go od zwykłego kredytu inwestycyjnego. Klient składa wniosek o przyznanie kredytu wraz z niezbędnymi dokumentami w banku komercyjnym, który jest instytucją pośredniczącą, reprezentującą klienta w ubieganiu się o przyznanie premii technologicznej. Bank dokonuje analizy zdolności kredytowej klienta w oparciu o dostarczone dokumenty oraz dokonuje ich weryfikacji formalno-merytorycznej. W przypadku decyzji pozytywnej bank komercyjny przyznaje promesę kredytu technologicznego i wysyła dokumenty do dalszego procesowania przez BGK, który ocenia zgodność założeń projektu z ustawą i kryteriami regulującymi przyznanie premii

technologicznej. Po pozytywnej weryfikacji i przyznaniu promesy premii technologicznej przedsiębiorca podpisuje umowę kredytu technologicznego i może rozpocząć inwestycję. Jej rozliczenie następuje po uruchomieniu produkcji nowych, ulepszonych produktów w oparciu o przedstawione faktury sprzedażowe.

Niezwykle istotnym elementem procesu ubiegania się o kredyt i premię technologiczną, wynikającym ze specyfiki i przeznaczenia produktu, jest przedstawienie opisu technologii i opinia potwierdzająca jej innowacyjność, wystawiane na wniosek przedsiębiorcy przez jednostkę naukową, centrum badawczo-rozwojowe lub stowarzyszenie naukowo-techniczne o zasięgu ogólnopolskim, prowadzące działalność w obszarze związanym z inwestycją technologiczną finansowaną kredytem technologicznym. Opinia jest stwierdzeniem, że zastosowane rozwiązania stanowią nową technologię w rozumieniu ustawy z dnia 30 maja 2008 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej”

Kredyt technologiczny – specyfika programu

Początki projektu Działania 4.3. sięgają 2006 roku, natomiast ostateczne uruchomienie instrumentu finansowego w postaci kredytu technologicznego przez banki komercyjne nastąpiło z dniem 1 lipca 2009 roku.

Specyfika większości programów w ramach przyznanych Funduszy opiera się głównie na instrumentach bezzwrotnych, co prowadzi do szybkiego wyczerpania budżetów programowych i znacząco ogranicza dostępność środków w ramach dotacji w dłuższym horyzoncie czasowym. W przypadku Działania 4.3. zdecydowano się na zastosowanie instrumentu inżynierii finansowej w postaci kredytu udzielanego przez banki komercyjne, by dać możliwość wsparcia większej ilości projektów realizowanych przez przedsiębiorców oraz wymóc konsekwentne realizowanie przyjętych założeń przez cały okres trwania programu. Nabór wniosków w działaniu 4.3 - Kredyt technologiczny ma charakter ciągły, BGK rozpatruje wnioski do wyczerpania środków na rachunku funduszu. (Fundusz Kredytu Technologicznego).

Dodatkowo program uwzględnia tylko projekty inwestycyjne o najwyższym poziomie innowacyjności oraz realne wsparcie procesu transferu technologicznego do przedsiębiorstw poprzez zakup lub wdrożenie nowej technologii, a nie technologii już wdrożonej w istniejącym środku trwałym. Zastosowanie kredytu technologicznego wymaga od przedsiębiorstwa opracowania własnej, nowej technologii w oparciu o niezbędne środki trwałe. Jest to zatem doskonałe rozwiązanie dla firm, które chcą poszukiwać szans wdrożenia nowej technologii w oparciu o dostępne na rynku patenty lub dorobek badawczo-rozwojowy ośrodków naukowych.

Poprzez czynne włączenie banków komercyjnych do programu, skorzystanie z pomocy publicznej stało się atrakcyjne nie tylko z punktu widzenia samego

beneficjenta, lecz także w przypadku banków, które udzielają kredytu na warunkach rynkowych z perspektywą wcześniejszej jego spłaty ze środków publicznych. Aktywne podejście do pozyskiwania nowych klientów przekłada się na podejmowanie działań mających zainteresować i zachęcić potencjalnych beneficjentów do skorzystania z programu. Organizowane przez banki szkolenia, warsztaty i spotkania z udziałem niezależnych firm doradczych mają na celu weryfikację założeń projektów inwestycyjnych oraz przygotowanie przedsiębiorców do opracowania dokumentacji zgodnej z wymogami formalnymi programu.

Udział banków komercyjnych w finansowaniu to także realizacja zasady „jednego okienka” – beneficjent załatwia wszelkie formalności poprzez bank kredytujący, który staje się niejako partnerem w ubieganiu się o środki pomocowe.

Kredyt technologiczny – szansą na przyszłość

Kredyt technologiczny jest w Polsce pojęciem ciągle „nowym” dla przedsiębiorców, a przez nietypowe rozwiązania i mechanizm działania niekiedy nawet marginalizowany. O specyfice najlepiej świadczą statystyki, według których na dzień 9 kwietnia 2010 roku do BGK wpłynęły 63 wnioski (na kwotę 86 mln PLN), z czego 18 zostało odrzuconych ze względu na niespełnienie wymogów formalnych ustawy, przyznano 18 promes premii (na łączną wartość 34 mln PLN), podpisanych zostało 11 umów (o wartości 20 mln PLN) pozostałe wnioski są w trakcie weryfikacji. Wśród województw zdecydowanym liderem jest woj. mazowieckie 14 wniosków, wielkopolskie 11, oraz śląskie 9. Oszacowano, że łączne zaangażowanie banków komercyjnych w finansowaniu powyższych inwestycji kredytem technologicznym wyniosło ok. 170 mln PLN. Dotychczasowe wykorzystanie środków jest znikome w porównaniu do puli przyznanej Polsce w ramach programu i stanowi zaledwie ok. 1,33%. Dla przedsiębiorców wciąż pozostaje ponad 1.300.000.000 zł do wykorzystania.⁸⁹ Jest to zatem wyzwanie i szansa dla innowatorów, którzy upatrują szans budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o innowacyjność przedsiębiorstwa, ale także dla firm, które często nie są świadome możliwości, jakie niesie ze sobą nawiązywanie współpracy z lokalnymi ośrodkami naukowymi ramach tworzonych klastrów gospodarczych. Wielowymiarowa współpraca umożliwiałaby budowanie przewagi przedsiębiorstwa poprzez transfer nowej technologii w oparciu o dorobek badawczo-naukowy instytucji i środki finansowe pozyskane z działania 4.3.

[89] Opracowanie własne na podstawie danych dostarczonych przez BGK.

Literatura

1. GUS, Nauka i technika w 2007 r., GUS, Warszawa 2009.
2. PARP, *Dotacje na innowacje. Przewodnik po działaniach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka realizowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości*, PARP, Warszawa 2009.
3. PARP, *Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2007-2008*, PARP, Warszawa 2009.
4. Raport Ministerstwa Gospodarki, *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013*, MG, Warszawa 2006.
5. Ustawa z dnia 30 maja 2008 r. o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz. U. z 2008 r. Nr 116, poz. 730).
6. A. Żołnierski *Innowacyjność 2008*, Seria Innowacje, PARP, Warszawa 2008.

Streszczenie

Referat porusza tematykę innowacyjności polskich przedsiębiorstw w obszarze wdrażania nowych technologii, jako jednego z podstawowych determinantów kształtujących ich przewagę konkurencyjną w obecnych warunkach wolnorynkowych. Identyfikacja głównych czynników wpływających na niski poziom innowacyjności polskich firm w porównaniu z krajami europejskimi, możliwa dzięki prowadzonym badaniom sektora MSP, stała się punktem wyjścia do opracowania krytycznych obszarów wymagających ingerencji Państwa. Zmiany legislacyjne opracowane przez Ministerstwo Gospodarki, w ramach przyjętej polityki innowacyjności, mające na celu ułatwienie absorpcji środków unijnych z budżetu Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, przyjętego w ramach Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia, na lata 2007-2013, rozwiązują jeden z podstawowych problemów hamujących rozwój przedsiębiorstw – ograniczony dostęp do środków finansowania inwestycji.

W referacie przybliżono także charakterystykę produktu, który powstał z połączenia inicjatywy banków komercyjnych i Banku Gospodarstwa Krajowego, służącego wspieraniu innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Kredyt technologiczny przeznaczony jest dla mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, dążących do budowania przewagi konkurencyjnej poprzez przeprowadzenie inwestycji technologicznej, polegającej na zakupie obcej lub wdrożeniu własnej, nowej technologii, (w postaci środków trwałych, praw własności przemysłowej lub usług badawczo-rozwojowych), która jest stosowana na świecie nie dłużej niż 5 lat, i uruchomieniu na jej podstawie wytwarzania nowych lub znacząco ulepszonych towarów, procesów lub usług. Kredyt może finansować do 75% wartości kosztów kwalifikowanych inwestycji. Cechą charakterystyczną produktu jest możliwość częściowej spłaty (do 4 mln PLN) zaciągniętego kredytu ze środków pochodzących z Funduszu Kredytu Technologicznego, zasilanego środkami unijnymi, w formie premii technologicznej. Premia przyznawana jest po zakończeniu inwestycji na podstawie przedłożonych dokumentów świadczących o realizowanej sprzedaży wytwarzanych dóbr.

Kredyt technologiczny, przyznawany na warunkach rynkowych, jest doskonałym rozwiązaniem dla firm upatrujących swoich szans we wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań opartych na transferze nowej technologii. Instrument wydaje się szczególnie atrakcyjny dla przedsiębiorców mających dostęp do wiedzy i innowacji rozwijanych w ramach współpracy z lokalnymi ośrodkami naukowymi.

TECHNOLOGICAL LOAN – WITH INNOVATION TO THE FUTURE

The paper below raises the subject of polish enterprises' innovation in new technology implementation area as one of major determinants, developing their competitive advantage in contemporary free market conditions. The recognition of main factors affecting the low level of innovation in polish companies in comparison to other EU countries, available due to research concerning SME sector, became an starting point to elaborate the crucial areas demanding national interference. Legislative changes elaborated by the Ministry of Economy under innovation politics, aiming at intensifying the EU funds absorption, available from budget of Operational Programme Innovative Economy under National Strategic Reference Framework for the years 2007-2013, solves one of main problems which inhibits enterprise development – limited access to investment financing.

The paper also presents the characteristics of financial product, which was developed owing to close cooperation between the commercial banks and Bank Gospodarstwa Krajowego (Poland's only state-owned bank) and is believed to popularize the innovativeness among polish enterprises. Technological loan is dedicated to micro-, small and medium enterprises, seeking the chance to build their competitive advantage by carrying out technological investment based on purchase of extraneous, or implementation of own - new technology, (such as fixed assets, industrial property rights or research and development services) applied around the world not far then 5 years and on this basis start production of new or significantly improved products, process or services. The loan may be granted **up to 75% of qualified costs** of technological investment. The characteristic feature of the product is the possibility of partial repayment (up to 4 million PLN) of the loan from the sources of Technology Credit Fund, financed by EU funds, in the form of technological premium. The premium is granted after completion of investment on the basis of submitted documents proving realized sales of manufactured goods.

Technological loan, granted on market terms, is an ideal solution for companies seeking their chances in implementation of innovative solutions based on new technology transfers. The instrument is especially attractive to entrepreneurs having access to knowledge and innovations developed in cooperation with local scientific centers.

Khomyk Khrystyna, Pavlichko Anna
The pupils of the Drohobych pedagogical lyceum
Serednya Olha, a teacher of economic
Drohobych pedagogical liceum

A MANAGER OF THE XXI CENTURY – THE PROBLEMS AND THE WAYS OF SOLUTION

It is a well known fact that the classical functions of a manager in the market conditions are: to have a strategic thought, to know marketing perfectly, to operate and control finances of an enterprise, to know the production, to understand how to organize all the production sales, to develop new products, to inculcate information technologies on your enterprise, to administrate, to know the law, to operate labor resources, to deal with the public and advertisement.

To determine the features which a modern manager should possess – a manager of the XXI century- let's look at the problems faced, analyze the trends in management at the present stage.

Modern administrative environment has the features which are atypical for classical economics, that's why in the last decade the concept of "Modern economics" was included in the scientific use. According to scientists, this concept should be interpreted as follows:

- it is economics which is able to develop relatively rapidly with a low level of inflation and unemployment;
- these are branches of economics which are connected with the production and information distribution, the use of advanced information technologies, creation of new net business opportunities;
- these are processes of globalization and global integration which change functioning of national economics⁹⁰.

Modern economics is global through the development and spreading of knowledge, technologies, information and is characterized by mixing of styles, subcultures and directions.

Along with the traditional "classical" economic concept of "a material capital" in the modern economy appears the notion of "an ideal capital" including its variations such as "a human capital" and "a social capital". The subject of a human capital is the manager because one of the signs of individual human capital is entrepreneurship. The human capital of a manager as an individual at a micro level is an intelligent and intuitive ability of a manager to find new and more profitable scopes of their work as well as physical and monetary capital at its disposal. It is wrong to identify human capital of a

[90] Kuznetsov A. "New economics" and new economic paradigm //Economic science of modern Russia/ - 2002. - № 2. – c.5-15.

manager with his individual skills. Individual skills of a manager become his human capital only in that case when they make profit proportional to the display of these skills.

On the corporate level we can speak about organization intellectual capital which equals the evaluation of its intellectual property and knowledge that the employees have at their disposal.

Thus modern economy will continue to require highly qualified and successful managers of a new format who should effectively control both individual human capital and organization intellectual capital.

The notion “social capital” was introduced to take account of the influence of social and cultural factors on economic development. It should be mentioned as well that neither separate individuals nor society in general is the owner of social capital: it exists only on the level of groups and social networks, it can't be “taken away with you” while moving from one group to another. Every social network or organization is a carrier of social capital on condition that concomitant norms and flows of information can be used by its members to get personal or group benefits. Social capital is the quality of social links . So the ability of a manager of a new format to control social capital and the quality of relationship is extremely important⁹¹.

The next tendency is connected with economy globalization, with manufacture internationalization acceleration, and correspondingly distribution, exchange and consumption of goods and services. In broader sense globalization means the use of world resources for development of mankind. Its mission is to promote creation of partnership agreements for pooling of world resources to realize a consistent view of “single world”. New approaches and modern methods of business management appeared as a result of globalization. Transition from industrial civilization to information one is connected with technological progress, new quality standards of goods and services, quick change and expansion of consumers' demand. Archaic unwieldy organization forms that seemed to be reliable are unacceptable now. Functional hierarchy doesn't help to achieve organization aims any more. It leads to increased importance of smaller units, development of interactive processes between them, authorizing lower level managers. There is a transition from “person organization” to “individualized corporation”. The notion of individualized corporation is based on modern organization philosophy. Its main point is belief in personality and strength of individual initiative which is the main principle of entrepreneurial activities.

[91] G. Coalman. Social and human capital// Social sciences and modernity.-2001.-№3.
- p. 122-139.

To make modern economy management more effective in the epoch of globalization managers with modern way of thinking are indispensable.

So, such global thinking means new kinds of understanding various boundaries:

- boundaries of land, time and geography which keep down the productivity.
- functional boundaries, professional and technical skills.
- boundaries of thinking and classification through the type “ domestic – foreign “ and “ us – them”.
- boundaries of cultural suggestions of values according to the world, relationship among people and private understanding of “ yourself”, what stops to rule people with different cultural roots.

Besides, in new conditions we can observe a kind of returning to the past – realizing the role of effective use of financial and technical bases of modern industry. Different kinds of technology used to be independent ones, nowadays, such realizing is not correct. Modern management, so as and a manager, should understand that main influence on the certain companies and the whole branch of industry must be done with the help of technology, like the previous one. That is why, management, should realize that different branches of industry are developed not in a separate way, they are crossed and influenced each other⁹².

A great social compound of management is closely connected with quality, that means its social responsibility with business will rise. There are some obvious conditions of such kind of rising:

- sometimes we forget the real aim of industry that means satisfaction of smart financial and cultural needs in order its improvement and development.
- desire of industries to use qualified workers and the development of their potential.
- increase of consumer’s requirements; they want not only to use qualify goods but to be sure in producer’s responsibility.

Management of economy can not be just an economical one it must possess also such important elements as social management. That’s why expenses on social aims are not “consuming” of the credits, but the social investments that promote the development of economy. The experience of the foreign and home organizations prove correct that care for the people, improving of the conditions and jobs protection bring the perceptible giving. The efforts and expenses spending on the technical equipment of the working places, decreasing of the difficult and harmful for our health jobs, creating of the preconditions for good

[92] Kredisov A. Management in the context of economic theory development // The economy of Ukraine. - 2008. №1. -p.4.

rest in the breaks during the working day pay for themselves, charging into increasing of the mood and increasing of the profits.

The manager of the new format must understand the distinction between administration and management. Administration is first of all the control. The main task for the administrator is the care for every trifle, interference in every working operation. Management differs because all the efforts of the manager are directed into motivation of the staff to the achievement of the distinct aims and for creating of the needful conditions. The effective manager always plays an integral part in the success of the company. That's why we have to be not only the administrators, but to take an active position in the operating of the company. So, the future is not for the classical administrator, who gives the instructions to his or her workers, but for the manager with the inclinations of the leader. Changes that take place nowadays in Ukraine and in the world, make us to look at the job as a manager in a new light.

With becoming of the new function of management – innovational, – managers and not only those who hold the high operating posts, need the skills of the leader. Here we can remember that from the point of view of P.Druker, the heart of the modern economics is the innovational style of the manager's thinking. Manager is the mass profession⁹³. So, to be considered as a leader in the modern social-economical conditions, manager of the new format must correspond to the following criterions:

- to have the multicultural knowledge, to be able to understand and to communicate with the representatives of different cultures; that is the ability, on the basis of which lies the knowledge of the own culture;
- to have the global technological competences; to know how to use technologies for the operating of global intercultural team-work which is not centralized and realization of its coordination;
- to own the art of helping people in the operation of the processes, that cause the achievements of the coordinated aims.
- to be able to create, to develop and support the effective orders in conditions of global environment.

The top manager must be a strategist, able to analyze not only economical, but also political, cultural aspects of the county's life. Besides he must know well, predict and use the tendencies of the development in his work, due to which he will be able to behave confidently in the outward environment and to think in the global dimension.

Modern manager should be a leader, directing his organization to the aim and taking into consideration all the changes in global economy. He should be a clear-sighted organizer who understands that looking into the past is a waste of

[93] P. Druker Management goals in the 21st century. M., Williams Publishing House, 2000.

time and resources if the manager aims his highly qualified workers to the conservation of things previously done, he will become an outsider of the race⁹⁴.

In comparison with the manager of the past century the manager of the 21st century is a more educated person, who has highly developed feeling of rights and human dignity. Due to new technology the prospects of career growth are much better. Global business environment, which changes rapidly, causes structural changes inside organizations, that is why the manager has more tasks to decide and the responsibility is increasing. As a result the requirements to the manager's competence have increased too, among which there is:

- the ability to think strategically;
- the ability to correct mistakes quickly and effectively;
- the ability to take risky decisions and to control all the changes;
- the knowledge of foreign languages;
- the work experience in international organizations;
- the knowledge of the world markets and world culture;
- the high intellectual level;
- the ability to work in a team;
- professional education.

It is obvious that above-mentioned traits don't describe the portrait of the manager of the 21st century in details. They are defined by technical and economical conditions, by political, social ideologies, by different social institutions, by the other members of economical process (owners, providers, buyers, competitors, media workers). However the most important result productivity is essential to any manager's work. P. Drucker is one of those who emphasizes this fact. He claims that in the 20th century productivity of manual job increased in 50 times and it was considered to be a unique management achievement. However, the 21st century aims at the productivity of mental office job. Any office of the 21st century will appreciate white-collar workers and the productivity of their job more than the equipment as it was in the 20th century⁹⁵.

Summarizing the above mentioned facts, we'd like to emphasize the following. Social and economic development in the conditions of a new economy and its globalization determines the necessity of a quite new manager's training. It's a very complicated process. Its main ideas are connected with intellectual work providing conditions for the development of any personality's creative potential, interrelation of fundamental theoretical knowledge with

[94] G. Coalman. Social and human capital// Social sciences and modernity.-2001.-№3.
- p. 122-139.

[95] P. Drucker Management goals in the 21st century. M., Williams Publishing House, 2000.
-215 p.

highly professional practical skills and abilities. In order to meet the requirements of the globalization, there should appear the necessity to train a new management staff to supervise employees. It's a real challenge because there is a constant change of responsibilities as a vertical management substitutes a horizontal one. Furthermore, there is also a constant stream of new information, that's why being initiative is more important than being persistent. Moreover, due to the expansion of the market, its strategies expand as well. All this leads to traditional goals of management education. It's not only important to satisfy the society's needs in obtaining professional managers of a new generation in the field of management. But it's even more important to deal with the goals aimed at the change of the existing society. Management education should help people to cope with the tasks which they were not prepared to. The main goals are to train them for non line career, teamwork, independent use of the information available, development of their skills. All in all, there should be made the basis for a complex approach in dealing with tough challenges of our life.

Literature

1. G. Coalman. Social and human capital// Social sciences and modernity.-2001.-№3. - p. 122-139.
2. P. Druker Management goals in the 21st century. M., Williams Publishing House, 2000.-215p.
3. Kredisov A. Management: basic concepts of the second half of the 20th century and some development trends in the early 21st century // The economy of Ukraine. - 2005.- №11.-p.12.
4. Kredisov A. Management in the context of economic theory development // The economy of Ukraine. - 2008.№1.-p.4.
5. Kuznetsov A. "New economics" and new economic paradigm //Economic science of modern Russia/ - 2002. - № 2. – c.5-15.

Mykola Grynevych

The student of the faculty of management and marketing, Drohobych State pedagogical university

FINANCIAL SAFETY OF A COUNTRY – AS BACKGROUND OF ENTREPRENEUR STIMULATION

In the end of XX century international on financial markets were 4 financial crises: a crisis of the European currency system (1992-1993), depreciation of Mexican peso (1994-1995), crisis in Asia (1997-1998) and Russia (1998). At the end of 2007 year we became the witnesses of violations in the financial system of the USA and the echo of it in Europe and the whole world. Financial safety influences on business, that's why in actual research.

Every scientist interprets determination of concept of financial safety in a that or other aspect, as one of most common it is possible to offer such: financial safety of the state is such state of safety of the system of finances and all its elements from the real and potential threats of internal and external character at which implementation of all functions of the financial system will be able to be well-to-do, and to the state with the undertaken obligations to guarantee effective economic terms for functioning all present state and market institution.

In general financial safety of the state is determined:

- by financial independence, character and structure of capital market development, by composition and description of investors, by the degree of integrating of internal market in an international economy, by the variety of financial instruments;
- by a structure and cost of debt, sufficient being informed about history of crediting;
- by the concentration of intellectual facilities in financial market development;
- by character financially - credit and public economic policy;
- by political stability;
- by organization of financial appeal.

Financial safety mortgages maximal efficiency of the use of potential for understanding of all system. It costs to say, that indexes of financial safety are indexes of the real financial potential of the economic system and efficiency of its use. Financial potential can be interpreted as part of the real and possible for application financial means and sources of development.

Financial safety means very small probability of its appearance.

On the basis of the analyzed literature it is possible to select the followings basic groups of indexes of the state of the financial system:

- Indicator of financial stability (Financial Soundness Indicators (FSI));
- Index of the money state (MCI);
- Index of the financial state, in particular index of the state of financial stability;
- Indexes of the premature warning;
- Indexes of financial crisis;

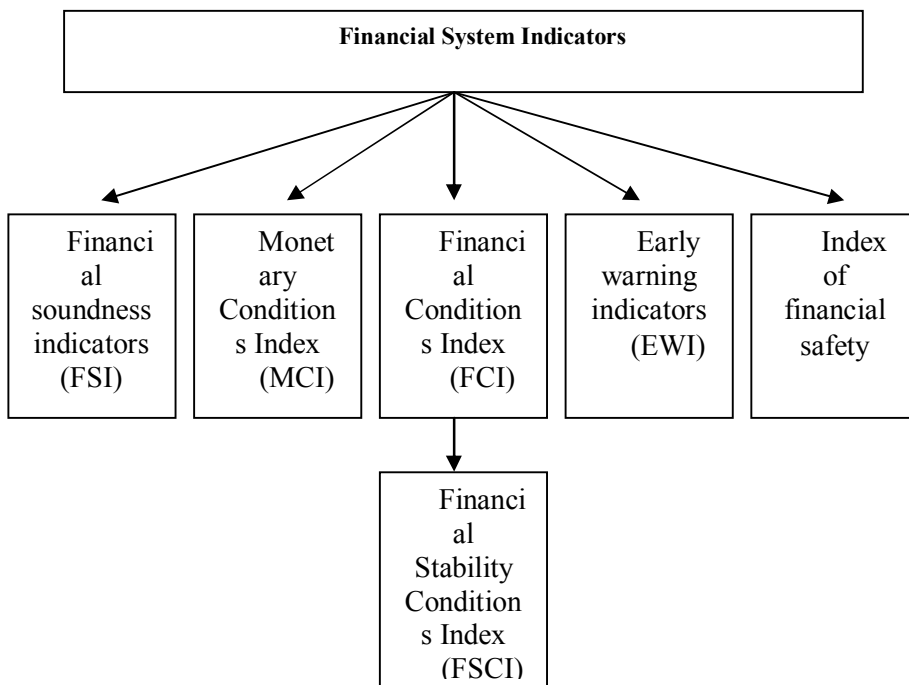


Figure 1. Financial System Indicators

Building an integral estimation of financial security we should: forming of the collection of indicators to determination characteristic values; determine of weightier coefficients; calculate the index of financial safety of a state.

To build the index we will need the such indicators (R.Matkovskyy): optimum values of select indicators there are values, which does not draw a tendency unfavorable or such, which threaten for functioning economies ($\pm 5\%$); threshold of value of select indicators there are quantitative values after the

presence of which drawn unfavorable a tendency in an economy ($\pm 10\%$); limit values of select indicators - quantitative values for which are drawn the economic trend of monetary ($\pm 25\%$). As signs have different individuals of size, for the additive aggregating necessary there is leading to them in one basis (to normalize information).

There are different methods of normalization, but all they in this situation basic have equalization of empiric (x_e) values with an optimum (x_{optim}) value, threshold ($x_{threshold}$), and also by a limit (x_{lim}). Normalization of information for providing of informative direction of indicators will be such:

$$z_{ij1} = \begin{cases} \frac{x_{ij}}{x_{optimum}} \setminus, x_{ij} - \text{stimulator} \\ x_{optimum} \cdot \ln e / x_{ij}, x_{ij} - \text{destimulator} \end{cases}$$

In model of component main parts an union between primary signs and component parts is described linear combination:

$$G_j = \sum_j^m d_{ij} x_{ij},$$

It is not had on a 100% answer for a question: whether a that or other potential index of safety or financial crisis is faithful for determination of level of financial crisis as result of violations in the system of financial safety of the state; for this purpose effective system which showed the degree of violation in the system of financial safety must make plenty of indexes.

System of two vectors equalizations: first from which is transitional equalization („the state or transition equation") which describes the dynamics of transitional vector („the state vector"). This vector contains not observation variables which must have set time.

Collection of indicators of financial safety concludes indicators, which can part on indicator - stimulation and indicator - destimulation. It is thus important to provide the informative tendency (direction) of indicators of x .

Union between an integral estimation / indicator-stimulation is direct and between / and by the indicators of destimulation circulating.

Forecast of values of index of financial safety (IFS may be realized by the followings methods: regressive models (logit/probit), Markov models, Kriging's method, Kalman's filter. The Kalman's filter is used in econometric for the different aspects of analysis of sentinel rows for recovery of the skipped data .

As the result:

1. financial safety of the state is such state of safety of the system of finances and all its elements from the real and potential threats of internal and external character at which implementation of all functions of the financial system will be able to be well-to-do, and to the state with the undertaken obligations to guarantee effective economic terms for functioning all present state and market institution.

2. As signs have different individuals of size, for the additive aggregating necessary there is leading to them in one basis (to normalize information). There are different methods of normalization, but all they in this situation basic will have equalization of empiric (x_e) values with an optimum (x_{optim}) value, prognosis (x_{prog}), and also by a cordon (x_{cor}). Normalization of information for providing

3. Forecast of values of index of financial safety (IFS). At a design it is possible to use the followings methods: regressive models (logit/probit), Markov models, Kriging's method, Kalman's filter.

Literature

1. Burkart, Oliver, Virginie Coudert (2002) .Leading Indicators of Currency Crises for Emerging Countries. *Emerging Markets Review*, vol. 3, Issue 2.
2. Edison, H. J. (2003). "Do indicators of financial crises work? An evaluation of an early warning system", *International Journal of Finance and Economics*, 8(1).
3. End van den, J.W. (2006). Indicator and boundaries of financial stability. Working Paper No. 097/2006. De Nederlandsche Bank NV.
4. Frankel, J.A. and A.K. Rose (1996), "Currency crashes in emerging markets: an empirical treatment", *Journal of International Economics*, 41(3-4).
5. Jan Jakobs, Lestano, Gehard H. Kuper (2003).Indicators of financial crises do work! An early-warning system for six Asian countries. Departments of Economics, University of Groningen.
6. Jeanne, O., and P. Masson (2000). Currency Crises, Sunspots and Markov-Switching Re-gimes. *Journal of International Economics* 50 (2): 327-350.
7. Kaminsky G., S. Lizondo and C. Reinhart (1998). Leading Indicators of Currency Crises, *IMF Staff Papers*, Vol. 45 (March), pp. 1 - 48.
8. Kohn R., Ansley C.F. (1986) Estimation, Prediction, and Interpolation for ARIMA models with Missing Data, *Journal of the American Statistical Association*.
9. Lestano, Jan Jacobs, Gerard H.Kuper (2003). Indicators of financial crises do work! An early-warning sstem for six Asian countries. Department of Economics, Iniversity of Groningen.

Kwasnij Zenowij
Wydział Zarządzania i Marketingu
Drogobycki Pedagogiczny Uniwersytet im. Iwana Franka

O ZASADACH TWORZENIA STRATEGICZNYCH PROGRAMÓW ROZWOJU GOSPODARCZEGO W KONTEKŚCIE ZAPEWNIENIA BEZPIECZEŃSTWA EKONOMICZNEGO UKRAINY.

Wstęp

Zapoczątkowanie wzrostowego trendu gospodarczego na Ukrainie jest nie tyle pożądane ile niezbędne z punktu widzenia istnienia niepodległego państwa. Aby osiągnąć zamierzony cel państwo ukraińskie powinno sprostać ogromnym wyzwaniom, związanym z błędami strategicznymi, które miały miejsce w procesie reform gospodarczych, ograniczoną dostępnością środków finansowych, brakiem wykształconych zasobów ludzkich, nieodpowiednią strukturą gospodarki, pierwszeństwo interesów określonych grup społecznych nad dobrem całego społeczeństwa, brakiem państwowej idei gospodarczego odrodzenia państwa oraz odsunięciem państwa od aktywnego zarządzania procesami ekonomicznymi.

Prezentacja podstawowego materiału

Na etapie transformacji podstawowe znaczenie polega na opracowaniu strategii rozwoju gospodarczego dla poszczególnych przedsiębiorstw, jak i dla gospodarki państwa jako całości. Nadrzędnym priorytetem owej strategii powinny pozostawać wewnętrzne interesy państwowe Ukrainy. Należy jednoznacznie odrzucić narzucany uproszczony pogląd, iż interes narodowy polega na maksymalizacji dochodów jednostek czy poszczególnych podmiotów gospodarczych.

Analizując bezpieczeństwo ekonomiczne regionu jako „taki stan jego rozwoju ekonomicznego, który charakteryzuje się najbardziej pełnym i racjonalnym wykorzystaniem potencjału gospodarczego...”^[1], uważamy za celowe w pierw miejsce przeanalizowanie istoty planowania strategicznego i taktycznego, określenia celów odpowiednio do bieżącego stanu

[1] Вавдіюк Н. С. Особливості формування визначальних характеристик економічної безпеки регіону // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика сучасної економіки», Черкаси, 15-17 вересня, 2004. — 2004. — С.199-202.

przedsiębiorstwa jako mechanizm zapewnienia bezpieczeństwa w warunkach gospodarki rynkowej. Jednym z podstawowych zadań przedsiębiorstwa dot. zapewnienia stabilności w takich warunkach jest przygotowanie całościowego programu strategicznego rozwoju, uwzględniającego warunki otoczenia.

Planowanie strategiczne jest współcześnie traktowane jako warunek efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem, dlatego też to pojęcie w szerokim znaczeniu oznacza „planowanie wzrostu, rozwoju przedsiębiorstwa oraz planowanie innowacyjne”². Mając na uwadze, że planowanie strategiczne jest procesem projekcji prawdopodobnego przyszłego zdarzenia³, jest ono interpretowane jako działalność skierowana na budowę modelu rozwoju przedsiębiorstwa, który opiera się na zapewnieniu jego efektywnego funkcjonowania i konkurencyjności. Wynikiem planowania strategicznego są perspektywiczne cele i strategie, które znajdują swoje odzwierciedlenie w planach strategicznych i programach przedsiębiorstwa.

Zatem „planowanie strategiczne jest systemem, który ma swój cel, funkcje, kanały informacji oraz strukturę. System planowania strategicznego składa się z takich elementów, jak mechanizm planowania, proces planowania, obsługa organizacyjna i informacyjna”⁴.

Na obecnym etapie rozwoju planowanie strategiczne oraz zarządzanie jest instrumentem walki z bezładem i jest postrzegane jako sposób przezwyciężenia wzrastającej niestabilności świata zewnętrznego. Badania zagraniczne⁵, analizujące wpływ planowania strategicznego na wskaźniki finansowe działalności przedsiębiorstwa, wskazują, iż regularne wykorzystywanie planowania strategicznego pozwala znacząco podnieść wyniki działalności. Na podstawie uogólnienia zalet planowania strategicznego, wskazanych przez zagranicznych naukowców, wymienimy te najważniejsze:

- gwarantuje najbardziej efektywny podział zasobów;
- sprzyja zdecydowaniu się na nową logikę przyszłości;
- sprzyja całościowemu, kompleksowemu podejściu do przedsiębiorstwa i jego otoczenia;
- minimalizuje irracjonalne działania przedsiębiorstwa w zakresie sprostania nieoczekiwanym zmianom oraz usprawnia koordynację jego działalności;
- występuje jako efektywny sposób podniesienia zdolności przedsiębiorstwa do radzenia sobie ze zmianami;

[2] Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.

[3] Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем: Пер. с англ. — М.: Радио и связь, 1991. — 224 с.

[4] Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія / Київ. Нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2002. — 301 с.

[5] Ансофф И. Новая корпоративная стратегия —СПб.: Питер Ком., 1999. 416 с.

- umożliwia łatwiejsze dostrzeżenie perspektyw przedsiębiorstwa.

Planowanie strategiczne charakteryzuje się pewnym ograniczeniem czasowym planowania i zadaną orientacją czasową. Zgodnie ze wskazanymi przez R. Akoffa w⁶ rodzajami planowania wg orientacji czasowej idei, można zauważyć, że planowanie strategiczne posiada orientację *preatywną* – przewiduje orientację na przyszłe zmiany i terminowe wykorzystanie możliwości zewnętrznych – oraz orientację interaktywną, która opiera się na opracowaniu prognoz warunków rozwoju przedsiębiorstwa oraz zakłada modelowanie przyszłości z uwzględnieniem dotychczasowych osiągnięć przedsiębiorstwa, jego obecnych możliwości oraz przyszłych zmian. Odnosnie założeń czasowych planowania, można się zgodzić z I. Ansofem⁷, wg którego powinny one opiewać na taki okres, w którym prognoza przedsiębiorstwa jest tworzona z przybliżeniem do 20%.

Wspólnie z planowaniem taktycznym, planowanie strategiczne pozwala sprawdzić możliwość realizacji podstawowych celów przedsiębiorstwa z uwzględnieniem czynników perspektywicznych. W warunkach gospodarki rynkowej planowanie strategiczne powstaje, przede wszystkim, na potrzeby do celów przetrwania, odsuwając na drugi plan naturalne cele zwykłych warunków gospodarczych (maksymalizacja dochodu, maksymalizacja wielkości sprzedaży etc.). Istnieją różnorodne sposoby przetrwania, a wybór priorytetowy zależy od czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Jeśli cel przetrwania jest osiągnięty, staje się on podstawą do formułowania kolejnych celów. W ten sposób, głównym w przetrwaniu, jest to, iż cel przetrwania jest wykorzystywany jako fundament do osiągnięcia innych celów i założeń. Jednocześnie jednak, pod planowaniem strategicznym należy rozumieć systematyczne przygotowywanie się do przyszłości.

Systematyczne przygotowywanie się do przyszłości zakłada zagwarantowanie minimalnego wzrostu biznesu w przyszłości, gdyż przy podejmowaniu decyzji inwestycyjnej uwzględniane są nie tylko wskaźniki bieżące, ale także tempo ich wzrostu. Jeśli wzrost jest niewielki, zwykle ustanawia się cele w odniesieniu do osiągniętego poziomu, skorygowane o poziom inflacji. Taka strategia jest obciążona najmniejszym ryzykiem. Jednocześnie, realizacja planowania strategicznego jest powiązana z realizacją planów taktycznych i zadań, gdyż w przypadku, gdy wyniki planowania strategicznego nie są w pełni widoczne w ciągu kilku lat, to efekty planowania taktycznego pojawiają się względnie szybko i są prawidłowo skorelowane z konkretnymi działaniami. Po złożeniu planów strategicznych i taktycznych na przedsiębiorstwie opracowują dodatkowe wyznaczniki ilościowe, które umożliwiają prawidłowo interpretować te plany i otrzymane wyniki. Takim

[6] Акофф Р. *Планирование будущего корпорации*: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1985. — 325 с.

[7] Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия* — СПб.: Питер Ком., 1999. 416 с.

etapem jest opracowanie polityki finansowo-gospodarczej, która jest w rzeczywistości ogólnym zbiorem reguł dla podjęcia decyzji, ułatwiających osiągnięcie celów.

W przypadku pominięcia pojęcia „planowanie strategiczne” tworzenie strategii zachowań traci swoją logiczną treść. W rzeczywistości strategia zachowań jest podstawą, na której powstaje cały proces planowania strategicznego na przedsiębiorstwie. „Planowanie strategiczne jest to zestaw działań i decyzji, które podejmuje kierownictwo, i które prowadzą do opracowania specyficznych strategii, przeznaczonych pomóc w osiągnięciu swoich celów przez przedsiębiorstwo”⁸. Tworzenie strategii zachowania przedsiębiorstwa oparte jest na metodologii planowania strategicznego, która zawiera zasady budowy prognoz rozwoju przedsiębiorstwa poprzez teorię planowania strategicznego aż do praktycznego wykorzystania zgodnie z wymogami odrębnej branży lub całej gospodarki, tj. reguł prawnych i społecznych. Cały proces planowania strategicznego odbywa się w określonej kolejności:

- Ocena perspektyw i miejsca przedsiębiorstwa w segmencie działalności.
- Bezpośredni wybór strategii. Dokonuje się porównawczej oceny oddzielnych rodzajów produkcji oraz wybiera się najważniejsze strategię.
- Formułowanie zadań celowych w perspektywie krótkiej i długiej.

Najbardziej trudnymi warunkami podjęcia decyzji strategicznych są niestabilne warunki, w których wysoki poziom niepewności, skutkuje niskim prawdopodobieństwem dokonania poprawnego wyboru decyzji strategicznej oraz brakiem lub niskim prawdopodobieństwem pewności w osiągnięciu sukcesu przez przedsiębiorstwo. Zasady podjęcia decyzji charakteryzują się oceną skutków przytoczonych alternatyw, prognozowaniem umów, które wyznaczają owe skutki. Natomiast wg zasad formalnych, odpowiednie decyzje dot. kierunków działalności są podejmowane w oparciu o wybraną strategię.

Specyfika realizacji decyzji strategicznych jest warunkowana ich długoterminowym charakterem, co wymaga korekty decyzji. Charakterystyka warunków podjęcia decyzji strategicznych na przedsiębiorstwie przedstawiona jest w opracowanej⁹ macierzy.

Praktycznie wszystkie decyzje które wpływają na charakter przedsiębiorstwa lub kierunek jego rozwoju są obiektem planowania strategicznego. Rezultatem strategicznego jest wyznaczenie celów, strategii i środków. Strategia w tum

[8] Igor Ansoff, Edward McDonnell *Implanting strategic management*, second edition. — New York : 1983. — 236 p.

[9] Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія / Київ. Нац. торг.-екон. ун-т. — К., 2002. — 301 с.

przypadku występuje jak linia nakierowująca droga na której znajdują się drogowskazy na osiągnięcia celów.

Każde przedsiębiorstwo charakteryzuje się swoim podejściem do formowania planów strategii. Tu ma znaczenie kilka czynników: gałąź w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, wielkość i stopień dywersyfikacji przedsiębiorstwa a także inne czynniki planowego i zarządzającego.

Głównym zadaniem dla każdego państwa jest zabezpieczenie konkurencyjności swojej gospodarki drogą podwieszenie produktywności i stworzenie konkurencyjnej przewagi dla produkcji krajowej. Efektem tego procesu powinno być podwyższenie poziomu życia ludności. Dla osiągnięcia tego celu krajowi przedsiębiorcy powinni udoskonalać technologię i osiągać przewagi w walce z konkurencją międzynarodowej. Państwo ze swojej strony powinni zabezpieczyć odpowiednią ochronę narodowych gospodarczych interesów i prowadzić politykę która sprzyja wzrostowi gospodarczemu.

Pierwszym zasadniczym pytaniem, które powstaje z analizy obecnego stanu gospodarki Ukrainy jest: czy zdolna Ukraina stworzyć sektory gospodarki, zdolne do pracy międzynarodowej konkurencji? Obecnie jeszcze istnieją takie sektory i przedsiębiorstwa. Jednak proces degradacji konkurencyjności trwa i może być nieodwracalny. Uratować gospodarkę Ukrainy może tylko polityka propaństwa.

Wśród inicjatyw skierowanych na realizację takiej strategii można wyróżnić następujące:

- zastosowanie kredytowego i prawnego wsparcia dla krajowych przedsiębiorstw produkcji dobrej jakości, które dążą do podbicia światowych rynków, stworzenie odpowiednich preferencji w dziedzinie podatkowych i celnych regulacji;
- używać tymczasowych protekcyjnych zabiegów taryfowych i nie taryfowych, metod regulacji importu zgodnie z międzynarodowymi standardami;
- skierowanie na rozwój szczególnych gałęzi z wysokim naukowo-technicznym potencjałem znacznej części państwowych inwestycji;
- umożliwienie transformacji rezultatów badań komercyjnej efektywnej technologii, wzory i modele konkurencyjnych towarów nadanie państwowych zamówień na prace konstruktorskie.
- polepszenie technologicznej struktury produkcji przemysłowej;
- Naukowo-techniczne zaawansowanie przyspieszenie rozwoju naukowo-badawczych dziedzin i wysoko technicznych gałęzi i produkcji.

Państwo powinno nie ingerować w gospodarkę na poziomie makroekonomicznym, spróta skierowania do poszczególnymi przedsiębiorstwami udzielać im ulg sprzyja korupcji która wyklucza państwu możliwość przeprowadzenie efektywnej polityki, skierowania wzrostu gospodarczego. Ważnym zadaniem państwa jest wprowadzenie rozważnej protekcyjnej polityki.

Przy czym państwu należy wprawnie reagować na osiągnięcie określonych celów nie bać się odmówić zabiegów jeżeli oni nie pozwalają osiągnąć ostatecznych cel.

Adnotacja

Zbadano zasady budowy strategicznych programów i rozwoju gospodarczego w kontekście gospodarczego zabezpieczenia Ukrainy. Przeanalizowano koncepcję planowania działalności struktur przedsiębiorczych.

Literatura

1. Акофф Р. *Планирование будущего корпорации*: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1985. — 325 с.
2. Ансофф И. *Новая корпоративная стратегия* —СПб.: Питер Ком.,1999. 416 с.
3. Белошапова В. А., Загорий Г. В. *Стратегическое управление: принципы и международная практика: Учебник / Под ред. В. А. Белошапки* – К.: Абсолют В. 1998. — 352 с.
4. Вавдіюк Н. С. Особливості формування визначальних характеристик економічної безпеки регіону // Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Теорія і практика сучасної економіки», Черкаси, 15-17 вересня, 2004. — 2004. — С.199-202.
5. Виссема Х. *Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании)*: Пер. с англ. — М.: ИНФРА — М, 1996. — 288 с.
6. Igor Ansoff, Edward McDonnell *Implanting strategic management*, second edition. — New York : 1983. — 236 p.
7. Пастухова В.В. *Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія / Київ. Нац. торг.-екон. ун-т.* — К., 2002. — 301 с.
8. Саати Т., Кернс К. *Аналитическое планирование. Организация систем*: Пер. с англ. — М.: Радио и связь, 1991. — 224 с.
9. *Стратегія економічного розвитку України. Наук. збірник. Вип. 4.* — КНЕУ, — К. : 2009.
10. Хан Д. *Планирование и контроль: концепция контроллинга*: Пер. с нем. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.

POTENCJAŁ ORGANIZACJI WIRTUALNYCH

Wprowadzenie

Dokonujące się ostatnimi laty na skalę globalną gwałtowne, bezprecedensowo szybkie przemiany technologiczne, cywilizacyjne, rozwój rynków kapitałowych i ponadnarodowych przedsiębiorstw oraz powstająca na potrzeby tych zmian złożona sieć powiązań w gospodarce, sprawiają że zarówno cała gospodarka, jak i pojedyncze przedsiębiorstwa, podlegają istotnym przeobrażeniom. Przeobrażenia te dążą do osiągnięcia nowego paradygmatu rozwojowego – globalnej gospodarki opartej na wiedzy¹⁰. Gospodarki, która w coraz większym stopniu wykorzystuje technologię teleinformatyczną a wiedza stanowi w niej obecnie najcenniejszy zasób, stając się tym samym źródłem przewagi w zaciętej walce konkurencyjnej pomiędzy uczestnikami rynku. Zmienia się przyjęte kiedyś założenie, że mamy przewagę, jeżeli dysponujemy ogromną ilością zasobów materialnych. W obecnej gospodarce o potencjale decyduje posiadana ilość zasobów informacyjnych, wiedzy, technologii, know – how. Osiągnięcie sukcesu jest możliwe tylko jeżeli potrafimy w porę dostrzec i w odpowiedni sposób wykorzystać nadarzającą się okazję rynkową.

Istota organizacji wirtualnej

Odpowiedzią na powyższe zmiany jest tworzenie się nowych struktur organizacyjnych, zdolnych sprostać co raz to nowym i coraz szybciej zmieniającym się wymaganiom.

Strukturą taką jest organizacja wirtualna. Pojęcie to po raz pierwszy do literatury zostało wprowadzone przez W. Davidowa i M. Malone’a w 1992 roku¹¹. Od tego czasu doczekało się ono wielu, mniej lub bardziej przystających do siebie, definicji.

Za organizację wirtualną uznać można każdy podmiot gospodarczy, mający lub nie mający swoją fizycznie istniejącą siedzibę, ale istniejący i funkcjonujący w realnej, bądź wirtualnej rzeczywistości, swoją konfiguracją determinujący aktualnymi wymaganiami, a za fundament swojej działalności traktujący informację i wiedzę.

[10] Waćkowski K., *Przedmowa*, [za:] *Organizacja wirtualna*, Anna Sankowska, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 7.

[11] Sankowska A., *Organizacja wirtualna*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 27.

Ta właśnie podstawa działalności stanowi podwalinę potencjału¹² organizacji wirtualnych, który ze względu na uwarunkowania obecnej gospodarki jest bardzo znaczący. Ale do osiągnięcia sukcesu na rynku nie wystarczy sam potencjał. Należy zadbać o to, aby został on właściwie wykorzystany i przekształcony w źródło przewagi nad konkurentami. W tym właśnie momencie analizując sposób funkcjonowania struktur wirtualnych napotykaemy sposoby, style i strategie działania, których próżno szukać w funkcjonowaniu innego rodzaju struktur organizacyjnych. Tu wyłania się wyjątkowość organizacji wirtualnych – i ta właśnie wyjątkowość sprawia że organizacje o klasycznych strukturach nie są w stanie skutecznie konkurować z organizacjami o strukturze wirtualnej w warunkach obecnej, globalnej gospodarki opartej na wiedzy a skierowanej na klienta. To klient tak naprawdę rządzi przedsiębiorstwem. Rządzi nim do tego stopnia że można zaryzykować stwierdzenie, iż decyduje o jego konfiguracji. To od klienta zależy kto w danej organizacji jest zatrudniony, gdyż to on zleca zadanie do wykonania, a przedsiębiorstwo wirtualne skład swojego zespołu, metody i strategie działania dostosowuje do tych konkretnych wymagań towarzyszących danemu zleceniu.

Menedżer jest po to aby zadbać, a żeby przedsiębiorstwo funkcjonowało sprawnie i skutecznie ale przede wszystkim tak jak wymaga tego klient. A obecnie wymagania klienta są coraz bardziej złożone, coraz szybciej ulegają zmianom co sprawia że stworzenie jakiejś struktury, nawet najbardziej wyspecjalizowanej i zbudowanej z nawet najlepszej jakości zasobów jest skuteczne, ale jedynie przez moment. Jednie przez ten krótki moment, który minie wraz ze zmianą wymagań klienta. A wymagania te jak już wcześniej zostało wspomniane zmieniają się błyskawicznie. Po ich zmianie ta doskonała struktura staje się już zupełnie bezużyteczna. Staje się bezużyteczna, mimo iż była strukturą idealną, ale idealną do spełnienia jedynie tych poprzednich wymagań. Tych wymagań, które stały się już nieaktualne.

Wirtualna organizacja jest idealną odpowiedzią na ten problem. Jest to przedsiębiorstwo o konfiguracji tak dalece elastycznej, że zaryzykować można stwierdzenie że to struktura funkcjonująca wręcz na skraju a nawet w stanie chaosu¹³. W stanie permanentnej zmienności¹⁴. Ten właśnie stan bezładny hierarchicznego, stan chaosu i permanentnej zmienności zapewnia jej to, czego inne struktury nie są w stanie osiągnąć. Zapewnia im nieskończoną elastyczność i innowacyjność. Nieskończoną możliwość rekonfiguracyjności zapewniającej

[12] Potencjał – sprawność i wydajność czegoś, czyjeś możliwości w jakiejś dziedzinie. Źródło: Słownik języka polskiego, <http://sjp.pwn.pl> z dnia 18.04.2010 r.

[13] Migaszewski F., *Droga do organizacji wirtualnej. Rozważania nad zdezagregowaniem i rolą otoczenia*, [za:] *Przedsiębiorczość w środowisku młodych ekonomistów*, PTE SGH, Warszawa 2001, s. 174.

[14] Davidow W., Malone M., [za:] M. Najda – Janoszka, *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2010, s. 48.

jej zdolność spełniania stawianych przed nią wymagań w najwyższym stopniu. W stopniu którego klasyczne struktury nie są w stanie osiągnąć, a zdecydowanie nie są w stanie go osiągnąć w czasie tak krótkim w jakim potrafi osiągnąć to organizacja wirtualna.

Czynniki przewagi organizacji wirtualnych

Organizacje o strukturze wirtualnej dzięki specyficznym warunkom w jakich funkcjonują, mają zdolność osiągania znacznej przewagi nad innymi formami organizacyjnymi.

Do głównych czynników, prezentowanych w wielu publikacjach, wpływających na tworzenie się owej przewagi zaliczyć można m.in.:

- informacja i wiedza stanowiące podstawę działania
- brak barier czasoprzestrzennych
- szybkość przepływu informacji dzięki wykorzystaniu *technologii* informacyjnych
- szybkość działania
- elastyczność działania wynikająca z wysoce rozwiniętej zdolności rekonfiguracji
- innowacyjność
- koncentrację na kluczowych kompetencjach
- stosunkowo niskie koszty funkcjonowania

Podstawowym atutem organizacji wirtualnej jest fakt, iż swoją pozycję rynkową i wartość buduje na gruncie zasobów niematerialnych. W efekcie przekłada się to na sytuację w której o wartości przedsiębiorstwa stanowią nie posiadane środki trwale w postaci budynków, maszyn itp., lecz zgromadzone zasoby informacyjne, oraz jego poszczególni członkowie wraz ze swoją wiedzą, umiejętnościami i pomysłami. A te właśnie zasoby stanowią obecnie najwyższą wartość dla działalności przedsiębiorstwa.

Aby wyżej wymienione potencjalne czynniki przewagi mogły zostać efektywnie przez organizację wirtualną wykorzystane, koniecznym warunkiem jest ich pełny i natychmiastowy dostęp dla wszystkich tych członków struktury, którzy na ich podstawie tworzą wartość dodaną.

Jedną z cech organizacji wirtualnych jest jej geograficzne rozproszenie. Jest to cecha, którą potraktować można zarówno za zaletę jak i wadę. Za wydaniem pozytywnego sądu na ten temat przemawia fakt, iż umożliwiła to pozyskanie i włączenie do realizacji zadania pracowników niezależnie od miejsca ich pobytu. Można w ten sposób stworzyć zespół pracowników, których połączone kompetencje będą tworzyć dokładnie taką wartość, jakiej wymaga realizowane zadanie. Podążając w przeciwnym kierunku, zauważyć można, że brak możliwości bezpośredniej komunikacji między członkami zespołu może uniemożliwiać lub utrudniać swobodny przepływ danych. Odpowiedzią na ów

problem są nowoczesne techniki wykorzystujące technologie informacyjne. Przez długi czas błędnie uznawano je za istotę działania organizacji wirtualnych. W ostatnim czasie przeświadczenie to zostało słusznie wyparte na rzecz traktowania ich jedynie jako narzędzia działania. Jest ono wprawdzie podstawowe i niezbędne, ale to jednak tylko narzędzie¹⁵. Dzięki niemu problemy związane z odległością geograficzną członków zespołu zostają, jeżeli nie rozwiązane, to przynajmniej w znacznej części zniwelowane.

Transfer nawet ogromnej ilości danych nie stanowi obecnie przeszkody. Ale wykorzystując w wyższym stopniu możliwości jakie oferują technologie informacyjne na aktualnym poziomie rozwoju można osiągnąć znacznie większe możliwości niż tylko sam przesył informacji pomiędzy oddalonymi od siebie pracownikami. Możemy stworzyć wspólną bazę informacji dotyczących realizowanego przedsięwzięcia dostępną równolegle dla każdego uczestnika organizacji. Dzięki zastosowaniu takiego rozwiązania niweluje się również problem różnic czasowych. Zapewnia to stały dostęp do wszystkich informacji związanych z realizowanym zadaniem bez żadnych ograniczeń czasoprzestrzennych. Efektem tego jest szybkość prowadzonych działań. Wynika ona z faktu, iż prace mogą być prowadzone praktycznie nieprzerwanie przez całą dobę, gdyż kiedy jeden z uczestników zespołu kończy pracę, inny pracownik w innym miejscu może ją w tym momencie rozpoczynać. A zakładając że zespół liczy wielu członków, prace mogą być prowadzone nieprzerwanie oraz równolegle. Takie rozwiązanie jest trudne do zrealizowania w ramach tradycyjnej struktury. Wynika to z prostego faktu, że organizacja funkcjonująca w jednym regionie geograficznym zatrudnia personel spośród którego wszyscy pracują i odpoczywają w podobnym czasie. Można użyć określenia, że gdy pracownicy odpoczywają, cała organizacja „odpoczywa”. Natomiast przedsiębiorstwo wirtualne nigdy nie „odpoczywa”. Stanowi to kolejny z jego atutów, który trudny jest do osiągnięcia dla struktur klasycznie funkcjonujących.

Z powyżej opisanymi charakterystykami działania wirtualnych przedsiębiorstw wiąże się kolejna bardzo istotna cecha. Mowa tu o niespotykanie dalece idącej elastyczności działania. Potrafią one w błyskawiczny sposób dostosowywać skalę i zakres swojej działalności do warunków otoczenia¹⁶. Wynika to z ogromnej dynamiki procesów kadrowych. Uczestnictwo członków jest tutaj nietrwale i niesformalizowane. Skutkuje to tym, że pojedynczy specjaliści przystępują do organizacji w momencie gdy zachodzi taka potrzeba, realizują wynikające z niej zadania i po spełnieniu

[15] Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 40.

[16] Domberger S., *The Contracting Organisation. A Strategic Guide to Outsourcing*, Oxford University Press, Oxford 1998, s. 51, [za:] M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 153.

swojej funkcji przestają być uczestnikami zespołu. Może to trwać latami lub tylko przez kilka tygodni a nawet dni¹⁷. Takim szybko pojawiającym się i znikającym krótkotrwałym okazjom, swoistym niszą rynkowym, nie potrafią sprostać rozbudowane, zbiurokratyzowane i przez to mało elastyczne organizacje funkcjonujące w „tradycyjny” sposób. Warunkuje to fakt, iż droga przepływu informacji jest tutaj często bardzo długa, co nie tylko pochłania cenny czas ale może również negatywnie wpływać na jakość danej informacji otrzymanej przez jej finalnego odbiorcę.

Kolejną cechą przemawiającą tutaj na niekorzyść struktur tradycyjnych jest sam proces podejmowania decyzji i późniejszego ich wdrażania. Wymaga to w większości przypadków przebycia bardzo długiej tzw. „drogi służbowej”. Cały więc proces od rozpoznania do przystosowania się przez organizację do zmiany warunków w otoczeniu pochłania ogromną ilość czasu, który gdyby go pominąć lub też znacząco skrócić, mógłby zostać wykorzystany przez przedsiębiorstwo na realizację zadań i tworzenie wartości dodanej. Tutaj właśnie dzięki sobie tylko charakterystycznej, wysoce rozwiniętej zdolności szybkiej rekonfiguracji swojej struktury ogromną przewagę uzyskują wirtualne organizacje mogące zostać przegrupowane, odrodzone czy nawet specjalnie zawiązane w celu wykorzystania tej właśnie szansy¹⁸ w bardzo krótkim czasie. Takiej właśnie elastyczności działania wymaga obecna gospodarka. Jej potrzeby bardzo szybko ulegają zmianom i tylko te przedsiębiorstwa, które równie szybko będą potrafiły na owe zmiany zareagować, odniosą sukces na rynku.

Elastyczności organizacji wirtualnej towarzyszy jej duża innowacyjność. Jest to konsekwencją faktu, iż organizacja wirtualna, jako organizacja zewnętrznie zdezagregowana, jest w stanie lepiej sobie poradzić w świecie złożoności i dynamiczności, ponieważ znajduje się w szczególnym punkcie – na skraju, a wręcz w stanie, chaosu¹⁹. Zdaniem P. Nestorowicza właśnie ów stan chaosu pozwala na osiągnięcie tych ogromnych korzyści jakimi są elastyczność i innowacyjność. Pozwala to na wysnucie wniosku, że skraj czy nawet stan chaosu to najlepsza pozycja dla funkcjonowania w tak dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Zabezpiecza ona przedsiębiorstwo przed zatrzymaniem się „w jednym stanie uporządkowanym, który wcześniej czy później z pewnością stanie się przestarzały”²⁰. Dzięki stałej ewolucji organizacja

[17] Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 153.

[18] Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 153.

[19] Migaszewski F., *Droga do organizacji wirtualnej. Rozważania nad zdezagregowaniem i rolą otoczenia*, w: *Przedsiębiorczość w środowisku młodych ekonomistów*, PTE SGH, Warszawa 2001, s. 174, [za:] M. Brzozowski, *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 153.

[20] Nesterowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001, s. 35.

wirtualna jest ciągle „nowa”. Nigdy nie stanie się przestarzała, bo ciągle się zmienia i doskonali.

Skuteczność i zaspokajanie wymagań w najwyższym stopniu, a jednocześnie w możliwie najkrótszym czasie umożliwia wirtualnej organizacji kolejna jej cecha – koncentracja na kluczowych kompetencjach. „Koncepcję kluczowych kompetencji zaproponowali Hamel, Prahalad (1990). Aby uzyskać miano kluczowej, kompetencja musi charakteryzować się trzema cechami: powinna tworzyć dużą wartość dla klienta, powinna być unikatowa, powinna być bramą do rynków jutra – dawać jej możliwość rozszerzenia”²¹.

Dzięki scalaniu rozproszonych geograficznie zasobów i kompetencji, organizacja wirtualna staje się w efekcie kompilacją unikatowych atutów poszczególnych podmiotów wychodzących naprzeciw oczekiwaniom odbiorców. Każda funkcja, proces czy nawet pojedyncza czynność realizowana jest przez uczestnika, który czyni to najlepiej²². Każdy uczestnik wirtualnej struktury wnosi do niej „komplementarne technologie i kompetencje, dzięki czemu organizacja dysponuje, zwiększonym w ujęciu ilościowym i jakościowym, potencjałem technologicznym”²³. Pełne wykorzystanie tego potencjału nie byłoby jednak możliwe bez skutecznej integracji wszystkich kompetencji. Możliwa jest ona do osiągnięcia poprzez wprowadzenie efektywnego metazarządzania, czyli zarządzania na poziomie sieci organizacji. Wokół centrum organizacji wirtualnej znajdują się wyspecjalizowane węzły wnoszące do organizacji odrębne, unikatowe zdolności procesowe. W konsekwencji organizacja wirtualna stwarza możliwość najefektywniejszego wykorzystania unikatowych, kluczy kompetencyjnych cechujących się wysokim stopniem synergiczności, nie przez ich optymalizację, lecz przez metazarządzanie w czasie rzeczywistym²⁴. „Funkcjonowanie organizacji wirtualnej to bowiem bezpośredni efekt wzajemnych interakcji i powiązań węzłów. Powiązania poszczególnych elementów składowych organizacji wirtualnej mają charakter wielostronny”²⁵. Mogą przebiegać w zarówno poziomym jak i pionowym układzie relacji i zależności, odzwierciedlając tym samym sieciowy układ tworzenia wartości²⁶.

Mimo iż wirtualne organizacje skupiają w swoich zespołach wybitnych specjalistów, dysponujących zasobami i kompetencjami, których rynkowa

[21] Sankowska A., *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009, s. 58.

[22] Bultje R., van Wijk J., *Taxonomy of Virtual Organizations based on definitions, characteristics and typology*, “Newsletter” 1998, No. 2, www.virtual-organization.net, [za:] Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 152.

[23] Najda – Janoszka M., *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2010, s. 51.

[24] Tamże, s. 49.

[25] Tamże, s. 49.

[26] Tamże, s. 50.

wartość jest ogromna, to koszty ich funkcjonowania w porównaniu z tradycyjnymi przedsiębiorstwami są znacząco niższe. Wynika to po części z faktu, że nie ponoszą one wydatków na chociażby takie elementy działalności jak utrzymanie środków trwałych w postaci budynków, maszyn, administracji itd.. Ale w głównej mierze atut ten zawdzięczają temu, że mają możliwość pozyskania najlepszych zasobów, bez konieczności inwestowania w nie²⁷. Nie ma tutaj konieczności samodzielnego budowania zasobów. Organizacje wirtualne, po prostu angażują do realizacji zadań dokładnie takie wartości zasobowe, jakich dane przedsięwzięcie wymaga. A po zaniknięciu potrzeby ich wykorzystania, zostają wykluczone z organizacji, by w przyszłości, jeżeli zaistnieje taka potrzeba, ponownie włączyć je do realizacji nowego, innego już zadania. W tym właśnie przejawia się elastyczność, innowacyjność, zdolność błyskawicznej rekonfiguracji organizacji wirtualnej.

Kolejnym czynnikiem mogącym mieć duże znaczenie dla obniżenia kosztów prowadzenia działalności, jest fakt iż, ze względu na możliwość funkcjonowania, bez posiadania fizycznie istniejącej siedziby, tworzy się tutaj szansa wykorzystania bardziej sprzyjających działaniu przepisów prawnych przez wybór odpowiedniego ku temu kraju dla formalnego ulokowania jednostki²⁸.

Podsumowanie

W powyższym artykule przedstawione zostały pozytywne aspekty koncepcji organizacji wirtualnej. Jest to forma organizacyjna od niedawna funkcjonująca w gospodarce, lecz zdobywająca coraz więcej zwolenników, w coraz szybszym tempie. Wynika to z tego, że uwarunkowania obecnej gospodarki rynkowej wymuszają na przedsiębiorstwach zasady i sposób funkcjonowania o charakterystyce odpowiadającej funkcjonowaniu organizacji wirtualnej.

Te organizacje, które będą potrafiły dostosować charakter swojej działalności tak, aby sprostać aktualnie stawianym wymaganiom przetrwają na rynku. Inne, nie mają prawa bytu.

[27] Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 47.

[28] Mazur H., Mazur Z., *Wirtualne organizacje*, [za:] Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 155.

Literatura

1. Brzozowski M., *Organizacja wirtualna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
2. Najda – Janoszka M., *Organizacja wirtualna. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2010.
3. Nesterowicz P., *Organizacja na krawędzi chaosu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2001.
4. Sankowska A., *Organizacja wirtualna. Koncepcja i jej wpływ na innowacyjność*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
5. *Przedsiębiorczość w środowisku młodych ekonomistów*, PTE SGH, Warszawa 2001.
6. Słownik języka polskiego, <http://sjp.pwn.pl> z dnia 18.04.2010 r.

Streszczenie

Referat przybliży zasady funkcjonowania oraz silne strony organizacji wirtualnych, zdobywających sobie ostatnimi czasy coraz większą liczbę zwolenników. Ukazuje jakie wymagania stawia przedsiębiorstwom obecna gospodarka, oraz w jaki sposób organizacjom o strukturze wirtualnej udaje się tym wymaganiom sprostać. Pokazane również zostały czynniki przewagi stanowiące o ich potencjale rynkowym w konfrontacji ze strukturami klasycznie funkcjonującymi. Referat wskazuje również w jaki sposób potencjał ten jest budowany, oraz co umożliwi jego pełne wykorzystanie.

Summary

The paper presents operation rules and strengths of virtual organization which has become a lot of popular lately. It shows what kind of requirements the current economy generate for companies, and how the virtual structures can cope with this difficulties. The article concerns advantage factors specifying of their market potential, and it is also kind of confrontation virtual companies with traditional organizations. It indicate the way of creating this potential, and using it in a maximum scope.

TRANSFER TECHNOLOGII – OD NAUKI DO PRZEMYSŁU

Rodzaje i znaczenie transferu technologii

W dzisiejszych czasach na sukces gospodarczy mogą liczyć te firmy, których produkty i usługi cechują się wysokim poziomem nowoczesności, czyli te, które są najbardziej innowacyjne. Duże przedsiębiorstwa w przeciwieństwie do małych posiadają niezbędne kompetencje i zasoby, aby wdrażać nowe idee i tworzyć własne ekipy badawcze. Nie oznacza to jednak, że małe przedsiębiorstwa nie mogą być innowacyjne. Jest to możliwe dzięki transferowi technologii, czyli procesowi, który polega na przekazywaniu informacji niezbędnych, aby jeden podmiot był w stanie powiełać pracę innego podmiotu. Informacja ta występuje pod dwoma postaciami – o naturze technicznej (wiedza inżynierska, naukowa, standardy) oraz procedur (m.in. prawnych, umowy o zachowaniu poufności, patenty, licencje).²⁹ Szczególne znaczenie dla małych i średnich przedsiębiorstw ma otoczenie, w jakim one funkcjonują. Elementami tego otoczenia, które w istotny sposób wpływają na innowacje w przedsiębiorstwie są: dostawcy technologii (przedsiębiorstwa należące do sfery B+R), rynek (konsumenci, konkurenci) oraz instytucje międzynarodowe, UE i inne państwa, które stanowią otoczenie ekonomiczne, polityczne i prawne w zakresie B+R.

Dzięki współpracy przedsiębiorstwa z innymi firmami działającymi na rynku zachodzi tzw. poziomy transfer technologii. W ramach tego procesu sprzedawane są patenty, wzory użytkowe, licencje, świadczone są różnego typu usługi techniczne oraz może następować kooperacja przemysłowa. MŚP mogą w ten sposób szybko pozyskać nowe rozwiązania techniczne, nieobarczone wysokim poziomem ryzyka, ponosząc przy tym relatywnie niskie koszty. Nowoczesne technologie nie są dziełem tylko zespołów badawczych powoływanych w dużych firmach, powstają one również na uczelniach wyższych oraz w różnych ośrodkach badawczych. Pomiedzy tymi jednostkami naukowymi a przedsiębiorstwami zachodzi pionowy transfer technologii. W ramach tego transferu występują: badania kontraktowe zamawiane przez firmy, licencje na wynalazki i wzory użytkowe, doradztwo naukowo-techniczne, przepływ kadry technicznej, szkolenia.³⁰ Pomimo to, wielu przedsiębiorców nie

[29] Matusiak K. B. (red.), *Innowacje i transfer technologii - słownik pojęć*, PARP Warszawa 2005, s. 168.

[30] Matusiak K. B., tamże, s. 169.

korzysta z możliwości jakie niesie ze sobą transfer technologii, lub kończy swoją współpracę z dostawcą technologii w momencie zrealizowania zlecenia. Przyczyną tego stanu jest to, że przedsiębiorstwa nie posiadają wystarczających informacji, aby nawiązać kontakt z odpowiednią jednostką naukową. Taka sytuacja nie sprzyja budowie innowacyjnej gospodarki.

Wybrane instytucjonalne formy wspierania transferu technologii

Najlepiej rozwinięte współczesne gospodarki cechują się przyrostem firm opierających się na nowych technologiach. Duży wpływ na to mają organizacje wspierające transfer technologii między przemysłem i ośrodkami badawczo-rozwojowymi, takie jak: Centra Transferu Technologii (CTT), Parki Technologiczne oraz Centra Zaawansowanych Technologii. CTT określane są jako zróżnicowana organizacyjnie grupa nienastawionych na zysk jednostek doradczych, szkoleniowych i informacyjnych realizujących programy wsparcia transferu i komercjalizacji technologii i wszystkich towarzyszących temu procesowi zadań.³¹ Obecnie te ośrodki innowacji działają na 87 wyższych uczelniach w Polsce. Ich głównym zadaniem jest informowanie o nowych technologiach, pracach badawczych prowadzonych na uczelniach, możliwościach współpracy oraz poszukiwanie partnerów lub zleceniodawców na kolejne przedsięwzięcia a także kupców³². Większość centrów skupia się na promowaniu własnych działań, ale są również takie, które specjalizują się w pomocy przedsiębiorstwom. Przykładem jest Wrocławskie Centrum Transferu Technologii. Obecnie wspiera m.in. HOVERTECH S.A. podwrocławską spółkę, zajmującą się produkcją poduszkowców Anakonda do działań ratowniczych. Centrum przedstawia nowoczesne rozwiązania tej firmy podczas targów gospodarczych oraz wizyt w zagranicznych centrach. Pomaga także nawiązać kontakt z potencjalnymi klientami firmy a następnie w prowadzeniu z nimi negocjacji biznesowych. Ponadto wspiera wewnętrzny rozwój przedsiębiorstwa poprzez organizowane dla pracowników szkolenia i warsztaty. Wrocławska jednostka realizuje wiele projektów m.in. „Badania i Transfer Technologii” mający na celu zwiększenie świadomości naukowców, co do potrzeby rozpowszechniania wyników badań³³. W ramach projektu realizowane są wykłady z udziałem polskich i zagranicznych ekspertów, panele dyskusyjne oraz spotkania z przedstawicielami nauki i biznesu, którzy z sukcesem wdrożyli nowe wynalazki. WCTT jest również zaangażowane w prace badawcze w ramach Programu dla Europy Środkowej, którego głównym celem jest wzmocnienie spójności terytorialnej, promocja wewnętrznej integracji i poprawa

[31] Matusiak K. B., tamże, s. 21.

[32] Matusiak K. B., tamże, s. 21.

[33] Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, www.wctt.wroc.pl/.

konkurencyjności Europy Środkowej³⁴. Oprócz tego w ramach projektu WCTT wraz z partnerami z Węgier, Włoch, Czech i Słowacji analizuje i poznaje nowe obszary innowacyjności i rozwoju gospodarczego.

Centra Transferu Technologii są podstawowym typem ośrodków innowacji i przedsiębiorczości, istnieją bowiem bardziej rozwinięte struktury nazywane parkami technologicznymi. Skupiają one w jednym miejscu ośrodki badawczo-rozwojowe oraz MŚP, które chcą wdrażać nowe technologie i chcą w nie inwestować. Zaletą współdziałania w takiej organizacji są usługi w zakresie: doradztwa w tworzeniu i rozwoju przedsiębiorstw, transferu technologii oraz przekształcania wyników badań naukowych i prac rozwojowych w innowacje technologiczne³⁵ oraz możliwość uzyskania dostępu do tanich gruntów i obiektów przemysłowych będących częścią infrastruktury parku. Parki technologiczne istnieją na całym świecie, w Polsce funkcjonują 23 w pełni realizujące swoją działalność statutową. Jednym z najlepiej rozwiniętych parków jest Poznański Park Naukowo-Technologiczny (PPNT), o powierzchni 40 000m², działający od 1995 roku. Ten długi okres rozwoju przyczynił się do nawiązania wielu kontaktów zarówno z jednostkami krajowymi jak i zagranicznymi. Obecnie park należy do Europejskiej Sieci Gate2Growth a jego partnerami są m.in. Uniwersytety w Wilnie, Bremen, amerykańskie stowarzyszenie parków badawczych i Polska Izba Gospodarcza Zaawansowanych Technologii. Współpraca ta sprzyja realizacji głównego celu parku, jakim jest tworzenie nowych technologii lub ulepszanie istniejących na podstawie prowadzonych prac technologicznych oraz wspomaganie powstawania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w oparciu o nowe technologie³⁶. Powyższy cel przekłada się na to, że lokatorami tego parku jest 6 jednostek badawczych, firmy reprezentujące sektor MŚP (lokalne i zagraniczne) oraz 41 firm nowopowstałych działających w inkubatorze. Wszyscy lokatorzy mogą korzystać z bezpłatnych usług takich jak: obsługa prawna, doradztwo technologiczne, doradztwo w zakresie wdrażania nowych usług i produktów, prowadzenie baz danych przedsiębiorstw, pomoc w tworzeniu i uruchamianiu nowych firm technologicznych, pośredniczenie w kontaktach między przedsiębiorcami, a ich potencjalnymi klientami, pośredniczenie w kontaktach między przedsiębiorstwami a naukowcami, promocja, reklama, marketing. PPNT oferuje również usługi badawcze w dziedzinie chemii, archeologii, informatyki, fizyki, geologii oraz nauk ekonomicznych.

W Polsce istnieje wiele ośrodków wspierających transfer technologii, warto jednak zwrócić szczególną uwagę na Centra Zaawansowanych Technologii, są

[34] Tech biuletyn informacyjny Nr (36) 1/2009,
www.wctt.wroc.pl/site_media/upload/download/.../htrt-2009-i.pdf.

[35] Matusiak K. B., tamże, s. 112.

[36] Mackiewicz M. (red.), *Benchmarking parków technologicznych w Polsce – Wyniki badania*, PARP Warszawa 2008, s. 107.

to pewnego rodzaju konsorcja, które prowadzą badania na najwyższym poziomie w dziedzinach nauki ważnych dla rozwoju gospodarczego. Ze względu na szeroki zakres działania centra takie często współpracują z omówionymi parkami technologicznymi oraz centrami transferu technologii. Partnerami konsorcjum są także: uczelnie wyższe, przedsiębiorstwa przemysłowe placówki PAN i inni. Jednym z działających w Polsce CZT jest AERONET - Dolina Lotnicza, która powstała w 2004r., dzięki porozumieniu: Politechniki Lubelskiej, Łódzkiej, Śląskiej, Warszawskiej oraz Uniwersytetu Rzeszowskiego i Stowarzyszenia Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego „Dolina Lotnicza”. Głównymi obszarami działań naukowych prowadzonymi przez AERONET są:

- „Projektowanie i badanie konstrukcji oraz napędów lotniczych.
- Teleinformatyka lotnicza i systemy awioniczne.
- Współczesne procesy inżynierii materiałowej i inżynierii powierzchni.
- Nowoczesne techniki wytwarzania w przemyśle lotniczym.³⁷

Poprzez swoją działalność centrum chce osiągnąć wiele celów m.in. dąży do inspirowania i wspomagania inicjatyw i działań w zakresie podwyższania kwalifikacji kadr naukowych, rozwijania współpracy edukacyjnej w specjalizacjach związanych z lotnictwem pomiędzy szkołami wyższymi, jednostkami badawczymi i przedsiębiorstwami w kraju i zagranicą. Chce również analizować i rozwiązywać problemy związane z transportem lotniczym. AERONET realizuje obecnie 5 projektów. Wśród, których największe znaczenie ma projekt o nazwie: „Nowoczesne Technologie Materiałowe Stosowane w Przemysle Lotniczym”. W ramach tego 5-letniego projektu poszukiwane są rozwiązania, które mogą wpłynąć pozytywnie na rozwój i wzrost konkurencyjności polskich firm lotniczych. Zadaniem projektu jest m.in. opracowanie nowoczesnych procesów obróbki i przetapiania stopów oraz wykorzystanie materiałów o wysokiej wytrzymałości w lotnictwie. Dotychczasowe badania zaowocowały dwoma zgłoszeniami patentowymi dotyczącymi „Nitu dwustronnego” oraz „Zbrojenia kompozytu i sposobu odlewania nie monolitycznego zbrojenia oraz kompozytu”.

Czy możemy uczyć się od innych?

Biorąc pod uwagę liczbę ośrodków innowacji i przedsiębiorczości w Polsce a także ich rozwój, mogłoby się wydawać, że Polska powinna być krajem o wysokim poziomie rozwoju technologii. Tymczasem nasze państwo znajduje się daleko od światowej czołówki. W dziedzinie innowacji często bywa jednak tak, że wystarczy niewielki impuls, aby zapoczątkować całą lawinę zmian technologicznych. W przypadku Polski dużym impulsem do działania jest UE oraz instytucje europejskie i światowe. Stanowią one kolejny ważny czynnik

[37] <http://aeronet.pl/dzialalnosc.html>.

otoczenia, który wpływa na innowacje w przedsiębiorstwach. Dotychczas największymi programami wspierającymi transfer technologii był amerykański program Fabrykat 2000 oraz INCOME wspierający naukę. Rada Europejska dąży obecnie do uczynienia z Europy najbardziej konkurencyjnej i dynamicznej, opartej na wiedzy gospodarki świata³⁸. W tym celu opracowała program na rzecz konkurencyjności i innowacji, którego głównym adresatem są małe i średnie przedsiębiorstwa. Program ten realizowany w latach 2007 – 2013 ma wspierać działalność innowacyjną firm i zachęcać do wdrażania nowych technologii. Jest on szczególnie ważny dla sektora MŚP, gdyż oprócz szerokiego dostępu do technologii mogą one uzyskać również dostęp do źródeł finansowania swojej działalności.

Z tego programu korzystają również pozostałe kraje europejskie. Zajmują one jednak znacznie wyższe pozycje w światowym rankingu innowacyjności, a ich jednostki naukowe stają się wzorcem do naśladowania. Za jeden z takich wzorców uważane są fińskie centra badawcze (VTT). Tak jak polskie centra powstały one w celu nawiązania współpracy między sektorem naukowym i przemysłowym. Rocznie osiągają już nawet około 184 mln euro, a dzięki pomocy rządu i instytucji zagranicznych rocznie dysponują kwotą rządu 269 mln euro. W skład personelu, liczącego około 2700 osób wchodzi krajowi i zagraniczni naukowcy. Odpowiednia infrastruktura i zgromadzona baza wiedzy, umożliwia im na prowadzenie badań w dziedzinach należących do wysokich technologii, co przyciąga wielu klientów. Z najnowszych raportów wynika, że z usług centrum korzysta 6500 przedsiębiorstw, z czego 600 to firmy zagraniczne a 370 organizacje publiczne. Te wszystkie czynniki przekładają się na osiągnięte rezultaty. W ciągu całej swej historii działania fińskie centra zgłosiły ponad 1200 wynalazków do opatentowania, a w ciągu ostatnich 20 lat wydały około 49 774 publikacje. Czy wobec tego polskie centra zaawansowanych technologii mogą konkurować z VTT lub czy możliwe jest dogonienie takiego giganta? Aby wyjaśnić tę kwestię dokonajmy krótkiej analizy. W tabeli zestawiono przykładowe czynniki służące porównaniu VTT i polskich CZT.

[38] Komisja Wspólnot Europejskich, *Wniosek dotyczący decyzji Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiającej program ramowy na rzecz konkurencyjności i innowacji*, Bruksela 2005, s. 2.

Tabela1. Porównanie VTT i CZT w Polsce

Czynniki	Polskie Centra Zaawansowanych Technologii	Fińskie Centra Badawcze
data powstania	2003 – 2004 rok	1942 rok
budżet	1,8 mln -13,5 mln zł (raport 2008 r.)	245 mln (2008r)
dofinansowanie	- dotacje w wysokości 100 000 zł dla każdego CZT (2004 r.) - w latach 2007 – 2013 w ramach programu innowacyjna gospodarka rząd przeznacza 9,7 mld euro, z czego 8,3 mld euro pochodzi z UE	- wsparcie rządowe 74 mln euro w 2008r. (30% obrotu) - wpływy zagraniczne 36 mln euro (15% obrotu)
partnerzy, współpraca, klienci	-od 25 do 71 przedsiębiorstw korzystających z usług CZT - około 20 instytucji wchodzących w skład konsorcjum	- 6500 przedsiębiorstw
kadra naukowa	- głównie profesorowie, doktorzy - liczba pracowników CZT ok. 10	- pracownicy ze stopniem naukowym (78%) - 218 naukowców z zagranicy i 71 naukowców VTT realizujących projekty za granicą - liczba zatrudnionych 2700 osób
branże	- nauka i technologia dla poprawy życia (np. inżynieria biomedyczna) - technologie informacyjne - wytwarzanie i zastosowanie materiałów zaawansowanych - energia	- energia - nieruchomości i konstrukcje - biotechnologia, farmaceutyka - chemia i środowisko - oczyszczanie metali - maszyny i pojazdy - elektronika
projekty badawcze	- obecnie każde CZT realizuje ok. 3 projekty	- 4 programy przewodnie i 9 głównych programów w toku (2009r.)
łącznie koszty projektów	- od 250 000 do 16 700 000 zł	- ok. 20 mln euro na projekty główne realizowane w 2009r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PARP *Centra Zaawansowanych Technologii Raport z badań*, Warszawa 2008, stron internetowych CZT, oraz VTT Review 2008 i 2009.

Na podstawie powyższej analizy można stwierdzić, że mocną stroną naszych centrów badawczych jest kadra naukowa, którą tworzą utytułowani i doświadczeni pracownicy. Dużym plusem jest również oferta dostosowywana do potrzeb współpracujących z centrami przedsiębiorstw i związana z obszarami wysokich technologii. Niestety polskie centra ze względu na krótki okres działalności posiadają także słabe strony takie jak³⁹: koordynacja działania struktury, komunikacja wewnątrz Centrum, brak uregulowanej sytuacji majątkowo – prawnej. Nie są to jednak bariery niemożliwe do pokonania. Jednostki te dzięki stałej, konsekwentnej współpracy z sektorem MŚP i organizacjami międzynarodowymi a także poprzez właściwe wykorzystanie funduszy strukturalnych mogą liczyć na dalszy rozwój. Natomiast, aby osiągnąć pełny sukces muszą zastosować zasadę fińskich centrów badawczych a mianowicie, że organizacja zawsze powinna być gotowa do stawienia czoła wyzwaniom poprzez adaptację do zmian w środowisku.⁴⁰

Podsumowanie

Podsumowując innowacje i transfer technologii mają ogromny wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstw i całych krajów. Według Europejskiej Tablicy Wyników w zakresie Innowacji Polska w 2008r. znajdowała się w najniższej grupie, natomiast obecnie jest w tak zwanej grupie umiarkowanych innowatorów. Tymczasem według rankingu konkurencyjności „The World Competitiveness scoreboard” zajmowała w 2008 i 2009 r. 44 miejsce, podczas gdy wiele państw takich jak Hiszpania czy Grecja odnotowało duże spadki. W okresie ogólnoswiatowego kryzysu ekonomicznego utrzymanie pozycji w rankingu konkurencyjności przez Polskę można uznać za sukces. Jednak 44 pozycja świadczy również o tym, jak duża jest luka technologiczna pomiędzy polską gospodarką a gospodarkami państw uprzemysłowionych. Jedynym sposobem na zmniejszenie tego dystansu jest stały rozwój własnego potencjału innowacyjnego. Jeżeli bowiem nie inwestujemy w naukę i badania, to przyczyniamy się wówczas do spadku wydajności i jakości produkcji w przedsiębiorstwach, a w rezultacie do załamania gospodarki i wzmocnienia pozycji krajów wysoko rozwiniętych. Dlatego niezmiernie ważne jest, aby każdy kraj dbał o rozwój i transfer nowych technologii, pamiętając przy tym, że istnieje wiele czynników wpływających na rozwój technologii, i że innowacyjność w dużej mierze zależy od całego społeczeństwa. Społeczeństwa dostrzegającego istotną rolę transferu technologii.

[39] Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Centra Zaawansowanych Technologii Raport z badań*, Warszawa 2008, s. 8.

[40] <http://www.vtt.fi/vtt/history.jsp>.

Literatura

1. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, *Centra Zaawansowanych Technologii Raport z badań*, Warszawa 2008.
2. Komisja Wspólnot Europejskich, *Wniosek dotyczący decyzji Parlamentu Europejskiego i Rady ustanawiającej program ramowy na rzecz konkurencyjności i innowacji*, Bruksela 2005.
3. Matusiak K. B. (red.), *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*, PARP Warszawa 2005.
4. *High-Tech biuletyn informacyjny* Nr (36) 1/2009, www.wctt.wroc.pl/site_media/upload/downloads/.../htrt-2009-i.pdf.
5. Fińskie Centra Badawcze, <http://www.vtt.fi/vtt/history.jsp>.
6. Aeronet – Dolina Lotnicza Centrum Zaawansowanych Technologii <http://www.aeronet.pl/>.
7. Wrocławskie Centrum Transferu Technologii, www.wctt.wroc.pl/.
8. Mackiewicz M. (red.), *Benchmarking parków technologicznych w Polsce – Wyniki badania*, PARP Warszawa 2008.

Streszczenie

Artykuł prezentuje rolę jaką odgrywa transfer technologii dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Zawiera on informacje dotyczące ośrodków innowacji i przedsiębiorczości działających w Polsce takich jak: Centra Transferu Technologii, Parki Technologiczne, Centra Zaawansowanych Technologii. Ponadto zawiera porównanie Centrów Zaawansowanych Technologii z ich zagranicznymi odpowiednikami.

Technology Transfer – from science to industry

Abstract

The paper presents the role of transfer technology to the sector of small and medium enterprises. The article consists of information about innovation and business centres for instance: technology transfer centers, technology parks, centers of advanced technologies. Moreover it consists a comparison between centers of advanced technologies and their foreign equivalent.

lic. Jacek Woźniak
Wojskowa Akademia Techniczna, Warszawa
pod kierunkiem dr hab. inż. Piotra Zaskórskiego, prof. WAT

ZARZADZANIE BEZPIECZEŃSTWEM ZASOBÓW INFORMACYJNYCH W ORGANIZACJACH PUBLICZNYCH

Wprowadzenie

Obecne uwarunkowania rynkowe stają się coraz bardziej wymagające i niestabilne. W związku z tym przedsiębiorstwa ulegają ciągłym modyfikacjom, zwłaszcza w aspekcie struktur organizacyjnych. Biorąc pod uwagę zasób krytyczny, jakim jest niewątpliwie czas, obserwuje się tendencję w działaniu menedżerów do przechodzenia od zarządzania w myśl *modelu ex-post* do *ex-ante*, ukierunkowanego m.in. na procesy a nie standardowe zadania. Ma to na celu przede wszystkim zmaksymalizować korzyści i poziom jakości przy jednoczesnym ograniczonym dostępie do zasobów. Zjawisko to nierozzerwalnie łączy się z prowadzeniem właściwej gospodarki informacyjnej. Determinowane jest ono zwłaszcza przez wewnętrzne relacje i specyficzne powiązania w strukturach organizacyjnych, zwłaszcza sieciowych, wirtualnych i procesowych. Chodzi tutaj w głównej mierze o bezpieczeństwo tych zasobów⁴¹, zwłaszcza w kontekście przepływu danych⁴² pomiędzy poszczególnymi uczestnikami procesów. W związku z tym menedżerowie powinni wdrażać zintegrowany oraz dostosowany do potrzeb i uwarunkowań danego przedsiębiorstwa system zarządzania bezpieczeństwem zasobów informacyjnych.

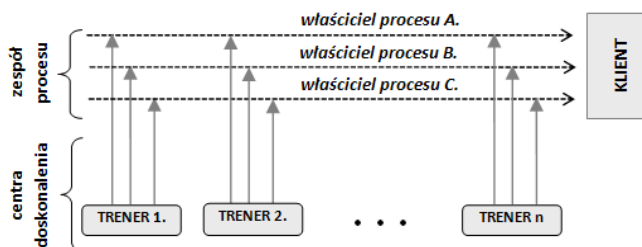
Charakterystyka struktur procesowych

Podstawowym wyznacznikiem funkcjonowania struktur procesowych jest nastawienie na projektowanie, wdrażanie oraz realizację określonych kategorii procesów. Następuje zatem odejście od wykonywania poszczególnych, sekwencyjnych zadań. Przykładowo, produkcji samochodu osobowego nie postrzega się przez pryzmat realizacji czynności, m.in. montowania kół, malowania karoserii, szycia tapicerki, itp. – tylko w kontekście logicznie powiązanych ze sobą (np. wymiarem czasu) procesów.

[41] Pod pojęciem *bezpieczeństwo zasobów informacyjnych* należy rozumieć przede wszystkim ochronę podstawowych atrybutów danych: *integralności, dostępności i poufności*.

[42] Pojęć: *dane, informacja, wiedza, mądrość* nie należy traktować jako synonimy. Według założeń modelu Wirth'a są to kolejne etapy paradygmatu wiedzy w organizacji.

W tym momencie należy przytoczyć wizję M. Hammera i J. Champy'ego – prekursorów myślenia procesowego w jednostkach gospodarczych. Według ich założeń „w firmie ukierunkowanej na proces to proces, a nie funkcje czy geografia, będzie stanowił podstawę struktury organizacyjnej”⁴³. Ponadto, „reinzynieria bierze dawny dział funkcjonalny tradycyjnej organizacji i rozkłada go na dwa mechanizmy: zespół procesu, gdzie wykonuje się pracę, oraz centrum doskonalenia, gdzie wzmacnia się i rozwija umiejętności ludzi”⁴⁴ (Rys.1.). Na tej podstawie można stwierdzić, że struktury procesowe noszą znamiona organizacji uczących się, nastawionych na właściwe i sprawne zarządzanie wiedzą. W związku z tym kluczowe znaczenie odgrywa system ochrony określonych kategorii danych, jako determinantów pozycji i siły – zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej – organizacji.



Rysunek1. Koncepcja struktury organizacji procesowej wg M. Hammera.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Grajewski, *Wyd. cyt.*, s. 146.

Godne uwagi jest także podkreślenie kluczowej roli, jaką odgrywają w tym procederze zasoby informacyjne. Każdy proces, zwłaszcza w ujęciu cybernetycznym, ma na celu generowanie określonej wartości dodanej. Elementami zarówno wejścia, jak i wyjścia poszczególnych procesów są informacje. To właśnie dzięki nim możliwe jest dokonywanie transformacji zasobów pozyskiwanych do procesu na określone efekty (np. wartość dodaną)⁴⁵. W związku z tym doskonale widać, że określone kategorie danych są

[43] Hammer M., Champy J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann management Institute, Warszawa 1996, s. 122 [za:] P. Grajewski, *Organizacja Procesowa*, PWE Warszawa 2007, s. 145.

[44] Hammer M., *Reinzynieria i jej następstwa*, PWN, Warszawa 1999 [za:] P. Grajewski, *Wyd. cyt.*, s. 145.

[45] Por. szerzej [w:] Zaskórski P., Woźniak J., *Ciągłość informacyjno-decyzyjna warunkiem bezpieczeństwa organizacji gospodarczej*, Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. Teoria i praktyka, WAT, Warszawa 2009.

nieodłącznym elementem struktur procesowych, warunkującym w znacznym stopniu ich funkcjonowanie i rozwój.

Relacje wewnątrzstrukturalne

Struktury procesowe są układem wzajemnie powiązanych ze sobą wykonawców określonych procesów, np. produkcyjnych, logistycznych, marketingowych, itp. Ich istotą jest zatem sieć wzajemnych powiązań. Nie może zatem ująć uwadze fakt, że praktycznie każde ogniwo procesu połączone jest z szeregiem innych elementów. W związku z tym przepływ informacji z reguły powinien mieć charakter ciągły i ustrukturalizowany. Drożność kanałów komunikacji jest jednym z najistotniejszych determinantów właściwej oraz zamierzonej realizacji procesów. Aby to zapewnić, zazwyczaj umożliwia się dostęp do określonych zasobów informacyjnych wielu wykonawcom. Jednak zestawiając tego typu działania z polityką bezpieczeństwa danych w przedsiębiorstwie, szczególnego znaczenia nabiera określenie jednocześnie najefektywniejszego i maksymalnie ograniczonego dostępu do informacji.

Warto również poruszyć kwestię związaną z tym, że w ramach wewnętrznych powiązań występuje mechanizm *klienta wewnętrznego*. Dzięki temu każdy kolejny uczestnik procesu kontroluje rezultaty pracy swojego poprzednika. Może zatem bądź to odrzucić produkt lub usługę (gdy nie spełnia wymagań), bądź ją przyjąć i poddać dalszym procesom⁴⁶. Ma to również swoje odniesienie do zarządzania bezpieczeństwem zasobów informacyjnych, ponieważ każdy uczestnik procesu kontroluje przepływ danych w trakcie jego realizacji i wykrywa nieszczelności np. na własnym stanowisku pracy (w związku z zawodnością zabezpieczeń systemów teleinformatycznych) lub poprzez weryfikację działań swoich poprzedników⁴⁷. Kolejną możliwością jest łatwość wykrywania nieszczelności przez menedżera procesu, gdyż każdy pracownik odpowiada za określony etap realizacji procesu – zatem kategoria ujawnionych danych często jednoznacznie wskazuje na źródło nieszczelności.

Warto również zaznaczyć, że relacje wewnątrzstrukturalne opierają się w znacznej mierze na technologii teleinformatycznej, np. *Internecie* i *Intranecie*. Generuje to dodatkowe ryzyko nieszczelności w systemach zabezpieczeń zasobów informacyjnych. Podstawowymi klasami zagrożeń są: *awarie systemu, złośliwe oprogramowania, błąd ludzki, działania sabotażowe pracowników, katastrofy naturalne*⁴⁸. Obecnie niebagatelne znaczenie przypisywane jest też zintegrowanym systemom informatycznym zarządzania, m.in. systemom analitycznego przetwarzania danych (OLAP) lub transakcyjnego przetwarzania

[46] Grajewski P., Wyd. cyt., s. 72-73.

[47] Zazwyczaj jednak klienta wewnętrznego interesuje tylko wynik swojego poprzednika. Zatem ten rodzaj kontroli nie odgrywa znaczącej roli w procesie ochrony zasobów informacyjnych.

[48] Por. szerzej [w:] Pipkin D.L., *Bezpieczeństwo informacji. Ochrona globalnego przedsiębiorstwa*, WNT, Warszawa 2002, s. 41-75.

danych (OLTP) oraz tematycznym bazom danych⁴⁹. Związane jest to przede wszystkim z tym, że to właśnie w ich środowisku są przechowywane, systematyzowane i analizowane wartościowe dane.

Jak zatem widać, wewnętrzne relacje⁵⁰ w strukturach procesowych stwarzają szereg zagrożeń dla bezpieczeństwa zasobów informacyjnych. W związku z tym konieczne jest podejmowanie działań mających na celu minimalizację ryzyka zaistnienia nieszczelności w systemach ochrony danych.

Relacje z otoczeniem zewnętrznym

W przypadku relacji struktur procesowych z otoczeniem zewnętrznym należy wziąć pod uwagę wiele złożonych czynników. Do najważniejszych z nich zaliczyć można⁵¹: *sposób i zakres pozyskiwania zasobów informacyjnych, rodzaj relacji z organizacjami zewnętrznymi, znaczenie i rolę klienta/odbiorcy w kontaktach z otoczeniem a także formy i środki komunikacji*. Każdy z wymienionych czynników w ściśle określony sposób determinuje zarówno jakość zasobów informacyjnych transponowanych w trakcie realizacji procesów, jak i poziom zabezpieczenia repozytoriów danych.

Rozpatrując kwestię kontaktów z jednostkami zewnętrznymi, należy być świadomym tego, że w strukturach procesowych klient, dostawca i odbiorca biorą czynny udział w procedurze realizacji zamówienia. Mają prawo określać standardy, terminy, jakość, itp. Zatem równocześnie dostarczają określone zasoby informacyjne. Nie można jednakże odbierać tej sytuacji wyłącznie przez pryzmat korzyści, ponieważ równocześnie pojawia się ryzyko kradzieży danych, ujawnienia know-how, itp. Tym samym następuje częściowa konsolidacja wnętrza organizacji z jej otoczeniem. Zatarciu ulegają niektóre granice, np. informacyjne, decyzyjne, kontrolne. Organizacja procesowa nie jest więc autonomicznym podmiotem samodzielnie wypełniającym funkcje zarządzania⁵².

Należy zatem pamiętać, że to właśnie jednostki zewnętrzne są zarówno źródłem⁵³, jak i głównym beneficjentem zasobów informacyjnych⁵⁴. Stąd też krystalizuje się zasadność właściwej ochrony danych – pozyskiwanych z otoczenia a także samodzielnie gromadzonych oraz przetwarzanych.

[49] Zaskórski P., Woźniak J., *Asymetria informacyjna w zarządzaniu bezpieczeństwem organizacji procesowych*, Biuletyn IOiZ, WAT, Warszawa 2009.

[50] Oczywiście, wskazane zostały jedynie wybrane kategorie relacji wewnętrznych w organizacjach procesowych, które ze względu na swoją specyfikę generują najistotniejsze rodzaje zagrożeń.

[51] Grajewski P., Wyd. cyt., s. 68-72.

[52] Tamże, s. 88-89 oraz 147.

[53] Innymi źródłami są m.in. wiedza generowana przez organizację i wiedza ukryta pracowników.

[54] W tym znaczeniu zasoby informacyjne należy rozumieć także jako: know-how, B+R, analizę popytu i podaży, działań podejmowanych przez konkurentów, itp.

W tym momencie należy również poruszyć kwestię głównych platform komunikacji w strukturach procesowych. Odwołując się do założeń koncepcji reengineeringu, należy stwierdzić, że wszystkie wdrażane i realizowane procesy bazują na możliwościach, jakie niesie ze sobą Internet⁵⁵. W związku z tym automatycznie wzrasta ryzyko rozszczelnienia systemu zabezpieczeń zasobów informacyjnych – podobnie, jak w kwestii relacji wewnętrznych.

Jak zatem widać, w przypadku organizacji procesowych relacje – zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne – mają skomplikowaną naturę. Przekłada się to bezpośrednio na system zarządzania bezpieczeństwem zasobów informacyjnych – a dokładniej jego jakość, rozumianą zarówno w kontekście *modelu ex-post* (ukierunkowanego na kontrolę bezpieczeństwa oraz jego jakość, itp.), jak też *modelu ex-ante* (nastawionego na zapewnienie jakości już na samym początku konstruowania polityki bezpieczeństwa). W związku z tym menedżerowie zobligowani są do podejmowania różnorodnych działań ochronnych, nierzadko wymagających znacznych nakładów inwestycyjnych.

Zarządzanie bezpieczeństwem zasobów informacyjnych

Dokonując analizy procesu zarządzania bezpieczeństwem zasobów informacyjnych często rodzą się następujące wątpliwości: *Jak zainicjować ten proces? Czy możliwe jest kompleksowe zarządzanie bezpieczeństwem w obecnych uwarunkowaniach rynkowych? Czy istnieją konkretne unormowania prawne?* Odpowiedź na powyższe pytania nie zawsze jest łatwa i jednoznaczna – zwłaszcza w aspekcie funkcjonowania organizacji procesowych, determinowanych szeregiem zdywersyfikowanych czynników.

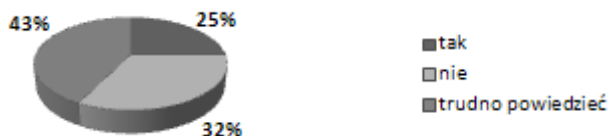
Z jednej strony słusznym rozwiązaniem jest wdrażanie i przestrzeganie określonych prawnie norm i standardów. Z drugiej natomiast – tworzenie przez organizacje własnych założeń polityki bezpieczeństwa. Głównym problemem jest jedynie podjęcie decyzji, która z powyższych dróg doprowadzi przedsiębiorstwo do celu – maksymalizacji poziomu bezpieczeństwa zasobów informacyjnych. Tutaj, niestety, wybór drogi zależy praktycznie wyłącznie od subiektywnej oceny sytuacji przez menedżerów.

W tej części artykułu przedstawione zostaną także dane, będące wynikiem badania ankietowego przeprowadzonego wśród 40 pracowników⁵⁶ różnego rodzaju organizacji gospodarczych. Głównymi kryteriami ich agregacji są: *wielkość przedsiębiorstwa*⁵⁷ oraz *profil i zasięg jego działania*.

[55] Zimniewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009, s. 89-94.

[56] Badanie przeprowadzone zostało metodą ankietową poprzez wypełnienie przez respondentów kwestionariuszy ankietowych. Respondenci zostali wybrani metodą losową – stwarzają tym samym zróżnicowany i wieloaspektowy obraz polskich przedsiębiorstw.

[57] *Ustawa z dn. 2 lipca 2004 o Swobodzie Działalności Gospodarczej, Dz. U. 2004 Nr 173 poz. 1807, z późn. zm.*, art. 104 – 106.



Wykres 1. Liczebność organizacji działających w oparciu o normy i standardy dotyczące ochrony zasobów informacyjnych. Próba: n=40.

Źródło: Opracowanie własne.

Podane wyniki badania dotyczą ogółu organizacji o różnych modelach strukturalnych, również procesowych. Należy jednak zaznaczyć, iż zazwyczaj trudno jest jednoznacznie określić, które przedsiębiorstwo tak naprawdę funkcjonuje w oparciu o tego rodzaju struktury. Spłaszczanie i uproszczanie organizacji jest obecnie tendencją zyskującą na popularności, zwłaszcza wśród menedżerów zarządzających przedsiębiorstwami nastawionymi na ciągłe doskonalenie i walkę konkurencyjną. W związku z tym można stwierdzić, że podane wyniki posiadają przełożenie na struktury procesowe⁵⁸.

Unormowania prawne bezpieczeństwa zasobów informacyjnych

Bezpieczeństwo zasobów informacyjnych ważne jest nie tylko ze względu na ich unikatowość, ale również znaczenie dla pozycji rynkowej organizacji, autonomii, płynności finansowej, sytuacji prawnej, wizerunku, czy też konkurencyjności⁵⁹. Niestety, obecnie nie występują w dużej ilości – zarówno na świecie, jak i w Polsce – rozbudowane i konkretne uregulowania prawne związane z bezpieczeństwem zasobów informacyjnych. Ograniczają się one wyłącznie do zestawu kilku norm, do których zaliczyć można m.in.: **ISO/IEC 13335⁶⁰**, **ISO/IEC 27002:2005⁶¹** oraz **PN-I-07799-2:2005⁶²**. Jak zatem widać spectrum działania menedżerów w tej dziedzinie jest stosunkowo zawężone.

[58] Na podstawie udzielonych przez respondentów odpowiedzi można wnioskować, że wszystkie organizacje objęte badaniem przynajmniej w minimalnym stopniu koncentrują się na realizacji określonych procesów. Zatem, uogólniając, można uznać je za struktury procesowe.

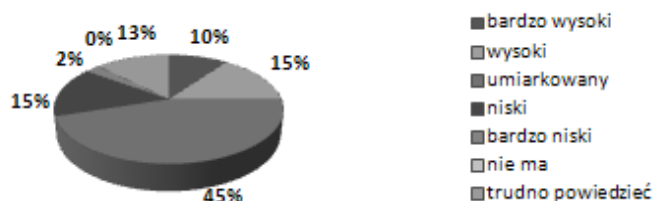
[59] Krasicki J., *Zarządzanie bezpieczeństwem systemu informacyjnego w świetle międzynarodowych standardów ISO/IEC 17799 oraz ISO/IEC 13335*, [w:] A. Nowicki (red), *Informatyka ekonomiczna. Aspekty informatyzacji organizacji*, Wyd. UEW, Wrocław 2009, s. 159.

[60] Por. szerzej [w:] Krasicki J., *Wyd. cyt.*, s. 164-171.

[61] Por. szerzej [w:] Tamże, s. 161-164.

[62] Por. szerzej [w:] Kaczmarek T.T., Ćwiek G., *Ryzyko kryzysu a ciągłość działania*, Difin, Warszawa 2009, s. 42.

Biorąc pod uwagę wyniki badania ankietowego, można zauważyć, że w opinii zaledwie 25% respondentów wdrożone zostały jakiekolwiek normy lub standardy dotyczące ochrony zasobów informacyjnych. Zdaniem 32% osób nie są one implementowane w strukturę polityki bezpieczeństwa. Natomiast 43% respondentów nie potrafi udzielić jednoznacznej odpowiedzi (Wykr.1.)



Wykres 2. Poziom ochrony zasobów informacyjnych w opinii respondentów. Próba: n=40.
Źródło: Opracowanie własne.

Ponadto, należy dodać, że spośród ogółu badanych organizacji wdrożenia standardów i norm odnotowano w przeważającej większości w dużych i średnich organizacjach – 7 wskazań, natomiast brak wdrożeń występuje w małych i mikroprzedsiębiorstwach – 8 wskazań.

Powyższa sytuacja może świadczyć o niewłaściwym realizowaniu planów bezpieczeństwa. Ma to swoje odzworowanie m.in. w wadliwym systemie przekazywania informacji a także zawężonym tematycznie cyklu szkoleń dla personelu z zakresu prowadzonej w organizacji polityki bezpieczeństwa – lub też jego braku. Warto również zaznaczyć, że wymienione powyżej normy nie mają charakteru obligatoryjnego. Stosowanie się do nich leży wyłącznie w gestii kadry zarządzającej– co ma swoje odzwierciedlenie w wynikach badania.

Cykl zarządzania bezpieczeństwem zasobów informacyjnych

Menedżerowie nie zawsze mają możliwość wdrażania określonych norm i standardów ochrony zasobów informacyjnych. Związane jest to bowiem z określonymi nakładami inwestycyjnymi ponoszonymi na rozwój infrastruktury bezpieczeństwa – w przypadku modeli procesowych złożoność organizacji zazwyczaj jest duża, co dodatkowo zwiększa koszty – czy też częściowym (lub nawet całościowym) reorganizowaniem systemu funkcjonowania organizacji⁶³. W takiej sytuacji kadra kierownicza powinna zadać sobie pytania: *Czy na pewno wdrażanie standardów w naszej organizacji jest potrzebne? Czy dysponujemy odpowiednio dużymi środkami pieniężnymi? Czy taka inwestycja przyniesie*

[63] J. Krasicki, Wyd. cyt., s. 171.

oczekiwane rezultaty? Jeśli przynajmniej na jedno z powyższych pytań odpowiedź będzie przecząca, menedżer powinien rozważyć inne możliwości zapewnienia ochrony zasobom informacyjnym.

Najbardziej oczywistym rozwiązaniem jest zbudowanie fundamentów własnej polityki bezpieczeństwa. Główną zaletą w tym przypadku jest optymalne dopasowanie założeń i wymagań do profilu oraz specyfiki organizacji. Najprostszym rozwiązaniem jest oparcie działań związanych z zabezpieczeniem zasobów informacyjnych na funkcjach zarządzania.

Przypatrując się bliżej poszczególnym etapom ochrony danych (oraz innych form ich ewolucji) łatwo zauważyć się, że tak naprawdę główną (i jednocześnie wystarczającą) rolę odgrywają: **planowanie**, **organizowanie**, **monitorowanie** i **kontrola**⁶⁴. Można je również poszerzyć o takie elementy, jak: **prognozowanie**, **ewidencjonowanie**, **raportowanie** a także **normowanie**.

Trzeba jednak zaznaczyć w tym momencie, że przywoływany model ma charakter uniwersalny⁶⁵ i może być transponowany praktycznie na każdą strukturę organizacyjną. Jednak szczególnego znaczenia nabiera w przypadku struktur procesowych – ze względu na specyfiką przepływu informacji (por. wcześniej). Niestety, nie zawsze tworzenie od podstaw własnych założeń jest zupełnie odmienną drogą postępowania w porównaniu ze standaryzacją procedur. Niektóre unormowania bazują bowiem właśnie na cyklu zarządzania organizacją gospodarczą. Przykładowo, wg założeń standardu **ISO/IEC 13335-1** zapewnienie optymalnego poziomu ochrony repozytoriów danych związane jest częściowo z funkcjami zarządzania⁶⁶. Wskazać tu należy zwłaszcza: **prognozowanie** (*ryzyka*), **planowanie** (*strategicznych celów*), **monitorowanie** (*wdrażania zabezpieczeń*) a także **kontrolę** (*zgodności bezpieczeństwa*)⁶⁷.

Proces zarządzania bezpieczeństwem zasobów informacyjnych jest szeregiem następujących po sobie ściśle określonych działań. Jego struktura w różnych organizacjach procesowych może mieć zupełnie odmienny charakter. Jednak nie można zapominać o tym, że wybór odpowiedniej drogi postępowania w aspekcie określania założeń modelu bezpieczeństwa zależy w dużej mierze od doświadczenia i wiedzy menedżera a także specyfiki procesów wewnętrznych.

Poziom ochrony zasobów informacyjnych w organizacjach procesowych

Poziom ochrony zasobów informacyjnych w strukturach procesowych zostanie scharakteryzowany na podstawie wyników badania ankietowego, przeprowadzonego wśród pracowników polskich organizacji gospodarczych.

[64] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 2006, s. 8.

[65] Podobnie, jak w przypadku procesu zarządzania organizacją gospodarczą.

[66] Informacje te znajdują się w rozdziale szóstym standardu ICT.

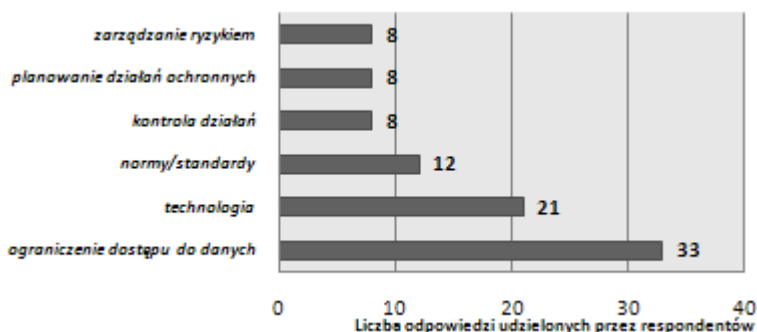
[67] *ISO/IEC 13335-1*, [za:] J. Krasicki, Wyd. cyt., s. 165-169.

Dokonując analizy poziomu ochrony zasobów informacyjnych należy zauważyć, że zdaniem zaledwie 10% respondentów jest on *bardzo wysoki* a 15% - *wysoki*. W opinii 45% osób znajduje się on na poziomie *umiarkowanym* a 15% - *niskim*. Ważna jest to, że zdaniem zaledwie 2% badanych plasuje się na poziomie *bardzo niskim*. Żaden z respondentów nie stwierdził, że w jego organizacji nie występuje ochrona zasobów informacyjnych (Wykr.2.)

Dodatkowo, pogłębiając analizę wyników można stwierdzić, że spośród wszystkich badanych organizacji *bardzo wysoki* oraz *wysoki* poziom ochrony najczęściej wskazywali pracownicy dużych organizacji – 8 wskazań. Natomiast *niski* poziom – małych i mikroprzedsiębiorstw – 6 wskazań.

Na podstawie zaprezentowanej analizy można stwierdzić, że polskie przedsiębiorstwa przykładają względnie dużą wagę do ochrony własnych zasobów informacyjnych. Jest to pozytywne zjawisko. Ogranicza bowiem lub nawet całkowicie eliminuje szereg zagrożeń dla organizacji, uniemożliwiając działania jednostkom zewnętrznym (konkurencji, hakerom, itp.) – zwłaszcza w przypadku „wrażliwych” w tych kwestiach struktur procesowych.

Natomiast jeśli chodzi o narzędzia ochrony zasobów informacyjnych stosowanych w konkretnych politykach bezpieczeństwa, zdaniem przeważającej większości respondentów (33 odpowiedzi) największe znaczenie ma *ograniczenie dostępu do danych* (Wykr.3.). W dalszej kolejności wymieniane są *technologia teleinformatyczna*, np. bazy danych, programy antywirusowe, itp. (21 odpowiedzi) oraz *normy i standardy* (12 odpowiedzi).

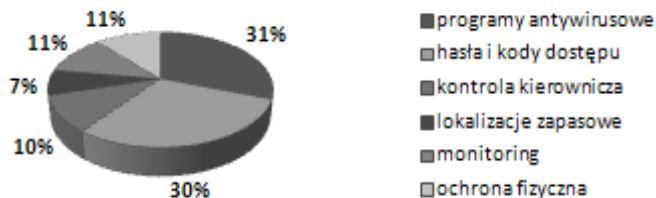


Wykres 3. Czynniki decydujące o poziomie bezpieczeństwa zasobów informacyjnych. Próba: n=40. Pytanie wielokrotnego wyboru – odpowiedzi nie sumują się do 100%.

Źródło: Opracowanie własne.

Najczęściej stosowanymi narzędziami zapewniania bezpieczeństwa zasobów informacyjnych w badanych przedsiębiorstwach są *programy antywirusowe*

(31%) oraz *hasła i kody dostępu* do repozytoriów danych (30%). Natomiast najrzadziej wykorzystywane w praktyce są *lokalizacje zapasowe* (7%) i *kontrola kierownicza* (10%) (Wykr.4.).



Wykres 4. Narzędzia stosowane w procesie zapewniania ochrony danych. Próbą: n=40.

Źródło: Opracowanie własne.

Dokonując zestawienia wyników dwóch powyższych wykresów można zauważyć, że zarówno w opinii respondentów odnośnie rangi i ważności danego narzędzia (Wykr.3.) oraz liczby rzeczywistych wdrożeń (Wykr.4.) na wysokim miejscu pojawia się *ograniczenie dostępu do danych*. Rozwiązanie to ma szczególne znaczenie w kontekście funkcjonowania polityki bezpieczeństwa w strukturach procesowych – ze względu na specyfikę relacji wewnętrznych i zewnętrznych.

Dziwić może jednak względnie niska w obu przypadkach pozycja szeroko rozumianej *kontroli*. Jest ona bowiem ściśle związana zarówno z ochroną dostępu do danych, jak i weryfikowaniem oraz doskonaleniem początkowych założeń polityki bezpieczeństwa. W związku z tym otrzymane wyniki nie dają wielu powodów do zadowolenia i nie prognozują dobrze na przyszłość – bowiem występuje ogólna tendencja do uproszczenia organizacji a zapewnianie bezpieczeństwa (zarówno wg *modelu ex-ante*, jak i *ex-post*) nie może przebiegać prawidłowo bez dobrze funkcjonującej kontroli.

Metody ograniczania dostępu do zasobów informacyjnych

Rola procesowych centrów doskonalenia w systemie bezpieczeństwa

Centra doskonalenia gromadzą specjalistów z precyzyjnie określonych dziedzin⁶⁸. Mają za zadanie pozyskiwać, systematyzować a także analizować absorbowane dane (z wnętrza i zewnątrz przedsiębiorstwa) w celu generowania

[68] Grajewski P., Wyd. cyt., s 146-147.

planów, prognoz, itp.⁶⁹ Działają więc raczej w oparciu o dane historyczne⁷⁰ aniżeli transakcyjne⁷¹. Tego typu komórki organizacyjne są zatem generatorami określonej wiedzy. Udostępniają ją konkretnym realizatorom procesów. W myśl koncepcji Hammera pracownicy są ściśle przypisani do danego centrum doskonalenia i jedynie zmiennie, fakultatywnie uczestniczą w różnorodnych procesach⁷².

W tym momencie powstaje pytanie: *Zatem co zrobić, aby ograniczyć ryzyko ujawnienia danych przez centrum doskonalenia?* Odpowiedź nie zawsze jest jednoznaczna. Podejmowane działania zależą bowiem przede wszystkim od specyfiki organizacji procesowej a zwłaszcza jej relacji wewnętrznych i zewnętrznych. Przykładowymi rozwiązaniami mogą być: **określenie kategorii użytkowników końcowych dla poszczególnych zasobów informacyjnych, wprowadzenie asymetrii informacyjnej, stosowanie koncepcji klienta wewnętrznego, systemy raportowania, inwigilacja pracowników**, itp.

Centra doskonalenia w strukturach procesowych odgrywają zasadnicze znaczenie w procesie zarządzania bezpieczeństwem zasobów informacyjnych. Gromadzą bowiem całą dostępną w organizacji wiedzę – np. technologiczną, finansową, marketingową, handlową – redystrybuując ją w dalszej kolejności do realizatorów procesów⁷³. Jak wiadomo, zaliczają się do nich również jednostki zewnętrzne. W związku z tym stanowią one potencjalne źródło ujawnienia danych. Tym samym konieczne jest wdrażanie rozwiązań prewencyjnych – w myśl *modelu ex-ante* – gdyż w tym przypadku polityka bezpieczeństwa bazuje na identyfikacji zagrożeń a nie neutralizowaniu ich skutków.

Klasy użytkowników zasobów informacyjnych

W organizacjach procesowych praktycznie każdy pracownik jest użytkownikiem zasobów informacyjnych⁷⁴. Pozostaje tylko kwestia optymalnego podziału realizatorów procesów na właściwe grupy odbiorców końcowych. Jest to zadanie skomplikowane, ponieważ jak wcześniej wspomniano pracownicy są fakultatywnie i rotacyjnie przydzielani do zespołów procesowych. Zatem nie mają jednego, ściśle przydzielonego miejsca w

[69] Zaskórski P., Woźniak J., *Asymetria informacyjna...*, Wyd. cyt.

[70] Dotyczą przeszłości, mają dużą wartość merytoryczną, gdyż mogą podlegać różnorodnym analizom oraz służyć planowaniu, prognozowaniu, tworzeniu modeli oraz algorytmów – są zatem źródłem unikalnej wiedzy w organizacji a ich repozytoria są obszerne.

[71] Charakteryzują bieżącą działalność organizacji, mają względnie niską wartość dla organizacji, ponieważ są danymi „świeżymi”, słabo związanymi ze środowiskiem organizacji. Nie można jednak zapominać, że z upływem czasu (nawet kilku sekund, minut, godzin) stają się danymi historycznymi i stanowią fundament wiedzy organizacyjnej.

[72] Grajewski P., Wyd. cyt., s. 146-147.

[73] Tamże, s. 146.

[74] Tamże, s. 99.

strukturze organizacji. Tym samym migrują oni wraz z posiadaną wiedzą, uzupełniając ją systematycznie o nowe elementy – co dodatkowo zwiększa ryzyko jej ujawnienia jednostkom zewnętrznym.

Przystępując do procedury podziału, należy wziąć pod uwagę przede wszystkim dwa czynniki: *doświadczenie* oraz *pozycję w organizacji*. Inaczej mówiąc, chodzi o *poziom zaufania do pracownika* i *zakres ingerencji w dane*. Na tej podstawie można stworzyć macierz dywersyfikującą dostęp do zasobów informacyjnych⁷⁵. Wyznacza ona *pięć podstawowych kategorii użytkowników końcowych*⁷⁶: użytkownik początkujący/dorywczy (niskie zaufanie i ingerencja), członek kierownictwa (wysokie zaufanie, niska ingerencja), analityk biznesowy, twórca aplikacji, użytkownik szczególny (wysokie zaufanie i ingerencja)⁷⁷.

Jeśli chodzi o struktury procesowe, szczególne znaczenie mają zwłaszcza trzy spośród wskazanych powyżej kategorii odbiorców końcowych: *użytkownik początkujący/dorywczy*, *użytkownik szczególny* oraz *analityk biznesowy*. Oczywiście, pozostałe grupy również występują, jednak ich znaczenie jest względnie niskie. Zważywszy na relacje wewnętrzne istniejące w omawianych strukturach – polegające na migracji pracowników pomiędzy zespołami procesowymi – szczególnej kontroli powinni podlegać użytkownicy dorywczy. Często zmieniają oni miejsce swojej pracy, realizują zróżnicowane procesy, kontaktują się z jednostkami zewnętrznymi. Istnieje ryzyko, że nawet po jednorazowym pozyskaniu danych mogą je ujawnić. Niestety, w takiej sytuacji lokalizacja miejsc nieuczestności w systemie bezpieczeństwa będzie trudna (w związku z identyfikacją pracownika). Natomiast analitycy biznesowi – jako członkowie centrów doskonalenia – dokonują analiz na bazie danych historycznych (w postaci raportów), generując wiedzę organizacyjną⁷⁸. Z kolei użytkownicy szczególni bezpośrednio ingerują w środowisko danych, np. za pomocą systemów analitycznych (hurtownie danych)⁷⁹. Mogą je łatwo pozyskiwać i modyfikować. W związku z tym ich działania (pomimo względnie wysokiego poziomu zaufania) powinny być systematycznie kontrolowane.

Asymetria informacyjna

Asymetria informacyjna polega przede wszystkim na wydzieleniu względnie autonomicznych grup użytkowników zasobów informacyjnych oraz właściwe zarządzanie ich przepływem – zarówno w ramach określonej struktury np.

[75] Należy mieć w tym przypadku na myśli przede wszystkim zasoby danych historycznych.

[76] Por. szerzej [w:] S. Brobst, P. Klauer, V. Poe, *Tworzenie hurtowni danych. Wspomaganie podejmowania decyzji*, WNT, Warszawa, 2000, s. 231-233.

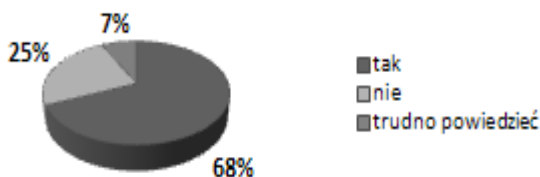
[77] Zaskórski P., Woźniak J., *Ciągłość informacyjno-decyzyjna...*, Wyd. cyt.

[78] Brobst S., Klauer P., V. Poe, Wyd. cyt., s. 232.

[79] Tamże, s. 232.

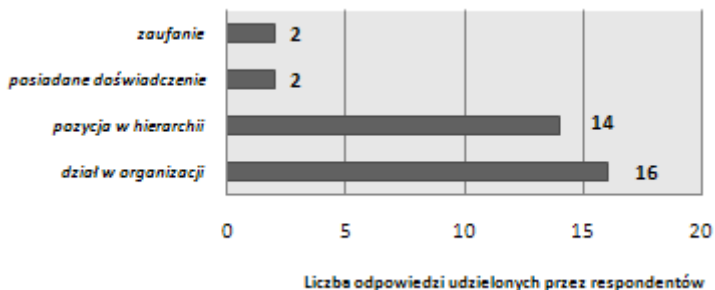
procesowej, jak i w relacjach z otoczeniem zewnętrznym⁸⁰. Tym samym następuje kompleksowe zdefiniowanie dostępu do repozytoriów danych. Asymetria jest zatem ściśle powiązana z klasami użytkowników końcowych zasobów informacyjnych. Ponadto, dotyczy także rozgraniczenia ze względu na poziom złożoności struktury organizacyjnej. Wraz ze wzrostem jej złożoności asymetria powiększa się i staje trudniejsza w utrzymaniu. Ponadto, struktury płaskie (do których bez wątpienia należą organizacje procesowe) charakteryzują się niższym wskaźnikiem asymetrii niż struktury hierarchiczne – głównie ze względu na rozbudowane kanały komunikacji i brak jednolitego kierownictwa⁸¹.

Biorąc pod uwagę wyniki badania ankietowego, można zauważyć, że zdaniem 68% respondentów w ich organizacjach występuje zjawisko asymetrii informacyjnej, natomiast w opinii 25% badanych – nie (Wykr.5.).



Wykres 5. Występowanie asymetrii informacyjnej w badanych organizacjach. Próba: n=40.

Źródło: Opracowanie własne.



Wykres 6. Kryteria warunkujące asymetrię informacyjną.

Próba: n=40. Pytanie wielokrotnego wyboru – odpowiedzi nie sumują się do 100%.

Źródło: Opracowanie własne.

[80] Zaskórski P., Woźniak J., *Asymetria informacyjna...*, Wyd. cyt.

[81] Tamże.

Pogłębiając powyższe wyniki, należy stwierdzić, że asymetria występuje przeważnie w dużych i średnich przedsiębiorstwach – 19 wskazań. Natomiast jej brak odnotowywany jest zazwyczaj w małych i mikroprzedsiębiorstwach – 6 wskazań.

Ponadto, zdaniem większości respondentów najczęściej występującym kryterium warunkującym asymetrię informacyjną w przedsiębiorstwach jest *dział organizacji* – 16 odpowiedzi. Innymi słowy, np. pracownik komórki produkcyjnej może mieć dostęp wyłącznie do danych związanych z procesem wytwarzania. W dalszej kolejności wskazano *zajmowaną pozycję w hierarchii* – 14 odpowiedzi. Najrzadziej występującymi w praktyce kryteriami są *zaufanie do pracownika i posiadane doświadczenie* – po 2 odpowiedzi (Wykr.6.).

Asymetria informacyjna ma zasadnicze znaczenie w procesie zarządzania bezpieczeństwem zasobów informacyjnych w organizacjach procesowych. Tym samym powyższe wyniki wskazują na to, że menedżerowie są świadomi korzyści wynikających z wdrażania tego rozwiązania w środowisko organizacji a także potencjalnych zagrożeń w konsekwencji jego pominięcia.

Zakończenie

Współczesne uwarunkowania gospodarcze – zwłaszcza przybierające na sile procesy informatyzacji zarządzania – generują wiele (często bardzo niebezpiecznych) zagrożeń dla posiadanych przez organizacje określonych repozytoriów danych. W związku z tym konieczne jest stworzenie, wdrożenie oraz systematyczne weryfikowanie założeń polityki bezpieczeństwa. Jednak nie zawsze jest to działanie łatwe, zwłaszcza w przypadku organizacji procesowych – działających w oparciu o technologię teleinformatyczną oraz rozbudowane relacje z otoczeniem zewnętrznym i złożoną siecią komunikacji pomiędzy realizatorami procesów. Szczęólnego znaczenia nabiera tutaj centrum doskonalenia, dysponujące praktycznie całą wiedzą organizacji.

Jednym z najprostszych, jednakże – jak pokazują wyniki badania – rzadko stosowanym rozwiązaniem jest wdrażanie norm i standardów (polskich lub międzynarodowych) dotyczących ochrony danych. W wielu przypadkach mają one swoje odzwierciedlenie w procesie zarządzania organizacją – ochrona zasobów informacyjnych stanowi zatem integralny element kierowania operatywnego przedsiębiorstwem. Innym, znacznie częściej stosowanym rozwiązaniem jest asymetria informacyjna (zalecana zwłaszcza w strukturach procesowych), polegająca na wyodrębnieniu jednolitych wewnętrznie grup użytkowników określonych kategorii danych.

Podsumowując, poziom ochrony zasobów informacyjnych w polskich organizacjach gospodarczych znajduje się na zadowalającym poziomie. Daje to podstawę do dalszego ulepszania założeń polityki bezpieczeństwa repozytoriów danych w ustawicznie ewoluujących warunkach otoczenia.

Literatura

1. Brobst S., Klauer P., Poe V.: *Tworzenie hurtowni danych. Wspomaganie podejmowania decyzji*, WNT, Warszawa, 2000.
2. Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE Warszawa 2007.
3. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa, 2006.
4. Kaczmarek T.T., Cwiek G., *Ryzyko kryzysu a ciągłość działania*, Difin, Warszawa 2009.
5. Krasicki J., *Zarządzanie bezpieczeństwem systemu informacyjnego w świetle międzynarodowych standardów ISO/IEC 17799 oraz ISO/IEC 13335*, [w:] Nowicki A. (red), *Informatyka ekonomiczna. Aspekty informatyzacji organizacji*, Wyd. UEW, Wrocław 2009.
6. Pipkin D.L., *Bezpieczeństwo informacji. Ochrona globalnego przedsiębiorstwa*, WNT, Warszawa 2002.
7. *Ustawa z dn. 2 lipca 2004 o Swobodzie Działalności Gospodarczej, Dz. U. 2004 Nr 173 poz. 1807, z późn. zm.*
8. Zaskórski P., Woźniak J., *Asymetria informacyjna w zarządzaniu bezpieczeństwem organizacji procesowych*, Biuletyn IOiZ, WAT, Warszawa 2009.
9. Zaskórski P., Woźniak J., *Ciągłość informacyjno-decyzyjna warunkiem bezpieczeństwa organizacji gospodarczej*, Ogólnopolska Konferencja Naukowa, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania. Teoria i praktyka, WAT, Warszawa 2009.
10. Zimmiewicz K., *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2009.

Streszczenie

Referat poświęcony jest problematyce bezpieczeństwa zasobów informacyjnych w organizacjach procesowych. Porusza takie kwestie, jak: relacje wewnętrzne i zewnętrzne struktur procesowych i ich konsekwencje dla polityki bezpieczeństwa organizacji, cykl zarządzania bezpieczeństwem w nawiązaniu do norm i standardów a także metody ograniczania dostępu do repozytoriów danych (np. asymetria informacyjna).

Zagadnienia teoretyczne uzupełnione zostały wynikami badania ankietowego, które przeprowadzone zostało na grupie 40 pracowników z różnych polskich przedsiębiorstw. Dotyczy ono ochrony zasobów informacyjnych w organizacjach gospodarczych o zróżnicowanych modelach strukturalnych, zwłaszcza procesowych.

Summary

SECURITY MANAGEMENT OF INFORMATION RESOURCES IN PROCESS ORGANIZATIONS

Jacek Woźniak, BA, Military University of Technology, Warsaw, Poland

The paper has been dedicated to an issue of information security in process organizations. It concerns different issues like: internal and external relations of process structures, their consequences for an organization security police, an iteration process of enterprise security management – connected with norms and standards, methods of restricting an access to data repositories (ex. information asymmetry).

Theoretical issues have been supplemented with results of research. The research has been conducted among 40 employees from Polish enterprises. It concerns an information resources security in organizations with different structural models, especially process organizations.

PLANOWANIE KAMPANII REKLAMOWEJ

Istota kampanii reklamowej

*Oddziaływanie reklamy
przypomina wzrost trawy. Nie widzisz, jak to się
dzieje, ale co tydzień musisz skosić trawnik.*⁸²

Andy Tarshis
A.C. Nielsen Company

Czym tak naprawdę jest owa „reklama”, o której mówi Andy Tarshis? Otóż są nimi grupy działań promocyjnych, których celem jest oddziaływanie na odbiorców produktów, usług lub koncepcji, polegających na przekazywaniu im informacji, które mają w odpowiednim stopniu zwiększyć wiedzę na temat towarów firmy lub samej firmy, by stworzyć dla nich preferencję na rynku.⁸³

Pojęcie „reklama” jest trafnie kojarzone z promowaniem się.⁸⁴ Jednak czy znajomość samej definicji jest tutaj najważniejsza? Otóż nie, bowiem liczy się jej istota. Aby zrozumieć sens reklamy najlepiej przytoczmy taki przykład: „Kaczka znosząca jajka zachowuje się spokojnie. A co robi kura? Gdacze jak najgłośniej! Pytanie: Na jakie jajka jest większy popyt? Oczywiście kurze wiodą tutaj prym. Kura ogłasza wokół swój sukces. Gdkanie reklamowe kur spowodowało wzrost popytu na ich właśnie jajka, natomiast kaczki ograniczyły się do grania roli pieczeni na niedzielny obiad, mimo tego, iż ich jajka wcale nie są gorsze”.⁸⁵

Musimy wiedzieć, iż dobra reklama nie jest sprawą wcale taką prostą. Wymaga ona bowiem przygotowania strategii, na którą składa się wiele czynności i procesów. Pojęcie „planowanie” czy „strategia”, zastosowane w odniesieniu do reklamy, dla wielu mogą brzmieć dziwnie. Zastanawiamy się po co planować. Wystarczy wymyślić parę haseł i zatrudnić zawodowego plastyka. Nic bardziej błędnego! Żadna skuteczna kampania reklamowa nie powstała z niczego – jej podstawą musiał być plan. Dokładne zaplanowanie jest pierwszym krokiem w procesie tworzenia kampanii reklamowej. Stephen King, z londyńskiego oddziału amerykańskiej agencji reklamowej J. Walter Thompson, zaproponował schemat kołowy cyklu

[82] Heath R., *Reklama. Co tak naprawdę wpływa na jej skuteczność?*, GWP, Gdańsk 2008, s. 17.

[83] Sznajder, A., (1993), *Sztuka promocji*. Warszawa, Business Press.

[84] Albin, K., *Reklama. Przekaz, odbiór, interpretacja*. PWN, Warszawa 2000, s. 10.

[85] Werner, U., *Reklama*, Thaurus, Warszawa 1992, s. 11-16.

planowania reklamy. Punktem wyjścia w cyklu planowania Kinga jest zbadanie aktualnej pozycji marki na rynku.⁸⁶ King zadaje pięć zasadniczych pytań pomagających zbadać sytuację:

- *Gdzie jesteście?* – pytanie o aktualną pozycję firmy/marki na rynku. Jak jesteście postrzegani? Jaki jest nasz udział w rynku?
- *Dlaczego akurat w tym miejscu?* – jakie czynniki i przez jak długi okres oddziaływały na firmę/markę, powodując zajęcie przez nią określonego miejsca na rynku?
- *Gdzie możemy być?* – pytanie o cele, jakie ma osiągnąć firma/marka poprzez reklamę. Jaki możemy osiągnąć realnie udział w rynku? Jak możemy być postrzegani przez klientów? Czy możemy odciągnąć ich od konkurencji?
- *Jak tam dotrzeć?* – to pytanie o strategię reklamy. Gdzie się reklamować? W jaki sposób i jak często?
- *Czy zblizamy się do celu?* – pytanie o skuteczność prowadzonej kampanii reklamowej. Czy wystąpił wzrost sprzedaży lub udziału w rynku? Czy nasza oferta jest lepiej oceniana przez klientów?

Cykl planowania reklamy Kinga to bardzo logiczne, zwarte i stosunkowo proste w zastosowaniu narzędzie.⁸⁷ Już od ponad 20 lat stosuje go gro agencji reklamowych na całym świecie. Powstają nowe teorie i schematy opierające się na modelu Kinga.

Specjaliści wyznaczają poszczególne etapy tworzenia kampanii reklamowych, według których powinny kierować się przedsiębiorstwa chcące uzyskać możliwie największe efekty promocyjne. Tworzą dokumenty zawierające uporządkowany spis niezbędnych informacji dla agencji reklamowych tzw. brief. Przygotowuje go zazwyczaj klient lub pracownik agencji z działu obsługi klienta. Na jego podstawie zespół kreatywny i dział mediów przystępują do pracy nad przygotowaniem projektu kampanii reklamowej czy media planu.⁸⁸ Brief często powstaje dopiero w wyniku współpracy reklamodawcy z agencją reklamową.⁸⁹

Starannie przygotowany brief jest podstawą do stworzenia propozycji przeprowadzenia kampanii reklamowych, jak również działań public relations. Największym błędem jest wysyłanie do agencji reklamowych zapytania o ofertę działań marketingowych dla organizacji/marki/produktu, jeżeli wcześniej nie zostały przygotowane solidne informacje na ich temat, jak również danych o wymogach oraz oczekiwanych rezultatach. Sposób w jaki brief zostanie

[86] Kall J., *Reklama*, PWE, Warszawa 2000, s. 33-35.

[87] Szymoniuk B., Rzemieniak M., Jachim A., Skowron S., *Promocja przedsiębiorstwa i produktu*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Lubelskiej, Lublin 1998, s. 73-74.

[79] Sobczyk M.: *Przygotuj dobry brief dla agencji reklamowej [online]*. [dostęp: 1 marca 2010]. Dostępny w Internecie: <<http://wiadomosci.mediarun.pl/print/28029.group2>>.

[89] Kall J., *Reklama*, PWE, Warszawa 2000, s. 38.

przygotowany oraz treść jaka będzie w nim zawarta staje się świadectwem o organizacji/marce/produkcje.

Skuteczne przygotowanie brief'u reklamowego

Aby stworzyć dobry brief należy wykonać kolejne czynności:

1. Zaprezentować firmę

Tworząc brief dla agencji reklamowej należy w kilku zdaniach przedstawić charakterystykę firmy oraz jej działalności, opisać jej misję, a także zapoznać odbiorcę z tożsamością oraz ofertą. Warto też dodać kilka słów o jej strukturze, ilości pracowników, siedzibie i oddziałach. Cenną informacją dla agencji jest opis otoczenia firmy dokonany poprzez prezentację lokalnej społeczności, relacji i współpracy z nimi.

2. Charakterystyka produktu

W tym miejscu dokonuje się opisu najważniejszych właściwości oraz cech produktu i jego marki. Przedstawia się jego historię, pozycję na rynku, rodzaje i odmiany. Wymienia rejony, w których najlepiej się sprzedaje, oraz te, w których popyt na niego jest niski. Opisuje się, czym produkt się wyróżnia, czemu klienci go kupują.

3. Opis rynku i konkurencji

Opis rynku i konkurencji to zbiór dostępnych informacji o rynku, na którym działa firma oraz sprzedawany jest produkt. Jest to przedstawienie jego struktury, wymienienie głównych konkurentów. Przedstawienie bieżących trendów panujących na tym rynku, szans, zagrożeń oraz zmian, jakie się szykują i ich wpływu. Możliwość poznania konkurentów przez agencję reklamową pozwoli jej zaproponować taki zestaw działań, który pomoże wyróżnić produkt firmy na tle innych.

4. Prezentacja dotychczas podjętych działań

W briefie powinny znaleźć się informacje o dotychczas realizowanych kampaniach reklamowych czy działaniach public relations i ich skuteczności. Dobrze jest podać ogólną charakterystykę typu podjętych przedsięwzięć, kanały komunikacji oraz zorganizowane akcje.

5. Przedstawienie celów firmy

Informacje o celach wyznaczonych firmie czy produktowi mają duże znaczenie przy wyborze zarówno kluczowych przekazów, jak też przy doborze odpowiedniej kampanii reklamowej czy działań public relations. Im bardziej są one konkretne, tym lepiej. Mając precyzyjny cel, łatwiej przygotować dla niego strategię i zaproponować narzędzia.

6. Wymienienie oczekiwanych celów komunikacyjnych

Bardzo ważna część briefu, w której należy umieścić oczekiwane efekty przeprowadzonej kampanii reklamowej czy też działań public relations. Definiuje się tutaj, do kogo konkretnie chce się zwrócić, co się oferuje i jaki chce się nadać mu charakter, aby odróżniał się od konkurencji.

7. Przedstawienie grupy docelowej

Punkt ten dotyczy zaprezentowania grupy, z którą planuje się porozumieć poprzez kampanie reklamową czy działania public relations. Charakteryzuje klientów. Określa ich płeć, wiek, wykształcenie, upodobania, zawód, miejsce zamieszkania. Przedstawia, do czego ma im służyć produkt. Informuje również agencję o dotychczasowych relacjach z klientami.

8. Określenie czasu trwania kampanii

Należy podać zakładany czas trwania kampanii reklamowej czy działań public relations. Jest to o tyle ważne, że pozwala na przygotowanie jak najbardziej realistycznej strategii i dobór jak najbardziej efektywnych narzędzi.

9. Podanie budżetu kampanii

Przekazanie informacji o planowanych wydatkach na przeprowadzenie danej kampanii reklamowej czy też działań public relations. Informacja ta pozwoli agencji dobrać odpowiednie narzędzia i kanały realizacji zadania.

10. Podanie kontaktu do firmy (do osoby odpowiedzialnej za kampanię reklamową)

Agencja reklamowa powinna wiedzieć, z kim w danej sprawie najlepiej się kontaktować i do kogo kierować ewentualne pytania. Należy przekazać namiary kontaktowe specjalisty ds. marketingu i PR (telefon, e-mail, adres, fax).

11. Dołączenie załączników

W załącznikach mogą zostać dołączone dane o sprzedaży w przekroju regionalnym, dane o sprzedaży w przekroju czasowym, wyniki badań postaw i stylu życia odbiorców reklamy oraz wyniki badań nad produktem/marką.

Starannie i wyczerpująco przygotowany brief będzie miał wpływ na jakość współpracy z agencją reklamową, jak również na efekt kampanii reklamowej. Dlatego warto poświęcić więcej czasu, aby dokładnie przemyśleć własne podejście firmy do produktu, rynku, planowanej kampanii i przygotować rzetelnie brief.⁹⁰

Planowanie kampanii reklamowej na przykładzie firmy „Heyah”

Przedsiębiorstwa, które uczyniły to rzetelnie i profesjonalnie dzisiaj są jednymi z najbardziej znanych marek na rynku polskim, bądź światowym.

Najbardziej znaną polską kampanią reklamową ostatnich lat jest wprowadzenie marki Heyah na rynek. Kampania ta została nagrodzona na Festiwalu Reklamy w Cannes nagrodą Grand Prix, czyli złotym lwem. Jest to jedyny Złoty Lew otrzymany przez polski dom mediowy.

[90] Sobczyk M.: *Przygotuj dobry brief dla agencji reklamowej* [online]. [dostęp: 1 marca 2010]. Dostępny w Internecie: <<http://wiadomosci.mediarun.pl/print/28029,group2>>.

Od początku istnienia marki Heyah istotnym elementem jej wizerunku są kampanie reklamowe. Niezależnie od tego, jakie produkty lub usługi reklamują, kreowany przez nie styl ma na celu wnoszenie nowej jakości do wizerunku Heyah.

Początki istnienia - luty 2004 r.

Kampania wprowadzająca markę na rynek, oparta na motywie czerwonej łapy, powtarzanym w nietypowych lokalizacjach. Pierwszy okres kampanii miał na celu rozbudzenie ciekawości odbiorców. W tym czasie przekaz oprócz czerwonej łapy zawierał tylko adres internetowy www.nadchodzi.pl. W drugim okresie pojawiły się uzupełniające hasła ("Nie gramy na czas", "Nic na chwilę", "Pozdrawiamy drogich konkurentów"). 13 marca ujawniona została nazwa nowej sieci telefonii komórkowej Heyah i zasady jej działania. Kampania na tym etapie objęła media takie jak TV, radio, prasa i Internet. Efektem jej działania było wyczerpanie po pierwszym miesiącu działania puli numerów z prefiksem 888, czyli uzyskanie miliona abonentów.

"Zainfekowani" - lipiec

Kampania outdoorowa w dwóch fazach - w pierwszej z nich w nadmorskich miejscowościach, pojawiły się hasła "negatywne" (np. "Nie chodźcie na imprezy", "Nie wychodźcie z domu", "Nie jedźcie nad morze"), a w drugiej - kontrastujące hasła "pozytywne" (np. "Wyskoczyły jeszcze niższe ceny", "Dopadły cię uczciwe zasady"). Podczas eventów w nadmorskich miejscowościach pojawiały się "ambulansy" z "pielęgniarkami", rozdającymi "apteczki" Heyah i ostrzegającymi przed "epidemią". Do akcji tej zastrzeżenia mieli właściciele nadmorskich pensjonatów i hoteli, obawiających się, że dosłowne skojarzenia z infekcją odstraszą ich gości i wpłyną na obniżenie ich dochodów.

Czyste zasady - jesień/zima

Cykl spotów telewizyjnych, uzupełnionych następnie o reklamy w prasie, Internecie i outdoor podkreślających korzyści, dostępne tylko w sieci Heyah: proste, jasne zasady, niskie ceny bez ukrytych dopłat, atrakcyjną ofertę, równe warunki dla wszystkich klientów.

Kampania kontynuowana była w przestrzeni powietrznej - samoloty Heyah pojawiły się nad kilkoma największymi miastami Polski. Marka promowana była także za pomocą airboardów - nadmuchiwanymi ścian reklamowych. Ekipy Heyah w czarno-czerwonych kostiumach w nawiązaniu do hasła "Przejrzyste zasady" myły okna budynków i zatrzymujących się na przystankach autobusów w wyznaczonych punktach miast.

"3 grosze za SMS-a" - styczeń/luty 2005

Spoty telewizyjne podczas tej kampanii prezentowały metaforyczną "wajchę", obniżającą ceny SMS-ów do 3 groszy, co było wówczas najniższą ceną na rynku.

Simloki - maj

Akcja ta promowała Heyah jako markę "bez ograniczeń". We wszystkich mediach pojawiły się animowane postacie kosmitów, którzy wylądowali na Ziemi w jednym celu – żeby za darmo uwolnić telefony komórkowe od przedstawianych jako wirusy simloków.

"Nie opowiadamy bajek" - lipiec

Wykorzystująca motywy z baśni dla dzieci (o Czerwonym Kapturku i Szewczyku Dratewce) kampania promowała realne, czyste i proste zasady Heyah w opozycji do "bajek" innych operatorów. Spot telewizyjny opowiadający o Czerwonym Kapturku został ze względu na drastyczną ścieżkę dźwiękową potępiony przez rodziców, których dzieci chętnie oglądały reklamę, skuszone bajkową formą. W związku z tym Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji zażądała od reklamodawcy wycofania kontrowersyjnego spotu. Zmontowany został więc nowy spot, w którym głos zastąpiono planszą z napisami, i taka wersja emitowana była w telewizji, a pierwotna została udostępniona tylko w Internecie.

Johnny 11 Palców - jesień

Przy kreacji tej kampanii posłużono się mistyfikacją. Stworzono fikcyjną postać pianisty o 11 palcach. Wszystkie reklamy puentowało zdanie "Zobacz, jak to jest, kiedy dostajesz od życia 10% więcej", promujące zasadę, w myśl której członkowie Klubu Heyah otrzymywali przy każdym doładowaniu konta 10% wartości doładowania gratis.

Zdrabniamy - 2005/2006

Zrealizowane w konwencji filmu gangsterskiego spoty telewizyjne zderzały "przestępczą" fabułę ze zdrobnieniami, których używali bohaterowie. Komiczny efekt tej kampanii zwracał uwagę odbiorców na "zdrobnienie" ceny za minutę połączenia oraz najniższą na rynku cenę startera. Widzowie tej reklamy posługiwali się w potocznej mowie takimi słowami i frazami jak "palantunio", "ja tu jestem królikiem" czy "klejnociki, koguciku", a nawet "a to peszek", czy "cenka" jeszcze długo po zakończeniu emisji reklam. Wpływ tej kampanii na młodzieżowy język był wyjątkowo mocny.

Ładujemy podwójnie - luty 2006

Ta kampania odwoływała się do jednego z najpopularniejszych polskich seriali, filmu "Czterej Pancerni i Pies". Ponieważ przedmiotem reklamy było podwójne doładowanie konta, czołgiści w reklamie występowali w liczbie ośmiu, z dwoma psami.

Plecione weekendy - lipiec

Spoty TV prezentujące inną rzeczywistość, w której wszystkie przedmioty są wyplecione z wikliny. Wykorzystanie dwuznaczności słowa "pleść" i jego pochodnych pozwoliło w ten sposób reklamować weekendy, podczas których użytkownicy Heyah dostają darmowy czas na rozmowy.

0 groszy - wrzesień 2006 i luty 2007

Kameralna, zrealizowana w konwencji klubowej, działająca poprzez "malowanie światłem" reklama telewizyjna promowała usługę Heyah "SMS-y za 0 groszy". Spot kontynuujący tę kampanię, oparty również na "zabawie latarkami", był emitowany następnie w lutym 2007 roku jako reklama przypominająca o usłudze "SMS za 0 groszy".

Sielanka - kwiecień 2007

Oparta na kontraście pomiędzy horrorem a sielanką kampania promowała "strasznie niskie ceny". W spocie telewizyjnym para głównych bohaterów uciekająca przed "żywymi trupami" zaczyna tańczyć, a potencjalnie groźna sytuacja zostaje rozładowana w absurdalny sposób. Spot spuentowany był hasłem "Zamień horror na sielankę". Podobnie jak w kampanii "Nie umiemy opowiadać bajek" spot TV wzbudził kontrowersje. W związku z tym oryginalna wersja została zamieniona na ocenzonej, w której twarze "trupów" zasłonięte były kolorowymi kwiatkami w pastelowych kolorach.

Luźne Gadki - lipiec/październik

Od lipca do października 2007 trwała kampania, w której wykorzystano motyw zbyt szerokich spodni, określanych jako "luźne gatki". Skojarzenie tej nazwy z fonetycznie zbliżonymi "luźnymi gadkami" (rozumianymi jako "swobodne rozmowy") dało komiczny efekt, będący sednem tej kreacji. W październiku 2007 pojawiła się seria reklam, pokazujących spodnie nie tylko zbyt szerokie, ale za długie. W ten sposób obrazowo pokazano "wydłużenie" czasu trwania oferty o kolejne miesiące.

Pakiet 24h/ 2 x więcej/ 11 groszy - luty/ kwiecień 2008

W każdym ze spotów telewizyjnych pojawiali się: narrator-showman, piękna dziewczyna i młody chłopak. Pakiet Całodobowy reklamowany był za pomocą "środków przeciw spaniu": głośnego sąsiada i "gryzącej" pościeli. Narrator

podsumowywał każdą z prezentacji hasłem "Bo w Heyah nie ma czasu na spanie!". W krótkim spocie "2 x więcej" dotychczasowe postacie były zdublowane poprzez lustrzane odbicie. Pakiet rozmów po 11 groszy za minutę reklamowała zaś ekipa przedstawiona jako "pakerzy z Białowieży" - stereotypowi atleci w pasiastych kostiumach, siłą pakujący do małego samochodu liczne bagaże i młodego kierowcę. Przesłanie reklamy: "Nikt nie pakuje tak jak my".

Nowa Heyah - No to sru! - czerwiec, sierpień, wrzesień, październik 2009

W tej reklamie pies, który uczy młodego kota angielskiego mówi 'through', a młody kot powtarza to słowo jako 'sru'. Pies dalej uderza młodego kota wskaźnikiem. Do momentu, kiedy kot opuszcza dźwignię, spada wielki przygniatacz z napisem "Bezpłatne sms-y w sieci" potem "tanio do Unii", a na końcu "w Polsce 29 gr, 79 gr do Play". Druga reklama promująca Heyah złożona była na podobnej zasadzie - głównymi bohaterami byli: młody kot taki sam jak w tej poprzedniej i dwa kruki siedzące na słupie telegraficznym. Młody kot naciska na wążkę, a dwa kruki zostały porażone prądem. Koniec reklamy tłumaczył, że w Heyah nie ma kruczków (tzn. ukrytych opłat itp.). Trzecia reklama z tej serii była podobna do tej pierwszej: lekcja angielskiego, ten sam pies, ten sam kot. Tylko wypowiedzi były inne. Pies mówił 'a through, a through', a kot 'sru, sru'. Było podwójne uderzenie wskaźnikiem, potem spadły przygniatacze. Ta trzecia reklama to zachęta do podwójnego doładowania w październiku.⁹¹

Prezentowana kampania reklamowa firmy „Heyah” realizowała zróżnicowane cele strategiczne- od niejasnego rozbudzenia zainteresowania klientów, przez mocno kontrowersyjne wprowadzenie nowych usług i produktu na rynek, po wzmocnienie istniejącej identyfikacji marki ciągle zaskakującymi spotami reklamowymi. Kampania była adresowana do grup docelowych o różnym stopniu złożoności oraz strukturze i jakości zbioru preferencji związanych z produktem lub marką. Mimo, iż skuteczność prezentowanej kampanii reklamowej uwarunkowana była od założeń strategii marketingowej w jej pełnym kształcie, a przebieg zależał od warunków określających odmienny dla każdej z nich kontrakt komunikacyjny, skutecznie realizowała dotychczasowe cele. Firmie Heyah udało się wejść na rynek, w którym trzy bardzo znane marki tworzyły oligopol. Przykład marki Heyah może posłużyć nam jako wzór precyzyjnie i profesjonalnie zaplanowanej kampanii reklamowej, mimo tego iż z pozoru „Łapka Heyah” wydawała się być tylko „gdaczącą kurą”.

[91] Wikipedia Wolna Encyklopedia: Heyah[online]. [dostęp: 1 marca 2010]. Dostępny w Internecie: <<http://pl.wikipedia.org/wiki/Heyah> > .

Literatura

1. Albin, K., *Reklama. Przekaz, odbiór, interpretacja*. PWN, Warszawa 2000, s. 10.
2. Heath R., *Reklama. Co tak naprawdę wpływa na jej skuteczność?*, GWP, Gdańsk 2008, s. 17.
3. Kall J., *Reklama*, PWE, Warszawa 2000, str 33-35, 38.
4. Sobczyk M.: Przygotuj dobry brief dla agencji reklamowej [online]. [dostęp: 1 marca 2010]. Dostępny w Internecie: <http://wiadomosci.mediaryn.pl/print/28029,group2>.
5. Sznajder, A., (1993), *Sztuka promocji*. Warszawa, Business Press.
6. Szymoniuk B., Rzemieniak M., Jachim A., Skowron S., *Promocja przedsiębiorstwa i produktu*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Lubelskiej, Lublin 1998, s. 73-74.
7. Werner, U., *Reklama*, Thaurus, Warszawa 1992, s. 11, 16.
8. Wikipedia Wolna Encyklopedia: Heyah[online]. [dostęp: 1 marca 2010]. Dostępny w Internecie: <<http://pl.wikipedia.org/wiki/Heyah> >.

Streszczenie

Planowanie kampanii reklamowej jest jednym z najważniejszych elementów przygotowania dobrej reklamy. Głównie od niego zależy powodzenie działań promocyjnych firmy, marki, produktu bądź usługi. Od wielu lat specjaliści od działań marketingowych przyglądają się tym procesom celem zwiększenia ich skuteczności. Stephen King, z londyńskiego oddziału amerykańskiej agencji reklamowej stworzył schemat kołowy cyklu planowania reklamy, w którym poprzez pięć zasadniczych pytań pomaga zbadać aktualną pozycję firmy/marki na rynku. Jego model stosuje gro agencji reklamowych na całym świecie. Zleceniodawcy tworzą tzw. briefy reklamowe, które zawierają uporządkowany spis niezbędnych informacji w celu dokładniejszego zrozumienia przez agencje reklamowe i lepszego sprostania oczekiwaniom. Starannie opracowany plan kampanii reklamowej zawierający odrobinę innowacyjności może sprawić, że nawet firmy nowopowstałe są w stanie osiągnąć pozycję lidera na rynku. Przykładem tego jest firma Heyah, która w zadziwiająco szybkim tempie pokonała barierę rynku jaką był oligopol trzech innych firm telefonii komórkowej.

Summary

A plan of an advertising campaign is one of the most important points of preparing a good advertisement. The success of the company's promotional activities mainly depends on it. For many years marketing specialists look at these processes to increase their effectiveness. Stephen King, who spent most of his working life with advertising agency J Walter Thompson, created and developed an idea that planning is a simple and systematic approach to working out a strategy for advertising and measuring its effect. The main tool in Stephen's concept was the planning cycle. Today, it is the accepted way of thinking in advertising agencies the world over. Firms make a note about their products or brands, which they want to promote and hand over to an advertising agency. The note is called brief. It helps publicists to live up to the firm's expectations. A well-prepared strategy of an advertising campaign and the innovation can make you a market leader company, even if your firm is a new one, such as Heyah, nowadays one of the biggest mobile communications companies.

Alexandra Manescu
Coordinator: Dr. Hab. Anna Rakowska

THE ROLR OF CUSTOMERS IN THE BUSINESS EXCELLENCE ACTIVITIES OF MODERN COMPANIES

Achieving the above mentioned embodies an ambitious path, as Business Excellence involves research (a good, realistic perception of the macro and micro environment), in depth (company specific) understanding of how to link higher Rates of Return with Customer Satisfaction, recognition of gaps and appliance of Change Management when necessary, with the sole purpose of obtaining results that will please suppliers, customers, stock investors and society as a whole.

Companies are starting to focus on finding solutions for modern consumers: E-Bay focused on saving time and lowering prices, The Body Shop delicately took advantage of the softer side of people by taking part in different community helping projects, KLM Royal Dutch Airlines established a so-called Customer Scorecard containing a set of regularly measured Key Performance Indicators (KPIs) for their entire Customer Relationship Management Program.

Even though it is not sufficient to focus only on wide brand recognition on the market, there are countless examples of such companies that give a tremendous importance to achieving maximum customer satisfaction in order to increase profits. Throughout this paper the new models, structures and concepts of accomplishing this goal will be emphasized from the point of view of the dynamic customer`s needs that must be met in order to achieve Business Excellence.

Key words:

Business Excellence, EFQM Model, Baldrige National Quality Program, American Customer Satisfaction Index, European Performance Satisfaction Index, Balanced Scorecard, Assessment, Results Orientation, Continuous improvement, Financial and Non-financial Performance.

Structures ued to achieve Business Excellence

EFQM Excellence Model

EFQM (The European Foundation for Quality Management) is a not-profit foundation that helps organizations implement strategies for achieving Business Excellence. After being established in 1988 by fourteen of the most important European businesses, the foundation now developed itself in becoming a

network of over 600 members (both public and private organizations activating in various industries).

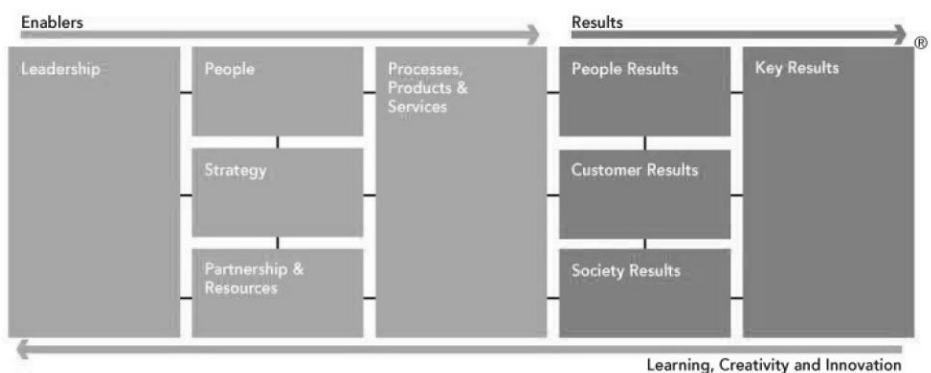
In order to celebrate the most prestigious of these members, the EFQM Excellence Award was created. As a result, companies like Siemens Standard Drives Congleton (UK), TNT Express Greece (Greece), BMW Chassis and Driveline Systems Production (Germany), Volkswagen Motor Polska Sp. z o.o. (Poland), Hospital de Zumarraga (Spain), Kocaeli Chamber of Industry (Turkey) have been finalists and award/prize winners for:

- Customer Focus
- Leadership & Constancy of Purpose
- Continuous Learning, Innovation and Improvement
- Results Orientation
- Management by Processes and Facts
- People Development and Involvement
- Partnership Development
- Public Responsibility

The purpose of EFQM is to enlarge business's horizons by assessing their performance, providing them with networking and mutual learning experience, offering education and learning opportunities, recognizing their achievements and supporting their implementation of best in class tools and practices.

All these points are achieved through the use and applications of the EFQM model and its fundamental concepts.

Figure 1: Structure of the EFQM Excellence Model 2010



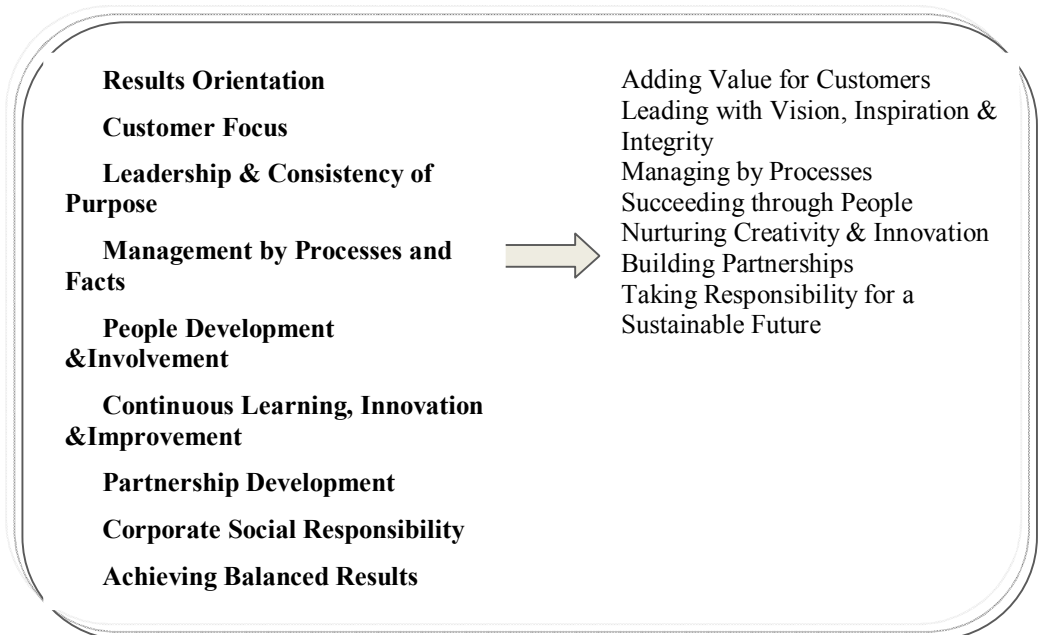
Source: Introducing the EFQM Excellence Model, 2010

Unlike other frameworks, the EFQM Model concentrates both on enablers and results as opposed to solely processes. Gradually, because of this model, people in organizations have become aware of the consequences of their actions on consumers, people, society and key results. (Sue Jackson and Richard Bircher, 2002).

Capable managers develop strategies, coordinate processes and make the best of the resources, partnerships and people available in order to offer best quality products and services in the most consumer-attractive way. The results are then measured and discussed from the point of view of people, consumers and society as a whole (performance indicators, perception measures). The key results are both financial and non-financial outcomes like gross profit, ROI, ROE respectively success rates, volumes and market shares.

The new, up-dated version of the 2003 model, the EFQM Excellence model 2010, is based on the same structure as its predecessor, using the same enablers to reach certain results. However, compared to the older versions from 2001 and 2003, the 2010 model has enriched its content significantly. As a result, the following changes in content have occurred (Paul Gemoets, 2009):

Figure 2: Changes occurred between EFQM Models 2003 and 2010



The logic behind the EFQM Excellence Model is the RADAR four-step concept that stands for: “Results”, “Approaches”, “Deployment” and “Assessment & Review”. The concept starts with a results section because of the true belief that all companies need to first establish their goals. After doing this, the approach must be carefully planned and developed in order to deliver the results established beforehand. In the deployment stage, the plans must be implemented in relevant areas of the company, in a systematic way. Finally, in the review stage the company has to measure its results and plan improvement.

Positive feed-backs from managers all over Europe regarding this model have been published. For instance, Juan Ignacio Martin- Castilla, Quality Senior Manager at PriceWaterhouseCoopers, has drawn the two following conclusions concerning the EFQM Excellence Model:

- Since it places the customer at the centre of all activities, we can say that the model is based on a humanist approach and thus, enhances responsibility between employees and modern companies as a whole.
- Because of the fact that the model has such a structured framework, it permits viewing a real perspective of all dimensions of a company and it helps employees in achieving their objectives. (Juan Ignacio Martin-Castilla, 2002)

The Polish Quality Award

Some general facts about the Polish economy are to be mentioned: since the abolition of the 40 years centralized economic system, companies faced themselves with a complete reconstruction of institutions and markets. Local enterprises that had been state owned had to actively work on gaining their competitive advantage by negotiating privatization with trade unions and modernizing production techniques.

However, the effects of a centralized system in which initiative and private entrepreneurship were highly discouraged, and the excitement and changes still taking place on a large economical scale within the country, influenced Polish companies to slightly disregard social responsibility. (Gabriele G. S. Suder, 2008)

Not acknowledging social responsibility as a key determinant of high profits on the long term and even publically declaring it (Rok, 2004) may have been an important factor in delaying the healthy growth of companies in Poland.

Nonetheless, progress is visible, as Poland is ranked the 33rd country in the world as regarding the Economic Fundamentals and the 35th concerning Entrepreneurship and Innovation. (The 2009 Legatum Prosperity Index)

As a consequence of this growth, companies are paying more attention to national awards like the Polish Quality Award, the Regional Quality Prizes and the Business Fair Play Award.

Even though it is based on the same concepts as the EFQM model, the Polish Quality Award has its distinctive characteristics. In order to be eligible for the Polish Quality Award, companies must have already received the Regional Quality Prizes (both awards are under the umbrella of the EFQM Excellence Model organization).

Let us catch a quick glimpse of the evaluation criteria established for this award:

Figure 3: Evaluation criteria for the Polish Quality Award

Leadership (150 points)
Policy and Strategy (100 points)
Staff Management (80 points)
Resources Management (50 points)
Processes Management (120 points)
Client Satisfaction (200 points)
Employee Satisfaction (90 points)
Impact on Society (60 points)
Business Results (150 points)



Source: www.efqm.org

The first five enablers from the ones mentioned are determining the firm's potential while the other four are effects of the company's performed activity.

Thus, after extensive research, companies are assigned with certain indexes that can bring awards in one of the following categories:

- Team Awards: intended for the entire company and regarded as prizes for global efforts of improvement within the market
- Individual Awards: given to individuals that made an outstanding contribution to both practical and theoretical aspects of Total Quality Management
- Honor Awards: designed for teams and individuals that have most actively participated in quality improvement in Poland. (J. Michalska-Ćwiek, 2009)

Baldrige National Quality Program

“More than any other program, the Baldrige Quality Award is responsible for making quality a national priority and disseminating best practices across the United States”

Building on Baldrige: American quality for the 21th century, 1995

Since the Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act of 1987 and throughout the 90's (Building on Baldrige: American quality for the 21th century, 1995), this program has managed to be most successful in guiding American companies towards Business Excellence. For the third straight year, Leadership Excellence magazine has included it in the “top 10 leadership development programs”. (2009-2010 Top governmental/military leadership development programs)

The Baldrige National Quality Program is a governmental effort especially established in order to achieve the goals set by the American Congress: delivering improved value to customers and improving overall organizational performance. In order to do so, some criteria were proposed, criteria which also constitute the basis for electing the Baldrige Award winner:

- Leadership criteria: examines how executives govern businesses and how the companies conduct their activities in order to create value for American citizens.
- Strategic planning criteria: examines how the strategic directions are set and how key action plans are determined.
- Customer and market focus criteria: examines how companies establish customer's expectations on the market; an emphasize is made on building long-term relationships with clients by acquiring, satisfying and retaining them for a lengthened period of time.
- Measurement, analysis, and knowledge management criteria: examines the way companies improve performance through the management, effective use, analysis, and improvement of data and information.
- Workforce focus criteria: examines the company's efforts to organize and motivate employees into achieving their maximum potential in correlation with the organization's objectives.
- Process management criteria: examines the design, management and improvement of all processes in the organization.
- Results criteria: examines the over-all results of the company in essential domains like: customer satisfaction, financial and marketplace performance, human resources, supplier and partner performance, operational performance, and governance and social responsibility. The

degree to which the company pays attention to overcoming competition is also taken into account.

(National Institute of Standards and Technology, 2003)

Concerning the results criteria we can distinguish two types of companies: activity-centred programs and results-driven programs; the later one is look upon as being more effective, revealing measurable gains within few months (Robert H. Schaffer and Harvey A. Thomson, 2000)

The Baldrige model is the more valuable as it additionally includes methods of customer satisfaction besides encouraging companies to be results-oriented. Extensive feedback through self-appraisal guidelines, program examinations and audits provide an educational tool for organizations participating in the program.

(Peter Hernon and Danuta A. Nitecki, 2001)

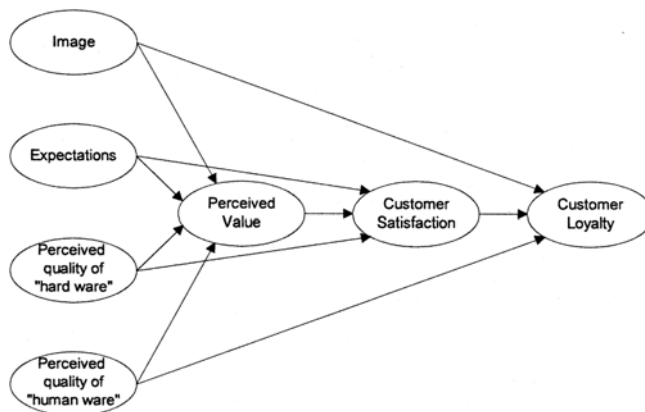
How do modern companies achieve BE by developing relations with customers?

EPSI (European Performance Satisfaction Index)

The EPSI Rating was established in 2000 as a result to a Pilot study conducted in 11 European countries during 1999. Over 10 industries were surveyed and 4 industries were covered by the great majority of participating nations: retail banking, fixed telecommunications, mobile phones and supermarkets.

The EPSI Rating is not so much concentrated on results concerning people and society, but more on a subdivision of these: customers (Kai Kristensen and Anders H. Westlund, 2004). For measuring customer satisfaction in a wider context, a structural equation model has been developed. This model contains the following components:

Figure 4: The EPSI rating model structure



Source: The predictive power of intangibles, 2003

EPSI is calculated based on information regarding the feed-back received from customers. But how is this information collected? Through questionnaires! A representative sample of customers is chosen (250 clients are enough) and specially designed questionnaires are handed out. These questionnaires cover: the overall satisfaction with the product, satisfaction compared to expectations, comparison to an ideal product, intention to buy again, intention to recommend the product, price sensitivity assessments etc.

How is the computation done? For each company a separate model is estimated using the information gathered before. The index takes values between 0 and 100 and of course error margins have to be taken into account. The results are then computed per country, industry and so forth.

Let us focus on the advantages that the EPSI model brings to European companies:

- better business results with a higher percentage of repeat customers
 - international recognition
 - independence in approach and research
 - an efficient framework for the analytical work
 - proved high quality of data and valid results
 - proven methods of data collecting
 - practical arrangements in reporting and presentation
 - academic networks and publication in scientific journals
- (“EPSI rating” Brochure, 2008)

ACSI (American Customer Satisfaction Index)

The American Customer Satisfaction Index model pays great attention to how consumer`s needs are attended to and encourages companies to be socially responsible.

American Customer Satisfaction Indexes score on a scale of 0-100 and are established in 44 American industries, additionally including organizations that are established abroad, seeing that American companies have the majority of stocks within them.

ACSI is determined after randomly choosing consumers in the areas listed. The answers to several questions comprised in the model are then analyzed and transformed into indexes. Because of the fact that consumers rate customization, reliability and overall quality, the ACSI model manages to successfully create a distinct quality construct, separate from perceived value. (Michael D. Johnson, Anders Gustafson, Tor Wallin Andreassen, Line Lervik, Jaesung Cha, 2001)

The consumers are asked particular questions that help determine correct indexes concerning:

- **Customer Expectations:** this measure is computed in order to determine whether or not the customer's anticipations about the quality of products or services are met. Consequently, we can distinguish three scenarios for this event: the customer's expectations are exceeded (the highest satisfaction degree), simply met or not met at all (in which case they will probably purchase a different product/service in order to satisfy their needs). Furthermore, prior consumption experience (with the same product/service or with the ones offered by competition) plays a big role in determining the value of this index.
- **Perceived Quality:** after recent consumption the perceived quality of a product/service must be correctly evaluated. Thus, elements like customization and reliability should be taken into account. For example, nowadays, in order to cut costs, modern companies adopt a mass-customization approach (Suresh Kotha, 2006): even though a product is mass-produced, the final output can be customized as to the client's request. Reliability is also of an essential importance in determining this index, as the product itself and the way it is sold plays a big role in attaining and building long-term relationships with customers.
- **Perceived Value:** The perceived value is basically the amount of money customers are prepared to pay for a product/service. Often, the first purchase is especially influenced by this index. For repeated purchases, customers tend to care less about the price and more about obtaining the same quality as before.
- **Customer Complaints:** Crucial to a healthy development of an enterprise is the way it manages its complaints. Aspects of complaints handling are the following: recognizing and addressing the needs and expectations of complainants, providing for complainants with an open, effective and easy-to-use complaints process, analyzing and evaluating complaints in order to improve the product and customer service quality, auditing of the complaints-handling process and reviewing the effectiveness and efficiency of the complaints-handling process.
- **Customer Loyalty:** Customer loyalty is perhaps one of the most important components of this model because it is the main driver of an increased rate of return. It is comprised of two elements: the further purchase that a customer can make of the same product or the purchase of a company's diverse products/services at various price points (price tolerance).

Balanced Scorecard and self-assessment

Using the Balanced Scorecard to achieve financial & non-financial performance (with examples from practices of the European Color Initiative)

The balanced scorecard is actually a set of measurements that provides managers with detailed information about financial and operational processes within a company. Issues like becoming customer-oriented, shortening response time, improving quality, emphasizing teamwork, reducing new product launch times and managing for the long term are being provided for through the report brought together by the scorecard. Robert S. Kaplan and David P. Norton (1992) stated that through the means of the balanced scorecard, managers become aware of:

- how customers see the company: a positive customer's perspective is vital to generate profit. In order to satisfy the client's needs it is essential for the company to concentrate on time, quality, performance, service and cost. Having this in mind, goals must be articulated in due time. ECI, for example, established four general goals: getting standard products to market sooner, improving customer's time, becoming customer's supplier of choice through partnerships with them and developing innovative products tailored to customer needs.
- the company's strong points: from an internal perspective, after, for instance, doing a SWOT analysis, companies need to realize which are their strengths and focus on them in order to achieve Business Excellence. In addition, processes must be evaluated on the basis of which creates the highest satisfaction among clients. Core competences are also to be measured. ECI had a big competitive advantage (submicron technology) and for maintaining its position, the company had to focus on manufacturing excellence, design productivity and new product introduction. The company developed operational measures for each of the above mentioned four internal business goals.
- the enterprise's potential to improve and create value: innovation and learning are key elements that can show the actual value of a company. Without constant improvement, surviving on a competitive, healthy market is almost impossible. That is why most of the modern companies invest time and effort in research and in finding and training the appropriate creative and resourceful employees. At ECI, measuring innovation concentrates on aiming attention to the rapid development and establishment of products on the market. Additionally, investments are made in the star products that the company expects will form the hulk of its future sales.
- the company's attractiveness to shareholders: the financial aspect is most important; if shareholders are not willing to invest in the company, there will be no available capital to use and if processes are being handled badly then profitability will not increase etc. Measures of cash flow, operating income and return on equity should be made on a regular basis in order to

see which are the company's low points and how to fix them. ECI's financial goals are: to survive, to succeed and to prosper. Survival is measured by cash flows, success by quarterly sales growth plus operating income by division and prosperity by increased market share, by segment and return on equity.

Conclusions

Pleasing consumers is not a matter of attending to group needs anymore. In order to really achieve Business Excellence, modern companies need to interact with customers individually. Regular and sustained interaction with the customer ensures that he feels connected with the business and that he becomes one of its most valuable advertising tools.

From door to door salesmen and little family companies to large corporations that have immense capital flows, every each and one of them now understand that it is building a strong relationship with the right clients that keeps them firmly rooted to the market's sometimes vicious grounds.

"Buy 4 - get the 5th for free" strategies have been replaced by complex customer satisfaction programs so that efforts of socially responsible companies all over the world would pay off in higher incomes.

Awards for these efforts (the EFQM Quality Award, the Baldrige Quality Award and the Polish Quality Award) have been given and scores are being set for companies with high customer focus (ACSI, EPSI ratings) with the purpose of encouraging them to become even more consumer oriented.

As a consequence, nowadays, modern markets have developed to be healthier; the quality and prices of products and services are more than ever influenced by the competition between customer oriented companies that are constantly trying to please the high expectations of people. And that is not an easy job! We have seen that there are numerous factors needed to be determined when doing this: customer expectations, customer perceived product/service quality, customer perceived value, customer satisfaction, customer loyalty and so on.

But there is no sure recipe for pleasing demands and consequently, companies need to always find innovative ways of keeping their clients interested at all times.

Of course, having a great relationship with your client may not be enough (there is also the need of a realistic idea, a good business plan, a solid product, a great market strategy etc.) but it is highly improbable that on the long run, a company who does not pay attention to building loyalty based bonds with its clients will ever make it on such a demanding market.

Literatur

- [1] Building on Baldrige: American Quality for the 21st Century, Council on Competitiveness, 1995, Washington, DC.
- [2] “EPSI-Rating” Brochure, 2008, available on www.epsi-rating.com.
- [3] Gabriele G. S. Suder, 2008, International Business under Adversity- A role in corporate responsibility, conflict prevention and peace.
- [4] “Introducing the EFQM Excellence Model, 2010” Brochure, available on www.efqm.org.
- [5] J. Michalska-Ćwiek, 2009, Enterprise’s evaluation according to the Polish Quality Award’s criteria, Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering, Volume 36, Issue 2: 199-206.
- [6] Juan Ignacio Martin- Castilla, 2002, Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model, Journal of Business Ethics n.39: 125- 134.
- [7] Kai Kristensen and Anders H. Westlund, 2004, Accountable Business Performance Measurement for Sustainable Business Excellence, Total Quality Management, Vol. 15, No.5-6: 629-643.
- [8] Kai Kristensen, Anders H. Westlund and Jacob Eskildsen, The predictive power of intangibles, Measuring Business excellence, Vol. 7, No. 2: 46-54.
- [9] Michael D. Johnson, Anders Gustafson, Tor Wallin Andreassen, Line Lervik and Jaesung Cha, 2001, The evolution and future of national customer satisfaction index models, Journal of Economic Psychology: 217- 24.
- [10] National Institute of Standards and Technology (NIST), 2003, Malcolm Baldrige National Quality Program Health Care Criteria for Program Excellence, Gaithersburg, MD.
- [11] Paul Gemoets, 2009, The Transition Guide- How to upgrade to the EFQM Excellence Model 2010, EFQM Publications.
- [12] Peter Hernon and Danuta A. Nitecki, 2001, Service Quality: A Concept Not Fully Explored, Library Trends, Vol. 49, No.4: 687-708.
- [13] Robert H. Schaffer and Harvey A. Thomson, 2000, Successful Change Programs Begin with Results, Harvard Business Review.
- [14] Robert S. Kaplan and David P. Norton, 1992, The Balanced Scorecard- Measures that drive performance, Harvard Business Review.
- [15] Rok B., 2004, Biznes w społeczeństwie, oczekiwania i ich realizacja, Świadomość ekonomiczna społeczeństwa i wizerunek biznesu, Instytut Spraw Publicznych, Warsaw.
- [16] Sue Jackson and Richard Bircher, 2002, Transforming a rundown general practice into a leading edge primary care organization with the help of the EFQM Excellence Model, International Journal of Health Care Quality Assurance 15/6: 255- 267.
- [17] Suresh Kotha, 2006, Mass Customization- Implementing the Emerging Paradigm for Competitive Advantage, Strategic Management Journal, Vol. 16, Special Issue: Technological Transformation and the New Competitive Landscape: 21-42.
www.efqm.org.
www.baldrige.nist.gov.
www.epsi-rating.com.

Abstract

“As long as repeat business is important and as long as customers have a chance to go somewhere else, employees must deliver high levels of customer satisfaction for a company to be successful.”

Claes Fornell, University of Michigan, Ross School of Business

Nowadays, modern companies thrive to capture the attention of customers that have increasingly higher satisfaction requirements. Due to factors like customer emancipation, intensified competition levels and booming technology, the modern companies have to find different, more effective ways to attract clients and create loyalty-based relationships with them.

SUCCESSFUL EVENT MANAGEMENT

Events and event management

Events, by definition, have a beginning and an end. Events have long played an important role in human society. The tedium of daily life, with its constant toil and effort, was broken up by events of all kinds. In most, societies, the slightest excuse could be found for a good celebration, although traditional celebrations often had strict ceremonies and rituals. In Europe, particularly before the industrial revolution, routine daily activities were regularly interspersed with festivals and carnivals. Personal events or local events to celebrate certain times of year, perhaps related to religious holy days, were also common. This role in society was, and is, of considerable importance. In the modern world some of the historic driving forces for events have changed. For example, religious reasons for having major festivals have, perhaps, become less important, but we still see carnivals, fairs and festivals in all sorts of places and at various times of year. Many of these events, although religious and traditional in origin, play a contemporary role by attracting tourists (and thus tourist income) to a particular place. Some major events, however, still revolve around periods such as Christmas or Easter in the Christian calendar, and towns and cities throughout Europe often hold major festivals based on these times. Even in those countries where religion is no longer as important as it once was, the celebration of originally religious, and other folk festivals, still takes place; so do older festivals related to the seasons, including the celebration of spring, with activities such as dancing round a maypole, decorating water wells or crowning a May Queen.

They are temporal phenomena, and with planned events the event programme or schedule is generally planned in detail and well publicized in advance.

** There are 2 kinds of events in the literature.*

1) Unplanned Events: If it has been named as a possibility, then it has been assigned a low probability and few or no contingency resources. In particular, people haven't set aside time to interpret and respond to it. With some thought, it is possible to list and classify a wide variety of unplanned events that can affect an organization. When an unplanned event occurs, there is a contest for reaction time between the new event and known events that are already accounted for in people's schedules. The very structure of business requires scheduling. To conduct business properly, people need the continuity that scheduling provides. People also need interaction with other people and processes for receipt of work, evaluation and hand-off of completed work. They also need shielding from interruption to complete tasks that require sustained attention. They even need to

plan for future processes with new job structures and justifiable economic structures. The success of all of these activities hangs on the time lines that we call "scheduling." Schedule-driven business processes have been traditionally dominant in nearly every business function. Consider the marketing function as an example. Throughout most of the 20th century, the marketing experience was still governed by diurnal and seasonal cycles. However, electronic communications introduced live marketing outside of normal business hours via mass media, telephone and, most recently, e-marketing. Now the diurnal cycle holds less sway as companies go global (it's always normal business hours somewhere), and people shop online outside of normal business hours. Every online store is really a convenience store. However, into all of these schedules comes the unplanned event. Prior to the occurrence of an unplanned event, an organization must establish strategic goals, operational goals and the analytics to determine whether the organization is on track in its decisions concerning an unplanned event. The organization must also create a classification system based on prior experience. This must be a multilevel system to encompass ever more general classes of events and more generic reactions to the events based on information. The system also needs to have an "other" category for previously unclassified events. The data available for analysis falls into two major categories. First, some data leads to scheduled contacts based on a prediction of likelihood. Scheduled events can be generalized such as holiday seasons in which many individuals spend more money, or they can be individualized such as birthdays, anniversaries and corporate acquisitions. Second, data can be based on an unplanned event, such as a new prospect entering a real or virtual store. The prospect may walk around a showroom, configure a new product or initiate a search for specific information. The prospect may also make an initial purchase (regarded as an event) that can benefit from accessory sales (such as batteries to power portable electronics). Sometimes it is valuable to combine information on both scheduled and unscheduled events.

2)Planned Events: A special event is an event which is larger, more important, more complex than normally held by the organisation. For example, a special event might be when a sporting club holds a state or regional championship.

They are temporal phenomena, and with planned events the event programme or schedule is generally planned in detail and well publicized in advance. Planned events are also usually confined to particular places, although the space involved might be a specific facility, a very large open space, or many locations.

No matter how hard one tries, it is literally impossible to replicate an event; by definition, they only occur once. Although planned events might be similar in form, some aspect of setting, people and programme will ensure that the event is always tangibly or experientially different. Not only that, but the expectations,

mood and attitudes of guests and participants will always be new, so their experiences will differ regardless of the programme and setting.

Planned events are created to achieve specific outcomes, including those related to the economy, culture, society and environment. Event planning involves the design and implementation of themes, settings, consumables, services and programmes that suggest, facilitate or constrain experiences of participants, guests, spectators and other stakeholders. Every event experience is personal and unique, arising from the interactions of setting, program and people. All planned events get “labelled” : as festivals, conferences, fairs, sports, etc. These are really social constructs, because when we use descriptive terms like “festival” or “convention” most people have an idea of what they mean. They look and feel different; they have different intentions, meanings and programmes. Special events are a catalyst for improvement in the organisation and help to focus the efforts of organisation personnel to achieve medium and long-term goals. There is often a greater sense of satisfaction, achievement and pride within the organisation as a result of successfully staging a special event.

Summarize; the term “planned (special) events” has been coined to describe “specific rituals, presentations, performances or celebrations that are consciously planned and created to mark special occasions or to achieve particular social, cultural or corporate goals and objectives”. From mega-events, such as Olympic Games and World’s Fairs, to local venues, it seems at times that special events are everywhere.

Event management is the application of the management practice of project management to the creation and development of festivals, events and conferences. Event management involves studying the intricacies of the brand, identifying the target audience, devising the event concept, planning the logistics and coordinating the technical aspects before actually executing the modalities of the proposed event. Post-event analysis and ensuring a return on investment have become a significant drivers for the event industry.

The recent growth of festivals and events as an industry around the world means that the management can no longer be ad hoc. Events and festivals, such as the Asian Games, have a large impact on their communities and, in some cases, the whole country.

The industry now includes events of all sizes from the Olympics down to a breakfast meeting for ten business people. Every industry, charity, society and group will hold events of some type/size in order to market themselves, build business relationships, raise money or celebrate.

Management of events has traditionally been alluded to as a post marketing activity and assigned the classic production responsibility as in any manufacturing firm. The term management of events therefore carries a totally different connotation when used in context of events. Management theory would suggest that marketing is also a part of management. Management of an event

encompasses all activities involved in planning, organizing, staffing, leading and evaluation of an event. In fact, all operational task for an event such as the ground work, viz., venue selection and stage design, arranging the infrastructural facilities required, liaison with artists/ performers and networking with other activities such as advertising, PR, ticket sales, etc. Fall under the purview of event management.

Despite the foundations of event management existing for several thousand years it is only in the last decade that the notion of an event industry and profession has gained currency. While the celebrations of the new millennium acted as a catalyst to unprecedented demand and growth, the international practice of event management is still regarded as a relatively new and immature discipline of study. With many authors questioning its professional status, the

event industry has at best been described as an “emerging profession” since no proof of professional competence is required for event management practice.

Event Management involves the act of managing or organizing the events/functions. This process requires proper consultation, planning and research. *The Event Manager* is the person who plans and executes the event by going through the ins and outs of brand, by identifying the targeted audience and by planning out the concept of the event. Event management is considered one of the strategic marketing and communication tools by companies of all sizes. From product launches to press conferences, companies create promotional events to help them communicate with clients and potential clients. They might target their audience by using the news media, hoping to generate media coverage which will reach thousands or millions of people. They can also invite their audience to their events and reach them at the actual event..

Event Management is a multi-million dollar industry, growing rapidly, with mega shows and events hosted regularly. Surprisingly, there is no formalized research conducted to assess the growth of this industry. The industry includes fields such as the MICE (Meetings, Incentives, Conventions and Events), exhibitions, conferences and seminars as well as live music and sporting events.

Successful Event Management

Whether you are planning a customer facing sales event, a webcast, sales, conference or training workshop the first and most important task is to define your objectives.

They will provide clear guidance as to the type and nature of event you need to organise, and the kind of content that will need to be used. Agreeing target figures (e.g. number of customers needed to attend) will help to:

- Set expectations of bosses and colleagues
- Determine the number of people to invite.
- Provide the basis for setting an event budget

- Clarify who needs to be involved in the event management process

Creating Interest

Even the most lavish event in the world will fail if there is not some ‘pull’ for the attendee. Your event needs to have sufficient value to overcome all of the reasons not to attend from a busy delegate’s perspective.

In a business environment the “pull” should come from the event content. This could be the launch of a new product, or the unveiling of exciting new research. You can also offer new insights and angles on existing subjects by, for instance using guest speakers such as business gurus or well-known journalists to help extend the scope of your topic.

Sometimes, however, you may need to admit that factors such as the venue, catering, or postevent entertainment have equal or possibly greater appeal than the event’s content!

In these circumstances go for the best that your budget can run to.

Thinking Ahead

Timing is a key event management issue. Check out the national calendar of events within your business sphere and make sure that your event does not coincide with any relevant industry exhibitions or clash with competitor activity.

Avoid holding face-to-face events (i.e. requiring delegates to travel) on a Monday or Friday and always aim to start and finish at times that you know will suit your audience. Don’t try and run events during school holidays.

Get Bums On Seats

Getting people to actually turn up on the day is a major sales exercise. Your invitation needs to project the major benefits of attending and should be of the highest quality possible. Invites need to be sent out 6 weeks in advance.

It is a good idea to have in place a proper process for registering delegates and to resource it appropriately.

Once delegates have registered, ensure that relevant information such as directions and an itinerary are sent to them in good time. A phone call the day before the event is a useful reminder and where appropriate, hosts should arrange a meeting just prior to the event to keep delegates out of their offices.

On The Day

By the time the big day comes the peripheral parts of the event like signage and availability of hot coffee should have been sorted out with the venue and other suppliers.

The other item that should have been addressed beforehand is the matter of rehearsal. It is vital that everybody involved gets a feel of the venue: how big is

the room, where will the audience be, are we using microphones? Your audience will quickly tell if you are “winging it”.

It is definitely worth thinking about using alternatives to straight presentations to hold the attention of your audience and create a positive impact. Think about hands on product demonstrations or video clips but if you do require enhanced presentation facilities then use an audio-visual specialist to ensure they work.

Finally always allow time for networking. Your clients may see the opportunity to talk to you and their peers as the best reason for attending.

Measuring Success

Your measures of success should of course be driven by your objectives. But they are no good if you don't put in place measurement processes. In some cases you will have to liaise with sales, customer service or billing to find out, for instance, if attendees placed orders or how much business was won.

For more focused measurement of event implementation be prepared to provide questionnaires on departure or email surveys after the event. Simply chatting to delegates and hosts to get anecdotal evidence is also a good way of determining how things went.

It is worth capturing a diverse set of information to enable you to evaluate the event from many angles. Checking on relevance of content, quality of speakers or accessibility of venue, for instance, provides input into tailoring future events and can even justify future marketing spend.

Finally any event is only as successful as its follow up. Create an action database to ensure that leads are tracked, interest/enquiries are logged and contacts are pursued. Then chase the people responsible – the hard part!

Top ten tips

1. Define objectives and target audience
2. Build your event and its content, style, theme around the above
3. Mail invites 6 weeks in advance
4. Secure speakers/key personnel prior to the invitation dispatch
5. Use a venue/location that is appropriate and accessible for your target audience
6. Set up an efficient registration process
7. Consider the use of demonstrations, exhibition stands, and partner presence. And rehearse
8. Use a professional Audio-Visual company to handle the presentation of finished content (video, autocue, lighting etc)
9. On the day peripherals make a big impression: think carefully about
 - Catering

- On site literature
 - Post event entertainment
 - Event competitions/gifts
 - Delegate registration/badging
 - Accommodation/Parking
10. Work out a plan for obtaining feedback, analysis and chasing post event actions.

Literature

1. <http://www.4sightltd.co.uk>.
2. <http://www.currentarticles.org>.
3. http://en.wikipedia.org/wiki/Event_management.
4. <http://www.sooperarticles.com/business-articles/management-articles/role-event-management-18308.html>.
5. Event Marketing ,How To Successfully Promote Events, Festivals, Conventions, And Expositions; Leonard H. Hoyle, CAE, CMP.
<http://www.information-management.com/issues/20030901/7303-1.html>.

TWÓJ SPOSÓB NA BIZNES - FRANCZYZA

Wprowadzenie

Franczyza, po angielsku *franchising* to jedna z dostępnych form prowadzenia działalności gospodarczej. Polega ona na długoterminowym, odpłatnym udzieleniu franczyzobiorcy pozwolenia na oferowanie produktów lub świadczenie usług, w imieniu franczyzodawcy. Ma ona też formę licencji, lub zgody na jednoczesne używanie nazwy handlowej, znaku towarowego, logo firmy, cen produktów franczyzodawcy.

Przykłady przedsiębiorstw franczyzowych

Za pierwsze przykłady działalności „franczyzowej”, można uznać nieprzypominające niczym dzisiejszej franczyzy udzielanie chłopom i niewolnikom zgody na korzystanie z mienia właściciela ziemskiego, jak też przywileje wydawane kupcom i rzemieślnikom na wykonywanie oznaczonych działalności handlowych w zamian za odpowiednią zapłatę. Z biegiem lat przywileje zostały zmienione na sformalizowane zezwolenia, których ogólny schemat wyglądał tak, że osoba X odpłatnie mogła skorzystać z praw, które należały się osobie Y. W XIX w. franczyza przybrała formę prawną. Pierwszą umową franczyzową podpisano w Australii w 1809r. Było to prawo importu 45 tys. Galonów rumu przez 3 lata w zamian za wybudowanie szpitala w Sydney.

Europejskim przykładem jest stworzenie sieci dystrybutorów maszyn do szycia firmy *The Signer Sewing Machine Company* po całym kontynencie. Taka forma współpracy z inwestorami, którzy postanowili pod szyldem powyższej firmy założyć swój własny biznes sprawiła, że obie strony odniosły korzyści. Właściciel firmy Isaac Singer zyskał możliwość dalszej produkcji urządzeń, rozwijał swój rynek, zwiększał kapitał firmy, a osoby, które były dystrybutorami maszyn poprzez handel popularną wówczas marką zarabiała krocie.

Pierwszą firmą, która intensywnie wykorzystywała i wykorzystuje po dziś dzień franszyzę jest Coca-Cola. Twórca tego aktualnie najbardziej znanego napoju na świecie, John Pemberton, zdecydował się udostępnić rozlewniom całe know-how na temat produkcji napoju, tak aby mogły one wytwarzać identyczny napój, jaki produkowała jego firma. Przekazanie tajemnicy produkcji opierało się na dostarczeniu rozlewniom syropu do rozcieńczania oraz ujawnieniu receptury produkcji, za odpowiednią opłatą. Dziś Coca-Cola jest na czele światowych marek, napój rozpoznawany jest na całym świecie dzięki rozszerzeniu sieci produkcji sprzedaży.

Kolejnym przykładem skuteczności franczyzy jest sukces marki Rexall-

firmy zajmującej się produkcją leków. Drug Company, zrzeszająca grupę aptekarzy zauważyło możliwość osiągania wyższych dochodów w wyniku zakupu leków po niższych cenach. Każdy, z czterdziestu inwestorów- twórców marki Rexall włożył około 4 tysiące USD i stworzyli przedsiębiorstwo farmaceutyczne produkujące leki. Sprzedaż i zyski rosły bardzo szybko i w pewnym momencie Rexall stał się franczyzodawcą dla innych firm. Obecnie Katz Grupa Kanada Ltd., wyłączny właściciel znaku towarowego Rexall, oferuje produkty tej marki w ponad 1100 aptekach, sygnowanych nazwą Rexall. Jest to jedna z najdostępniejszych i najbardziej rozpoznawalnych marek farmaceutycznych.

Marką, której nie trzeba przedstawiać jest KFC. Wszystko zaczęło w malutkim pomieszczeniu przy stacji benzynowej. Harlan Sanders będąc jednocześnie pracownikiem stacji, szefem kuchni i kasjerem, założył swoją pierwszą restaurację i nazwał ją Sanders Court & Cafe. Oferował w swoim menu smażonego kurczaka w różnych postaciach. Po 6 latach otrzymał tytuł honorowego pułkownika stanu Kentucky za szczególny wkład w rozwój regionalnej kuchni. Nagroda gubernatora rozślawiła Sandersa i sprawiła, że powiększył on swoją restaurację. Zakupił hotel po przeciwnej stronie ulicy i udoskonalił proces wytwarzania swoich potraw. Dwadzieścia dwa lata później, podczas podróży z miasta do miasta, gdzie odwiedzał właścicieli restauracji i gotował im swoje słynne specjały, podjął decyzję aktywowania franszzy. Wraz z Petem Harmonem podpisał umowę franczyzową. Od tego momentu wszystkie nowo otwierane lokale, gdzie serwowany był smażony kurczak z opatentowaną przez Sandersa panierką sygnowane były nazwą Kentucky Fried Chicken, czyli KFC. W zamian za przekazanie tajników przygotowania smażonych kurczaków Sanders otrzymywał 5 centów od każdej sprzedanej sztuki. W ciągu 6 lat w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie było już 190 franczyzobiorców, którzy prowadzili 400 restauracji. Cztery lata później liczba punktów sprzedaży KFC wzrosła do 600. Obecnie firma, którą Sanders sprzedał w 1964 roku za 2 miliony USD jest warta ponad 850 milionów USD i ma swoje restauracje w 80 krajach świata.

Analiza systemów franczyzowych

Ciekawostką jest, że co 5 minut powstaje nowe przedsiębiorstwo franczyzowe. Zjawisko franczyzy przybiera na sile i dotyczy coraz większej ilości marek. Ekonomiści twierdzą, że dzieje się tak, ze względu na to, że każda z tych firm przynosi właścicielom ponadprzeciętne zyski w związku z ogromną rozpoznawalnością i popularnością marek udzielających franczyzy. Opłacalne jest to również dla nich samych, ponieważ na jej udzieleniu uzyskują oni znacznie więcej, niż gdyby sami mieli prowadzić jednostki sprzedaży. Opłata wstępna waha się tu od 6, 5 tysiąca do 45 tysięcy USD za 20 lat okresu trwania umowy. Dodatkowym zyskiem dla franczyzodawcy jest pobierana

co miesiąc opłata bieżąca, która stanowi odsetki od sprzedaży i waha się od 4 do 12,5%. Największym zainteresowaniem franczyzobiorców cieszy się od lat przemysł spożywczy. Prym wiodą tu takie marki jak KFC, Dairy Queen, Burger King, Mc Donald's, Pizza Hut, Domino's Pizza, Subway.

Patrząc na same Stany Zjednoczone można przytoczyć statystyki, które zachęcają niejednego inwestora do założenia przedsiębiorstwa franczyzowego. Systemy franczyzowe zatrudniają tam ponad 8 milionów pracowników i dotyczą 75 branż amerykańskiej gospodarki. Roczne dochody z franczyzy wynoszą tam 228 miliardów USD, a produkcja w ramach franczyzy to 1, 53 biliona USD rocznie. Jedna na dwanaście amerykańskich firm to przedsiębiorstwo franczyzowe, a w latach 1971-2007 zaledwie 5% firm franczyzowych zostało zlikwidowanych.

Rodzaje franczyzy

Obecnie franczyza występuje w wielu odmianach w zależności od potrzeb jej dawcy i biorcy. Jednym z jej najpopularniejszych rodzajów jest franczyza międzynarodowa. Jest to forma ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa. Stosują ją przede wszystkim duże przedsiębiorstwa i przedstawiciele znanych marek. Z uwagi na to, że rynki zagraniczne oferują doskonałą możliwość rozwoju. Innym rodzajem jest franczyza bezpośrednia, czyli kontrakt między franczyzodawcą, a franczyzobiorcą często stosowany w przypadku powiązań pomiędzy firmami zagranicznymi. Jest to system korzystny dla firmy eksportującej, lecz trudny do zarządzania i kontrolowania. Szczególnie, jeśli franczyzobiorcy działają w odległych krajach. Masterfranczyza jest porozumieniem między franczyzodawcą a masterfranczyzobiorcą, czyli osobą/firmą, która posiada wyłączność na korzystanie ze znaku towarowego, oraz know-how na danym terytorium.

Kolejny rodzaj to franczyza mieszana – ma miejsce wtedy, gdy franczyzodawca jest producentem, a franczyzobiorca zajmuje się sprzedażą produktów, oraz świadczeniem usług związanych ze sprzedawanym towarem

Spotkać się też można z franczyzą produkcyjną- franczyzodawca zobowiązuje się do udostępnienia franczyzobiorcy technologii produkcji, aby ten mógł sam produkować produkty o identycznej jakości oraz tych samych cechach zewnętrznych. Franczyza usługowa- franczyzodawca udostępnia franczyzobiorcy know- how oraz wszelkie tajemnice związane ze świadczeniem usług, tak, aby franczyzobiorca mógł oferować identyczną usługę jak franczyzodawca. Kolejny rodzaj to franczyza dystrybucyjna, która związana jest ze sprzedażą przez franczyzobiorcę jedynie określonych towarów w prowadzonych przez siebie punktach sprzedaży, który został opatrzony nazwą franczyzodawcy i urządzony zgodnie z jego wskazówkami. Franczyza koncepcyjna- opiera się na przekazaniu biorcy franczyzy koncepcji działalności biorcy franczyzy. Franczyzobiorca może nie tylko sprzedawać produkty, lub

świadczyć usługi, ale również korzystać z kompletnej koncepcji prowadzenia biznesu.

Istnieją też sytuacje, gdy franczyzobiorca zobowiązuje się do utworzenia określonej liczby jednostek sprzedaży należących do systemu. Mówimy wtedy o franczyzie wielokrotnej. Ostatni rodzaj to franczyza konwersyjna- polega ona na tym, że franczyzodawca włącza do utworzonego przez siebie systemu franczyzowego inne podmioty gospodarcze działające w tej samej branży, co on i nadaje im nazwę franczyzobiorców.

Wady i zalety

Franczyza to bardzo nowoczesna metoda na dystrybucję dóbr i usług. Nie należy jej jednak traktować, jako biznesu samego w sobie. Franczyza to bowiem droga do zrobienia biznesu. Aby pewniej stąpać po tej drodze dobrze jest przeanalizować jej mocne i słabe strony. Zarówno zalety jak i wady można rozpatrywać dwojako. Z jednej strony można na nie patrzeć z punktu widzenia franczyzodawcy, z drugiej zaś z punktu widzenia franczyzobiorcy.

Do głównych zalet dla franczyzodawcy zaliczamy możliwość ekspansji przedsiębiorstwa na nowe rynki zbytu, a co za tym idzie rozbudowania sieci sprzedaży, bez jednoczesnego angażowania własnego kapitału. Dawca pozostaje nadal właścicielem marki, znaku towarowego, patentu czy licencji mogąc też promować własną markę na nowych rynkach przy minimalnych nakładach (franczyzobiorca pokrywa część nakładów na działania promocyjne). Kolejną ważną zaletą dla franczyzodawcy są opłaty franczyzowe. Wliczamy tu zarówno jednorazową opłatę wstępną, jak również comiesięczne opłaty od wartości sprzedaży. Jest to więc stały dochód dla dawcy. Franczyzodawca nie bierze też na siebie żadnej odpowiedzialności za prowadzoną przez biorcę działalność. To franczyzobiorca bierze na siebie całe ryzyko zobowiązując się do umieszczania opłat, często niezależnych od tego, czy osiąga dochód czy nie.

Wśród zalet dla franczyzobiorcy należy wymienić możliwość korzystania z doświadczenia, oraz posiadanej wiedzy dawcy. Nie musi on posiadać wyspecjalizowanej wiedzy lub wykształcenia w dziedzinie sprzedawanych produktów. Może też korzystać ze sprawdzonych przez franczyzodawcę strategii marketingowych, promocyjnych czy informacyjnych.

Może on też przewidywać zyski. Sprzedając produkty znanych marek ma większą szansę, że znajdą one swoich nabywców. Zmniejsza się ryzyko porażki. Franczyzobiorca staje się też bardziej wiarygodnym partnerem dla klientów oraz innych instytucji. Franczyza jest też szansą na poszerzenie swojej oferty produktowej lub usługowej dla przedsiębiorstw już istniejących na rynku, w których strategia dalszego rozwoju okazała się nieefektywna i brak jest pomysłów na jakiegokolwiek zmiany. Mogą oni skorzystać z wizerunku firmy, która posiada już zazwyczaj mocną i ugruntowaną pozycję na rynku. Jak każda inna forma biznesu, również franczyza posiada swoje wady.

Wśród głównych wad dla franczyzodawcy należy wymienić fakt, że ta forma współpracy wymaga bardzo dużego zaufania partnerów. Istnieje ryzyko, że biorca niewłaściwie będzie wykorzystywał wizerunek firmy lub też rozpowszechni procedury wytwarzania lub elementy składowe produktu. Po zakończeniu umowy franczyzowej biorca może też stać się znaczącym konkurentem dla dawcy na rynku (jeśli nie przedłuży umowy franczyzowej).

Kolejną wadą dla dawcy jest fakt, że musi on kontrolować biorców, co wiąże się z dodatkowymi kosztami podróży, ekspertyz. Musi się on też liczyć z koniecznością prowadzenia szkoleń dla franczyzobiorców, oraz wspierania ich poprzez udzielanie porad. Odpowiada on też za funkcjonowanie całego systemu franczyzowego, co wiąże się z koniecznością dokonywania ciągłych modyfikacji i ulepszeń.

Do wad dla franczyzobiorcy zaliczamy po pierwsze opłaty franczyzowe, często niezależne od wielkości zysków. Zakładane zyski z biznesu mogą się też okazać mniejsze z powodu zbyt wysokiej początkowej oceny wizerunku biorcy. Może też dochodzić do nadużyć ze strony franczyzodawcy, an przykład poprzez zawyżanie opłat franczyzowych.

Kolejną wadą jest brak samodzielności, duży wpływ dawcy franczyzy na wygląd i sposób prowadzenia działalności. Wiąże się to też z brakiem możliwości kształtowania własnej marki, znaku towarowego. W przypadku nie przedłużenia przez franczyzodawcę umowy biorca jest zmuszony rozpocząć działalność od samego początku i mimo, iż posiada duże doświadczenie, ma zerową pozycję na rynku, nikt go nie zna.

Franczyza jako pomysł na własny biznes

Franczyzobiorca/franczyzant/ franchisingobiorca to osoba fizyczna lub prawna prowadząca działalność gospodarczą, działająca w ramach systemu franczyzowego. Za uczestnictwo w nim uiszcza wymagane opłaty. Pracuje jednak na własny rachunek, ponosząc całkowite ryzyko związane z prowadzeniem tej działalności. Jego funkcjonowanie oparte jest na gotowej, sprawdzonej przez franczyzodawcę koncepcji biznesowej.

Franczyzant ma możliwość korzystania z pakietu oferowanego przez franczyzodawcę (w tym ze znaku handlowego, nazwy, receptur produkcyjnych itp.), poza tym może monitorować dane finansowe firmy będącej franczyzodawcą, w celu określenia kondycji ekonomicznej, zapoznawać się z wysokością opłat wymaganych przez franczyzodawcę, planami koniecznych przyszłych inwestycji oraz obowiązkami nakładanymi przez franczyzodawcę jeszcze przed podpisaniem umowy franczyzowej, co więcej może pozyskać informacje o liczbie firm działających już w ramach tego systemu franczyzowego.

Inną korzyścią jest fakt, że po podpisaniu umowy franczyzowej tworzy się łańcuch dostawców półproduktów, tak aby produkty finalne były wytwarzane

dokładnie z tych samych surowców- francyzobiorca tym samym nie musi martwić się o procedury wytwarzania ani o surowce/ półprodukty, z którymi borykają się przedsiębiorcy prowadzący działalność na własną rękę. Organizowanie globalnej promocji przedsiębiorstwa oraz firm działających w ramach systemu francyzowego, sprawia, że akcje reklamowe są częstsze i na wyższym, niż standardowego przedsiębiorstwa. Prowadzenie badań rozwojowych, które pomogą firmom działającym w systemie francyzy jeszcze lepiej dopasować się do oczekiwań rynku i pozwolą osiągnąć jeszcze większe zyski. Wynikami takich badań prowadzonych w zakresie marketingowym, organizacyjnym i produktowym francyzodawca powinien dzielić się francyzobiorcami. Ogólnie mówiąc między francyzodawcą a francyzobircą następuje pełna wymiana pomysłów i doświadczeń. Ważne jest jednak to, że w ramach umowy francyzowej, francyzodawca powinien zobowiązać się do niesprzedawania osobom trzecim na danym terenie towarów produkowanych przez siebie, bądź podpisywania innych umów francyzowych.

Reasumując, francyzyza jest doskonałym rozwiązaniem dla przedsiębiorców, którym nie zależy na kreowaniu swojej własnej marki. Może przynieść ona znaczne zyski i jest względnie bezpiecznym sposobem na własny biznes. Tak więc gdy tylko nie przerażają Cię opłaty związane z byciem francyzobircą, znasz rynek w którym chcesz rozkręcać swój biznes i dobrałeś odpowiednią dla jego potrzeb markę, możesz zdecydować się na to rozwiązanie.

Zarządzanie tego rodzaju przedsiębiorstwem, jest o wiele łatwiejszym zadaniem niż jakimkolwiek innym w pełni samodzielnym. Zalety francyzy, omówione wcześniej sprawiają, że przedsiębiorca nie jest sam. Korzysta z marki, a co za tym idzie, całą strategią zarządzania wypracowaną przez francyzodawcę. Omija „uczenie się na własnych błędach”, korzysta ze sprawdzonych rozwiązań, co zwiększa skuteczność jego przedsięwzięć.

Także, młody przedsiębiorco, gdy tylko wiesz co chcesz robić, a jeszcze nie do końca wiesz jak, przemyśl poważnie opcję francyzy. Być może to doskonały pomysł na Twój biznes...

Literatura

1. Adam Grzeszak. Wasz szyld, nasz interes. „Polityka”. 17 stycznia 2004. 3 (2435). s. 40.
2. Mróz T., Stec M., Prawo gospodarcze prywatne, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2005, s. 590-595.
3. Jaślan W., Umowy w działalności gospodarczej, Grupa Wydawnicza Infor, Warszawa 2000, s. 211-213.

INNOVATION IN TURISM

Introduction

The "Business of Happiness", described by some experts in the business of tourism. It is increasingly competitive sector and innovator that promotes big movements of people by the attraction of its destiny in its most typical cluster configuration and that means a significant economic development for the region that it operates properly. The subject matter to be addressed in the following lines presumably on Tourism, also talk of competitiveness in the sector and of the different types of innovation as the backbone, as a most effective tool to achieve competitive advantages in a business that are offered expectations, hopes and promises to be fulfilled and that is where the most difficulty and the real challenge.

Competitiveness in the tourism

It is sometimes difficult to assimilate the concept of competitiveness in the tourism sector, as this concept has been used mainly in industrial sector, so we first define two concepts easily. Tourism is called the set of activities performed by individuals traveling to and staying in places different from their usual environment for a period of time less than one year. Usually done for leisure. The competitiveness is defined as the ability of an organization to consistently maintain a competitive advantage enabling it to achieve, sustain and improve a specific position in the socio-economic environment. In the area of tourism research, the competitiveness of tourist destinations can be defined as "the ability of a destination to create and integrate value-added products that enable local resources to sustain and maintain their market position over its competitors. All this through continuous effort to innovate especially in a sector with rapidly changing demand.

Innovation in tourism

Since a few years ago is more important the concept of Innovation. This concept is based on the application of new ideas, concepts, products, services and practices, with the intention of being useful to increase productivity. An essential element of innovation is its application commercially successful. Not only must we invent something, you have to enter in the market. With that very brief we can say that innovation is Marketing plus Invention and the value of

innovation is reflected in its commercial viability. In the tourist area you can find basically four types of innovation:

- Innovation in Services or Processes.
- Product Innovation.
- Organizational Innovation.

Innovation in Services (Processes)

Innovation in the management of tourist services, is called process innovation. Precisely because of the intangible and very special characteristics that present tourism services. This innovative class is also associated with the "Process Reengineering" and is the "radical redesign" of the production operations and processes in order to obtain a better outcome. Tourism enterprises are companies Production Services, in which the client not only actively participates in the service production process, it is an indispensable part of the process. There is a maxim is that "No customer, no Service." This is essential to know that the production of Services shall consist essentially of:

- Customers: The root cause. Who uses the service.
- Contact Staff: They are employees who are in direct contact with the customer. These personnel must have special skills and attitudes to work. The attitude should be positive and appropriate for the service you want, and the fitness is the ability to provide and have some empathy, education, courtesy, and some persuasive.
- The hardware: will include the tools and resources necessary for providing the service, in addition to its surroundings.

There may be three classes of service provision, and these are determined by a combination of any of the three inputs:

- 1) Physical Support + Customer.
- 2) Personal contact + Customer.
- 3) Support Physical + Personal Contact + Customer.

Consider that the three above are basic inputs for the service. But there are also two other inputs that affect the process, but not in a meaningful way as the previous three, these being:

The System of Internal Organization: This element is not visible to the customer. Parts of the system of internal organization are: the area of enterprise management, marketing policies and commercialization, human resources area, among others. This is all the rules and procedures should be carried out to provide customer service. All of them, influence one way or another in the development of service operations and the outcome of such operations.

Other Clients: all clients are present and have the ability to interact with each other, leading to cause critical situations for the staff or simply between the

clients themselves. The other customers are those customers who are near and outstanding customer that we are providing service directly.

Basic and Value-added Services

The first are the kind of service that is considered unique and basic, for example, basic services of a hotel, are the Accommodation and Food Handling. In relation to the value-added services, these are services that offer a plus value to basic services. Following the example of hotel establishment, a Value Added Service can be the existence of a Customer Service Department, Public Relations or a health spa among others.

Tendencies

Must be assumed that the customer of today is "hyper-informed." Through Information Technologies and Communication, the client has a level of information unimaginable even a few years, which is making demands about tourism products and services very specific, so much higher level of demand. The modern client studies, compares, evaluates and selects the best option for profile and needs.

Tourists today demand "experiences", wants to live it and of course, mostly reminiscing and then want to count them. If from the tour company we are able to "package" our products and customer services with a halo of "experiences" we will be definitely successful. To be successful and attract customers must "seduce with Experiences."

Importance of Customer Service

Over the past few years, companies have generally seen that the important thing is to create links with customers and that the sale of a product or a service does not end when the customer acquires, but it goes much further. One example is the addition of Relationship Marketing companies to provide services. The customer of today must be based on so-called "Guarantees of Service." These service guarantees are "promises" that launches the tour company to the customer before the purchase or consume a service. The warranties are very useful in achieving a high degree of excellence in customer service and allow us to adjust the service to every customer, while ensuring at least the satisfaction. However, we must not only conform to customer satisfaction, we should go much further and try to "surprise" and get pleasantly exceed their expectations. Only in this way can we retain them.

Innovations in the Product.

Examples of innovations that are being incorporated in the Tourism on applied technologies are many and varied, covering the entire spectrum of

services and affect all departments of the organizational structure of the establishment.

In the case of providing guests with the existing communications are incorporating new technologies. As shown include the following:

- IPTV. Internet Protocol Television
- VHSIA. Very High Speed Internet Access
- Inexpensive IP Telephone System
- Skype, Wi-Fi...

We can also see a strong commitment by energy and the environment at the same time can provide a higher quality service to the customer. In this sense, we see the effort that is being pursued in relation to:

- Energy efficiency
- Home Automation
- Environmental management

In terms of expanding the knowledge of the customer is another area in which technological innovation is advancing and investing very strongly. By improving this area of customer knowledge is allowed to establish actions to exceed your expectations and achieve customer loyalty, example of these are:

- BI (Business Intelligence)
- CRM (Customer Relationship Management ")

Other innovative software that is being implemented have a clear sense of organization, examples are:

- ERP (Enterprise Resource Planning)
- SRM (Supplier Relationship Management)

However, it should be noted that improvements in technologies are useless if not previously improved staff training and should make use of these technologies.

Other product innovations come from new hotel companies with a clear understanding of customer demands, offering a type of product and service very carefully and very personal. Examples of them have to "Six Senses Resorts & Spas, a hotel chain that specializes in the luxury segment. Deserves a special mention as innovation in product innovation Destinations.

Innovations in Destinations.

Tourists today are looking for experiences and eager to see new destinations, so if you do not want to lose market share must reinvent itself to offer some distinctive elements that make it appealing.

Canary islands have enough resources, whether natural resources and environmental landscape. We can not forget the culture and history on the islands, being the major attractions that exist both for its people and for those who visit us. Cultural Tourism has not finished developing in the islands and

with the dedication and effort could become a differentiator and to complete the traditional sun and beach tourism, which will remain a strong demand. The islands are being carried out some product innovations that can be a success in the near future. Here are some examples:

- Gran Canaria: Need for more coordination among all actors involved in tourism in Gran Canaria, precisely because of the need to reinvent "the destiny and make a complete rehabilitation of certain tourist areas. Are developing several types of tourism, from the Tourism Golf, Rural, for conferences, conventions and incentives. In this latter case, note the recent reopening of the Congress Palace of Maspalomas.
- Tenerife: Incorporating new facilities are attractive to their tourism. Currently presented to the public a great theme and water park, Siam Park. Are also entering new hotel high quality.
- Lanzarote, Fuerteventura, La Gomera, El Hierro and La Palma: Many efforts and resources devoted to the preservation of the natural territory of these islands.

"It's remarkable project to convert the island of El Hierro in the world's first self-contained island with 100% renewable energy. "Little by little the island of La Palma can add up other more innovative types of tourism, as is related to astronomical observation.

"On the island of Lanzarote or the volcanoes are being promoted Wine and Culinary Tourism".

- Morocco: is immersed in a very ambitious program of tourism development with a strong involvement of government and major international investment groups and more specifically American. In a few years the Mediterranean coast of Morocco will become a tourist destination to consider, as there are new projects of high quality for elitist customers.
- Cape Verde: Cape Verdean government was aware that it must learn from the mistakes that other destinations have been committed in its development, especially the Canary Islands. So much so, that some years Cape Verde sends scholarship students at various universities, including the Canary Islands for training in tourism. After completing their training, these people are integrated into key government posts to help Cape Verdean tourism development based on quality and sustainability. As an example, is imposing the idea of converting to Cape Verde in Costa Rica on this side of the Atlantic.
- Dubai: There can be no doubt that Dubai is popularized as a tourist destination for all segments, regardless of the purchasing power of each, in four or five years, when the numerous construction sites will be ended.

The Official Tourism Website Dubai has some unique features that should be taken into account from the perspective of innovation. It is the possibility for a tourist to file a complaint or claim through the E-Complaint Service. Complaint may be specific to the hosting service a particular hotel and that he can track.



Marketing Innovation

Just as significantly changing supply and demand, we find that also change the formulas under which they are contacted. Today, changes are very fast in the marketing of tourist products and destinations, so much so, that not all tourism businesses are being easy to adapt to this new way of doing business. Most significantly, on-line marketing and the future that will be but we are already experiencing.

Professor Buhalis indicated that it could reach, innovation and differentiation through tourism based on "experience" if we 'brought and combine the following:

- Experience
- Location
- Web 2.0

The concept of "experience" will go much more in the future, and not visit the tourist places, but "Live Experience." That is what will create value and certainly mark him positively or negatively. If we can incorporate the product or service you offer a "halo of experience" we'll be sure much of the tourism business because we get to attract and maintain (loyalty).

Web 2.0 is a new way to contact the customer and also, for he is very attractive, because they can share their experiences with others. It will be helpful, if we know how to manage it, in the sense that it is not only to make content, but manage and establish a relationship with the tourist and between the tourist even before it has been decided by our product or destination.

In relation to the "location" should be noted that this is an added value that can be offered to tourists during their purchase process. There are many different and varied ways to communicate and point to various key locations of our product or destination, making it much more visual and real. It is the example of Google's Map, Panoramio, among others.

Some of the lessons that should be taken into consideration, according to Professor Buhalis are:

- Tourists are always "connected"
- Our inventory services is not large enough
- Promote experiences
- Promote "dynamic packaging" of experience
- Develop Web 2.0

CONCLUSION

Today more than ever is necessary to innovation. This requires:

- Assess the concept of service, knowing their intangible nature and singularities.
- Be aware of the need to know how to manage the available resources in the tourist industry to generate distinctive competencies and finally Competitive Advantages.
- Understand the importance of managing customer and key tool to enable us to achieve a high degree of excellence in service.
- To highlight the innovations that is occurring in relation to the product tourism, the tourist destination and in relation to the marketing of both.

In addition, Tourism is always changing, so we must be always innovating.

There is a fundamental idea in Tourism and is:

"We are people, working with People to People"

Literature

1. Buhalis, D. (2003) *eTourism. Information technology for strategic tourism management*.
2. Chon, Kye-Sung; Sparrowe, R.T. (2001), *Welcome to hospitality*.
3. Ford, R.C; Heaton Ch.P. (2001). *Managing the guest experience in hospitality*.
4. Daniel F. Celis Sosa. Propuestas de innovación en el sector del turismo y Ocio.
5. <http://www.sixsenses.com> .
6. http://www.colonyinc.com/articles/news_taghazout.htm .
7. <http://dubaitourism.ae/> .
8. <http://www.mandarin-oriental.com> .
9. <http://www.ritzcarlton.com/en/Default.htm> .

FRANCZYZA – DOBRY POMYSŁ NA LEPSZE JUTRO

Wprowadzenie

Od pewnego czasu na polskim rynku coraz więcej mówi się o franczyzie. Wiele firm polskich jak i zagranicznych oferuje możliwość prowadzenia działalności gospodarczej pod ich znaną nazwą (marką). Może być to na dzień dzisiejszy sposób na skuteczny biznes. Wiele osób szuka franczyzodawców celem zawarcia umowy i podniesienia swojej efektywności. Dlatego warto uzmysłowić sobie czym tak naprawdę jest franczyza?

Franczyza to długoterminowe, odpłatne udzielenie franczyzobiorcy pozwolenia, licencji, zgody na oferowanie produktów czy świadczenie usług w imieniu franczyzodawcy oraz używanie jego nazwy handlowej, znaku towarowego, logo firmy, a także stosowanie przyjętych przez niego cen produktów⁹².

Celem referatu jest przedstawienie całego mechanizmu franczyzowego. Omówiony on zostanie na przykładzie przedsiębiorstwa handlowego zajmującego się sprzedażą artykułów elektrycznych. Wskazane zostaną wady i zalety umowy franczyzowej. Przedsiębiorstwo handlowe przedstawione zostanie jako część strony, która oferuje potencjalnym biorcą możliwość korzystania z doświadczenia oraz posiadanej wiedzy. Biorca w tym przypadku może liczyć na pomoc w znalezieniu właściwej lokalizacji dla swojej działalności, zorganizowania całego cyklu sprzedażowego, przeprowadzenia stosownych szkoleń przy zatrudnianiu pracowników.

Prawa i obowiązki franczyzobiorcy

Tak jak w każdym przypadku franczyzobiorca to podmiot gospodarczy lub osoba fizyczna, która kupuje pakiet franczyzowy i prowadzi działalność zgodnie z jego warunkami określonymi w umowie franczyzowej zawartej z franczyzodawcą⁹³. Pracuje ona jednak na własny rachunek, ponosząc całkowite ryzyko związane z prowadzeniem tej działalności. Jego funkcjonowanie oparte jest na gotowej, sprawdzonej przez franczyzodawcę koncepcji biznesowej.

W przypadku franczyzy ma się do czynienia z trzema podstawowymi opłatami, jakie zwyczajowo ponosi franczyzobiorca. Jeśli chodzi o opłatę,

[92] Stawicka M. K., *Franczyza- droga do sukcesu*, Wyd. Helion, Gliwice 2009, s. 59.

[93] <http://franchising.pl/sloownik/franczyzobiorca/51>, zawartość strony z dnia 25.05.2010 r.

podstawową uiszczana jest ona za przyłączenie już istniejącego punktu do sieci franczyzodawcy. W związku z działalnością bieżącą franczyzobiorca wnosi natomiast opłaty bieżące. Są nimi części zysku, którymi dzieli się z franczyzodawcą. Ponadto mówi się o opłatach dodatkowych. Są to środki finansowe wpłacane franczyzodawcy na fundusz marketingowy, który przeznaczony jest na cele reklamowe.

Warto jednak podkreślić, iż franczyzodawca nie musi pobierać wszystkich trzech wymienionych opłat.

Analizując natomiast korzyści dla franczyzobiorcy płynące z przystąpienia do spółki, to badany podmiot nie pobiera od franczyzobiorców żadnych opłat za przystąpienie do sieci ani w trakcie współpracy. Przedsiębiorstwo bierze również na siebie ciężar remontu i przygotowania placówki wg opracowanych standardów (ściśle określone standardy wyłożenia towaru na półki - layout). Potencjalny franczyzobiorca uczestniczy jednak w wyremontowaniu oraz wyposażeniu własnej placówki, przeznacza na ten cel minimum 50 tys. zł. Musi on też posiadać własny lokal o powierzchni 200-500 m² w mieście liczącym 30-60 tys. mieszkańców (wg przyjętej strategii franczyzodawcy). Franczyzodawca zapewnia szkolenia, systemy informatyczne, obsługę bankową, prowadzenie księgowości oraz pomoc w windykacji z doradztwem działu prawnego⁹⁴. Badane przedsiębiorstwo pomaga także w sposób jak najlepszy usprawnić proces sprzedażowy, aby przyniósł on jak największe przychody.

W przypadku analizowanego podmiotu zazwyczaj franczyzobiorcą są osoby indywidualne chcące otworzyć swój własny biznes pod szyldem jednej z bardziej znanych firm elektrycznych na polskim rynku. Są to osoby lub partnerzy wchodzący do spółki z własnym kapitałem, zazwyczaj w postaci lokalu i określonej sumy pieniędzy, która zostaje przeznaczona na działalność. Taki układ w większości przypadków staje się dobrym argumentem do rozpoczęcia wspólnej współpracy. Ale tutaj pojawia się pytanie co tak naprawdę zyskuje biorca wchodząc w ten układ?

Każdy z franczyzobiorców korzysta z pakietu franczyzowego oferowanego przez przedsiębiorstwo elektryczne (w tym ze znaku handlowego, nazwy, produktów, sposobów sprzedażowych). Przed zawarciem umowy franczyzobiorca jest zapoznany z wysokością opłat wymaganych przez franczyzodawcę, planami koniecznymi przyszłych inwestycji oraz obowiązkami nakładanymi na franczyzodawcę. Franczyzobiorca ma również wgląd do informacji przedstawiających statystyki na temat innych osób działających na podobnych warunkach. W przedstawionym przykładzie pierwsze korzyści pojawiają się już po podpisaniu umowy, kiedy pojawia się temat wyremontowania i wyposażenia sklepu/hurtowni. Po pierwsze remont obiektu

[94] <http://franchising.pl/artukul/5222/a-t-krotoszyn-otwiera-nowe-placowki/>, zawartość strony z dnia 25.05.2010 r.

bierze na siebie francyzodawca. Następnie podmiot francyzowy wyposaża przyszłą placówkę na ponad 500 tys. zł. Kolejna sprawa jaka tutaj się pojawia to optymalne rozwiązanie dla obydwu stron, ponieważ francyzodawca przy pomocy swoich pracowników pomaga w rozłożeniu towaru na półki sklepowe i magazynowe według ściśle określonych standardów. W tym miejscu korzyścią dla francyzodawcy jest poszerzenie rynku zbytu o nowy (właśnie zagospodarowany) obszar. Francyzobiorca natomiast zyskuje placówkę zaprojektowaną i wyposażoną w sposób profesjonalny. Dodatkowym profitem jest otrzymanie sprawdzonych standardów, które ciężko jest wypracować początkującemu przedsiębiorcy. Można tutaj również mówić o minimalnym ryzyku porażki, ponieważ znany podmiot gospodarczy ma ukształtowaną pozycję na rynku, co stanowi już połowę sukcesu francyzobiorcy w osiąganiu znaczących zysków. Trzeba również pamiętać, że każde przedsięwzięcie biznesowe wiąże się z ryzykiem i nie ma od tej zasady żadnych odstępstw, nawet jeśli wydaje się, iż francyza to jedna z najbardziej bezpiecznych form prowadzenia działalności.

Oprócz praw francyzobiorca ma również pewne obowiązki, z których musi się wywiązywać. Ponieważ musi on dokładać jak najwięcej starań w celu rozwijania działalności francyzowej oraz w celu utrzymania jednolitego wizerunku i reputacji sieci. Jeśli francyzobiorca nie wywiązuje się z utrzymania poziomu wizerunku marki, to pociągany jest do odpowiedzialności zgodnie z umową. Ma on również obowiązek do przestrzegania norm i obowiązków jakie są przyjęte wewnątrz spółki. Nie może dojść do sytuacji, w której francyzobiorca odmawia używać nazwy i znaku towarowego na poczet wprowadzenia własnej. Od francyzobiorcy oczekuje się również lojalności wobec sieci i dochowania tajemnicy zawodowej⁹⁵.

Można postawić w tym miejscu pytanie o satysfakcję francyzobiorcy. Na pewno satysfakcja występuje, mimo tego, że niesie ona z sobą pewne ryzyko. Przejawia się wieloma korzyściami materialnymi jak i niematerialnymi. Nie musi on wydawać swoich pieniędzy na badania rynku, nie interesuje go wypłacalność swoich klientów, ponieważ francyzodawca oferuje mu pełen pakiet usług windykacyjnych. Przedstawione argumenty powinny przekonywać, iż umowa francyzowa to dobry sposób dla osób rozpoczynających własny biznes.

Prawa i obowiązki francyzodawcy

Przystępując do charakterystyki praw i obowiązków francyzodawcy należy sprawdzić czy badane przedsiębiorstwo elektryczne jako francyzodawca spełnia warunki umożliwiające bycie dawcą w przypadku zawierania umowy. Francyzodawca to osoba fizyczna lub prawna, która jest prawnym właścicielem

[95] Pokorska B., Leksykon franczyzy, wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 5-10.

znaku towarowego, nazwy handlowej, a także posiada szeroka wiedzę na temat produkowanego produktu lub świadczonej usługi, bądź zna określone rozwiązania organizacyjno-zarządcze, które mogą być wykorzystywane w innych przedsiębiorstwach⁹⁶. Tak naprawdę trzeba wziąć pod uwagę, że będąc franczyzodawcą, trzeba robić jeszcze więcej, aby przynosiło to określone korzyści. Nie ma mowy o byciu wiarygodnym współnikiem, jeśli kondycja ekonomiczna jest słaba. Aby rozpocząć zawieranie umów trzeba mieć bardzo ściśle określoną strukturę organizacyjną, a także znać bardzo dobrze stan swoich finansów. Należy być nie tylko dobrym organizatorem i zarządzającym, lecz również wizjonerem i umieć wybiec w przyszłość i stworzyć optymalny plan działania własnego przedsiębiorstwa⁹⁷.

Dlatego można zadać w tym miejscu kolejne pytanie dotyczące franczyzodawcy, a mianowicie czy podmiot ten jest odpowiednim partnerem do zawarcia umowy franczyzowej? Owa firma posiada już 34 sklepy i 10 hurtowni. Prowadzi swą działalność na terenie całej Polski poprzez nie tylko placówki handlowe, ale także przez przedstawicieli handlowych. Działa na rynku ponad 20 lat. Jego przychody w każdym kolejnym roku są wyższe o 10% w stosunku do poprzedniego. Zajmuje się sprzedażą artykułów elektrycznych, chemicznych i farmaceutycznych. Przedsiębiorstwo prowadzi zarówno sprzedaż detaliczną jak i hurtową na terenie całej Polski. Na koniec stycznia 2010 roku zatrudniało ponad 525 pracowników i liczba ta dynamicznie rośnie. Do dyspozycji podmiotu jest ponad 196 samochodów ciężarowych i osobowych. Posiada on 33 placówki elektryczno-oświetleniowe, samoobsługowy sklep perfumeryjny, 10 hurtowni elektrycznych, hurtownię farmaceutyczną, magazyn wysokiego składowania oraz biura handlowe. Tych kilka najbardziej istotnych informacji pozwala stwierdzić, że podmiot ten może stać się potencjalnym partnerem w biznesie.

Dla franczyzodawcy jednym z głównych profitów jakie niesie ze sobą zawarcie umowy franczyzowej jest możliwość pobierania stałego wynagrodzenia – opłaty franczyzowej. Przedsiębiorstwo podpisując umowę z potencjalnym partnerem ustala warunki współpracy. Pierwszym elementem jest ustalenie comiesięcznego sposobu rozliczania się (podział kosztów, przychodów itp.). Drugim elementem jest natomiast ustalenie praw i obowiązków każdej ze stron, do których zalicza się takie elementy jak na przykład korzystanie z nazwy, znaku firmowego, udostępnienie produktów w celu dalszej odsprzedaży oraz inne. Każda ze stron ma nie tylko prawa, lecz również obowiązki wobec drugiej strony. Trzecim elementem jest rozpoczęcie współpracy.

[96] Stawicka M. K., *Franczyza- droga do sukcesu*, Wyd. Helion, Gliwice 2009, s. 89.

[97] Słownik franszyzy i biznesu, *Franczyzodawca* [z:]

<http://franchising.pl/sloownik/franczyzodawca/56/>, zawartość strony z dnia 25.05.2010 r.

Współpraca rozpoczyna się z chwilą remontu danego lokalu udostępnionego przez franczyzobiorcę i jego wyremontowaniu oraz wyposażeniu. Przedsiębiorstwo będące franczyzodawcą przy pomocy swoich pracowników stara się w jak najkrótszym terminie wyposażyć i przeprowadzić promocję placówkę na lokalnym rynku. Towar jaki proponuje franczyzodawca opiewa na kwotę 500 tys. zł i jest on dobrany według potrzeb rynku, najczęściej poparty wywiadem środowiskowym. W związku z tym w ofercie proponowane są produkty lokalne (branżowe).

Do obowiązków przedsiębiorstwa należy również przekazanie informacji na temat sztuki sprzedaży i promowania własnej marki. Franczyzodawca udziela także porad w zakresie rozpoczęcia i prowadzenia działalności w ramach systemu franczyzowego. Prowadzi również badania w zakresie marketingowym, organizacyjnym i produktowym. Franczyzodawca, jakim jest przedsiębiorstwo elektryczne, daje prawo do korzystania ze swoich cen zakupowych oraz umożliwia sprzedaż towarów we własnych cenach hurtowych. Franczyzobiorca ma również prawo do korzystania z programu lojalnościowego przeznaczonego dla zakładów pracy, doradztwa działu kadrowo-księgowego, windykacyjnego, transportowego oraz szkoleń producenckich. Poza tym ma możliwość używania programu logistycznego w celu zarządzania zapasem magazynowym⁹⁸.

Na umowę franczyzową można również spojrzeć z innej strony, że niesie ona dla franczyzodawcy wiele korzyści. Przede wszystkim dzięki tym umowom przedsiębiorstwo elektryczne poszerza swój obszar działania, rozbudowuje sieć sprzedaży (kanały dystrybucyjne). Franczyzodawca czerpie również korzyści finansowe z uiszczanych przez franczyzobiorcę opłat, często niezależnie od tego czy osiąga on dochód czy nie. Franczyzobiorca również poprzez swoje lojalne działanie dostarcza informacji firmie franczyzowej o rynku, dzięki temu dawca poznaje rynek, jego preferencje i może na bieżąco reagować na pojawiające się zmiany.

Po obserwacjach i badaniach jakich dokonano w przedsiębiorstwie – franczyzodawcy stwierdzono, że otwierane sklepy na podstawie umowy franczyzowej przynoszą o wiele większe korzyści, jak sklepy macierzyste. Warto byłoby się zastanowić z czego to wynika? Na pewno osobom wchodzącym w układ jakim jest franczyza bardziej zależy na osiągnięciu jak największych zysków, niż pracownikom bezpośrednio zatrudnianym przez podmiot. Z natury człowieka wynika, że dba on bardziej o swoje niż o cudze. Jeżeli sklep należy do pracownika i pobiera z niego bezpośrednie wynagrodzenie, to w jego interesie jest zwiększać skuteczność i efektywność działań dotyczących pracy. Natomiast osoba biorcą udział w umowie

[98] Ziółkowska M. J., *Franczyza. Nowoczesny model rozwoju biznesu*, wyd. CeDeWu, Warszawa 2010, str. 10-15.

franczyzowej stara się, ponieważ wypracowany przychód jest również jego przychodem⁹⁹.

Reasumując franczyzodawca jakim jest badane przedsiębiorstwo elektryczne wraz z podpisaniem umowy poszerza swoją ofertę handlową na kolejne rynki lokalne. Jego dochody zwiększają się, ponieważ sklep macierzysty przynosi mniejsze zyski niż sklep franczyzowy. Poza tym pojawiają się większe możliwości pozyskania od producentów większych rabatów na kupowane produkty, czego efektem są konkurencyjne ceny. Tych profitów można by wymieniać bardzo dużo, ale trzeba podkreślić fakt, że aby być wiarygodnym franczyzodawcą należy być właścicielem dobrze działającego podmiotu na rynku. Trzeba posiadać znaną i rozpoznawalną markę, która kojarzy się klientom z uczciwością, rzetelnością i profesjonalizmem.

Wspólnie, lecz na swoim

Wielu partnerów przedsiębiorstwa, posiadającego sieć sklepów elektrycznych, biznesem zajmowała się od dawna. Dlatego warto byłoby się zastanowić co skłoniło ich do zawarcia umowy franczyzowej. Przede wszystkim rynek wymógł na franczyzobiorcach zmianę strategii. W dzisiejszych czasach przedsiębiorstwo coraz częściej musi być elastyczne i dostosować się do potrzeb rynku. Bezczyнность przyczynia się do stawiania kroków w tył, nie w przód. Coraz więcej pojawia się na polskim rynku firm z udziałem kapitału obcego, który w wielu przypadkach narzuca swoje strategie działania, a przede wszystkim strategię polityki cenowej. Te przedsiębiorstwa z udziałem zagranicznym przyzwyczajają klientów do coraz mniejszych cen, a nie koniecznie dobrej i wysokiej jakości.

Praca w „grupie” ułatwia początki, a nowi partnerzy mogą być spokojni – iż nie zostaną od razu rzućeni na „głęboką wodę¹⁰⁰”. Każdemu nowemu partnerowi daje się czas (od trzech do sześciu miesięcy), aby zaaklimatyzował się w nowej roli, a przez to wolną rękę w prowadzeniu indywidualnej placówki. Nie ma narzuconych targetów sprzedażowych, jak i ściśle określonych procedur prowadzenia biznesu. To on jest autorem swoich przychodów, a franczyzodawca może jedynie nakierować partnera w jaki sposób ma działać i do kogo adresować swą ofertę. Początkujące placówki franczyzowe mają do dyspozycji pracowników z centrali w celu usprawnienia swojej działalności. Poza tym na samym początku nie oczekują się od biorycy wygórowanych wyników.

Reasumując praca pod firmą i wizerunkiem franczyzodawcy daje możliwość osiągnięcia dużych sukcesów. Pozwala na rozszerzenie swojej oferty, poprzez skorzystanie z określonych i wypróbowanych metod prowadzenia działalności

[99] Słownik franszyzy i biznesu, Franczyzodawca [z:]

<http://franchising.pl/sloownik/franczyzodawca/56/>, zawartość strony z dnia 25.05.2010 r.

[100] Morawski G, *Wspólnie, lecz na swoim*, Czasopismo „Franchising”, nr 3 marzec 2010, s. 82.

gospodarczej. Więc czym może być franczyza dla biorcy? Może stać się motorem do zbudowania na rynku silnej i prężnie działającej placówki. Natomiast efektem mogą być podwojone lub potrojone zyski ze sprzedaży, a co za tym idzie większe dochody dla franczyzobiorcy. Franczyza może okazać się również lekarstwem na przetrwanie czasów kryzysu, jak i usprawnieniem oraz udoskonaleniem działalności.

Należy zapamiętać, że franczyzodawca prowadząc efektywnie swoją działalność z każdym rokiem przynosi coraz większe dochody. Poza tym większość franczyzodawców to bardzo znane firmy, które często dobrze kojarzą się indywidualnym klientom. W związku tymi faktami odpowiedź na pytanie czy franczyza jest dobrym pomysłem jest oczywista i prosta. Strategia jaką obrało przedsiębiorstwo elektryczne będące franczyzodawcą przyczyniło się do ustabilizowania dochodów spółki. Partnerzy przedsiębiorstwa działają pod ich nazwą w taki sposób, jakby było to ich. Partnerzy spółki stali się dla franczyzodawcy motorem napędowym, który wpłynął w sposób efektywny na rozwój całej sieci.

Literatura

1. Morawski G., *Wspólnie, lecz na swoim*, Czasopismo „Franchising”, nr 3 marzec 2010.
2. Pokorska B., *Leksykon franczyzy*, wyd. Difin, Warszawa 2002.
3. Stawicka M. K., *Franczyza- droga do sukcesu*, Wyd. Helion, Gliwice 2009, s. 59.
4. Ziółkowska M. J., *Franczyza. Nowoczesny model rozwoju biznesu*, wyd. CeDeWu, Warszawa 2010.
5. <http://franchising.pl/artykul/5222/a-t-krotoszyn-otwiera-nowe-placowki/>, zawartość strony z dnia 25.05.2010 r.
6. <http://franchising.pl/slownik/franczyzobiorca/51>, zawartość strony z dnia 25.05.2010 r.
7. <http://franchising.pl/slownik/franczyzodawca/56/>, zawartość strony z dnia 25.05.2010 r.

Streszczenie

Celem referatu było wskazanie w jaki sposób franczyza może przyczynić się do rozwoju przedsiębiorstw. Na przykładzie podmiotu branży elektrycznej wskazano korzyści umowy franczyzowej. Omówiono również wady i zalety zarówno dla francyzodawcy, jak i francyzobiorcy.

Abstract

Point of this paper was to introduce to the reader the opportunities which franchising can bring to the development of a company. Benefits of franchising contract were shown basing on a electricity company. Advantages and disadvantages of being part of such of a contract were also discussed. Content of the paper was to bring, that common business can be a solution of many problems, and also can create stable company which bring bigger income every year.

INFORMACJA O KLIENCIE JAKO ELEMENT FUNDAMENTÓW PRZEDSIĘBIORSTWA PRZYSZŁOŚCI

Miara informacji

Najpierw należy odpowiedzieć w jaki sposób tak naprawdę można mierzyć informację. Oczywiście jest, że im większa trudność w pozyskaniu informacji, którą można przekazać, tym jest ona cenniejszą dla ewentualnych odbiorców. Jednostką miary w świecie teorii informacji jest Ban zwany także hartleyem¹⁰¹ (oznaczenie Hart). Jest to jednostka informacji lub entropii, której podstawą jest logarytm dziesiętny. Oczywiście bardziej przydatną jednostką w świecie komputerów (a także przetwarzania informacji), jest jednostka, której podstawą jest logarytm o podstawie dwa. Taką jednostkę nazywa się bitem i reprezentowana jest poprzez dwa przeciwstawne sobie stany. W świecie komputerów są to liczby 0 i 1, w świecie elektroniki wysokie lub niskie napięcie w obwodzie, w świecie fotoniki zaś padanie fotonu na fototranzystor¹⁰².

Kolejnym terminem opisującym miarę informacji jest entropia. W teorii informacji oznacza ona średnią ilość informacji przypadającej na znak symbolizujący zajście określonego zdarzenia z pewnego określonego zbioru¹⁰³. Zdarzenia występujące w tym zbiorze mają przypisane sobie prawdopodobieństwo właśnie tego zdarzenia¹⁰⁴. Entropię najczęściej oznacza się literą H i określa następującym wzorem¹⁰⁵:

$$H(p) = - \sum_{i=1}^n p(i) \log_2 p(i)$$

gdzie: $p(i)$ jest prawdopodobieństwem wystąpienia i -tego elementu ze zbioru n -elementowego. Wykorzystanie entropii jest czysto techniczne

[101] MacKay D., *Information Theory, Inference, and Learning Algorithms*, Cambridge University Press, Cambridge 2005, s. 264-265.

[102] W tym miejscu nie będziemy się zajmować szumami wynikających z ograniczeń fizycznych.

[103] Zbiorem takim może być na przykład alfabet.

[104] Jak w przypadku alfabetu, każda litera ma określone prawdopodobieństwo wystąpienia w całym słowniku języka polskiego. Najczęściej występującą literą jest litera a z prawdopodobieństwem 8,91%.

[105] Sayood K., *Kompresja danych – wprowadzenie*, Read Me, Warszawa 2002, s. 16.

i wykracza poza zakres tego artykułu, jednak wartość, która wynika z zastosowania powyższego wzoru jest optymalną liczbą informacji na element z danego zbioru.

Przykład 1.

Niech K będzie zbiorem zdarzeń zawierającym elementy $\{a, b, c, d\}$, a prawdopodobieństwo każdego z nich niech będzie równe $0,25^{106}$. Wykorzystując powyższy wzór można określić ilość znaków niezbędną do optymalnego zakodowania tego ciągu.

$$-\sum_{i=1}^4 p(i) \log_2 p(i) = -4 \cdot 0,25 \cdot \log_2(0,25) = -4 \cdot 0,25 \cdot (-2) = 2$$

Widać więc, że należy użyć 2 jednostek informacji do optymalnego zakodowania założonego ciągu. W przypadku technicznym są to dwa bity. Co się zgadza, gdyż elementy zbioru przedstawić można jako: 00, 01, 10, 11. Wykorzystano 2 bity na znak ze zbioru.

Media przenoszenia informacji

Do przenoszenia informacji potrzebne jest oczywiście odpowiednie medium transmisyjne. Formalna definicja obejmuje tylko techniczne elementy przewodowe i bezprzewodowe. Jednak nieformalnie można przyjąć za medium informacje przekazywane «z ust do ust». Od wielu lat wiadomo, że rekomendacja ustna znajomych jest dużo bardziej cenniejsza od jakiegokolwiek recenzji specjalisty. Dzieje się tak ze względu, że wiele osób jest przekonana o bezstronności osób rekomendujących. Często powszechnym jest przekonanie, że pozytywna ocena specjalisty jest opłacana przez przedsiębiorstwo, które chce podnieść swój prestiż. Chociaż najczęściej recenzje takie są bezstronne to niestety jestnieje część przedsiębiorst opłacających pozytywne recenzje. Na szczęście istnieją przedsiębiorstwa zlecające specjalistom w dziedzinie całkowicie subiektywne opinie. Najczęściej dzieje się to poprzez pośredników, żeby podświadomie nie wymuszać na opiniodawcy pozytywną recenzję.

Informacja w dzisiejszych czasach

W dzisiejszych czasach informacja o kliencie jest ważnym strategicznym elementem. Posiadanie informacji o gustach i upodobaniach klientów w określonej branży może decydować o sukcesie lub porażce spółki na konkurującym rynku. Przykładem na próbę pozyskania informacji o klientach są liczne w dzisiejszych czasach promocje, degustacje oraz ankiety. W dzisiejszych czasach nie trudno w różnorodnych supermarketach znaleźć stoiska

[106] Oczywiście suma wszystkich prawdopodobieństw zawsze musi być równa 1.

promocyjnego. Rolą hostess (najczęściej są to młode i ładne kobiety) jest nie tylko przyciąganie klientów (jak wiadomo mężczyźni częściej zwracają uwagę na walory wizualne), ale także prowadzenie ewidencji tego czym klienci byli najbardziej zainteresowani. W ten sposób budowana jest baza danych o klientach z określonego regionu i zarząd przedsiębiorstwa może podjąć inne decyzje w tej części kraju niż w innej aby zwiększyć lub zmienić oferowane produkty.

Jednak nie tylko w realnym świecie jesteśmy atakowani z każdej strony reklamami i różnego rodzaju ankietami. To zjawisko jest o wiele powszechniejsze w Internecie. Internauci na każdym z portali atakowani są różnorodnymi reklamami, a specjaliści od marketingu prześcigają się w pomysłach, aby tylko zwrócić uwagę potencjalnego klienta. Również portale społecznościowe są i będą coraz większym źródłem informacji o obecnych lub przyszłych klientach.

Innym czynnikiem pożądanym, jako informacja dla przedsiębiorstwa, jest aktualna oferta firm konkurencyjnych. Dodatkową cenną informacją jest wiedza na temat oferty oraz przebiegu badań, jak i negocjacji innych przedsiębiorstw z dostawcami elementów zewnętrznych do przygotowywanych nowych lub istniejących już produktów. Wiedza na temat przeprowadzanych badań szczególnie przydatna jest jeśli inne firmy pracują nad podobnym lub identycznym przedsięwzięciem co rozpatrywana firma. W takim przypadku liczy się każdy miesiąc wyprzedzenia przed konkurencją. Dzięki firma otrzymuje pierwsze relacje z nowego przedsięwzięcia jak i cenne uwagi odnośnie produktu, które można wprowadzić w późniejszych modelach lub jako udoskonalenia do już istniejącego (jeśli to tylko możliwe). Jednak należy sobie zdawać sprawę, że inne zainteresowane firmy także będą starać się doglądać każdego ruchu konkurencji, przez co będą mogli uczyć się na błędach prekursora.

Przykłady gromadzenia informacji

Rozważmy portal społecznościowy X, który bardzo szybko stał się popularny wśród dużej liczby osób z różnorodnych środowisk społecznych. Z tak już prosperującym portalem Internetowym można łatwo prowadzić badania opinii publicznej w sposób niezauważalny lub nie wzbudzający podejrzeń wśród użytkowników. Załóżmy, że rozważany portal X oficjalnie wprowadził funkcjonalność zwaną grupą¹⁰⁷. Po utworzeniu grupy zainteresowań, po odpowiednim czasie ΔT , właściciel portalu X może wykonać aktualizacje

[107] Nieoficjalna wersja tej funkcjonalności także może zostać rozważona w następującym scenariuszu. Profil na portalu posiada swą nazwę oraz relację z innymi profilami. W ten sposób można grupować osoby zainteresowane tematem nie do końca uświadomionych użytkowników (często takie rozwiązanie stosują sami użytkownicy portalu lub firmy trzecie).

regulaminu użytkownika (lub wprowadzić zmiany regulaminu w trakcie dodawania funkcjonalności¹⁰⁸). W ten sposób można pokretnym językiem prawa przemycić zgodę na przetwarzanie danych osobowych i przekazywanie ich do firm trzecich. Z tak przeprowadzonym zabiegiem nie trudno jest przeskanować bazę danych w poszukiwaniu informacji jaki użytkownik dołączył do jakiej grupy zainteresowań. W taki sposób można zbudować bazę danych o potencjalnych lub aktualnych klientach i na to wszystko można mieć pozwolenie użytkowników. Po tym zabiegu wystarczy już tylko przesyłać oferty usługowo handlowe w ramach portalu lub poza nim.

Kolejnym przykładem na gromadzenie informacji są tak zwane Newslettery. Czyli forma biuletynu informacyjny przesyłana drogą elektroniczną. Takie Newslettery także mają swój regulamin użytkownika, ale podobnie jak w przypadku regulaminów społecznościowych duża ilość osób nigdy nie przeczyta tegoż regulaminu. Dlatego też «sprytny» przemysłowiec poza informacjami, które powinny być zawarte w Newsletterze może dołączać informacje odnośnie swoich partnerów biznesowych. Nie rzadko odbywa się to jako przesyłanie wiadomości zupełnie niezwiązanych z Newsletterem.

Widać więc jak duże firmy starają się lub mogą się postarać o informację odnośnie gustów, upodobań oraz odbioru nowego produktu przez klientów. A warto podkreślić, że informacja taka będzie coraz cenniejsza i trudniejsza do zdobycia. Wzrastającą trudnością zdobywania informacji może być fakt, że użytkownicy Internetu na całym świecie zaczynają być coraz bardziej świadomi swoich praw, niektórzy nawet «studiują» regulaminy w celu wychwycenia kruczków tam zawartych.

Znaczenie informacji w przyszłości

W nieodległych już czasach zbieranie informacji o klientach może pójść w dwie strony, zarówno tą pozytywną jak i negatywną dla sprzedawców. Przyczynić się do tego może wiele czynników.

Jeśli chodzi o zmianę na korzyść producentów to łatwość pozyskiwania informacji wzrośnie ze względu na coraz popularniejsze portale różnego przeznaczenia. Od portali społecznościowych po specjalistyczne fora internetowe a także prywatne strony internetowe użytkowników Internetu. Nie można także zaniedbać faktu, że w krajach wysoko rozwiniętych i rozwijających się coraz więcej ludzi posiada telefony komórkowe ze stałym dostępem do internetu. Tak więc informacja w naszym życiu będzie nieodłącznym elementem życia codziennego. Jednak taki stopień informatyzacji niesie ze sobą problem dla części producentów. Ponieważ coraz większy budżet będzie wymagany do wyróżnienia się w tłumie proponowanych usług. Innym problemem tak

[108] Nieoficjalne badania mówią, że ponad 80% użytkowników różnorodnych portali nie czyta regulaminu użytkownika.

postępującej informatyzacji jest fakt, że ludzie robią się coraz bardziej leniwi i dostarczanie informacji w formie nie skompresowanej lub skompresowanej niewystarczająco efektywnie może zniechęcić potencjalnych klientów. Warto zauważyć, że wiele z pośród znanych firm w różnych branżach posiada jak najbardziej «leniwe» elementy rozpoznawcze (logo, kolor firmowy, itp.). jednak takie symbole poza estetyką muszą także przemawiać do lewej półkuli mózgowej wywołując skojarzenia właśnie z tą konkretną marką.

Natomiast jeśli chodzi o przejście na niekorzyść producentów to głównym czynnikiem jest coraz większa świadomość użytkowników końcowych produktu. Ludzie stają się coraz bardziej dociekliwi i bardziej wymagający, chociaż istnieją metody na zniechęcenie użytkowników do dociekliwości (poprzez kamuflowanie faktów prawnych w zawiłych formułach), to jednak coraz ciężiej sprostać wygórowanym wymaganiom konsumentów. Dekadę temu nie był to problem, jednak w czasach obecnych powoli zbliżamy się do fizycznych ograniczeń, których nie da się «przeskoczyć». Powyższe wywody dotyczyły się tylko rozważań od strony informatycznej, głównie Internetu i bezustannego dostępu do informacji. Jest to jednak uzasadnione podejście, ze względu na to, że oczywistym jest fakt, iż społeczeństwo staje się coraz bardziej uzależnione od przyływu informacji i każda informacja nadmiarowa poza istotnym przekazem jest ignorowana.

Zbieranie informacji o klientach w przyszłości

Gdzie w tym wszystkim znajdzie miejsce przedsiębiorstwo jutra? Otóż największym problemem jest nowy i unikalny sposób na jeszcze lepsze zbieranie, przetwarzanie i wykorzystywanie informacji o klientach. I tutaj właśnie odbędzie się największa «wojna» wśród konkurencji. Każda z firm będzie szukać metod dotarcia do klienta. Znowu odnosząc się do świata Internetu, każdy z używanych komputerów posiada przeglądarkę Internetową. W silniku tej aplikacji istnieje mechanizm zwany ciasteczkami¹⁰⁹. W dzisiejszych czasach większość stron pozostawia w pamięci komputera informacje dotyczące odwiedzane strony (np. dane do logowania, ostatnio oglądane podstrony itp. Nie wykluczone jest, że gdy odwiedzamy stronę internetową jakiegokolwiek firmy, oprogramowanie strony nie pobierze i nie przeanalizuje ciasteczka zostawione z innych stron.

Rozważmy firmę zajmującą się sprzedażą wysyłkową najróżniejszych rzeczy. Rozważmy użytkownika swobodnie poruszającego się po różnorodnych stronach producentów dowolnego (oferowanego przez rozważany sklep) produktu. Jeśli założymy, że 70% stron producentów pozostawia w przeglądarce użytkownika ciasteczka. To po odwiedzeniu strony sklepu, sklep ten może na głównej stronie przedstawić przedmioty, którymi

[109] Ang. Cookie.

zainteresowany może być użytkownik¹¹⁰. Ponadto jeśli użytkownik dokona zakupu w tymże sklepie, baza danych wzbogacona zostanie o fakt pozytywnej decyzji o przedmiocie. Może to skutkować ofertą podobnych produktów lub innymi produktami wybranego producenta.

Podobne techniki do opisanej powyżej są już stosowane, jednak złożoność procesów i algorytmów, które byłyby w stanie przedstawiać takie informacje, jest zbyt wysoka żeby wykonywać te operacje «live». Mimo, że wiele firm oferujących reklamy kontekstowe na stronach Internetowych wkładają wiele wysiłku i funduszy w rozwój zbierania danych o użytkownikach to wiele z tych metod jest nie do przyjęcia ze względu na złożoność logiczną lub czasową.

Wnioski

Po raz kolejny można zadać pytanie: gdzie w tym wszystkim rola przedsiębiorstwa przyszłości? Odpowiedź jest dość prosta. Przedsiębiorstwo jutra musi już dziś zdać sobie sprawę z tego, że informacja o klientach i własnej konkurencji jest kluczem do bycia «jeden krok naprzód» przed rywalizacją. Oraz z tego, że tak naprawdę metoda zdobycia informacji jest sprawą drugorzędną. Może być to też sposób nieetyczny lub będący na granicy przyzwoitości, stosując sztuczki prawne i regulaminy.

Streszczenie

Celem artykułu jest zapoznanie czytelnika z wagą jaką w obecnych czasach jest informacja. Uświadomienie go, że informacja o różnych czynnikach zewnętrznych przedsiębiorstwa będzie odgrywała coraz większą rolę na arenie rynku kapitalistycznego. Poprzez informacje zewnętrzne rozumiane są informacje o klientach, ich gusta oraz upodobania. Warunkami zewnętrznymi są także plany i produkty oferowane przez konkurencję.

CUSTOMER INFORMATION AS A PART OF FOUNDATIONS OF A COMPANY OF THE FUTURE

Abstract

The point of this paper is to introduce the importance of information nowadays to the reader. Makes him realize, that the information about different external factors will have bigger impact in position of the company on free market. External factors are defined here as information about clients, their tastes and likes, but also as plans and products offered by market competition.

[110] Nie rozpatrujemy przypadku, w którym użytkownik ma dobrze zabezpieczoną przeglądarkę lub wyłączony mechanizm ciasteczek.