WSTĘP 1
Symulacyjne gry decyzyjne 2
I. Założenia przyjęte przy wyborze symulacyjnej gry decyzyjnej jako metody wspomagającej wdrażanie Przedsiębiorczości Akademickiej. 2
II. Dlaczego muszę być przedsiębiorczym? 2
III. Założone cele dydaktyczne 4
IV. Adresaci – uczestnicy gry 5
V. Charakterystyka gry – opis modelu 5
VI. Metodyka realizacji 6
Źródła finansowania działalności sektora MSP na przykładzie branży energetycznej 7
I. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw 7
II. Małe i średnie przedsiębiorstwa w branży energetycznej 9
III. Źródła finansowania działalności małych i średnich przedsiębiorstw 12
1. Kapitał obcy 13
2. Kapitał własny 15
IV. Źródła finansowania wczesnych faz rozwoju firmy 17
1. Venture capital – inwestycje we wstępne fazy rozwoju firm 17
2. Anioły biznesu – pomoc dla małych firm 20
3. Finansowanie MSP w energetyce 22
V. Podsumowanie 23
Design to czasownik! 25
I. Świat się zmienia, dobre wzornictwo pozostaje. 25
II. Widzieć zawsze szerszy kontekst. 26
III. Zawód projektant 27
IV. Jak współpracować? 27
V. Co mówią badania? 28
VI. Stowarzyszenia i fundacje 29
VII. Próba podsumowania 29
Innowacje a budowa modeli biznesowych 31
I. Wstęp 31
II. Dynamika modeli biznesowych 31
III. Uwarunkowania i czynniki zewnętrzne budowy modeli biznesowych 32
1. Przewaga konkurencyjna jako podstawowy element modelu biznesowego 34
2. Coraz większe znaczenie innowacji w budowie modeli biznesu 35
3. Innowacje - imperatyw rozwoju naszego kraju a w biznesie ważny czynnik przewagi konkurencyjnej 36
4. Charakterystyka innowacyjnej koncepcji biznesu (businness concept innovation) 40
5. Model oparty na innowacji wartości (strategia błękitnego oceanu) 40

IV. Podsumowanie ... 43
Instrumenty zarządzania a wzrost efektywności i konkurencyjności organizacji ... 44
I. Zarządzanie wartością ... 44
1. Narzędzia zarządzania wartością firmy wartością ... 46
2. Monitoring finansowy wartością ... 46
3. Controlling i analiza kosztów wartością ... 47
4. Zasady i etapy zarządzania wartością firmy wartością ... 48
5. Nowe mierniki oceny rezultatów działalności firmy wartością ... 49
6. Współpraca – potencjał wzrostu wartości wartością ... 51
II. Strategiczna karta wyników ... 53
1. Przedsiębiorstwo – dla kogo i po co ? ... 53
2. Zarządzanie przez procesy- reengineering ... 56
3. Orientacja na procesy biznesowe (BPO) ... 58
4. Zadania procesu ... 61
III. Benchmarking ... 62
1. Cele benchmarkingu ... 62
2. Funkcje benchmarkingu ... 63
3. Rodzaje benchmarkingu ... 63
4. Silne i słabe strony benchmarkingu ... 65
Planowanie ... 67
Przedsiębiorczość akademicka w regionalnym ekosystemie innowacji ... 72
I. Istota przedsiębiorczości akademickiej ... 72
II. W kierunku regionalnego ekosystemu innowacji ... 73
III. Instytucje ekosystemu innowacji ... 75
IV. Model biznesowy start-up’u ... 77
Zarządzanie projektem innowacyjnym ... 79
I. Innowacja. Innowacyjność przedsiębiorstwa. ... 79
II. Zarządzanie projektami ... 79
III. Koncepcja zarządzania projektem innowacyjnym ... 80
IV. Zarządzanie operacyjne projektem innowacyjnym ... 81
V. Rola zarządu firmy w zarządzaniu projektem innowacyjnym ... 82
Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – wybrane problemy ... 83
I. *CENTRUM INNOWACJI I TRANSFERU TECHNOLOGII* ... 88
II. EUROPEJSKI INKUBATOR TECHNOLOGICZNY ... 89
III. Katalog Ofert Technologii ... 89

Jan Kaźmierczak

WSTĘP

Idea przedsiębiorczości akademickiej tworzy swoistą ramę dla podejmowanych w wielu ośrodkach akademickich działań, zmierzających do jak najsilniejszego powiązania procesów kształcenia – a więc przekazywania studentom wiedzy i umiejętności związanych z rodzajem i kierunkiem studiów – z tworzeniem warunków do wykorzystania zdobytych podczas studiów kompetencji w praktyce.

Oczywistą podstawą dla przedsiębiorczości osób funkcjonujących w środowisku akademickim – zarówno studentów i absolwentów uczelni wyższych jak i dla pracowników naukowych – jest to wszystko co stanowi wynik działalności naukowo - badawczej. Teza o potrzebie wykorzystania wyników badan w szeroko rozumianej praktyce wydaje się bezdyskusyjne, natomiast próby praktycznego zastosowania tej tezy nie zawsze są udane. Często okazuje się, że znakomici naukowcy dysponującymi świetnymi osiągnięciami badawczymi nie bardzo dają sobie radę z tym wszystkim, co mieści się w pojęciu „komercjalizacja wiedzy”.

Dlatego też autorzy niniejszego pracowania zdecydowali się na podjęcie próby prezentacji swoich doświadczeń w omawianym obszarze. Publikacji dotyczących zagadnień komercjalizacji wyników badań naukowych jest na rynku coraz więcej (warto wspomnieć tu na przykład przewodnik „Komercjalizacja B+R dla praktyków” przygotowany i wydany przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego”), przyjęliśmy jednak iż w tak ważnym obszarze zagadnień warto udostępnić zainteresowanym możliwie szeroką gamę zagadnień, godząc się nawet na powtórzenia (już starożytni Rzymianie uważali, iż „powtarzanie to matka studiowania”).

W założeniu przedstawiane powinno obejmować informację na temat rodzajów i form przedsiębiorczości akademickiej, w tym przykłady i opisy inicjatyw typu spin-off i spin-out, powstających na Uczelniach. Podjęto także próbę opracowania i przedstawienia wzorcowego „Regulaminu tworzenia firm spin-off i spin-out na uczelniach”.

W poszczególnych częściach opracowania autorzy podjęli próbę przybliżenia Czytelnikowi szczegółowych aspektów takich zagadnień jak:

- nawiązywanie współpracy środowiska naukowego z przemysłem
- komercjalizacja wiedzy naukowej
- możliwości poznania przez naukowców reguł rządzących wolnym rynkiem
- rozpoznanie wzajemnych oczekiwań naukowców i przedsiębiorców
- uczenie przedsiębiorczości
- transfer wiedzy i Formy komercjalizacji wiedzy.
- ułatwianie firmom dostępu do sektora badawczo – rozwojowego
- podniesienia konkurencyjności przedsiębiorstw poprzez dostęp do najnowszysch wyników badań naukowych.

W zamierzeniu ogólnym, treści prezentowanego opracowania mają także obejmować takie kwestie jak praktyczny wymiar idei „Community thinking” (myślenie wspólnotowe) oraz identyfikować – na podstawie doświadczeń autorów - bariery i ograniczenia przedsiębiorczości akademickiej.

Zapraszam do lektury wyrażając nadzieję, iż nasza inicjatywa przyczyni się - choć w niewielkim stopniu - do udrożnienia związków pomiędzy polskim światem nauki i szkolnictwa wyższego a gospodarką. Im bardziej się to uda, tym bliżej będziemy wdrożenia w naszym kraju modelu „gospodarki opartej na wiedzy”.

Jan Korbut

SYMULACYJNE GRY DECYZYJNE

I. Założenia przyjęte przy wyborze symulacyjnej gry decyzyjnej jako metody wspomagającej wdrażanie Przedsiębiorczości Akademickiej.

1. Informacje i doświadczenia zdobyte w trakcie gry, mogą być wykorzystane przez jej uczestników do rozwiązywania swoich indywidualnych problemów związanych z zatrudnieniem.
2. Zajęcia opracowano tak, aby pomóc uczestnikom podjąć decyzje umożliwiające wykorzystanie ich wiedzy i predyspozycji. Wspólnie trakcie zajęć, będziemy szukać odpowiedzi na pytanie: czy ten wybór ma szanse na dobry wynik - przy waszej osobowości, przygotowaniu zawodowym i stylu życia? Czy to odpowiada waszym potrzebom?
3. Pomożemy wam też ocenić możliwość założenia własnego przedsiębiorstwa. Możecie posiadać wiele potrzebnych wiadomości, umiejętności i jednocześnie może wam brakować innych niezbędnych do prowadzenia własnej firmy umiejętności – musicie sobie to uświadomić.
4. Po zakończeniu gry będziecie mogli racjonalniej ocenić wasze możliwości co do założenia przedsiębiorstwa. Nikt nie może was w tym wyręczyć. Jest to całkowicie waszą osobistą sprawą. Będziemy w trakcie zajęć po to, aby razem o niej pomyśleć - udzielić wam pomocy i być może wspólnie rozwiązać wasze problemy.
5. Po zakończeniu gry ,jej uczestnicy będą lepiej przygotowani do wyboru jednej z dróg aby:

- założyć własne przedsiębiorstwo,
- znaleźć pracę, aby zdobyć więcej doświadczenia i później założyć własne przedsiębiorstwo,
- iść do szkoły, na kurs, staż, studia, praktykę itd. - aby zdobyć więcej wiedzy, umiejętności i doświadczenia przed założeniem własnego przedsiębiorstwa,
- zdecydować, że przedsiębiorczość nie jest dla mnie – dobrze przygotować się do roli przedsiębiorczego pracownika.

Każde z tych wyjść jest równie dobre - jeśli jest oparte na racjonalnych podstawach.

Jest rzeczą ważną pomagać w różnej formie w starcie nowym przedsiębiorstwom . Ale jeszcze ważniejszą jest pomoc konkretnemu człowiekowi w podjęciu racjonalnej decyzji, która rozwiąże jego problemy zatrudnienia w określonym czasie i uwarunkowaniach.

Zacznijmy od zdefiniowania słowo przedsiębiorca.

Przedsiębiorca to człowiek, który podejmuje wszelkie ryzyko związane z założeniem i prowadzeniem firmy - przedsiębiorstwa. Obejmuje to wykonywanie wszelkich działań, jakie związane są z wytworzeniem dobra lub usługi, a także odpowiedzialność społeczną z tym związaną oraz postępowanie zgodnie z obowiązującym prawem.

Motywacja zostania przedsiębiorcą bierze się z własnych potrzeb każdego człowieka.

A oto słowa utworzone od wyrazu przedsiębiorca :

- przedsiębiorczy – przymiotnik lub forma opisu słowa przedsiębiorca ,
- przedsiębiorczość – proces, który ucieleśnia wszystkie doświadczenia i działania związane ze staniem się właścicielem przedsiębiorstwa..

W tej grze - słowo „przedsiębiorca” używane jest zamiennie: w znaczeniu właściciela małego przedsiębiorstwa i osoby samozatrudniającej się.

II. Dlaczego muszę być przedsiębiorczym?

Może to jakaś chwilowa moda która przeminie? Nie liczcie na to. Podajemy podstawowe argumenty, które to uzasadniają .

Po pierwsze: Jesteśmy świadkami wyścigu pomiędzy czasem przeznaczonym przez człowieka na naukę a czasem przeznaczonym na pracę zawodową przynoszącą dochody. Coraz więcej czasu musi człowiek przeznaczać na zdobywanie a potem permanentną aktualizację swoich kwalifikacji .

Po drugie: Dynamiczne procesy związane z globalizacją i związanymi z nią przepływami produktów, kapitałów, informacji, ludzi itd. oddziałują na wszystkie rynki; a przede wszystkim na rynek pracy. Najpoważniejszą decyzją w życiu człowieka staje się jego gruntowne i stale aktualizowane wykształcenie, rozumiane jako długofalowa inwestycja w swoją przyszłość.

Po trzecie: na rynku pracy obserwujemy największy opór – bezwładność . Wynika on z różnych przyczyn: kulturowych, ekonomicznych, osobowościowych do ideowo-politycznych włącznie. Wszystkie sprowadzają się do wspólnego mianownika, którym jest problem bezrobocia. W wydaniu indywidualnym syntetyzują się głównie w postaci braku przychodów, tym samym środków do życia bezrobotnego.

Po czwarte: zasiłki i najbardziej wyszukane formy pomocy, jest jak wykazało doświadczenie, skutecznie problemu nie załatwiają. Nie można problemów ekonomicznych człowieka rozwiązać w sposób trwały bez uprzedniego rozwiązania problemów związanych z jego kwalifikacjami - a więc, problemów edukacyjnych.

Po piąte: rozwiązaniem może być wprowadzenie: ucznia, studenta, bezrobotnego, pracownika czy rolnika zagrożonego bezrobociem na ścieżkę edukacyjną: przedsiębiorczość – rozwój – praca.

Po szóste : Coraz mniej jest zgody na to, że odpowiedzialność za problemy ekonomiczne bezrobotnego jest przenoszona na pracujących przy biernej czy mało aktywnej postawie poszukującego pracy. Osoba mająca problemy ekonomiczne , aby otrzymać pomoc zewnętrzną musi wykazać się aktywnością – przedsiębiorczością.

Po siódme: przedsiębiorczość to nie tylko aktywne zachowania w poszukiwaniu pracy – zatrudnienia. Przedsiębiorczość to przede wszystkim dążenie do zdobycia kwalifikacji potrzebnych na rynku pracy, które zapewnią człowiekowi pracę. Zaś praca to nie tylko zatrudnienie się w jakimś przedsiębiorstwie, firmie czy urzędzie. Najlepiej państwowym - bo tam wprawdzie marna płaca ale w miarę pewna praca chroniona przez związki zawodowe. Większość problemów zatrudnienia na dojrzałych rynkach pracy /w krajach wysoko rozwiniętych/ jest rozwiązywana w drodze samozatrudnienia.

Po ósme : tę wiedzę trzeba doprowadzić do świadomości ucznia, studenta, robotnika czy rolnika aby dobrze sobie, każdy z nich przypomniał i zastosował stare polskie przysłowie: „umiesz liczyć – to licz na siebie”. Zapomnijcie o państwie, które wam zapewni pracę .

Po dziewiąte: sukcesu nie odniesie człowiek posiadający nawet bardzo dobry pomysł, ideę itp. jeżeli nie potrafi tego sprzedać lub sam praktycznie wykorzystać. Wśród bezrobotnych jest duży odsetek „geniuszy”, których nie rozumie świat. Nie dołączajcie do nich .

Po dziesiąte: szybkość zmian w nauce, gospodarce, finansach itd. sprawia, że nawet najlepsze pomysły szybko się starzeją – więc czas na ich wdrożenie jest bezcenny .

SUMUJĄC: Rozwój człowieka rozumieć trzeba jako bieżące dostosowywanie jego kwalifikacji do zmiennych w czasie potrzeb rynku pracy. Jest to nierozerwalnie związane z jego aktywną a więc przedsiębiorczą postawą, względem nieuniknionych i coraz szybciej zmieniających się wyzwań wszystkich rynków, a szczególnie rynku pracy.

Pojawia się więc problem : jakimi działaniami, metodami i środkami doprowadzić do świadomości ludzi te proste chociaż w wielu środowiskach jeszcze mało zrozumiałe i akceptowane i stosowane zależności.

Jak przekonać człowieka, że jego poziom życia zależy bezpośrednio od jego kwalifikacji**?** Że inwestycja w swoje kwalifikacje jest najpewniejszą i najbardziej rentowną ze wszystkich znanych. Wiąże to się nie tylko ze zmianą postawy, nastawienia do problemów edukacyjnych ale także z przekonaniem uczestników rynku pracy, że mogą i powinni te problemy sami przy pewnej pomocy zewnętrznej rozwiązać. Uczestnicy rynku pracy muszą uwierzyć w siebie, w swoje możliwości, aby podjąć te wyzwania i z sukcesem rozwiązywać problemy swoje i swoich rodzin.

Najlepsze wykłady, pogadanki, odczyty, dyskusje mogą dostarczyć uczestnikom tylko pewnej porcji wiadomości na temat przedsiębiorczości, ekonomii, prawa, marketingu, rynku pracy, zarządzania itd.

Rzeczywista przemiana w postawie przedsiębiorczej człowieka, opanowanie przez niego umiejętności z tym związanych może nastąpić gdy człowiek daną sytuację „przeżyje emocjonalnie”. Musi on utożsamić się z pełnioną funkcją i wystąpić u niego proces interioryzacji wiedzy i doświadczenia.

Ale tutaj rodzi się podstawowy problem. Gdy szkolimy kierowcę (lotnika ,operatora dźwigu itd.) po kursie teoretycznym oddajemy mu samochód, instruktora, drogę plac manewrowy itd. aby mógł opanować praktycznie prowadzenie pojazdu w warunkach najbardziej zbliżonych do rzeczywistości.

Przez analogię – chcąc uczyć przedsiębiorczości: rolnika, robotnika, urzędnika, studenta czy ucznia - powinniśmy go postawić w roli przedsiębiorcy: dyrektora, prezesa, kierownika, właściciela. Tylko wtedy może on zrozumieć istotę i specyfikę samozatrudnienia, zasady funkcjonowania firmy, rynku, konkurencji, itd. Jest

to także warunek podjęcia świadomej, racjonalnej decyzji o swoich możliwościach - podjęcia wyzwań w zakresie przedsiębiorczości, zdiagnozowania swoich predyspozycji oraz weryfikacji swoich sądów czy opinii i możliwości tym zakresie.

Jak to zrobić ze szkolonym kandydatem na przedsiębiorcę? Przecież on jako przyszły przedsiębiorca może mieć: dziesiątki - nie tylko samochodów (kierowca jeden), ale też ludzi, budynków, komputerów i innych wartości .

Ale nikt nie odda mu firmy, aby sobie na niej „poćwiczył" podejmowanie decyzji. Nawet prawo tego nie dopuszcza. Jak z tego problemu można wybrnąć?

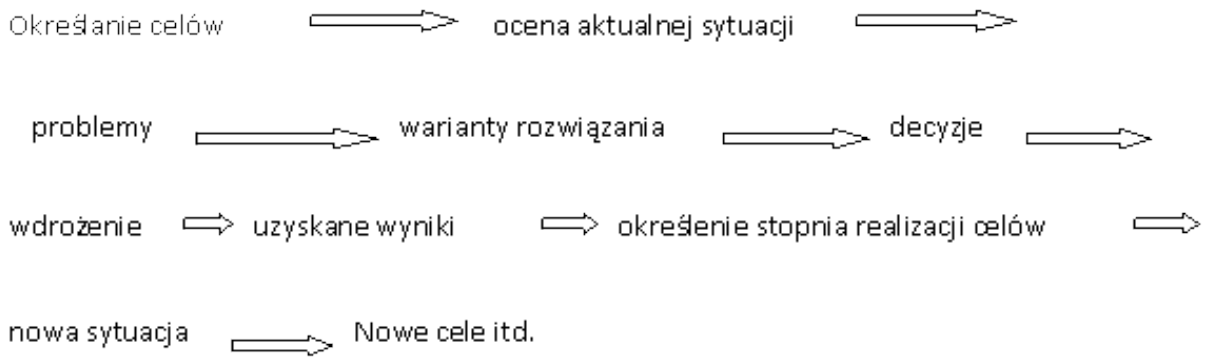
Bynajmniej nie jesteśmy pozbawieni w tym zakresie możliwości i narzędzi. Od lat 60 -tych ubiegłego wieku w krajach wysoko rozwiniętych stosuje się z powodzeniem metody umożliwiające skuteczne kształcenie przedsiębiorców.

Skuteczną metodą, która łączy dynamicznie te trzy elementy wiedzy potrzebnej przedsiębiorcy: wiadomości, umiejętności i postawy w procesie kształcenia są - **symulacyjne gry decyzyjne** (**SGD**). Nie wdając w głębsze rozważania teoretyczne zasygnalizujemy tylko czym one są. Zacznijmy od użytych w nazwie pojęć.

Symulacja – w języku polskim termin wieloznaczny, w tym opracowaniu przyjmijmy, że będziemy naśladować rzeczywistość gospodarczą podejmując decyzje w ramach przedstawionego dalej modelu i scenariusza gry.

Gra – także pojęcie wieloznaczne. Rozgrywać będziemy grę ekonomiczną opartą na modelu matematycznym, zasadach rynkowych, silnej konkurencji, rachunku ekonomicznym, analizie finansowej w warunkach niepełnej informacji.

Decyzyjna - w czasie gry będzie realizowany proces:



Wyniki uzyskane przez rozgrywające grę osoby lub zespoły zależą tylko od zdolności intelektualnych, predyspozycji twórczych, wiedzy, doświadczenia, intuicji oraz motywacji do osiągnięć rozgrywających. Prowadzący grę na jej wyniki nie mają wpływu.

III. Założone cele dydaktyczne.

Symulacyjna gra decyzyjna, której rozegranie Wam proponujemy umożliwi wam interioryzację - przyswojenie wiedzy i doświadczenia szczególnie z zakresu: matematyki, makro i mikro ekonomii, przedsiębiorczości, zarządzania, marketingu, podstaw analizy finansowej oraz socjo – psychologicznych podstaw kierowania firmą.

A w szczególności:

1. Zdobycie teoretycznych i praktycznych zasad kierowania (zarządzania) małym (mikro) przedsiębiorstwem w warunkach ostrej konkurencji.
2. Opanowanie umiejętności w zakresie planowania strategicznego i jego przełożenia na plany taktyczne i operacyjne firmy.
3. Wykształcenie umiejętności oceny sytuacji firmy jako podstawy podejmowania decyzji o różnym charakterze i zasięgu czasowym.
4. Praktyczne opanowanie cyklu działania zorganizowanego w trakcie sekwencyjnego procesu podejmowania decyzji.

5. Wykształcenie umiejętności pracy zespołowej.
6. Nabycie umiejętności sporządzania i interpretacji rachunku zysków i strat, przepływów pieniężnych oraz podstawowych wskaźników finansowych.
7. Ukształtowanie nawyków wykorzystania narzędzi analizy finansowej do podejmowania racjonalnych decyzji zapewniających płynność finansową i rozwój firmy.
8. Opanowanie podstawowych umiejętności z zakresu indywidualnej przedsiębiorczości.
9. Zdiagnozowanie – ocenę swojej wiedzy, predyspozycji, sądów oraz opinii w zakresie szeroko rozumianej przedsiębiorczości.
10. Umożliwia uczestnikowi podjęcie racjonalnej, świadomej decyzji o wejściu na ścieżkę edukacyjną: ***przedsiębiorczość ➔ rozwój ➔ praca***.

Niestety w grze o wymiarze 10 godzin dydaktycznych możemy tylko zwrócić uwagę, zasygnalizować wymienione powyżej zagadnienia - problemy.

IV. Adresaci – uczestnicy gry.

Coraz większą grupę społeczną stanowią „**ludzie przemieszczani”.** Ludzie przemieszczani, to ludzie, którzy przechodzą przez jakieś duże zmiany w swoim życiu. Te zmiany mogą być efektem takich wydarzeń jak: utrata możliwości utrzymania się z gospodarstwa rolnego, zwolnienie z pracy, choroba, inwalidztwo, kryzys wieku średniego, ukończenie szkoły czy też studiów, zdobycie stopnia naukowego, wyjście z wojska, wyjście z więzienia, przejście na emeryturę, owdowienie, wypadek w najbliższej rodzinie, itp. Wydarzenia te wywołują w życiu człowieka mniejsze lub większe zmiany. Zajęcie się działalnością na własny rachunek jest jedną z podstawowych form odpowiedzi na życiowe wyzwania i szansą dla ludzi przeżywających tego rodzaju wyzwania .

Rodzina, szkoła, uczelnia, zakład pracy, w ogóle - albo też słabo przygotowują człowieka do rozwiązywania tego rodzaju problemów, które są dla niego nie uniknione. Szczególnie boleśnie odczuwają to ,,przemieszczani” - absolwenci szkół i uczelni wchodzący na rynek pracy – młodzi, pełni pomysłów i energii.

Nie mniej odczuwają to bezrobotni, pracownicy zwalniani, powracające z urlopów macierzyńskich kobiety, rolnicy prowadzący upadające gospodarstwa, niepełnosprawni. Do tych grup pozostawionych w dużej części samym sobie - bez efektywnej pomocy adresujemy tę grę .

Rozegranie gry GRAKOR 2011 jest tylko próbą przyjścia z pomocą wyżej wymienionym grupom „ludzi przemieszczanych”. Zawsze bowiem - podjęcie decyzji o uruchomieniu działalności na własny rachunek lub podjęcia dalszego kształcenia w kierunku zapewniającym zatrudnienie należeć będzie do każdej osoby prowadzącej najważniejszą w gospodarce rynkowej firmę: gospodarstwo domowe

Rodzina, szkoła, uczelnia, zakład pracy, w ogóle - albo też słabo przygotowują człowieka do rozwiązywania tego rodzaju problemów, które są dla niego nie uniknione. Szczególnie boleśnie odczuwają to ,,przemieszczani” - absolwenci szkół i uczelni wchodzący na rynek pracy – młodzi, pełni pomysłów i energii . Nie mniej odczuwają to bezrobotni, pracownicy zwalniani, powracające z urlopów macierzyńskich kobiety, rolnicy prowadzący upadające gospodarstwa, niepełnosprawni. Do tych grup pozostawionych w dużej części samym sobie - bez efektywnej pomocy adresuję tę grę.

V. Charakterystyka gry – opis modelu.

1. Funkcje gry: gra informacyjna oraz kontrolno oceniająca.
2. Rodzaj kształconych umiejętności: podejmowanie racjonalnych decyzji.
3. Przedmiot gry: ekonomika, organizacja i zarządzanie małą firmą.
4. Stopień uogólnienia: gra globalno – funkcjonalna, z rozwinięciem konkurencji i marketingu.
5. Gra problemowa, z ukrytymi i sformułowanymi problemami.
6. Gra naturalno – symulacyjna.
7. Gra stochastyczna: probabilistyczno – strategiczna.
8. Gra oparta na modelach: matematycznym i werbalno – opisowym.
9. Gra wieloetapowa: 16 – 20 serii decyzji.

VI. Metodyka realizacji.

I. ETAP
Wprowadzenie teoretyczne. Objaśnienie celów. Parametrów i reguł.
Organizacja zarządów firm – zespołów zadaniowych. Opracowanie biznes - planu.
II. ETAP
Rozegranie 16 do 20 kwartałów. Opracowanie uzyskanych wyników. Analiza finansowa wyników. Analiza SWOT firmy.
III . ETAP
Prezentacja wyników firm . Ocena jakości procesów decyzyjnych. Ocena wartości firm i stopnia realizacji celów przez zespoły.

Technika obliczeniowa: gra „ręczna", „ołówkowa" z możliwością przejścia na grę komputerową.
Gra ręczna jest stosowana do czasu opanowania przez uczestników techniki wypełniania formularzy, zrozumienia modelu przedsiębiorstwa, mechanizmów powstawania wyników .
Gra dydaktyczna nie może się sprowadzać do zgadywania czy działań czysto losowych szkolonych uczestników .

Dr inż. Katarzyna Brendzel-Skowera
Dr inż. Marcin Zawada
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

ŹRÓDŁA FINANSOWANIA DZIAŁALNOŚCI SEKTORA MSP NA PRZYKŁADZIE BRANŻY ENERGETYCZNEJ

I. Sektor małych i średnich przedsiębiorstw.

Sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) mimo ciągle zmieniających się warunków prowadzenia działalności gospodarczych i niejasnych przepisów podatkowych jest głównym motorem naszej gospodarki. Według Głównego Urzędu Statystycznego notuje się ciągły wzrost liczby powstających małych i średnich przedsiębiorstw, które stanowią w Polsce ponad 99,8% ogólnej liczby przedsiębiorstw, zapewniają one około 67% miejsc pracy oraz tworzą około 48,6% PKB.

Liczbę aktywnych przedsiębiorstw sektora MSP w latach 2003–2008 przedstawia tabela 1. 96% z nich stanowią przedsiębiorstwa mikro zatrudniające do 9 osób. Udział przedsiębiorstw małych (zatrudniających od 10 do 50 osób) stanowi około 3% ogółu aktywnych przedsiębiorstw. Liczba MSP systematycznie wzrasta tak w ujęciu ogólnym, jak i w poszczególnych grupach.

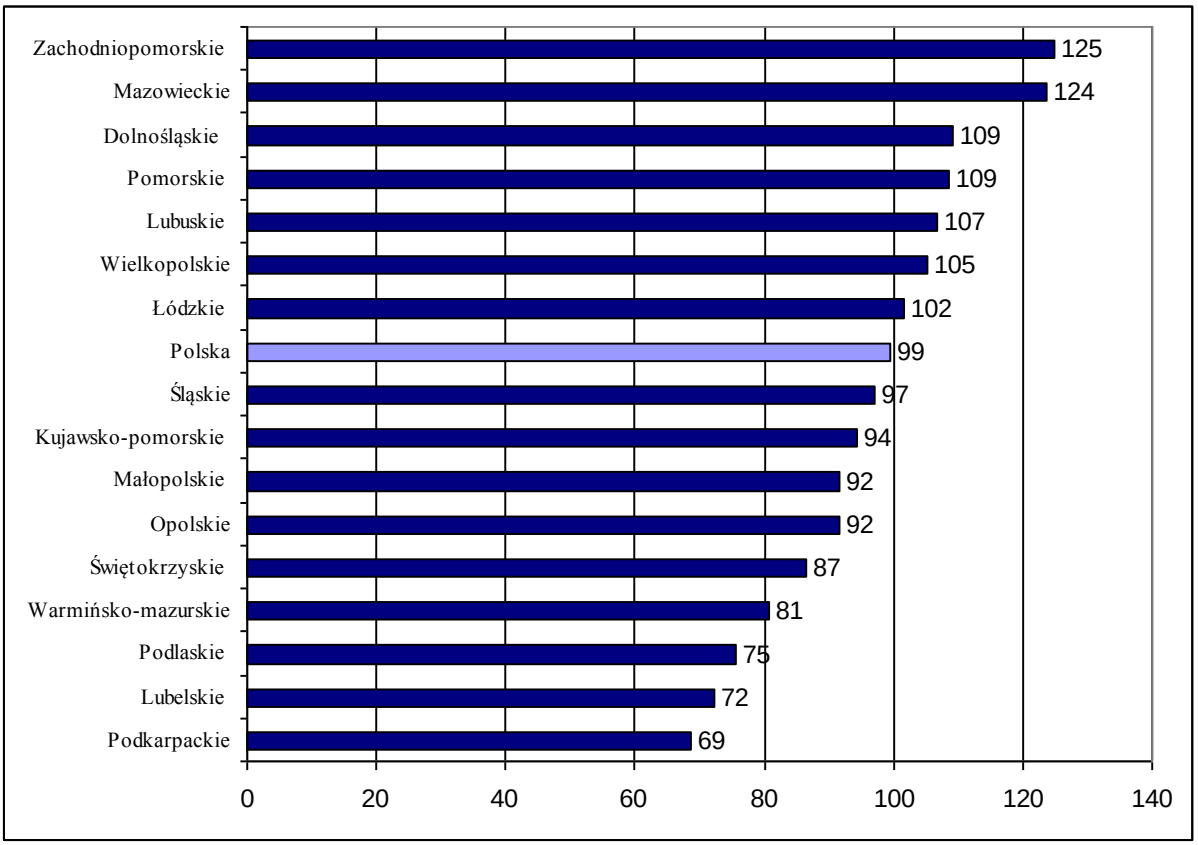
Tab. 1. Liczba aktywnych przedsiębiorstw w latach 2003-2008

Przedsiębiorstwa	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2007**	**2008**
Mikro	**1 666 696**	**1 653 856**	**1 615 167**	**1 652 998**	**1 713 194**	**1 787 909**
Małe (bez mikro)	**42 770**	**44 370**	**44 519**	**44 228**	**45 184**	**54 974**
Średnie	**14 368**	**14 003**	**14 254**	**14 708**	**15 452**	**16 327**
MSP ogółem	**1 723 834**	**1 712 229**	**1 673 940**	**1 711 934**	**1 773 830**	**1 862 462**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Gospodarki

Liczba małych i średniej wielkości przedsiębiorstw w przeliczeniu na 1000 mieszkańców w poszczególnych województwach w Polsce jest wyraźnie zróżnicowana. Wynika to z odmienności warunków gospodarczych (w tym także infrastrukturalnych) w poszczególnych województwach -regionach. Na to zróżnicowanie wpływa struktura gospodarcza, infrastruktura, chłonność rynków lokalnych, jakość i liczba instytucji otoczenia biznesu, a także dostępne dla przedsiębiorstw zasoby ludzkie czy kapitał intelektualny. Liderem w tym zakresie jest województwo zachodniopomorskie. Ostatnie miejsca zajmują województwa ściany wschodniej – podlaskie, lubelskie, podkarpackie (rys.1).

Rys. 1. Liczba MSP na 1000 mieszkańców w województwach Polski w roku 2008



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS i Ministerstwa Gospodarki

Duża liczba małych i średnich przedsiębiorstw przekłada się na ich udział w tworzeniu Produktu Krajowego Brutto. To właśnie najbardziej liczne mikroprzedsiębiorstwa generują 30% PKB. Wielkość PKB przypadająca na małe i średnie przedsiębiorstwa wynosi natomiast 7% i 10%. Sektor MSP ma również szczególne znaczenie z punktu widzenia powstawania nowych miejsc pracy. W latach 2003-2008 wygenerował blisko sześć na dziesięć miejsc pracy powstałych w sektorze przedsiębiorstw. Pod koniec 2008 r., tylko trzech na dziesięciu pracowników przedsiębiorstw było zatrudnionych w dużych firmach.

Wkład przedsiębiorstw sektora MŚP w tworzenie produktu krajowego brutto wyniósł w 2008 r. 47,0% (w tym przedsiębiorstwa mikro wytworzyły 29,8%, małe – 7,3%, zaś średnie – 9,9%). Udziału sekcji PKD sektora małych i średniej wielkości przedsiębiorstw w tworzeniu produktu krajowego brutto – przedstawiony w tabeli 2. – wskazuje na dominację przedsiębiorstw najmniejszych wśród prawie wszystkich sekcji PKD.

Sektor MŚP w Polsce ma szczególne znaczenie z punktu widzenia całej gospodarki w tworzeniu miejsc pracy. Według danych GUS na koniec 2008 roku liczba pracujących w przedsiębiorstwach ogółem wynosiła 8.969 tys. osób.

Tab. 2. Udział MSP w PKB (w cenach bieżących w mln zł) w 2008 roku

	Ogółem PKB	MSP Razem	Mikro	Małe	Średnie
Górnictwo i kopalnictwo	26 806	2 380,9	391,3	465,1	1 524,5
Działalność produkcyjna	208 030	90 101,3	32 373,0	22 043,1	35 685,2
Zaopatrzenie w energię elektryczną, gaz i wodę	36 199	4 125	368,4	1 071,6	2 685,0
Budownictwo	81 074	69 444,6	46 825,9	10 832,4	11 786,3
Handel i naprawy	201 936	174 139,3	129 401,7	23 426,4	21 311,2
Hotele i restauracje	13 595	10 427,9	7 106,3	2 205,6	1 116,0
Transport, składowanie i łączność	76 807	37 879,7	24 151,6	5 309,1	8 419,0
Pośrednictwo finansowe	58 522	30 336,6	3 179,0	4 803,5	22 354,1
Obsługa nieruchomości i firm	158 773	138 017,1	106 931,5	14 409,5	16 676,1
Edukacja	52 970	4 934,8	2 340,7	2 423,4	170,7
Ochrona zdrowia i opieka socjalna	42 902	14 394,4	10 380,6	2 573,0	1 440,8
Pozostała działalność usługowa komunalna, socjalna i indywidualna	44 625	16 388,0	10 727,9	3 215,3	2 444,8
Gospodarstwa domowe zatrudniające pracowników	6 094	6 094	6 094	0,00	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS

W roku wejścia Polski do UE pracujący w przedsiębiorstwach stanowili 8161 tys. osób.

W 2005 roku liczba pracujących wzrosła o około 1,6% (w tym o blisko 1% w MŚP) do poziomu 8288 tys., zaś w roku 2006 tempo wzrostu liczby pracujących było prawie dwukrotnie wyższe, a liczba pracujących 31 grudnia 2006 osiągnęła wielkość 8556 tys.osób12. Liczbę pracujących w gospodarce narodowej w latach 2003–2008 roku przedstawia tabela 3.

Tab. 3. Liczba pracujących (w tym w sektorze MŚP) w latach 2003-2008 w tys. osób

Przedsiębiorstwa	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ogółem	8 139	8 161	8 288	8 556	8 969	9 494
MŚP ogółem	5 829	5 812	5 869	5 993	6 220	6 620
Mikro	3 397	3 384	3 403	3 475	3 593	3 727
Małe (bez mikro)	954	967	972	977	1 008	1 194
Średnie	1 479	1 462	1 494	1542	1 619	1 698

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Ministerstwa Gospodarki

Analizując dynamikę wzrostu liczby pracujących w poszczególnych grupach przedsiębiorstw według wielkości w roku 2008 r. w stosunku do roku 2007 szczególną uwagę przykuwa zwiększenie się liczby pracujących w małych przedsiębiorstwach (o 18,6%) przy bardzo niskim średniorocznym wzroście w latach 2003–2007 (1,4%). W 2008 r. umiarkowany wzrost liczby pracujących odnotowały przedsiębiorstwa średnie (4,9%, przy wzroście średniorocznym 2,3%) i duże (4,5% przy takim samym wzroście średniorocznym). Nieco wolniej liczba pracujących rosła w mikroprzedsiębiorstwach (3,7%; wzrost średnioroczny 1,4%). We wszystkich grupach sektora przedsiębiorstw MSP odnotowano więc w 2008 r. wyższą dynamikę wzrostu liczby pracujących w stosunku do wzrostu średniorocznego w latach 2003–2007.

II. Małe i średnie przedsiębiorstwa w branży energetycznej.

Przejście od modelu scentralizowanego energetyki do modelu rozproszonego nie ominęło również sektora wytwarzania. Nowe uwarunkowania przyniosły zapotrzebowania na urządzenia do wytwarzania energii elektrycznej o mocach pojedynczych jednostek nawet rzędu kilowatów. Komisja Europejska uważa, że rozwój tych źródeł energii o małej mocy rozpoczyna nowy rozdział w historii europejskiej elektroenergetyki i wykreuje nowy model systemu elektroenergetycznego.

W stosunku do omawianego rodzaju źródeł stosuje się obecnie dwie nazwy ogólne, przy czym[1]:

- generacja rozproszona (distributed generation) odnosi się do źródeł przeznaczonych do współpracy synchronicznej z systemem elektroenergetycznym poprzez sieć dystrybucyjną,
- generacja rozsiana (dispersed generation) odnosi się do źródeł pracujących autonomicznie na macierzyste odbiory.

Zgodnie z definicją do generacji rozproszonej można zaliczyć źródła, których rozwój nie jest planowany centralnie, a ponadto nie podlegają one centralnej dyspozycji mocy i są przyłączone najczęściej do sieci rozdzielczej, których moc znamionowa nie przekracza 50-100 MW. W praktyce jednak graniczna moc źródeł zaliczanych do generacji rozproszonej jest w poszczególnych krajach bardzo zróżnicowana. W Polsce generacja rozproszona kojarzona jest najczęściej ze źródłami o mocy poniżej 5MW.

Do rozproszonego wytwarzania energii elektrycznej zalicza się[2]:

- jednostki pracujące w skojarzeniu (turbiny i silniki na paliwo gazowe),
- małe elektrownie wodne,
- elektrownie wiatrowe,
- ogniwa fotowoltaiczne (elektrownie słoneczne)
- ogniwa paliwowe,
- wytwarzanie energii elektrycznej z biomasy,
- wytwarzanie energii elektrycznej ze źródeł geotermalnych.

Zalety źródeł rozproszonych z ekonomicznego punktu widzenia to głównie:[3]

- niskie lub nawet pomijalne oddziaływanie na środowisko naturalne,
- wysoka sprawność energetyczna,
- dywersyfikacja bazy paliwowej i zwiększenie samowystarczalności energetycznej,
- zmniejszenie strat przesyłu energii dzięki lokalizacji źródeł bliżej lub u odbiorcy,
- możliwość szybkiego uruchomienia nowych mocy wytwórczych dla zbilansowania systemu,
- możliwość uniknięcia rozbudowy sieci elektroenergetycznych i ciepłowniczych,
- stymulacja konkurencyjności na rynku podaży energii i w efekcie obniżka cen energii poprzez mechanizmy rynkowe.

Jednostkowe koszty wytwarzania energii elektrycznej w nowych źródłach rozproszonych są na ogół wyższe niż w dużych istniejących źródłach systemowych, często już zamortyzowanych i nie obciążonych pełnymi kosztami środowiskowymi. Potencjalny inwestor nie zainwestuje w tego rodzaju przedsięwzięcie, jeżeli ryzyko sprzedaży energii po akceptowalnej cenie będzie zbyt duże. Sytuacja kształtuje się korzystniej w przypadku, gdy źródło rozproszone ma zapewniony zbyt energii na rynku lokalnym lub bezpośrednio u odbiorcy końcowego.

Zwiększenie potencjału wytwórczego w źródłach rozproszonych, a zwłaszcza w źródłach odnawialnych wymaga zatem stworzenia przez organy administracji rządowej odpowiedniego wsparcia. W tej sytuacji najlepszym sprzymierzeńcem inwestorów mogą być samorządy lokalne, które stoją przed koniecznością dostosowania źródeł wytwarzania do ekologicznych norm obowiązujących w Unii Europejskiej. Drugim czynnikiem sprzyjającym wprowadzanie nowych rozwiązań w generacji ciepła i prądu jest presja odbiorców na obniżanie cen mediów. Ponadto na przedsiębiorstwa energetyczne oraz zarządy gmin ustawa „Prawo Energetyczne" nakłada obowiązek (art.16 i 19) sporządzania na obszarach swego działania planów rozwoju w zakresie zaspokojenia obecnego i przyszłego zapotrzebowania na paliwa gazowe, energię elektryczną i ciepło, przy jednoczesnym określeniu możliwości wykorzystania lokalnych zasobów paliw i energii. Natomiast bardziej jednoznacznych rozstrzygnięć wymagają rozporządzenia wykonawcze do Prawa Energetycznego w zakresie przyłączania do sieci wytwórców energii oraz zakupu całej jej produkcji pochodzącej z odnawialnych źródeł. Daleko prostsza jest sprawa w tych przypadkach, gdy miejscowe zakłady energetyczne potrzebują energii elektryczne z lokalnych źródeł do poprawienia parametrów eksploatowanej sieci[4].

---

[1] R. Janiczek, M. Przygrodzki, *Rozproszone źródła energii w systemie elektroenergetycznym*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006, s.9

[2] M. Kulesa, W. Lebek, B. Dudek, *Generacja rozproszona a przedsiębiorstwa PM/PI. Wybrane problemy*, Energetyka –Zeszyt tematyczny nr 3, czerwiec 2004 s.164

[3] Janiczek R., Przygrodzki M., *Rozproszone…,* s.28

[4] W. Pernach, *Warunki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw energetycznych*, www.cire.pl (1.07.2009)

Warto w tym miejscu wspomnieć, że najczęściej wykorzystywanymi do promocji źródeł rozproszonych mechanizmami są[5]:

- ustawowy obowiązek zakupu określonej ilości energii elektrycznej wytworzonej w źródłach odnawialnych lub wytworzonej w skojarzeniu z ciepłem,
- subsydiowanie przez organy administracji rządowej prac badawczych i rozwojowych oraz inwestycji kapitałowych w źródła rozproszone,
- system przetargów na nowe zdolności wytwórcze
- ulgi podatkowe dla inwestujących w określone rodzaje źródeł wytwórczych,
- „zielone certyfikaty” wydawane przez wyznaczony organ administracji rządowej pomiotom wytwarzającym energię elektryczną w źródłach odnawialnych, odsprzedawanych następnie na zasadach rynkowych
- handel pozwoleniami na emisję gazów cieplarnianych.

Tab. 4. Rzeczywista i prognozowana liczba przedsiębiorstw funkcjonujących w sektorze zaopatrzenie w energię elektryczną, gaz i wodę w Polsce w latach 2005-2012

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mikro	1160	991	1174	1179	1169	1095	1068	1068
Małe	394	413	406	409	407	453	479	505
Średnie	400	407	412	415	413	422	427	439
Razem MSP	1954	1811	1992	2003	1989	1970	1974	2012
Duże	124	122	125	126	125	124	123	123
Razem	2078	1933	2117	2129	2114	2094	2096	2135

Źródło: Small and medium-sized enterprises (SMEs), Annual Report 2010/2011, http://ec.europa.eu (10.10.2011)

Dynamiczny rozwój produkcji energii odnawialnej w Polsce świadczy o ogromnym zainteresowaniu tego typu działalnością prywatnych przedsiębiorców. Prym wiedzie energia wiatrowa, ponieważ jest to rozwiązanie najbardziej sprawdzone i opłacalne przy obecnym systemie wsparcia. Pomimo niewielkiej skali rozwoju rynku małej energetyki wiatrowej (MEW) w Polsce, zidentyfikowano 142 firmy działające w tym sektorze. Prawie wszystkie firmy z sektora MEW to mikro- lub małe przedsiębiorstwa zatrudniające od 1 do 9 osób.

Mała elektrownia wiatrowa o mocy 1 MW to wydatek 6 mln zł. Polscy przedsiębiorcy często jednak obniżają te wydatki kupując używane turbiny z innych krajów (tzw. re-powering). Wtedy koszt inwestycji można zmniejszyć o połowę do ok. 2-3 mln zł. Przy turbinach o mocy kilkuset kilowatów można także skrócić okres przygotowania inwestycji, który zwykle trwa około 5 lat. Rosnąca popularność farm wiatrowych w Polsce wynika z przekonania, że jest to inwestycja o wysokiej stopie zwrotu gwarantująca zyski przez wiele lat. W zależności od skali projektu, zastosowanych technologii, lokalizacji i innych czynników średni okres zwrotu inwestycji na kapitale własnym (ROE) może wynieść od 5 do 12 lat. Średnio jest to 9 lat. Turbina pracuje ok. 2 tys. godzin w ciągu roku, tak więc elektrownia wiatrowa o mocy 1 MW przynosi rocznie ok. 900 tys. zł przychodu oczywiście pod warunkiem, że wieje wiatr.

Jeszcze wyższe przychody można osiągnąć z produkcji biogazu. Biogazownie dostają dwa certyfikaty: związany z produkcją energii ze źródeł odnawialnych oraz certyfikat za równoczesną produkcję energii elektrycznej i ciepła. Wydajność biogazowni jest znacznie wyższa niż elektrowni wiatrowych, ale koszty instalacji o mocy kilkuset kW oscylują wokół 10 mln zł. Decyzja o zainwestowaniu w biogazownie zależy przede wszystkim od dostępności substratu, czyli surowca, z którego będzie produkowany biogaz. Substratem mogą być np. uprawy rolne (najczęściej kukurydza), wtedy podstawą jest sprawdzenie dostępności i klasy gruntów do prowadzenia upraw rolnych. Jeśli substratem będą odpady, np. z restauracji, to inwestor musi ponieść koszty ich higienizacji, co podwyższa wartość inwestycji nawet o 20 proc. To rozwiązanie idealne dla firm z branży spożywczej, gorzelni czy cukrowni. Roczne koszty eksploatacyjne wynoszą od 15 proc. nakładów do nawet 40 proc., gdy trzeba kupować substrat. Na własne potrzeby biogazownia zużywa ok. 9 proc. energii

[5] R. Janiczek, M. Przygrodzki, *Rozproszone…*,s.58

elektrycznej i 25 proc. ciepła. Biogazownia daje zatrudnienie 3-5 osobom. Trzeba pamiętać, że projekty budowy biogazowni są kapitałochłonne i realizuje się je długo, dlatego są przez banki postrzegane jako bardziej ryzykowne niż farmy wiatrowe.

O ile budowa biogazowi trwa kilkanaście miesięcy, o tyle przygotowanie elektrowni wodnych jest jeszcze dłuższe. Mimo tego nie brakuje zwolenników takich rozwiązań. Elektrownię wodną za każdym razem buduje się inaczej. Najtrudniejszy etap, to wybór miejsca inwestycji. Nakłady inwestycyjne na elektrownię wodną są kilkakrotnie mniejsze, elektrownię o mocy nie przekraczającej 100 kW można wybudować już za ok. 1 mln zł. Najtrudniej jest jednak o uzyskanie pozwolenia wodno-prawnego, co blokuje inwestycje w Polsce.

Regionalne zarządy gospodarki wodnej i, w przypadku mniejszych rzek, wojewódzkie zarządy melioracji i urządzeń wodnych niechętnie godzą się na dzierżawę jazów. Koszty dzierżawy pochłaniają ok. 10 proc. przyszłych przychodów inwestora. Większość elektrowni wodnych w Polsce to niewielki biznes rodzinny lub małe spółki. Ich urządzenia mają zwykle moc 40-120 kW, co przekłada się na roczne przychody na poziomie 90-280 tys. zł. Koszty eksploatacji są bardzo niskie, a taka elektrownia może działać nawet i 100 lat. Dlatego tak trudno jest uzyskać dla niej lokalizację, a potem zgodę. Banki bardzo rzadko są zainteresowane finansowaniem takich projektów.

W kręgu zainteresowania firm i gospodarstw domowych jest także produkcja energii elektrycznej ze słońca. Za takie inwestycje biorą się jednak głównie pasjonaci ze względu na wysokie koszty inwestycji i niską wydajność modułów[6].

Tab. 5. Instalacje OZE na podstawie ważnych na 31 grudnia 2010 r. koncesji

Rodzaj źródła	Sumaryczna moc zainstalowana [MW]	Liczba instalacji
Elektrownie na biogaz	82,884	144
Elektrownie na biomasę	356,190	18
Elektrownie wytwarzające energię elektryczną z promieniowania słonecznego	0,033	3
Elektrownie wiatrowe	1 180,272	413
Elektrownie wodne	937,044	727

Źródło: Biuletyn Urzędu regulacji Energetyki 2/2011, s.31

III. Źródła finansowania działalności małych i średnich przedsiębiorstw.

Zazwyczaj małe i średnie przedsiębiorstwa napotykają trzy podstawowe bariery rozwojowe:

- bariery rynkowe i otoczenia, wiążące się z problemami wynikającymi zarówno z ogólnej sytuacji gospodarczej (wahania koniunktury) jak i zmian natężenia konkurencji,
- problemy zarządzania, wynikające z niewystarczającej wiedzy i umiejętności przedsiębiorców oraz kadry zarządzającej. W większości przypadków problemy te są umniejszane przez przedsiębiorców, ale faktycznie istnieją i stanowią istotną przeszkodę w rozwoju,
- bariery finansowe;

Niewątpliwie najpoważniejszą barierą rozwoju MSP jest bariera finansowa. Praktycznie od początku narodzin sektora MSP w Polsce jednym z kluczowych problemów hamujących zarówno proces ich powstawania, jak i wzrostu był ograniczony dostęp do źródeł finansowania. Z problemem tym borykały się praktycznie wszystkie kraje zarówno te o dobrze rozwiniętych rynkach kapitałowych, jak i te zdominowane przez ustrój bankowy.

Szczególnie duże problemy mają MSP o dużym potencjale rozwoju pragnące rozwijać się bardzo szybko. Takie MSP często oferując nieznane na rynku innowacyjne produkty, są zmuszone do formułowania dużo bardziej ryzykownych planów i strategii działania, niż ma to miejsce w przypadku innych MSP. Tym samym nie poddają się one standardowym procedurom i analizom stosowanym w przypadku udzielania kredytów i pożyczek. W większości przypadków, ryzykowne, ale ambitne plany szybkiego rozwoju są bardzo niechętnie finansowane instrumentami dłużnymi, co powoduje, że zarówno system bankowy, jak już istniejący

[6] M. Kozman, *Jak zostać dostawcą zielonej energii elektrycznej*, www.rp.pl (1.09.2011)

i rozwijający się system funduszy poręczeniowych i pożyczkowych są dla MSP o dużym potencjale rozwoju mało przydatne.

Procesy finansowania działalności gospodarczej można rozpatrywać na wielu płaszczyznach, w zależności od przyjętych kryteriów. Nie ma uniwersalnego sposobu finansowania przedsiębiorstwa, jaki można by zalecić w każdej sytuacji. Potrzeby finansowe uzależnione są od skali aktywności działalności gospodarczej, jak i również od wielkości popytu na jego produkty i usługi. Podjęcie decyzji o wyborze rodzaju finansowania powinno być poprzedzone właściwą analizą biorącą pod uwagę korzyści i koszty oraz ryzyko i termin, na jaki otrzymany zostanie kapitał. Dokonując wyboru, powinniśmy kierować się przede wszystkim celem, którego realizacji będą służyć uzyskane środki finansowe a także możliwościami, jakie firma ma na danym etapie rozwoju.

Według tradycyjnego podziału wyróżniamy źródła zewnętrzne i wewnętrzne finansowania działalności. Większość przedsiębiorców, szczególnie tych zaczynających działalność gospodarczą ogranicza się do zasobów własnych oraz kredytów bankowych. Mało rozpowszechnione są możliwości pozyskania środków finansowych w formie venture capital czy pomocy Aniołów Biznesu. Wymienić należy również Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, którego głównym celem jest rozwój polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa. Osiągnięcie tego celu jest możliwe poprzez inwestowanie w sferę badawczo-rozwojową (B+R) oraz wdrażanie innowacji. Obecnie więcej uwagi poświęca się również start-up’om

Kapitał własny w małych i średnich przedsiębiorstwach ze względu na źródło pochodzenia dzielimy na kapitał wewnętrzny i zewnętrzny. *Kapitał wewnętrzny* tworzą: zysk netto, amortyzacja, przekształcenia w majątku oraz przekształcenia w kapitałach. Natomiast na *kapitał zewnętrzny* składają się: dopłaty wspólników, poszukiwanie nowych wspólników, fundusze venture capital, emisja na rynku pozagiełdowym.

Do kapitału obcego w małych i średnich przedsiębiorstwach zaliczamy:[7]

- kapitał długoterminowy, czyli rezerwy, bankowe kredyty długoterminowe, poręczenia kredytowe, leasing, franchising, obligacje, dotacje i subwencje, środki z funduszy pomocowych,
- kapitał krótkoterminowy, czyli bankowe kredyty krótkoterminowe, zobowiązania odnawialne, kredyt od dostawców, kredyty od odbiorców, faktoring, pożyczki z sektora pozabankowego oraz krótkoterminowe papiery dłużne.

1. Kapitał obcy.

Kapitał obcy stanowi przeważnie dodatkowe źródło finansowania działalności i rozwoju przedsiębiorstwa. Niejednokrotnie, w sytuacji niewielkich zdolności akumulacyjnych firmy staje się głównych źródłem umożliwiającym sfinansowanie przedsięwzięć inwestycyjnych i rozwojowych. Generalnie, ze względu na okres wymagalności kapitału obcego, można go podzielić na długoterminowy (okres spłaty wynosi powyżej jednego roku) i krótkoterminowy (spłata nie przekracza jednego roku).

Wyróżniamy następujące źródła kapitału obcego w małych i średnich przedsiębiorstwach:[8]

- kapitał długoterminowy: rezerwy, bankowe kredyty długoterminowe poręczenia kredytowe, leasing, franchising, obligacje, dotacje i subwencje, środki z funduszy pomocowych;
- kapitał krótkoterminowy: bankowe kredyty krótkoterminowe, zobowiązania odnawialne, kredyt od dostawców, kredyty od odbiorców, factoring, pożyczki z sektora pozabankowego, krótkoterminowe papiery dłużne.

Rezerwy zazwyczaj kumulowane są z tytułu ryzyka, które wynika z bieżącej obsługi różnych płatności. Tworzą one koszty kalkulowane na podstawie danych z minimum 3 lat i dotyczą strat nadzwyczajnych w firmie. Zaliczenia ich w rachunku całkowitych kosztów daje gwarancję utrzymania płynności finansowej przedsiębiorstwa w razie pojawienia się zjawisk losowych. Jeżeli jednak w danym roku nie zostaną wykorzystane, to jako dodatkowe zyski nadzwyczajne mogą być wykorzystane w procesach inwestycyjnych. Drugi rodzaj rezerw finansowych tworzą lokaty wygospodarowanego zysku w finansowe składniki majątku o charakterze krótkoterminowym. Uważa się je jako instrumenty stabilizujące równowagę finansową firmy. W przypadku zachwiania tej równowagi, mogą służyć szybkiemu sfinansowaniu doraźnych potrzeb firmy. [9]

[7] M. Strużycki (red.), Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie, wyd. Diffin, Warszawa 2002, s. 232-235.

[8] Ibidem, s. 232-235.

[9] Ibidem, s. 233

Kredyty bankowe to najczęściej wybierane obce źródło finansowania. Na podstawie umowy kredytowej bank zobowiązuje się oddać do dyspozycji kredytobiorcy kwotę środków pieniężnych na czas oznaczony w umowie, na konkretny cel, natomiast kredytobiorca zobowiązuje się korzystać z tych środków w sposób określony w umowie oraz zwrócić wykorzystywaną kwotę wraz z odsetkami w określonym terminie oraz zapłacić prowizję.

W literaturze przedmiotu znajdujemy różne kryteria klasyfikowania kredytów. Dokonując podziału ze względu na *przedmiot* można wyróżnić:

- kredyty obrotowe – finansowana jest nimi bieżąca działalność przedsiębiorstwa
- kredyty inwestycyjne – finansowane są nimi wydatki inwestycyjne.

Ze względu na kryterium *czasu* wyróżniamy kredyty:

- krótkoterminowe – udzielane na okres 1 roku
- średnioterminowe – od 1 do 3 lat
- długoterminowe – powyżej 3 lat. [10]

Jednak nie wszystkie przedsiębiorstwa mogą skorzystać z tego rodzaju finansowania. Do głównych barier uniemożliwiających wykorzystanie tych kapitałów należą:

- wysoka stopa oprocentowania,
- wysokie prowizje i opłaty bankowe,
- wymagania formalne w dotyczące zabezpieczeń i historii kredytowej.

Szczególnie ostatnia bariera decyduje w większości firm o niemożności uzyskania kredytu.

Kolejne zewnętrzne źródło finansowania stanowią poręczenia kredytowe, które, mają z reguły charakter regionalny. Nie są one typowymi kredytami, ale zaspakajają potrzeby kapitałowe w sposób pośredni. W razie niewypłacalności firmy fundusz bierze spłatę kredytu na siebie. Fundusze te są atrakcyjne szczególnie dla przedsiębiorstw, które nie posiadają własnych zabezpieczeń spłaty kredytu.[11]

Leasing to forma obrotu środkami trwałymi polegającą na okresowym korzystaniu za stosowną opłatą z tych środków bez konieczności ich nabywania. Wyróżniamy leasing operacyjny i leasing finansowy.

- w leasingu operacyjnym ma miejsce czasowe użytkowanie dobra, które po okresie umowy wraca do właściciela. Umowa taka obowiązuje krócej niż przewidywany czas użytkowania przedmiotu leasingu, który jest używany przez wielu leasingobiorców. Finansujący, zwany także lesingodawcą ponosi pełne ryzyko związane z użytkowaniem przedmiotu leasingu oraz koszty jego utrzymania i napraw, ale może on dokonywać odpisów amortyzacyjnych przedmiotu leasingu.
- w leasingu finansowym czas trwania umowy jest zbliżony do przewidywanego czasu użytkowania dobra. Jednocześnie leasingobiorca ma gwarancję prawa do zakupu środka po okresie trwania umowy. W tym rodzaju leasingu ryzyko związane z użytkowaniem przedmiotu leasingu oraz koszty jego utrzymania i napraw ponosi leasingobiorca. On również dokonuje odpisów amortyzacyjnych.

Według innego kryterium podziału wyróżniamy: leasing pośredni, gdzie w transakcji pomiędzy producentem a użytkownikiem rzeczy występuje wyspecjalizowana firma leasingowa, która tę transakcję finansuje oraz leasing bezpośredni, gdy leasingodawcą jest sam producent bądź pierwotny, prawny właściciel rzeczy. Formę tę należy więc traktować jako alternatywę w stosunku do kupna wyrobu.

Franchising to system sprzedaży towarów, usług bądź technologii oparty na ścisłej i ciągłej współpracy między prawnie i finansowo odrębnymi jednostkami – franchisingobiorcą i franchisingodawcą, który temu pierwszemu daje prawo do prowadzenia działalności w ściśle określonych warunkach. To finansowanie daje wyjątkowo korzystne warunki współpracy oraz korzyści dla MSP, które decydują się na bliską współpracę z podmiotami wielkimi. Do zadań franchisingodawcy należy finansowanie promocji, badań rynku oraz doradztwa prawnego. Franchisingobiorca korzysta z możliwości ponoszenia niższych kosztów w trakcie tworzenia samego przedsiębiorstwa, gdyż wnoszony kapitał może być mniejszy niż koszty powoływania niezależnego podmiotu. Franchisingobiorca korzysta także z pomocy przy uzyskiwaniu pożyczek czy kredytów na cele gospodarcze i inwestycyjne.[12] Zewnętrznym źródłem finansowania działalności przedsiębiorstwa są również obligacje, które w przeciwieństwie do akcji są papierami dłużnymi, czyli stanowią narzędzie kredytu dla jej emitenta. Emisja obligacji jest jedną z form pozyskania środków finansowych przez firmy lub związki

[10] Ł. Frydrych, Źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw (w:) Promocja małej i średniej przedsiębiorczości w Unii Europejskiej, red. A.Hess, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 214

[11] Ibidem, s. 223.

[12] Ibidem, s. 220.

samorządowe na planowane zamierzenia inwestycyjne. Także państwo, gdy ma deficyt w budżecie i musi pozyskać środki finansowe na realizację wydatków przewyższających dochody, może skorzystać z tej formy finansowania. [13]

Szczególną formą finansowania działalności przedsiębiorstwa jest kredyt dostawcy, zwany również kredytem kupieckim. Kredytodawcą jest producent bądź dostawca dóbr i usług, a kredytobiorcą – ich odbiorca. Występuje głównie wówczas, gdy odbiorcy nie dysponują wystarczającymi środkami finansowymi bądź gwarancjami by skorzystać z kredytu bankowego. Forma ta jest jednak trudno dostępna dla przedsiębiorstw nowopowstałych, które jeszcze nie wyrobiły sobie odpowiedniej renomy wśród dostawców.

Wyróżniamy również kredyt odbiorcy. Kredytodawcą jest wówczas klient, będący odbiorcą dóbr lub usług. Ta forma finansowania polega na tym że klient dokonuje wpłat na dane dobro, zanim jeszcze zostanie ono wyprodukowane. Jest to nie tylko źródło finansowania ale jednocześnie gwarancja zbytu wyprodukowanych dóbr.

Faktoring to sprzedaż należności dokonywana na podstawie umowy faktoringowej. Jest to umowa między faktorem (nabywającym należności – najczęściej bank), a sprzedającym należności (faktorantem) o zakup przez faktora należności powstałych w wyniku świadczenia przez faktoranta usług na rzecz podmiotów trzecich. Faktor zatem wykupuje należności od różnych podmiotów i zajmuje się ich egzekucją. Dzięki sprzedaży należności faktorant nie musi czekać na ich spływ.

Można wyróżnić faktoring właściwy (bez regresu) i niewłaściwy (z regresem). W pierwszym przypadku wraz z cesją należności na faktora przechodzi pełne ryzyko niewypłacalności dłużnika, w drugim przypadku natomiast cesja wierzytelności nie obejmuje ryzyka niewypłacalności dłużnika.

Kolejnym zewnętrznym źródłem finansowania są pożyczki z sektora pozabankowego. Działalnością pożyczkową zajmują się organizacje pozabankowe, takie jak: instytucje mikropożyczkowe, agencje rozwoju regionalnego, powiatowe urzędy pracy, fundacje czy właśnie same fundusze pożyczkowe. Tego typu finansowanie małych i średnich przedsiębiorstw jest przeznaczone głównie dla start-upów, czyli podmiotów rozpoczynających działalność gospodarczą, które borykają się z problemem w dostępie do kapitału z innych źródeł finansowania zewnętrznego. Najczęściej udzielane pożyczki to finansowanie z Funduszu Mikro, pożyczki z rejonowych urzędów pracy oraz z lokalnych instytucji wspierających rozwój przedsiębiorczości w regionie. Fundusz Mikro udziela pożyczek dla najmniejszych podmiotów, zatrudniających do 10 osób, które z różnych względów nie mają szans na pozyskanie kredytów bankowych lub kapitału z innych źródeł finansowania.[14] Krótkoterminowe papiery dłużne są alternatywą dla innych sposobów nabywania kapitałów zewnętrznych do firmy, szczególnie dla kredytów bankowych. Ten instrument finansowania działalności przedsiębiorstw jest bardzo rozpowszechniony na rozwiniętych rynkach finansowych. Tego typu papiery dłużne dzięki możliwościom odnawiania następnych emisji, mogą służyć finansowaniu długoterminowych przedsięwzięć inwestycyjnych podejmowanych w firmie. Wymagania organizacyjno-prawne sprawiają, że emisja krótkoterminowych papierów dłużnych jest dostępna głównie dla dużych, lub największych firm działających na polskim rynku. [15].

2. Kapitał własny.

Kapitał własny powinien być głównym źródłem finansowania przedsiębiorstw. W początkowej fazie rozwoju firmy, w większości przypadków, przedsiębiorca może liczyć głównie na zgromadzone przez siebie wcześniej oszczędności oraz ewentualne pożyczki od rodziny i przyjaciół. Kapitał własny może mieć charakter wewnętrzny w stosunku do firmy, jak i zewnętrzny. Główne źródła kapitału własnego wykorzystywane w sektorze MSP przedstawiono poniżej:

- kapitał wewnętrzny: zysk netto, amortyzacja, przekształcenia w majątku, przekształcenia w kapitałach;
- kapitał zewnętrzny: dopłaty wspólników, poszukiwanie nowych wspólników, fundusze venture capital, emisja na rynku pozagiełdowym.

Finansowanie wewnętrzne powstaje w ramach podmiotu gospodarczego i stanowi wartość wytworzoną przez firmę. Kapitał będący do dyspozycji firmy wzrasta bez dopływu środków z zewnątrz. Proces ten nazywany jest samofinansowaniem i oznacza finansowanie działalności zatrzymanym zyskiem. [16]

[13] M. Strużycki (red.), *Zarządzanie…,* s.239
[14] Ł. Frydrych, *Źródła…,* s. 220.
[15] M. Strużycki (red.), *Zarządzanie..,* s.242.
[16] K. Safin: *Zarządzanie małą firmą,* WAE, Wrocław 2003r., s.126.

Zysk netto to finansowanie z zysku zatrzymanego, nazywane często samofinansowaniem, jest uzależnione od kondycji finansowej przedsiębiorstwa. Jeżeli firma osiąga dodatni wynik finansowy może przeznaczyć go w całości lub części na finansowanie swojej działalności. Źródło to nie pociąga za sobą dodatkowych kosztów, jednak jego wysokość podlega wahaniom i jest uzależniona od wielkości sprzedaży. [17]

Amortyzacja, to drugie źródło wewnętrzne, składające się na generowaną w przedsiębiorstwie nadwyżkę finansową. Amortyzacja jest finansowym wyrazem zużycia majątku trwałego i znajduje odzwierciedlenie w rachunku kosztów przedsiębiorstwa. Dzięki temu, iż pomniejsza podstawę opodatkowania wpływa na zmniejszenie wysokości należności z tytułu podatków. Rozmiary tego źródła uzależnione są od wartości majątku trwałego oraz od przyjętych metod amortyzacji. Amortyzacja, ze względu na swój szczególny charakter, odzwierciedlający krążenie wartości w przedsiębiorstwie, spełnia następujące funkcje: umorzeniową, kosztowną a także finansową. W praktyce funkcjonowania firm problem amortyzacji oraz jej wykorzystania, jako źródła finansowania jest uregulowany określonymi normami prawnymi, które odnoszą się do określenia podstaw amortyzacji, stosowanych metod, reguł dysponowania środkami pochodzącymi z funduszy amortyzacji.

Przekształcenie majątku i przekształcenia w sferze kapitałów to pozostałe źródła własnego finansowania wewnętrznego, które wiążą się z przekształceniami w sferze majątku i kapitałów przedsiębiorstwa. Polegają one na sprzedaży nieefektywnie wykorzystywanych elementów majątku, uwalnianiu kapitału przez przyśpieszanie rotacji majątku obrotowego, chociażby w drodze aktywizacji sprzedaży zapasów lub korzystaniu ze specjalnych rezerw.

Mało efektywnie wykorzystywany majątek może stanowić balast dla przedsiębiorstwa i obniżać jego efektywność, dlatego kadra zarządcza powinna posiadać stałą kontrolę nad wielkością majątku i stopniem jego wykorzystania. Umożliwi to racjonalizację działań w tym obszarze i maksymalizację efektywności przedsiębiorstwa. Szybszą rotację majątku obrotowego można uzyskać na drodze aktywizacji sprzedaży zapasów, prowadzenia polityki zmierzającej do minimalizacji terminów regulowania należności oraz strategii logistycznych w celu obniżenia kosztów transportu, magazynowania i innych.[18]

Finansowanie zewnętrzne charakteryzuje się tym, że przedsiębiorstwo otrzymuje środki finansowe - kapitał, spoza przedsiębiorstwa. Poziom zapotrzebowania na ten rodzaj kapitału określają następujące czynniki: potrzeby w zakresie inwestycji w rzeczowe aktywa trwałe, poziom efektywności finansowej prowadzonej działalności, polityka dywidend, zobowiązania finansowe obciążające przyszłe okresy, wysokość odpisów amortyzacyjnych.[19]

Jedną z najprostszych form finansowania są dopłaty wspólników. Podstawową jej wadą jest jednak potrzeba posiadania środków pieniężnych przez właścicieli. Jeżeli posiadają oni wolne środki i chcą je wnieść do przedsiębiorstwa, to mogą dokonać tego poprzez:

- uchwałę zarządu spółki o podniesieniu kapitału podstawowego,
- zawarcia przez właściciela umowy pożyczki ze spółką (odpowiednie sformułowanie parametrów umowy pozwala na jednoczesny dopływ środków do przedsiębiorstwa oraz zabezpieczenie interesów właściciela, który może zażądać ich zwrotu),
- w przypadku działalności gospodarczej osoby fizycznej – wykorzystania prywatnych środków do pokrycia wydatków związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą.

W przypadku, w którym właściciele nie dysponują wolnymi środkami istnieje możliwość pozyskania finansowania z kapitałów obcych przez właściciela jako osobę fizyczną, a następnie przeznaczenia części pozyskanych środków na działalność gospodarczą. Oczywiście możliwość ta uzależniona jest od kondycji finansowej właściciela, nie każdy bank oferuje także odpowiedni produkt.

Istnieją jednak banki, które taką możliwość oferują – np. w ofercie kredytowej Fortis Bank Polska S.A., skierowanej do klientów indywidualnych, istnieje możliwość przeznaczenia do 25% kredytu na dowolny cel,

[17] Ł. Frydrych, *Źródła…,* s. 209.
[18] M. Strużycki (red.), *Zarządzanie…,* s. 233.
[19] A. Kusak: *Jak określić potrzeby finansowe firmy, ABC finansów,* dodatek do serwisu Finansowo-Księgowego, nr 10(464), 9 marca 2004., s. 2.

niekoniecznie związany z budową lub remontem domu.[20] Teoretycznie może pozwolić to na sfinansowanie np. urządzenia gabinetu dentystycznego, w jednym z pokoi znajdujących się w wolnostojącym domu jednorodzinnym, a także jakiejkolwiek innej, dowolnej formy działalności gospodarczej.

Poszukiwanie nowych wspólników, czyli pozyskiwanie nowego udziałowca/ akcjonariusza/ inwestora, polega na wniesieniu przez niego kapitału lub aportu, w zamian za objęcie udziałów/akcji danego przedsiębiorstwa. Nowy udziałowiec wzbogaca firmę o doświadczenie i swoje kontakty. Pozyskanie dodatkowego wspólnika zmienia jednak strukturę właścicielską, może doprowadzić do rozproszenia kapitałów, wprowadzać nowe struktury zarządcze i decyzyjne w firmie. [21]

Kolejne dwie ważne formy pozyskiwania kapitału to venture capital oraz Aniołowie Biznesu.

IV. Źródła finansowania wczesnych faz rozwoju firmy.

Jak już wspomniano firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw borykają się z licznymi przeszkodami w pozyskaniu środków finansowych. Większość z przedstawionych wcześniej możliwości jest dla nich niedostępna. Na szczęście coraz więcej uwagi poświęca się start-upom, czyli firmom nowopowstałym lub we wczesnym etapie rozwoju. Należy tu wymienić takie formy pozyskania kapitału, jak venture capital oraz sieci aniołów biznesu. Przedsiębiorcy zainteresowani innowacyjnymi rozwiązaniami, jak np. w zakresie odnawialnej energii, mogą również uzyskać pomoc za pośrednictwem funduszy unijnych.

1. Venture capital – inwestycje we wstępne fazy rozwoju firm.

Venture capital to specyficzna forma finansowania rozwoju firm. Polega na zasileniu kapitałowym powstającego lub już istniejącego przedsiębiorstwa. Kapitał wprowadzany jest do firmy nie w formie kredytu czy mówiąc ogólniej „długu”, ale w formie właścicielskiej (kapitał akcyjny, udziałowy). Inwestor oferujący venture capital staje się tym samym współwłaścicielem firmy, którą finansuje. To finansowe wejście w biznes dokonywane jest na ściśle określony czas. Może to być jeden rok - przy finansowaniu bardzo specyficznych faz rozwoju (np. przygotowanie do wejścia na giełdę) lub kilka lat przy finansowaniu dynamicznego rozwoju. Po upływie tego okresu fundusz venture capital wycofuje zaangażowany kapitał sprzedając posiadane akcje lub udziały. Jeszcze jedną, niezwykle istotną, cechą venture capital jest to, iż finansowanie to dotyczy firmy, które nie są notowane na rynku giełdowym. Z tego też względu venture capital uznaje się za element tzw. niepublicznego lub też prywatnego rynku kapitałowego. Jest to forma znacznie różniąca się od tradycyjnych form pozyskiwania kapitału. Ważne również jest, że inwestor to zarówno współwłaściciel, jak i partner, który obok kapitału wnosi wiedzę i doświadczenie. Przedsięwzięciami finansowanymi w ten sposób są przede wszystkim innowacyjne projekty nowych firm, które nie mają szans na uzyskanie kredytu bankowego.

Jak już wspomniano venture capital oferowany jest za pośrednictwem struktury prawnej, czyli funduszu. To właśnie ta struktura prawna niejako symbolizuje zgromadzony kapitał, który jest z kolei zarządzany przez wynajętych specjalistów – tzw. firmę zarządzającą. Struktury prawne służące do zgromadzenia kapitału mają różną postać. Są też rejestrowane w różnych krajach ze względów podatkowych i regulacyjnych. To jednak nie ogranicza możliwości inwestowania w inny krajach. Kwestie rejestracji nie mają znaczenia dla przedsiębiorców korzystających z tej formy wsparcia.[22]

Do instytucji najczęściej zainteresowanych tworzeniem funduszy venture capital należą fundusze emerytalne, banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, a także duże korporacje. Podmioty te, dysponując dużymi zasobami kapitału (np. oszczędności emerytalne), starają się je w ten sposób zagospodarować i uzyskać atrakcyjny zysk.

[20] www.fortisbank.com.pl, (odczyt dn. 15.03.2011r.)

[21] www.bankier.pl, (odczyt dn. 18.03. 2011r.)

[22] P. Tamowicz, *Venture capital - kapitał na start,* Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Gdańsk 2004, s. 7-8.

Charakter inwestorów tworzących fundusz ma na ogół niewielkie znaczenie dla sposobu działania funduszu. Choć, np. fundusze tworzone przez banki są bardziej zorientowane na finansowanie dojrzałych przedsiębiorstw, w związku z tym zainteresowane są inwestycjami krótkookresowymi. znacznie krótsze). W Polsce struktura funduszy jest zupełnie inna. Ze względu na słabszy rozwój krajowych zasobów kapitałowych przede wszystkim dominują instytucje zagraniczne, a wśród nich banki (np. EBOR) i fundusze emerytalne.[23] Rozwój finansowania MSP funduszami venture capital wspiera Krajowy Fundusz Kapitałowy utworzony przez Bank Gospodarstwa Krajowego. Istotą jego działania są inwestycje w inne fundusze kapitałowe. Środki na ten cel pozyskuje on głównie z budżetu państwa oraz funduszy strukturalnych UE. Krajowy Fundusz Kapitałowy nie inwestuje bezpośrednio w innowacyjne przedsięwzięcia, lecz wspiera rozwój małych i średnich funduszy venture capital. Te z kolei mają wspierać rozwój MSP. [24] W listopadzie 2011 roku powstał pierwszy w Polsce polsko-izraelski fundusz Venture Capital - Giza Polish Ventures, który będzie inwestował głównie w spółki z branży nowych technologii. Fundusz o kapitalizacji 84 mln zł podpisał umowę na dofinansowanie z Krajowym Funduszem Kapitałowym, deklarującym dofinansowanie ze środków z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka w wysokości 42 mln zł. Giza Venture Capital istnieje od 1992 roku i jest jednym z najbardziej doświadczonych funduszy technologicznych Venture Capital w Izraelu. Obecnie zarządza funduszami o całkowitej wartości ponad 600 mln dol. Do tej pory w portfelu spółek znalazło się 97 spółek z sektorów komunikacji, technologii informacyjnych, oprogramowania, nauk i urządzeń medycznych. Giza Polish Ventures został powołany na okres 8 lat a założony czas inwestycji w jedną spółkę nie przekroczy 5 lat. Po tym okresie fundusz wychodząc z inwestycji będzie sprzedawał aktywa międzynarodowym inwestorom.[25]

Venture capital to inwestycje objęte wysokim poziomem ryzyka, podejmowane we wstępnych etapach rozwoju przedsiębiorstw, czyli seed i start-up. Chodzi więc o finansowanie działań prowadzących do wyklarowania pomysłu na biznes, takich jak: budowanie prototypów, przygotowanie biznesplanu, przeprowadzenie wstępnych badań rynkowych oraz finansowanie działań związanych z utworzeniem i wejściem na rynek nowej firmy.

Reasumując elementy charakteryzujące venture capital to:[26] inwestor bierze udział w zarządzaniu przedsiębiorstwem i oprócz pieniędzy przekazuje mu również know-how, inwestycja ma charakter długoterminowy, inwestor nie oczekuje natychmiastowych zysków, wycofanie z inwestycji następuje w drodze odsprzedaży udziałów, popyt na tego rodzaju kapitał zgłaszają MSP, które posiadają innowacyjny pomysł na produkt, ale nie są w stanie uzyskać kredytu na jego realizację.

Z pozycji przedsiębiorcy zainteresowanego venture capital najistotniejszy jest wybór funduszu. Parametry, które należy wziąć pod uwagę to: specjalizacja branżowa, specjalizacja finansowa, preferowane limity inwestycyjne i reputacja. Przy wyborze funduszu można również rozważyć kwestię lokalizacji. Ma ona jednak najmniejsze znaczenie, bo dzisiejsze narzędzia komunikacyjne umożliwiają współpracę praktycznie bez żadnych ograniczeń.

Głównym parametrem wyboru jest specjalizacja branżowa funduszu. Większość funduszy deklaruje chęć współpracy z praktycznie wszystkimi branżami i działami gospodarki. Jednak nawet wśród uniwersalnych inwestorów zauważalne są pewne preferencje. Ponad to jest pewna grupa branż, którą venture capital nie są zainteresowane ze względów politycznych czy też społecznych. Są to sektory zajmujące się produkcją i handlem bronią, produkcją wyrobów tytoniowych, alkoholi wysokoprocentowych, środków odurzających oraz emitujące zanieczyszczenia do środowiska. Przeciwieństwem funduszy uniwersalnych są specjalistyczne, inwestujące w konkretne branże, np. informatyczną, spożywczą, ochronę środowiska czy usługi zdrowotne.

[23] Ibidem, s. 8

[24] A. Skowronek-Mielczarek, Uwarunkowania rozwoju MSP – efektywnościowe, finansowe, prawno-organizacyjne (w:) Małe i średnie przedsiębiorstwa w świetle strategii lizbońskiej, red. M Strużycki, SGH Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008, s. 257.

[25] www.biznes.onet.pl (odczyt: 26.11.2011)

[26] Ł. Frydrych, *Źródła* …, s. 211.

Tab. 6. Oferta inwestycyjna wybranych funduszy venture capital i private equity

Firma zarządzająca	Preferowane sektory	Preferowana wielkość inwestycji (mln zł)
Enterprise Investors	Produkcja i usługi dla przemysłu, dobra konsumpcyjne, IT, telekomunikacja, opieka zdrowotna, ochrona środowiska, usługi finansowe	12 – 120
AIB WBK Fund Management	Brak preferencji branżowych	5-45
Argus Capital International	Brak preferencji branżowych	20 -100
Ballinger Capital	Brak preferencji branżowych	>22
Baring Communications Equity	Media, telekomunikacja, Internet	>4
Baring Private Equity Partners	Brak preferencji branżowych	30-67
CARESBAC-Polska 0,2-2,5	Brak preferencji branżowych	0,2-2,5
Copernicus Capital Partners	Łączność, usługi komputerowe, telekomunikacja, Internet, dobra konsumpcyjne, produkcja	4 – 10
DBG Eastern Europe	Dobra konsumpcyjne, media, IT, produkcja, usługi, telekomunikacja, transport	13 – 54
Górnośląski Fundusz Restrukturyzacyjny	Ochrona zdrowia, biotechnologia, elektronika, IT, usługi, ochrona środowiska	< 5
Innova Capital	Media, telekomunikacja, usługi finansowe, usługi dla biznesu, IT	20 – 60
Krakowskie Centrum Inwestycyjne	Elektronika, automatyka przemysłowa, produkty i usługi dla przemysłu, produkcja, usługi, nieruchomości	30 – 50
PBK Inwestycje	Media, ochrona środowiska, produkty i usługi dla przemysłu, Internet, telekomunikacja	< 12

Źródło: pracowanie własne na podst. P. Tamowicz, Venture capital - kapitał na start, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Gdańsk 2004, s. 13

Kolejne ważne kryterium wyboru funduszu to specjalizacja finansowa, czyli etap rozwoju firmy, którym zainteresowani są inwestorzy. Początkujący przedsiębiorca musi więc sprawdzić czy wybrany venture capital jest zainteresowany finansowaniem wczesnych faz rozwoju, takich jak seed oraz start-up.

Natomiast limity inwestycyjne są ściśle związane z wielkością funduszu. Im większy fundusz tym większa jest minimalna wartość inwestycji. Jest to tzw. żelazna reguła venture capital, gdyż nie spotyka się, by fundusz zainteresował się inwestycją o wartości poniżej tego limitu. Jeżeli więc limit ustalono na np. 2 mln zł jest bardzo małe prawdopodobieństwo, by zainwestowano w projekt o wartości 0,5 - 1 mln zł.

Ostatnim ale bardzo ważnym parametrem wyboru jest reputacja, którą tworzą doświadczenie i wiedza zarządzających funduszem. Ważny jest również styl prowadzenia finansowego biznesu i sposób traktowania partnerów. Takie informacje można znaleźć na stronie internetowej Stowarzyszenia Inwestorów Kapitałowych - www.psik.org.pl.

Venture capital, jak każde źródło finansowania działalności przedsiębiorstwa ma zalety i wady. Do zalet zaliczamy przede wszystkim:

- możliwość realizowania nawet bardzo ryzykownych i innowacyjnych projektów, na których realizację nie można uzyskać środków w żaden inny sposób,
- fundusze venture capital czynnie uczestniczą w opracowywaniu strategii i zarządzaniu finansami,
- inwestorzy typu venture capital poprawiają wizerunek firmy, gdyż działanie to poprawia stosunek zadłużenia do kapitałów własnych, zwiększając jednocześnie zdolność kredytową przedsiębiorstwa.

Natomiast najistotniejszymi wadami są m.in.:[27] konieczność podziału władzy i wypracowanego zysku oraz czasowe zaangażowanie kapitału w danym przedsiębiorstwie.

2. Anioły biznesu – pomoc dla małych firm.

Kolejną formą pozyskiwania kapitału dla nowopowstałych firm są Anioły biznesu, którzy inwestują swoje własne środki w dobrze rokujące innowacyjne przedsięwzięcia. Działają na podobnej zasadzie jak fundusze venture capital, jednak inwestowany przez nich kapitał jest niższy, toteż finansują inwestycje o mniejszych potrzebach kapitałowych. Anioł biznesu to majętna osoba fizyczna z doświadczeniem w biznesie, gotowa do podejmowania ryzyka związanego z inwestycjami w małe, startujące spółki (od kilkuset tys. do 5 mln zł), oczekująca wysokich zysków z zaangażowanego kapitału, aktywnie wspierająca rozwój spółki, w jaką inwestuje. Bardzo często jest to były przedsiębiorca (na tzw. biznesowej emeryturze).

W Polsce działa kilka sieci zrzeszające aniołów biznesu. Wyróżniają się jednak dwie: pionier rynku – PolBAN (stowarzyszenie utworzone w grudniu 2003 r., obecnie działające pod nazwą Business Angel Club) oraz Lewiatan Business Angels (sieć utworzona w kwietniu 2005 r., afiliowana przy Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan). BA Club inwestuje w przedsięwzięcia kapitał w wysokości 5 – 500 tys. zł, natomiast Lewiatan BA inwestuje w projekty wymagające środków w wysokości od 200 tys. do 5 mln zł.[28] Wielkość europejskich sieci business angels przedstawia tabela 5.

Tab. 7. Liczba sieci business angels oraz aniołów biznesu wraz z liczbą zawartych umów w krajach europejskich.

Kraj	Liczba sieci business angels		Liczba aktywnych aniołów biznesu		Liczba zawartych umów	
	2001	2005	2001	2005	2001	2005
Niemcy	36	43	498	829	824	5835
Francja	32	38	185	813	2173	1260
Wlk. Brytania	48	35	983	8240	1531	2799
Szwecja	2	28	140	272	b.d.	b.d.
Hiszpania	1	20	65	291	88	247
Włochy	12	12	300	557	70	30
Dania	4	8	30	120	25	60
Szwajcaria	3	7	260	463	210	172
Norwegia	1	7	100	175	50	34
Belgia	4	6	b.d.	125	370	229
Holandia	2	5	110	94	123	79
Polska	0	2	0	72	0	3
Czechy	0	2	0	19	0	21
Finlandia	1	1	140	240	100	52
Austria	1	1	83	91	92	69
Portugalia	0	1	14	18	6	5
Monako	1	0	350	550	35	10

Źródło: H. Waniak-Michalak, Pozabankowe źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 167.

Krajowy rynek Business Angels powiększył się na fali zainteresowania niepublicznym rynkiem kapitałowym o kolejnych naśladowców wymienionych dwóch sieci. Szczególnie po 2006 r., gdy pojawiło się wsparcie publiczne dla instytucji otoczenia biznesu, liczba powoływanych sieci znacznie wzrosła. W okresie 2006-2007 ogłoszono powstanie Regionalnej Sieci Inwestorów Kapitałowych (Małopolska), Śląskiej Sieci Aniołów Biznesu (Katowice) i Lubelskiej Sieci Aniołów Biznesu. Po 2008 r. aktywność założycielska wzrosła jeszcze

[27] J. Grzywacz, *Venture capital a potrzeby kapitałowe małych i średnich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005, s. 154 –159.

[28] Ł. Frydrych., *Źródła…,* s. 212.

bardziej. Wsparcie publiczne na utworzenie sieci trafiło do ośmiu kolejnych podmiotów. Rozpoczęto wówczas realizację takich projektów jak Sieć Inwestorów Prywatnych Satus, sieć Amber, sieć Aurum.[29] Dostępność środków pomocowych niewątpliwie ułatwiła zakładanie sieci ale równocześnie zweryfikowała racjonalność ich funkcjonowania. W efekcie po wyczerpaniu środków publicznych część z nich została zlikwidowana. Zgodnie z danymi prezentowanymi na Portalu Innowacji (www.pi.gov.pl) w Polsce obecnie funkcjonuje 8 sieci Aniołów biznesu:

- - Business Angel Club,
- - Lewiatan Business Angels,
- - Gildia Aniołów Biznesu,
- - Sieć Aniołów Biznesu Amber,
- - Lubelska Sieć Aniołów Biznesu,
- - Łowcy Biznesu,
- - Śląska Sieć Aniołów Biznesu Silban,
- - Sieć Inwestorów Prywatnych Satus.

Dorobek inwestycyjny krajowej sieci to w głównej mierze inwestycje dokonywane przez pionierów rynku: Business Angel Club ma na swoim koncie 10 projektów (np. Mikromax, 100lat.pl, Motobank, Legimi), a Lewiatan Business Angels 12 (np. W Biegu Café, Aperion Synthesis, Sky Share Club Polidea – transakcja wyróżniona w tym roku nagrodą EBAN w kategorii Deal of the Year). Natomiast zachodniopomorskiej sieci Amber udało się w 2010 r. doprowadzić do inwestycji w dwa projekty.[30]

Oprócz wyżej wymienionych sieci w Polsce funkcjonują również tzw. indywidualni Aniołowie biznesu. Ponieważ nie istnieje oficjalny rejestr, trudno jest określić dokładną liczbę niezrzeszonych inwestorów. Przykładem firm, które powstały dzięki nim są m.in. SpeedUp Group, Matafund i Sail Fund.[31]

Przeglądając listę firm powstałych i rozwijających się dzięki kapitałowi pozyskanemu na drodze współpracy z Aniołem biznesu można zauważyć praktyczny brak przykładów komercjalizacji badań czy wynalazków przez naukowca. Lewiatan BA interesuje się tradycyjnymi, jak również innowacyjnymi pomysłami na biznes. Jednym z najlepszych przykładów tradycyjnej działalności, w którą zainwestował anioł biznesu jest firma „W biegu Cafe” - sieć kawiarni otwieranych w największych miastach: Warszawa, Łódź, Kraków, Wrocław, Sopot i Gdańsk. Sieć tworzy obecnie 18 kawiarni, z czego większość zlokalizowanych jest w centrach miast lub w dużych galeriach handlowych. Właściciel (zarówno pomysłodawca) firmy planuje dalszy rozwój sieci, w tempie 7-10 lokali rocznie, tak by w 2013 roku mieć ich już około 50. Swoją firmę założył w 2005 roku za odłożone oszczędności, które wystarczyły tylko na stworzenie pierwszych dwóch kawiarni: w Krakowie i w Warszawie. Dodatkowego kapitału szukał wśród tradycyjnych źródeł finansowania działalności, czyli w bankach ale również w funduszach venture capital. Środki finansowe znalazł dopiero za pośrednictwem Lewiatan Business Angels, gdzie pomysłem zainteresował się jeden z inwestorów. Anioł biznesu w tym przypadku zdecydował się zainwestować kilka milionów złotych a w zamian objął 50 proc. udziałów. Bez tego zastrzyku gotówki rozwój firmy zakończyłby się najprawdopodobniej na dwóch-trzech kawiarniach.[32] Innymi przykładami a rozwój firm w branżach tradycyjnych są: Ozumi Films (producent w branży filmowej), Likwidator Pomoc Ubezpieczeniowa (dochodzenie odszkodowań od firm ubezpieczeniowych) oraz Flashbook (wydawnictwo poradników, książek o tematyce psychologicznej i biznesowej).

Jedynym przykładem firmy założonej przez młodego naukowca z pomocą Anioła biznesu jest Apeiron Synthesis - produkująca substancje wykorzystywane przy tworzeniu leków i kosmetyków, która pozwala na redukcję kosztów ich produkcji. Osiągnięcia pracownika naukowego znalazły zainteresowanie wśród firm kosmetycznych i farmaceutycznych. Oznaczało to konieczność rozpoczęcia masowej produkcji w kosztownych laboratoriach. Inwestor z grupy Lewiatan BA uwierzył w projekt i dzięki temu stworzono przedsiębiorstwo, które obecnie działa we Wrocławskim Parku Technologicznym i prowadzi intensywne prace badawcze.[33] Fakt niskiego stopnia komercjalizacji badań naukowych i ich efektów nie wynika z małego zainteresowania inwestorów, ale z braku postaw przedsiębiorczych wśród pracowników naukowych. Składa się na to bardzo wiele czynników związanych zarówno z cechami osobowymi, jak i z zasadami funkcjonowania uczelni.

[29] K. Orłowski, *Anioły biznesu*, www.pi.gov.pl (odczyt 29.11.2011)

[30] P. Tamowicz, *Venture capital - kapitał na start*,Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Gdańsk 2004, s. 17

[31] Ibidem, s. 18

[32] K. Orłowski, Anioły ….

[33] Tbidem…

3. Finansowanie MSP w energetyce.

Jednym z podstawowych celów strategicznych Programu Operacyjnego Infrastruktura i Środowisko (PO IŚ) jest **ograniczenie postępujących zmian klimatycznych i zwiększenie znaczenia „zielonej energii",** a co za tym idzie, długocelowe zabezpieczenie energetyczne naszego kraju. Podstawowym źródłem wsparcia jest finansowany z Funduszu Spójności priorytet IX PO IiŚ „Infrastruktura energetyczna przyjazna środowisku" (cały PO IŚ liczy 15 priorytetów). W jego ramach wsparcie uzyskają projekty mające na celu m.in. zwiększenie produkcji energii ze źródeł odnawialnych, zwiększenie wytwarzania biokomponentów i biopaliw, ułatwienie rozwoju energetyki odnawialnej poprzez budowę sieci ułatwiających odbiór energii. Cele te realizowane będą za pośrednictwem trzech działań, bezpośrednio finansujących inwestycje w zakresie Odnawialnych Źródeł Energii (OZE). Działania te to:

9.4 Wytwarzanie energii ze źródeł odnawialnych, które wspierać będzie budowę lub zwiększenie mocy jednostek wytwarzania energii elektrycznej wykorzystujących energię wody w małych elektrowniach wodnych do 10 MW, biogazu i biomasy, wiatru, a także ciepła przy wykorzystaniu energii geotermalnej i słonecznej;

9.5 Wytwarzanie biopaliw ze źródeł odnawialnych przewiduje dofinansowanie budowy instalacji do produkcji biopaliw i biokomponentów stanowiących samoistne paliwa, budowa oraz modernizacja sieci jednostek wytwarzania energii elektrycznej ze źródeł odnawialnych będzie mogła uzyskać wsparcie w *działaniu 9.6 Sieci ułatwiające odbiór energii ze źródeł odnawialnych.*

Ponadto w ramach priorytetu X PO IiŚ *„Bezpieczeństwo energetyczne, w tym dywersyfikacja źródeł energii" i* wsparcie uzyskać będzie można na projekty inwestycyjne zmierzające do rozbudowy przemysłu produkującego na potrzeby sektora odnawialnych źródeł energii, np. producenci instalacji solarnych, wiatraków itp. (działanie 10.3).

W ramach PO IiŚ, na projekty z zakresu OZE wnioskować mogą zarówno przedsiębiorcy, jak i jednostki samorządu terytorialnego (JST). Jednym z głównych kryteriów wejścia do powyższych działań jest minimalna wartość kosztów kwalifikowalnych, która wynosi od 4 mln złotych - w przypadku budowy małych elektrowni wodnych, i do 20 mln zł w przypadku np. budowy elektrowni wiatrowych. Nie wprowadzono natomiast ograniczeń co do maksymalnej wielkości projektu ani też maksymalnej kwoty dofinansowania. Na dzień dzisiejszy nie ma jeszcze ostatecznej wersji rozporządzeń dotyczących intensywności pomocy udzielanej w ramach w/w działań, jednakże projekty tych dokumentów wskazują, że będzie ona prawdopodobnie oparta na mapie pomocy regionalnej. Oznacza to, iż inwestor lokujący swoją inwestycję w województwie małopolskim, śląskim, dolnośląskim, pomorskim, zachodniopomorskim oraz mazowieckim (poza Warszawą) może otrzymać do 40% wsparcia. W pozostałych województwach poziom ten wynosi 50%. Powyższe pułapy mogą zostać zwiększone o 10% w przypadku średniego przedsiębiorcy oraz 20% w przypadku przedsiębiorcy małego.

Kolejnym źródłem dofinansowania inwestycji z zakresu rozwoju odnawialnych źródeł energii ze środków UE mogą być Regionalne Programy Operacyjne wdrażane na poziomie poszczególnych województw. RPO są szczególnie atrakcyjne dla mniejszych projektów, które ze względu na proporcjonalnie mniejszą wysokość nie spełniają wymagań PO IiŚ. Również i w tym przypadku wnioskodawcami mogą być przedsiębiorstwa oraz jednostki samorządu terytorialnego. Zgodnie z tzw. linią demarkacyjną w ramach RPO realizowane mogą być projekty, w których **kwota wydatków kwalifikowalnych nie przekracza 20 mln złotych**. Każde z województw przygotowało działania, w ramach których finansowane mogą być projekty z zakresu OZE. W sumie na ich realizację przeznaczono kwotę ponad 650 mln euro, przy czym w niektórych województwach, jak np. w województwie świętokrzyskim przedmiotem dofinansowania mogą być również projekty niezwiązane bezpośrednio z OZE.

Poza wymienionymi powyżej formami wsparcia istnieje szereg innych możliwości dofinansowania projektów w zakresie OZE. Najważniejsze spośród nich to granty EkoFunduszu oraz preferencyjne pożyczki pochodzące z Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej. Dodatkowo, kilka banków komercyjnych uruchomiło w swojej ofercie współfinansowanie projektów z zakresu OZE realizowanych przez polskich przedsiębiorców i jednostki sektora publicznego[34].

Bodźcem do rozwoju generacji rozproszonej jest wzrost sektora usług i malejące zapotrzebowanie przemysłu na energię. Kolejnymi ważnymi aspektami wspierającymi jej rozwój są zagwarantowanie w Prawie Energetycznym obowiązkowe zakupy energii ze źródeł odnawialnych i obowiązkowe dostawy do sieci przez podmioty które uzyskały koncesję na wytwarzanie energii z OZE. Inne bodźce to obniżenie o 50% kosztów przyłączenia do sieci źródeł energii wytwarzanej w kogeneracji poniżej 1 MW (do roku 2011 do 5MW) oraz

[34] K. Herod, M. Belca, *Finansowanie projektów w zakresie OZE*, Czysta Energia (76) 2/2008, www.czystaenergia.pl (20.06.2009)

gwarancja pierwszeństwa przyłączenia do sieci. Inne zniżki preferencyjne to zwolnienie z niektórych opłat np. opłaty skarbowej i koncesyjnej dla źródeł do 5 MW.

Inwestycje w generację rozproszoną mogą być traktowane jako alternatywa dla inwestycji w sieć przesyłową. Nie bez znaczenia będzie też promowanie przez UE odnawialnych źródeł energii oraz umieszczenie generacji rozproszonej w Polityce Energetycznej Polski do roku 2030.

Wadą generacji rozproszonej jest niepewność dostaw energii do sieci wynikająca z niepewności dostępu do źródła energii, np. wiatru lub biomasy, negatywny wpływ na stabilność sieci, hałaśliwość w przypadku energii wiatrowej. Ponadto spaliny z biopaliw wpływają na większy udział ozonu w niskich partiach atmosfery, co powoduje zagrożenie smogami. Zalety zaś, to bezobsługowość instalacji i możliwość dopasowania wielkości źródła energii do potrzeb odbiorców. Niewielkie źródło energii może też stanowić element zasilania zapasowego.

Przyłączenie wytwórców w generacji rozproszonej do sieci rozdzielczej oraz sprzedaż energii nastręcza wiele trudności wynikających z braku spójności i precyzji regulacji prawnych np.[35]:

- warunkiem przyłączenia nowego źródła do sieci jest m.in. dokonanie przez inwestora symulacji wpływu wprowadzonej energii na sieć. Jest to zapora formalna i finansowa, która podwyższa koszty inwestycji i często przekracza możliwości małych firm,
- warunkiem przyjęcia energii na rynek bilansujący jest obowiązek „grafikowania” (deklarowania) krótkookresowego produkcji co nie w pełni powinno dotyczyć produkcji energii ze źródeł odnawialnych, szczególnie elektrowni wiatrowych charakteryzujących się niestabilnością wytwarzania,
- brak instytucjonalnej koordynacji rozwoju energetyki rozproszonej, w tym energetyki odnawialne z uwzględnieniem rozwoju sieci i przyłączy,
- niewłaściwe uregulowania dotyczące wykonania oraz finansowania przez inwestora wpływu nowego źródła energii na rozpływy sieciowe.

V. Podsumowanie.

Sektor MSP to najliczniejsza grupa podmiotów gospodarczych Polsce, która finansuje swój rozwój dzięki kredytom bankowym oraz wsparciu rodziny i przyjaciół. Większość źródeł finansowania działalności gospodarczej jest poza ich możliwościami. Dlatego tak istotny jest rozwój różnych form wsparcia kapitałowego szczególnie dla firm nowopowstałych. Rozwój sieci aniołów biznesu, powstanie i działalność Krajowego Funduszu Kapitałowego, liczne konkursy biznesplanów realizowane przez inkubatory, parki technologiczne i inne instytucje otoczenia biznesu sprawiają, że przedsiębiorcy mają coraz szersze możliwości pozyskiwania kapitału. Prywatni inwestorzy zainteresowani są komercjalizacją badań naukowych oraz pomysłami innowacyjnymi, jak np. produkcją energii z źródeł odnawialnych.

Jednak by móc skorzystać z tej formy pomocy finansowej młodzi przedsiębiorcy muszą być przygotowani do rozmowy z inwestorem. Muszą mieć dopracowany model biznesowy, który nie generuje jedynie kosztów oraz rzetelnie przygotowany biznes plan. Należy również pamiętać, że prywatny inwestor to nie tylko źródło kapitału. To przede wszystkim źródło doświadczenia i kontaktów biznesowych, które są istotnym elementem pomyślnego rozwoju przedsiębiorstwa.

Literatura:

1. Biuletyn Urzędu regulacji Energetyki 2/2011
2. Frydrych Ł., Źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw (w:) Promocja małej i średniej przedsiębiorczości w Unii Europejskiej, red. A.Hess, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007
3. Grzywacz J., Venture capital a potrzeby kapitałowe małych i średnich przedsiębiorstw, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2005
4. Herod K., Belca M., *Finansowanie projektów w zakresie OZE*, Czysta Energia (76) 2/2008, www.czystaenergia.pl
5. Janiczek R., Przygrodzki M., *Rozproszone źródła energii w systemie elektroenergetycznym*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2006

[35] W. Pernach, *Warunki*…

6. Kozman M., *Jak zostać dostawcą zielonej energii elektrycznej*, www.rp.pl
7. Kulesa M., Lebek W., Dudek B., *Generacja rozproszona a przedsiębiorstwa PM/PI. Wybrane problemy*, Energetyka –Zeszyt tematyczny nr 3, czerwiec 2004
8. Kusak A., *Jak określić potrzeby finansowe firmy, ABC finansów,* dodatek do serwisu Finansowo-Księgowego, nr 10/2004
9. Orłowski K., *Anioły biznesu*, www.pi.gov.pl
10. Pernach W., Warunki rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw energetycznych, www.cire.pl
11. Skowronek-Mielczarek A., Uwarunkowania rozwoju MSP – efektywnościowe, finansowe, prawno-organizacyjne (w:) Małe i średnie przedsiębiorstwa w świetle strategii lizbońskiej, red. M Strużycki, SGH Oficyna Wydawnicza, Warszawa 2008
12. Safin K.: *Zarządzanie małą firmą,* WAE, Wrocław 2003
13. Small and medium-sized enterprises (SMEs), Annual Report 2010/2011, http://ec.europa.eu
14. Strużycki M. (red.), Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie, wyd. Diffin, Warszawa 2002
15. Tamowicz P., *Venture capital - kapitał na start,*Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Gdańsk 2004
16. Waniak-Michalak H., *Pozabankowe źródła finansowania małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków 2007
17. www.bankier.pl.
18. www.biznes.onet.pl.
19. www.czystaenergia.pl
20. http://ec.europa.eu
21. www.fortisbank.com.pl
22. www.pi.gov.pl
23. www.rp.pl

Ewa Gołębiowska

DESIGN TO CZASOWNIK!

Coraz trudniej pisać o designie.

Nie dlatego, że młoda dyscyplina wiedzy nie doczekała się jeszcze w Polsce wielu badaczy i metod, ale głównie z powodu gwałtownego poszerzania zakresu i sposobów działania projektantów. Jak mało która działalność, projektowanie nie tylko poddaje się zmianom rynkowym, ale często je wywołuje. Projektant współpracuje z przedsiębiorcami oraz współtworzy zmiany w życiu społecznym. Jego praca daleko wykracza poza projektowanie przemysłowych wzorów, skąd wywodzi się polska nazwa dyscypliny: wzornictwo. Wzorcownia, a nie deseń, leżały u podstaw słowa stworzonego, jak wieść niesie, przez Wandę Telakowską, która w 1950 roku (!) założyła Instytut Wzornictwa Przemysłowego. Warto pamiętać, że ta dzielna i wyjątkowo skuteczna kobieta pochodziła z Sosnowca…[36]

Niestety, medialna popularność designu w polskich mediach spowodowała, że kojarzy się powszechnie z modnym gadżetem, a przymiotnik „dizajnerski” znaczy to samo, co „cool”. Tymczasem w Europie design zyskał pozycję strategicznego narzędzia w biznesie, a umiejętności projektantów coraz częściej wykorzystywane są w sektorze usług publicznych. Raport Komisji Europejskiej „Design as a driver of user centered innovation” stwierdza, że: *Proces projektowania ma fundamentalną rolę w realizacji nowych produktów, usług i systemów, zarówno kiedy są one rezultatem nowej technologii, możliwości rynkowych czy dążą do kultury innowacji i przedsiębiorczości. Design jest sposobem radzenia sobie z problemami i znajdowania rozwiązań, które usatysfakcjonują użytkowników i klientów. Poza tym dalszy rozwój kultury i możliwości designu może odegrać dużą rolę w usługach publicznych i ogólnie w kwestiach społecznych. Design może wnieść dodatkowe wartości w miastach, regionach i krajach.*

Przy tak szerokim formułowaniu zadań stojących przed designem, warto na początku doprecyzować czym nie jest projektowanie: **nie jest sztuką.** Ponieważ w Polsce wykładany jest głównie na uczelniach artystycznych, wciąż kojarzy się w najlepszym przypadku ze sztuką użytkową. Tymczasem specyfika pracy projektanta bardzo różni się od twórczości artysty. To praca na zamówienie, dla konkretnego klienta (najczęściej firmy, organizacji, instytucji), któremu projektant pomaga rozwiązać konkretne problemy i osiągnąć cele, formułowane głównie w kontekście rynkowym. Andrzej Przedpełski definiował wzornictwo przemysłowe jako *metodę działania czyniącą z pomysłu przedmiot, który można wyprodukować i z którego dzięki jego atrakcyjności wizualnej i walorom użytkowym, można uczynić towar, czyli sprzedać.*

Niestety, ta trafna i zwięzła definicja powstała w 1986 roku, dziś już nie wystarcza. Choćby z tej prostej przyczyny, że projektowanie nie dotyczy tylko produktów (przedmiotów). Oprócz wzornictwa przemysłowego ważną dyscypliną jest grafika użytkowa (komunikacja, identyfikacja wizualna, strony internetowe, opakowania itd.). Odrębną dziedziną jest projektowanie mody i tkaniny. Obecnie projektanci często sami produkują unikatowe obiekty, bardziej eksponaty niż produkty, które jednak poprzez wystawy zyskują popularność i w małych seriach są sprzedawane w galeriach designu. W postindustrialnej Europie ważną sferą projektowania okazują się usługi, zarówno czysto biznesowe, jak w sektorze publicznym. Paradoksalnie kryzys pomaga, ale mądrym: współpraca z dobrymi projektantami pomaga ograniczać ryzyko, zmniejszać koszty, szybciej dotrzeć z ofertą do klientów.

I. Świat się zmienia, dobre wzornictwo pozostaje.

Pamiętam moje zdumienie, gdy w 2005 roku oglądałam w Cieszynie wystawę szwajcarskiego projektowania “Criss & Cross”. W jednym z jej “działów” można było zobaczyć wybrane tzw. long sellersy, perfekcyjnie zaprojektowane produkty, których innowacyjność nie osłabła, mimo upływu dziesiątków lat. Niektóre wręcz uważane są za produkty “kultowe”, jak np. scyzoryki Victorinox, pochodzące z końca XIX wieku, czy Toblerone, których charakterystyczny kształt stworzony został Teodora Toblera w 1908r. Jak widać, mimo zmian politycznych, gospodarczych, technologicznych i społecznych, jakich doświadczamy nie tylko w Europie, dobre wzornictwo się nie starzeje.

[36] Więcej informacji o historii polskiego wzornictwa znajdziesz m.in. na stronie www. iwp.com. Warto przeczytać: „Rzeczy pospolite”, wydawnictwo BoszArt

Aktualnych jest również "Dziesięć przykazań dobrego wzornictwa", jakie sformułował Dieter Rams, słynny projektant przemysłowy, współcześnie pamiętany głównie jako mistrz dla Jonathana Ive'a, współtwórcy sukcesu Apple'a.

1. Dobre wzornictwo jest innowacyjne;
2. Dobre wzornictwo czyni produkt użytecznym;
3. Dobre wzornictwo jest estetyczne;
4. Dobre wzornictwo czyni produkt zrozumiałym;
5. Dobre wzornictwo jest nienachlane;
6. Dobre wzornictwo jest szczere;
7. Dobre wzornictwo jest długowieczne;
8. Dobre wzornictwo jest dokładne do najdrobniejszych szczegółów;
9. Dobre wzornictwo jest przyjazne środowisku;
10. Dobre wzornictwo jest minimalistyczne. [37]

II. Widzieć zawsze szerszy kontekst.

Kryzys gospodarczy pokazał, że żyjemy w skomplikowanym świecie naczyń połączonych. Coraz trudniej ogarnąć i zrozumieć rzeczywistość. Zawód projektanta, jak mało która profesja, wymaga rozumienia globalnych trendów, ale równocześnie nie spuszczania oka z potrzeb ludzi. W tym celu projektanci pracują w interdyscyplinarnych zespołach, wykorzystują metody badawcze z różnych dziedzin nauki: etnologii, socjologii, czy psychologii. Korzystają z różnych, tradycyjnych i nowoczesnych, materiałów i sposobów produkcji. Obserwują życie "użytkowników", razem z nimi znajdując rozwiązania problemów dnia dzisiejszego i przyszłości. Równocześnie muszą znaleźć skuteczne metody przekonania zleceniodawców, że odpowiedzialność w projektowaniu się opłaca!

Tak, jak to zrobił Michał Latko, współpracując z raciborską fimą ZIR nad modernizacją sygnalizatorów. W efekcie otrzymano zmniejszenie zużycia materiałów i energii, skrócenie czasu produkcji oraz uproszczenie montażu i naprawy. Nowe sygnalizatory świetlne ZIR Slim otrzymały tytuł Śląska Rzecz 2008.

Współczesne projektowanie musi być odpowiedzialne, dobry projektant pracuje dla zleceniodawcy, w imieniu użytkownika (który w końcu ma produkt kupić, czyli wybrać spośród wielu innych). Dodatkowo nie może zapomnieć o środowisku, zarówno przyrodniczym i społecznym. Nie jest to tylko moda czy wybór należący do sfery etyki, ale dobrze rozumiany wspólny interes. Szybko zmieniła się świadomość klientów, którzy także w Polsce szukają produktów energooszczędnych, łatwych do utylizacji po wykorzystaniu. Szukają produktów wykonanych ze zdrowych, w miarę możliwości lokalnych materiałów. Nie chcą kupować wytworów dziecięcej ani niewolniczej pracy.

Kolejnym po zrównoważonym rozwoju wyzwaniem dla projektantów jest starzenie się Europy. Wskaźniki demograficzne biją na alarm: w Polsce w ciągu 25 lat podwoi się liczba osób powyżej 65 lat. Oznacza to konieczność dostosowania domów prywatnych, przestrzeni publicznej, systemów komunikacji, ale również wszelkich urządzeń do zmniejszającej się sprawności znaczącej grupy społecznej. Wzorem do naśladowania niech będzie ipad, który dzięki intuicyjnej obsłudze wykorzystywany jest już przez chorych na .Alzheimera.

Na naszych oczach zmieniają się również sposoby produkcji, która przestaje mieć masowy przemysłowy charakter. Skomplikowane technologicznie urządzenia są produkowane w małych manufakturach - z wykorzystaniem możliwości, jaką niesie otwarta innowacja.[38]

Równocześnie przywracane są wartości rękodzielniczej pracy i tradycyjnego rzemiosła. Jakby na przekór globalizacji i światowej pozycji międzynarodowych koncernów wyraźnie wzmacnia się globalizacja (to nie błąd!), lokalność i aktywność zgodna z hasłem: „myśl globalnie, działaj lokalnie".

Strategia Europe 2020 wyznacza ambitny cel, jakim jest wzrost inteligentny, zrównoważony i wspólny (smart, sustanaible, inclusive). Nie da się tego osiągnąć bez designu, który jest skutecznym narzędziem innowacji, łączącym wartości ekonomiczne, środowiskowe i społeczne. Tego, że nie mówię jedynie frazesami, może dowieść kolejna śląska historia, tym razem z Cieszyna. Markę WellDone tworzą projektanci i Fundacja Być Razem. Ich produkty wprowadzane obecnie na rynek dzięki pomocy UNDP Polska są efektem pierwszego w Polsce projektu społecznie zaangażowanego designu.

[37] Zobacz więcej w artykule „Less is more. The design Ethos of Dieter Rams" w design_pl; (grudzień – styczeń 2012)

[38] Sprawdź jak to działa na stronie: www.local-motors.com

III. Zawód projektant.

Nawet ta odrobina historii projektowania zawarta w moim artykule połączona z różnorodnością współczesnych realizacji powoduje konieczność uściślenia, co oznacza zawód projektant. W Polsce projektantem form przemysłowych (wzornictwa przemysłowego) można zostać po studiach głownie w Akademiach Sztuk Pięknych: w Katowicach, Krakowie, Wrocławiu, Poznaniu, Warszawie, Gdańsku i Łodzi. Wzornictwo przemysłowe wykładane jest na Politechnice Koszalińskiej oraz jako studia podyplomowe w Lublinie. Projektowanie łączone jest z architekturą (zwłaszcza wnętrz), jak to ma miejsce np. na Politechnice Śląskiej w Gliwicach. W ostatnich latach powstaje dużo wydziałów projektowych w szkołach niepublicznych, np. w Gliwickiej Wyższej Szkole Przedsiębiorczości czy Wyższej Szkole Psychologii Społecznej w Poznaniu, która otworzyła pierwszą w Polsce międzynarodową uczelnię: School of Form.

Zarządzanie designem można studiować w Warszawie, gdzie wspólny kierunek prowadzi Instytut Wzornictwa Przemysłowego i Szkoła Główna Handlowa. Drugim rekomendowanym miejscem jest ponownie Wyższa Szkoła Psychologii Społecznej w Poznaniu.

Bardzo popularne są kierunki związane z projektowaniem graficznym oraz komunikacją (także multimedialną), obecne w każdej Akademii Sztuk Pięknych oraz wielu szkołach publicznych i niepublicznych. Jak dotąd, żadna szkoła w Polsce nie wprowadziła nowej dyscypliny, jaką jest projektowanie usług.

Coraz większe znaczenie zyskuje w tym zawodzie umiejętność współpracy w interdyscyplinarnych zespołach, gdzie projektant nie odpowiada już tylko za „formę” nowego produktu czy marki. Polscy projektanci są w większości dobrze do tego przygotowani, mimo że wciąż do rzadkości należą wspólne międzyuczelniane projekty.

Poza nauczaniem warto zwrócić uwagę na to, jak różne zadania wykonują obecnie projektanci. Dr Lauren Tan[39] dokonała klasyfikacji ról projektanta w skomplikowanym po-nowoczesnym świecie. I tak projektant:

- ułatwia (facilitator),
- bada (researcher),
- współkreuje (co-creator),
- jest przedsiębiorcą (entrepreneur),
- buduje nowe możliwości (capability builder),
- komunikuje (communicator),
- tworzy strategie (strategist).

Ponadto pomaga kreować nowe rynki oraz rozwija produkty i usługi, biorąc pod uwagę społeczne i środowiskowe wyzwania.

Tych umiejętności trudno nauczyć się na studiach, dlatego tak ważne jest, by do określonych, często bardzo złożonych zadań budować interdyscyplinarne zespoły i pozyskiwać właściwych projektantów. Warto starać się o konsultację i doradztwo organizacji mających za zadanie wspieranie współpracy z projektantami. Na Śląsku do takich organizacji należy Zamek Cieszyn (dawniej Śląski Zamek Sztuki i Przedsiębiorczości w Cieszynie), pierwszy regionalny ośrodek designu w Polsce.

IV. Jak współpracować?

Znalezienie właściwego projektanta to pierwszy, ale nie jedyny warunek sukcesu. Równie ważny jest właściwy proces współpracy. Z badań przeprowadzonych w ramach projektu Design Silesia „O designie w województwie śląskim. Opinie śląskich projektantów, przedsiębiorców i samorządów lokalnych” wyłania się prawdziwy, raczej pozytywny obraz sytuacji na Śląsku. Przedsiębiorcy podejmują współpracę najczęściej przy projektowaniu stron internetowych, siedziby oraz identyfikacji firmy. Najważniejszym kryterium wyboru wykonawcy pozostaje cena (56% wskazań) oraz dotychczasowa współpraca. Aż 88% pytanych dobrze ocenia współpracę. Inwestowanie w design przyniosło firmie pozytywną zmianę wizerunku (76%), wzrost satysfakcji konsumentów (68%) oraz poprawę konkurencyjności firmy (57%). 49% firm zauważa wzrost znaczenia wzornictwa w swojej branży, niewiele mniej, bo 45% w swojej firmie. 1/3 badanych firm planuje w najbliższych 3 latach wdrożyć nowy produkt, a 56% z nich zamierza zlecić to zadanie profesjonalistom. Ważne będzie, by firmy mogły pozyskać nie tylko finansowe wsparcie. Z badań wynika potrzeba wiedzy i kontaktu z ekspertami nt. procedur współpracy z projektantem czy wprowadzania nowego produktu na rynek. Dotychczasowe praktyki nie wystarczą, a nawet mogą się okazać niebezpieczne… Weronika Rochacka, ekspert

[39] Seven „new” roles designers are playing in public life; Design methodology in Dott 07,

zarządzania designem, wielokrotnie powtarza, że nie da się równocześnie tanio, szybko i dobrze! Jeśli nie mamy czasu, chcemy ograniczyć ryzyko, trzeba właściwego projektanta (grupy projektowej), a przede wszystkim dobrze określić cel współpracy. Trzeba również nastawić się na proces, który ma określone etapy:

1. Określić, co chcemy osiągnąć (tzw. brief projektowy);
2. Wybrać właściwego projektanta/firmę projektową (sięgnąć po pomoc Zamku, zajrzeć do istniejących baz danych, wybrać świadomie na podstawie prezentacji, nie ceny!);
3. Wspólnie dopracować cel działania;
4. Wybrać projekt spośród wstępnych koncepcji;
5. Sprawdzić wybrany projekt (model, prototyp) w działaniu. Warto pamiętać, że na tym etapie pomyłki są najtańsze.

Wszystkie etapy są ważne, ale jeśli źle określimy cel (brief), cały proces nie przyniesie oczekiwanego efektu. Tim Brown w książce „Change by design" określa, że brief jest jak GPS. Nie dojedziemy, jeśli nie dość precyzyjnie określimy pozycję wyjściową i cel. Warto jednak pamiętać, że dobry proces projektowy, tak jak GPS, pomaga modyfikując trasę…

Dla ułatwienia podaję podstawowe elementy założeń do projektu (briefu):

- podstawowe dane nt. firmy (zleceniodawcy),
- osoby kluczowe w projekcie (kto podejmuje decyzje i zarządza projektem),
- zakres projektu,
- określenie użytkowników (grupy docelowej),
- informacje o produkcie, rynku, konkurencji,
- cel projektu: co chcemy osiągnąć,
- ograniczenia i możliwości,
- jak zmierzymy sukces,
- harmonogram działania,
- budżet projektu.

Sukces projektu zależy nie tylko od talentu projektanta, ale od jakości współpracy:

- - zdobycia wiarygodnych i szczegółowych informacji,
- - dobrego sformułowania problemu i założeń do projektowania,
- - prawidłowego procesu: od ustalenia faktów i celu, tworzenie koncepcji po znalezienie rozwiązania.

Niestety, droga na skróty powoduje, że wdrożenie będzie trwać dłużej, będzie więcej kosztować, a co gorsza, może nie przynieść oczekiwanych efektów. Warto więc zawsze pamiętać, że projektanci muszą dużo pytać.[40]

V. Co mówią badania?

Firmy mają różne podejście do wykorzystania wzornictwa, co obrazuje tzw. *drabina designu.* Według badań prowadzonych przez Państwową Agencję Przedsiębiorczości w Danii firmy można podzielić na takie, które: - nie stosują wzornictwa,

- wykorzystują je jako stylizację już istniejących produktów,
- traktują je jako element procesu rozwoju

oraz – na samym szczycie – traktują jako element strategii.

Badania, jakie przeprowadzono w 2003 i 2007 roku pokazały, że:

- z 36% do 15% zmalała ilość firm deklarujących brak zastosowania designu,
- z 17% do 13% zmalała ilość firm korzystających z wzornictwa jako stylizacji,
- z 35% do 45% wzrosła ilość firm, w których design jest elementem procesu,
- z 15% do 21% wzrosła ilość firm, gdzie wzornictwo zajmuje strategiczną pozycję.

W Polsce podobne badania prowadził Instytut Wzornictwa Przemysłowego.

Na kogo można liczyć, czyli ogólnopolskie i regionalne ośrodki design.

Instytut Wzornictwa Przemysłowego w Warszawie niedawno świętował 55 rocznicę działalności. Dawna państwowa instytucja obecnie działa jako spółka proponując, m.in. szkolenia dla przedsiębiorców, projektantów i administracji publicznej. IWP od 1993 roku organizuje konkurs „Dobry Wzór". Dzięki środkom unijnym

[40] „O wzornictwie przemysłowym", wydawnictwo Stowarzyszenie Projektantów Form Przemysłowych (www.spfp.diz)

realizuje projekt „Zaprojektuj swój zysk”- pierwszy ogólnopolski program promujący wzornictwo wśród przedsiębiorców i ułatwiający jego wdrażanie. Prezesem instytutu jest Beata Bochińska. www.iwp.com.pl

Zamek Cieszyn (dawniej Śląski Zamek Sztuki i Przedsiębiorczości w Cieszynie) to pierwszy w Polsce regionalny ośrodek designu. Zamek organizuje konkurs „Śląska Rzecz”, Międzynarodowy Przegląd Projektów Dyplomowych (wspólnie z kwartalnikiem „2+3d”) oraz wystawy i szkolenia związane z projektowaniem przestrzeni publicznej. Oferuje szkolenia dla projektantów, biznesu i administracji publicznej, jest cenionym miejscem spotkań i wystaw. Dyrektor: Ewa Gołębiowska. www.zamekcieszyn.pl

Design Centrum Kielce to międzynarodowy ośrodek utworzony w 2011r. dzięki współpracy miasta Kielce z Markiem Cecułą, światowej klasy projektantem ceramikiem. Centrum nastawione głównie na współpracę z projektantami, proponuje szkolenia i warsztaty, rezydencje i szereg innych możliwości rozwoju. Prezes: Marek Cecuła, www.designcentrumkielce.com

Concordia Design to ośrodek designu i przemysłów kreatywnych Wielkopolski zarządzany przez spółkę Pro design. Otwarty jesienią 2011r. zaprasza na szkolenia i warsztaty, dysponuje przestrzenią biurową i konferencyjną, zaprasza również do restauracji. Oferta kierowana głównie do biznesu i projektantów oraz dzieci. Prezes Ewa Voelkel Krokowicz www.concordiadesign.pl

Centrum Designu działa również w Pomorskim Parku Naukowo Technologicznym. Ma wspierać rozwój sektorów kreatywnych w mieście i całym Pomorzu. Organizuje m.in. festiwal Gdynia Design Days. Oprócz szkoleń oferuje możliwość współpracy ze środowiskiem naukowym, możliwość wynajęcie przestrzeni biurowej i korzystania z dobrze wyposażonych pracowni.

VI. Stowarzyszenia i fundacje.

Od 1963 roku działa Stowarzyszenie Projektantów Form Przemysłowych – www.spfp.diz.pl. Obecnym przewodniczącym jest Wojciech Małolepszy, a Michał Stefanowski, który reaktywował Stowarzyszenie i szefował SPFP przez dwie kadencje, jest jego zastępcą. SPFP jest partnerem najważniejszych polskich przedsięwzięć w dziedzinie wzornictwa przemysłowego.

Kolejną „branżową” organizacją jest Stowarzyszenie Twórców Grafiki Użytkowej www.stgu.pl, które proponuje członkom i klientom wystawy, szkolenia, organizacje konkursów czy pośrednictwo w kontaktach.

Fundacja Nowej Kultury „Bęc Zmiana” znana jest głównie z wydawania „notesu.na.6. tygodni”, ale coraz bardziej widoczna jest jej aktywność na rzecz poprawy jakości przestrzeni publicznej. Prezesem Zarządu Fundacji jest jej pomysłodawczyni Bogna Świątkowska. www.bec.art.pl

W promocji polskiego designu aktywna jest fundacja Pro Design – www.pro-design.pl – znana z organizacji w 2004 roku, pierwszej od wielu lat ekspozycji promującej polskie wzornictwo za granicą: „Design.PL”.

VII. Próba podsumowania.

Coraz trudniej pisać o designie także dlatego, że w Polsce design wciąż jest kojarzony z modnymi gadżetami, a popularne „lifestylowe” magazyny emocjonują czytelników ekstrawaganckimi pomysłami i ich cenami. Nie o taki design walczymy na Śląsku i w Cieszynie. Jestem świadoma, jak trudno przebija się do powszechnej świadomości, że projektowanie jest procesem raczej niż produktem. Jakościowa zmiana, jaką wprowadza projektant, wymaga nie tyle pieniędzy, co zaangażowania i współpracy.

Żyjemy w ciekawych czasach, gdzie większość prawd szybko wychodzi z użycia. Trzeba podjąć trud przedefiniowania świata, w tym tak oczywistych wydawałoby się pojęć, jak kapitalizm, rynek, marka, a więc i design. Tezy głoszone jeszcze rok temu, już są nieaktualne, trendwatcherzy głoszą koniec marki, kryzys ekonomiczny i „namioty oburzonych” zmuszają do rewizji przekonań.

Warto pamiętać to, co powtarza Tim Brown: projektowanie jest zbyt ważne, by pozostawić go w rękach samych projektantów.

"Ale to już zupełnie inna historia."

Literatura:

1. „Less is more. The design Ethos of Dieter Rams” w design_pl; (grudzień –styczeń 2012),
2. “Seven „new” roles designers are playing in public life”; Design methodology in Dott 07,
3. „O wzornictwie przemysłowym”, wydawnictwo Stowarzyszenie Projektantów Form Przemysłowych (www.spfp.diz).

Rys. 2. ***Dywan Moho DIA (projektant Michał Kopaniszyn dla Moho Design)***

Rys. 3. ***Marka WellDone świnka skarbonka (projektant Marcin Ebert Dla Fundacji Być Razem)***

Jan Brzóska
Politechnika Śląska

INNOWACJE A BUDOWA MODELI BIZNESOWYCH

I. Wstęp

Dynamika otoczenia , postępujące procesy konsolidacji i globalizacji a ostatnio nasilające się tendencje kryzysowe wymagają ciągłego doskonalenia metod budowania i osiągania przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw funkcjonujących na otwartym rynku. Zmiany warunków działania przedsiębiorstw zdeterminowanych procesami globalnymi i przynależnością do Unii Europejskiej wywołują konieczność korygowania, a często głębokiej przebudowy modelu biznesowego. W opracowaniu przedstawiono charakterystykę modelu biznesowego traktując jako połączenie koncepcji przewagi konkurencyjnej ze zbiorem działań i zasobów niezbędnych do jej realizacji, umożliwiającej organizacji (przedsiębiorstwu) osiąganie zamierzonych celów, w tym zwłaszcza rentowności. Cechą współczesnej gospodarki są dynamiczne, zmiany w otoczeniu. Towarzyszące im procesy globalizacji, konsolidacji oraz szeroko pojmowane innowacje stwarzają przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania strategiczne. Są one szczególnie ważne w sytuacji obserwowanych w światowej gospodarce zjawisk kryzysowych. Wymagają od przedsiębiorstw funkcjonujących na otwartym rynku poszukiwania sposobów konkurowania wśród których istotne znaczenie mają innowacje. Motywują one, a wręcz zmuszają wiele z przedsiębiorstw do reorientacji strategicznej, której ważnym instrumentem są modele biznesowe. Decydują one w powiązaniu z odpowiednimi działaniami o kształcie oraz rodzaju przyjętej przez organizację strategii. W ten kontekst poznawczy w sposób kompetentny wpisuje się problematyka komercjalizacji wiedzy jako elementu wdrażania innowacji. Związana jest ona bowiem i bezpośrednio dotyczy ważnego praktycznego problemu jakim jest modelowanie biznesowe przedsiębiorstw uwzględniające innowacyjność w tym poprzez komercjalizację wiedzy. Wprowadzanie innowacji poprzez komercjalizowanie wiedzy przyczynia się do dynamizowania modeli biznesowych. W tym aspekcie przedstawiono problematykę budowania i uwarunkowań strukturalnych modeli biznesu.

II. Dynamika modeli biznesowych.

W ostatniej dekadzie problematyka budowy modeli biznesowych cieszy się dużym zainteresowaniem naukowo -badawczym zarówno wśród zagranicznych jak i krajowych Autorów. Koncepcja opisu działań przedsiębiorstw poprzez pryzmat modeli biznesowych powoli zdobywa sobie uznanie w środowisku nauk o zarządzaniu. Stanowi ona relatywnie nową próbę spojrzenia na przedsiębiorstwo. Próbę, która w kilku aspektach zmienia dotychczasowe ujęcie opisu problemów zarządzania np. w obszarze strategii i metod zarządzania. Bardzo obszerną j i interesującą pracę poświęconą budowie modeli biznesowych przedstawił A. Afuah [1]. Traktuje on model biznesowy przedsiębiorstwa jako zespół działań, metod i czasu ich przeprowadzania, wykorzystując do tego swoje zasoby tak, aby stworzyć najwyższą wartość dla klienta oraz zapewnić sobie pozycję do przejmowania wartości [1]. Autor ten bardzo mocno akcentuje znaczenie koncepcji przewagi konkurencyjnej jako niezbędnej dla osiągania rentownośći[1] w budowaniu modelu biznesu. ,że praktycznie innowacje mogą być aplikowane we wszystkich jego elementach, niezbędne zaś są dla tworzenia wartości dla klienta [1].

Traktowanie osiągania konkurencyjności jako imperatywu rynkowego przez przedsiębiorstwo łączyć można z jego modelem biznesowym. W tym kontekście warto odnieść się do zaprezentowanej przez M.J. Stankiewicza [7] koncepcji budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. Autor w sposób bardzo wyczerpujący a zarazem interesujący przedstawił czynniki oraz metody jej osiągania, komponując model struktury i zarządzania konkurencyjnością [7].

Interesujące studium znaczenia modeli biznesowych przedsiębiorstw w kontekście innowacyjności opracował G. Hamel [4]. Model biznesowy traktowany jest w nim jako podstawa koncepcji innowacyjnego biznesu. Zdaniem tego Autora, szczególnie w obszarach najbardziej nowoczesnych sektorów, nowe modele prowadzenia biznesu bardziej burzą stary porządek niż wdrażane nowe technologie. Są często nowatorską koncepcją prowadzenia biznesu – wykorzystując radykalnie działające innowacje, odkrywają całkowicie nowe możliwości na rynku. Walory innowacyjności decydują o przewadze konkurencyjnej a więc i sukcesie na rynku.

Z kolei K. Obłój [5] definiuje model biznesu „jako połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności". W swoich rozważaniach akcentuje wyraźnie potrzebę łączenia przyjętej strategii firmy z jej operacyjną działalnością warunkującą jej skuteczność.

Klasyfikację modeli biznesowych można znaleźć w pracy J. Brzóski [2]. Autor ten bardzo wyraźnie wydziela koncepcje modeli biznesowych kształtujących przewagę konkurencyjną. Analizuje także te modele biznesowe, które tworzą wartość i konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Propozycja wartości dla klienta to zdaniem T. Gołebiowskiego, T. M. Dudzik M. Lewandowskiej, M. Witek-Hajduk [3] to obok zasobów, kompetencji, pozycji w łańcuchu dostaw i źródeł przychodów jeden z podstawowych elementów modelu biznesowego [3]. Taka konstrukcja modelu stanowiła podstawę metodyki interesujących badań modeli biznesu polskich przedsiębiorstw[3].

III. Uwarunkowania i czynniki zewnętrzne budowy modeli biznesowych.

Zwiększanie konkurencyjności oraz efektywności przedsiębiorstw jest jednym z najważniejszych warunków rozwoju gospodarki, a zarazem i jej atrybutem. Obie te kategorie kształtujące wartość organizacji (przedsiębiorstw) zależą w dużym stopniu od przyjętej i realizowanej przez nie strategii. Dynamiczne , mające często charakter turbulentny zmiany w otoczeniu wymagają stosowania nowych sposobów i zasad zarządzania przedsiębiorstwami. Dużą rolę w ich kształtowaniu odgrywają koncepcje budowania przewag konkurencyjnych. Umożliwiają one przedsiębiorstwom osiąganie operacyjnej oraz perspektywicznej efektywności. Dzięki nim kreowane są strategiczne wizje przyszłej działalności biznesowej. Sprostanie wyzwaniom rynku dzięki uzyskiwanej przewadze konkurencyjnej wymaga często zmiany czynników, metod i zachowa, które decydują o konkurencyjności. Najważniejsze z nich to:

- nowe sposoby obserwacji i analizy rynków,
- relacje z klientami pozwalające lepiej zaspakajać ich potrzeby,
- wprowadzanie nowych , innowacyjnych produktów,
- racjonalny dobór i wykorzystywania zasobów,
- opracowywanie i wdrażanie innowacyjnych technologii,
- aplikacja odmiennych niż dotychczas procesów oraz systemów zarządzania.

Budowane strategie i związane z nimi modele biznesowe opierają się zwykle na istotnie zmienianych jakościowo elementach ,a często nawet na zmianie architektury prowadzonego biznesu. W takim kontekście należy określić różnice pomiędzy strategią i modelem biznesowym. Ogólnie rzecz ujmując model biznesowy to narzędzie zawierające pewien zestaw elementów i relacji między nimi przedstawiający w sposób schematyczny (bardziej czy mniej szczegółowy) pomysł na biznes. Stanowi zatem pewien raczej statyczny model zjawiska w przeciwieństwie do strategii wyrażającej sposób działań i zachowań (często bardzo elastycznych) przedsiębiorstwa w stosunku do zmieniających się warunków otoczenia i jego wnętrza. Proponuje się zatem definiować model biznesowy jako połączenie koncepcji przewagi konkurencyjnej ze zbiorem działań i zasobów niezbędnych do jej realizacji, umożliwiającej organizacji (przedsiębiorstwu) osiąganie zamierzonych celów, w tym zwłaszcza rentowności. Eksponowanie przewagi konkurencyjnej stanowi o sukcesie biznesowym czego wynikiem jest rentowność. Jest oczywistym, że kompozycja modelu biznesowego powinna kreować zatem koncepcję i metody osiągania przewagi konkurencyjnej.

Ważną rolę w kształtowaniu modeli biznesowych odgrywa otoczenie. Z tego punktu widzenia wyróżnić można następujące elementy otoczenia .

1. **Globalizacja i konsolidacja gospodarki.** Globalizacja umożliwia dostęp organizacji prowadzących działalność biznesową do światowych rynków oraz światowych zasobów materialnych i niematerialnych. Jej cechą jest globalny produkt oraz wysoki stopień standaryzacji produktów i procesów. Konsolidacja natomiast zmienia:
   - rozmiar i poziom konkurencji,
   - możliwości rozwojowe,
   - konfigurację łańcucha wartości dodanej,
   - zakres specjalizacji.
2. **Siły konkurencyjne** - ich charakterystyka opiera się na koncepcji M. E. Portera [6]. Obejmuje ona: zagrożenie ze strony potencjalnych, wchodzących uczestników sektora, rywalizację obecnych konkurentów, oddziaływanie dostawców, oddziaływanie klientów, oddziaływanie wytwórców

produktów komplementarnych oraz zagrożenie substytutami. Tam gdzie siły konkurencyjności w sektorze są słabe, pozwalają istnieć przedsiębiorstwom przynoszącym przeciętnie zyski wyższe niż w innych branżach.

3. **Możliwości współpracy** (w tym kooperacji) - ich znaczenie wynika ze zdolności do współpracy z dostawcami, klientami, partnerami biznesowymi, organizacjami naukowo-badawczymi, a nawet z konkurentami. Tkwiący w otoczeniu potencjał ma istotne znaczenie dla budowania sieci współpracy wykorzystujących np. partnerstwo publiczno-prywatne, czy też międzynarodowe, krajowe i regionalne programy rozwoju oraz klastry. Najważniejsze korzyści jakie może przynieść współpraca to:
   - ułatwiony dostęp do rynku owocujący wzrostem sprzedaży i poprawą pozycji rynkowej,
   - niższe koszty wchodzenia na nowe rynki, segmenty rynku i sektory,
   - dzielenie się(partycypacja) nakładami inwestycyjnymi zwłaszcza w obszarze badań i rozwoju,
   - uzyskiwanie rozmiarów działalności umożliwiające osiąganie korzyści skali,
   - wzajemne uzupełniane potencjału strategicznego, połączenie komplementarnych zasobów,
   - transfer wiedzy i innowacji, dzielenie się wiedzą,
   - podział ryzyka i kosztów,
   - opracowywanie i oferowanie nowych produktów,
   - spadek kosztów transakcyjnych dzięki wzrostowi zaufania.
4. **Zmiany potrzeb klientów** - coraz większe oczekiwania klientów wymagają tworzenia nowych, unikalnych i innowacyjnych wartości wykorzystujących w modelach biznesowych innowacje.
5. **Stymulowanie innowacyjności i postęp technologiczny** - czynnik ten jest często traktowany jako składowa otoczenia powszechnego. W obecnych warunkach nabiera jednak szczególnego znaczenia. Otoczenie można uznać za sprzyjające innowacjom wtedy, gdy: zapewnia finansowanie i nagradza za innowacje, wspiera tworzenie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej przedsiębiorstw, stymuluje wokół biznesu rozwój komplementarnych sektorów, szkół wyższych i innych instytucji naukowo-badawczych. Bardzo ważne jest także kreowanie działań proinnowacyjnych na szczeblu rządowym poprzez np. programy wykorzystujące fundusze pomocowe.
6. **Otoczenie powszechne (makrootoczenie) -** ważną składową badania wpływu otoczenia na model biznesowy jest ta jego część, która określana jest jako otoczenie powszechne (makrootoczenie). Jest to ogólnie rozumiana sfera władzy państwowej, lokalnej, oddziaływanie różnych instytucji, a także szeroko rozumiane uwarunkowania prawne, technologiczne, społeczne i ekonomiczne, w której prowadzą swoją działalność organizacje biznesowe.

Najważniejszymi elementami tworzącymi otoczenie powszechne są:

- polityka rządu,
- polityka rozwojowa (przemysłowa),
- system prawny,
- środowisko naturalne,
- struktura społeczna,
- otoczenie technologiczne,
- struktura demograficzna,
- sytuacja makroekonomiczna.

Czynniki te wpływają na warunki otoczenia sektorowego i ich efektem może być wzmocnienie lub osłabienie barier wejścia do sektora, a zatem większe lub mniejsze możliwości osiągnięcia lub utraty zysków przez przedsiębiorstwo co zmusi go do zmiany modelu biznesowego. Niektóre elementy polityki rządu (np. polityka energetyczna) wpływać mogą w istotny sposób na rentowność sektora

7. **Czynnik zmiany** –odgrywa główną rolę w kształtowaniu dynamiki modeli biznesowych, ale na wyniki firmy wpływa w sposób pośredni. Konsekwencje zmian przejawiają się w modelach biznesowych lub w ich otoczeniu w sposób, który może przekładać się na dochodowość przedsiębiorstwa. Czynnik zmiany może się przejawiać w strategii firmy, stopniu regulacji lub deregulacji (liberalizacji) pewnych sektorów albo w technologiach, na których opierają się produkty danej branży. Znaczenie czynnika zmiany dla modelu biznesowego firm czy dla całych sektorów zależy od jego charakteru. Efektem radykalnej czy wręcz rewolucyjnej zmiany może być dezaktualizacja przyjętych modeli biznesowych i diametralne przeobrażenie warunków konkurencji w istniejących sektorach. Może się okazać, że na gruzach starych sektorów powstaną zupełnie nowe, inaczej funkcjonujące przedsiębiorstwa, a nawet całe sektory. Dobrym przykładem są zmiany wywołane przez Internet.

1. Przewaga konkurencyjna jako podstawowy element modelu biznesowego.

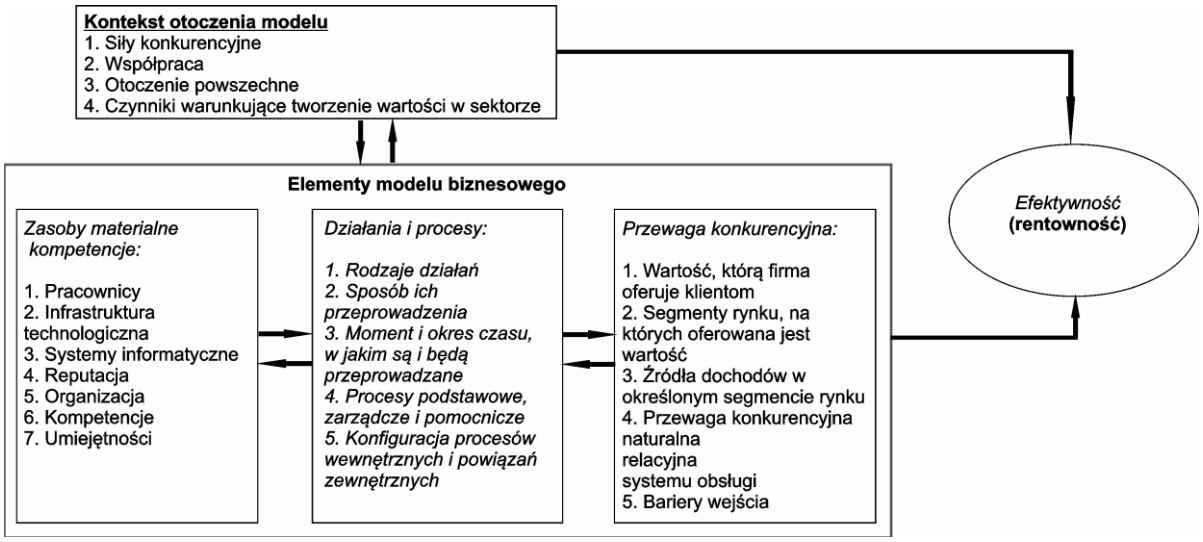
Traktując model biznesu jako zespół działań i metod wykorzystujących zasoby (własne i globalne) do tworzenia wartości dla klienta dającą przewagę konkurencyjną i osiąganie rentowności proponuje się konfigurację modelu biznesowego (rysunek 4) uwzględniającego przy tym jeszcze powyżej omówione elementy otoczenia. Otoczenie wpływa na uzyskiwaną efektywność prowadzonej w danym sektorze działalności jak też na podstawowe trzy obszary tworzące właściwy model biznesu. Są nimi:

- przewaga konkurencyjna,
- zasoby materialne i kompetencje,
- działania i procesy.

Kształtowanie przewagi konkurencyjnej obejmuje poniżej przedstawione zagadnienia:

1. Wartość oferowana klientom. Utożsamiana jest z preferowaniem przez nich wyboru produktów danej firmy. Preferencje te wynikają z takich cech jak różnicowanie (dyferencjacja) danego produktu w stosunku do produktów konkurencji lub postrzeganie go jako produktu tożsamego z produktem konkurencji, ale oferowanego po niższej cenie;
2. Wybór segmentu rynku. Z preferencjami i potrzebami klientów związany jest wybór odpowiednich segmentów rynku, takich, które sprawią, że dostarczane na nie produkty będą dla klientów atrakcyjne. Zróżnicowane potrzeby klientów wymagają kierowania odpowiednich produktów na właściwe segmenty rynku - tak, aby oferta produktowa ciągle mogła te potrzeby realizować. Wybór i utrzymanie atrakcyjnego segmentu wymaga czasem łączenia pewnych wartości w produkcie przeznaczonym dla różnych grup klientów.

Rys. 4. Koncepcja modelu biznesowego.



Źródło: Opracowanie własne z wykorzystaniem[1]

Wybór określonego typu przewagi konkurencyjnej .Uwarunkowany jest on wieloma czynnikami takimi jak np. innowacyjność i jakość produktu , lokalizacja firmy, zdolność do obniżania kosztów.

Najczęściej przewaga konkurencyjna modelu biznesu może wynikać ze stosowania czterech podstawowych jej typów:

- naturalnej, Przewaga naturalna wynikać może z trzech rodzajów źródeł: lokalizacji, dostępu do zasobów oraz regulacji prawnych,
- relacji między ceną a jakością,
- systemu obsługi zwiększającego koszty zmiany,
- systemu obsługi budującego wysokie bariery wejścia.

Ważnym atrybutem modeli biznesu jest właściwa architektura jego elementów, która umożliwia współdziałanie czynników decydujących o przewadze konkurencyjnej.

Na opracowywane i aplikowane modele biznesu duży wpływ mają uwarunkowania i czynniki zewnętrzne. Oddziałują one zarówno na strukturę modelu jak i jego efektywność. Istnieje wiele koncepcji i podejść do tworzenia modelu biznesu. Zaprezentowany model oparto na połączeniu czynników tworzących przewagę konkurencyjną, co może stanowić o jego wykorzystaniu w praktyce gospodarczej. Ze względu na taktowanie modeli biznesu jako swoistych pomysłów na biznes powinny one generować różnorodne koncepcje przewag konkurencyjnych. Coraz większe znaczenie w ich opracowaniu będą mieć innowacje w tym komercjalizacja wiedzy.

Sprostanie wyzwaniom rynku dzięki uzyskiwanej przewadze konkurencyjnej wymaga często zmiany czynników, metod i zachowa, które decydują o konkurencyjności. Najważniejsze z nich to:

- nowe sposoby obserwacji i analizy rynków,
- relacje z klientami pozwalające lepiej zaspakajać ich potrzeby,
- wprowadzanie nowych , innowacyjnych produktów,
- racjonalny dobór i wykorzystywania zasobów,
- opracowywanie i wdrażanie innowacyjnych technologii,
- aplikacja odmiennych niż dotychczas procesów oraz systemów zarządzania.

Budowane strategie i związane z nimi modele biznesowe opierają się zwykle na istotnie zmienianych jakościowo elementach ,a często nawet na zmianie architektury prowadzonego biznesu. W takim kontekście należy określić różnice pomiędzy strategią i modelem biznesowym. Ogólnie rzecz ujmując model biznesowy to narzędzie zawierające pewien zestaw elementów i relacji między nimi umożliwiający wygenerowanie odpowiednich rozwiązań.

2. Coraz większe znaczenie innowacji w budowie modeli biznesu.

Jednym z autorów zwracających uwagę na rolę innowacji w budowaniu modeli biznesowych jest K. Obłój [5], który definiuje model biznesu „jako połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji rozumianej jako budowa łańcucha wartości pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności” W swoich rozważaniach akcentuje wyraźnie potrzebę łączenia przyjętej strategii firmy z jej operacyjną działalnością warunkującą jej skuteczność. Jednocześnie dostrzega zagrożenia płynące z konkurencyjnego otoczenia związane z imitowalnością skutecznych modeli biznesowych Zniwelowanie tych zagrożeń wymaga konieczności ciągłego doskonalenia modeli biznesowych co można określić jako swoistą „ucieczką do przodu”. Najważniejszym instrumentem ich doskonalenia to innowacje cząstkowe i przełomowe. Pierwsze z nich to takie zmiany w ramach istniejącego modelu, które wyrażają się budowaniem przewagi konkurencyjnej Może ona dotyczyć np. jakości produktów, sieci dystrybucji, badań i rozwoju, kontaktów z klientami (CRM) czy też procesów produkcji. Wprowadzanie innowacji przełomowych to druga droga „ucieczki do przodu”. Polega ona na tak nowatorskim ukształtowaniu łańcucha wartości, aby powstała innowacja początkująca na rynku falę twórczej destrukcji, co doprowadza do wykreowania zupełnie nowego modelu biznesu. Łańcuch wartości, kontynuując myśl K. Obłoja [5], to reguły wiążące zasoby, ludzi i koszty, pełniące w organizacji funkcję swoistego kodu DNA. Różnorodne reguły stanowią podstawę kształtowania odmiennych łańcuchów wartości. Najbardziej typowe z nich to modele: Operatora, Integratora i Dyrygenta. Każdy z nich wymaga i generuje inne kluczowe kompetencje, umożliwia inny typ przewagi. Ma swoje mocne i słabe strony[2].

Imperatyw dynamicznego traktowania modelu biznesowego nacechowanego orientacją proinnowacyjną stanowi ważny metodyczny i praktyczny walor prezentowanej koncepcji K. Obłoja.

Z kolei w modelu biznesowym traktowanym jako jedną z determinant wpływających na efektywność przedsiębiorstwa. Autorzy tej koncepcji tj. A. Afuah i Ch. Tucci [3], podkreślają znaczenie tzw. czynnika zmiany. Czynnik ten identyfikowany jest z innowacjami, w tym zwłaszcza takimi, które mają charakter przełomowy. Jako podstawowy przykład takiej innowacji cytowani Autorzy wymieniają możliwości jakie stwarza wykorzystanie Internetu. Zauważają przy tym że przełomowe innowacje pośrednio, ale znacząco, wpływają na efektywność przedsiębiorstwa. Interesujące studium znaczenia modeli biznesowych

przedsiębiorstw w kontekście innowacyjności opracował G. Hamel [4]. Model biznesowy traktowany jest w nim jako podstawa koncepcji innowacyjnego biznesu. Zdaniem tego Autora, szczególnie w obszarach najbardziej nowoczesnych sektorów, nowe modele prowadzenia biznesu bardziej burzą stary porządek niż wdrażane nowe technologie. Są często nowatorską koncepcją prowadzenia biznesu – wykorzystując radykalnie działające innowacje, odkrywają całkowicie nowe możliwości na rynku. Chcąc je wykorzystać dla przeprowadzania często rewolucyjnych zmian, należy pojmować model biznesowy jako pewną całość złożoną z wielu współdziałających ze sobą elementów. G. Hamel proponuje strukturę takiego modelu (uważając, że jest ona zrozumiała i kompletna), opierającą się na czterech najważniejszych elementach:

- bazowej strategii,
- strategicznych zasobach,
- łączności i relacji z klientami,
- wartości sieci[4].

Każdy wymieniony element takiego modelu składa się z kolei ze szczegółowych komponentów; dopiero ich analiza oraz rozstrzyganie wielu kwestii z nimi związanych umożliwia doprecyzowanie sposobności do wypracowania koncepcji innowacyjnego biznesu.

Bardzo interesujące i nowatorskie podejście do kreowania strategii opartej na innowacjach przedstawili W. Chan Kim i R. Mauborgne [8]. Prezentowaną koncepcję nazywają strategią błękitnego oceanu (w odróżnieniu od dotychczasowych koncepcji konkurowania nazywanych ogólnie „strategią czerwonego oceanu"), opierając ją na innowacji wartości. Wymienieni Autorzy przedstawili zasady, narzędzia oraz schematy działań umożliwiające budowę, a także wykorzystanie nowej przestrzeni rynkowej. Ich zdaniem jest to przestrzeń wolna od konkurencji. Taką przestrzeń wykreować może tylko cały system działań prowadzący do skokowego przyrostu wartości zarówno dla klienta, jak i dla całego przedsiębiorstwa. System ten koncentruje się na poszukiwaniu nowego obszaru rynkowego przechwytując w nim popyt.[8]. Nie tworzy zatem przewagi konkurencyjnej w tradycyjnym układzie konkurowania. Abstrahuje zatem od analizowania 5 sił konkurencyjnych M. Portera czy też teorii zasobowej budowania konkurencyjnej strategii. Jest to możliwe dzięki takim innowacjom, które umożliwiają obniżanie kosztów produktów przy równoczesnym podwyższaniu ich wartości dla klientów. Sama strategia błękitnego oceanu sformułowana jest dość ogólnie opierając się na sześciu zasadach, które działają ograniczająco (neutralizująco) na poszczególne czynniki ryzyka. Cztery z nich, związane z formułowaniem strategii, brzmią następująco:

Rekonstrukcja granic rynku. Oznacza tworzenie wolnej przestrzeni rynkowej w różnych domenach branżowych, osłabiając w ten sposób ryzyko poszukiwań.

Koncentracja w budowaniu strategii na szerokiej wizji, a nie na liczbach, co pozwala zapanować na ryzykiem planowania.

Sięganie poza granice istniejącego popytu, pozyskiwanie całkowicie nowych klientów minimalizować ma ryzyko skali.

Zachowanie właściwej kolejności elementów tworzących model biznesowy, co zmniejsza ryzyko braku jego skuteczności.

Pozostałe dwie zasady dotyczą wdrażania strategii, jej aspektów organizacyjnych i zarządczych. Pierwsza z nich, dzięki właściwemu przywództwu, ma neutralizować ryzyko organizacyjne, druga poprzez stosowanie odpowiedniego systemu motywacyjnego czyni mniejsze ryzyko zarządzania związanego z zachowaniami i postawami ludzi.

O ile lansowane przez W. Chan Kim i R.Mauborgne stwierdzenie, iż aplikacja strategii błękitnego oceanu czyni konkurencję nieistotną, jest kontrowersyjne, o tyle eksponowanie innowacyjności jako najważniejszego czynnika budującego wartość dla klienta, a poprzez nią i przedsiębiorstwa, traktować należy jako strategiczny imperatyw rozwoju współczesnych organizacji.

3. Innowacje - imperatyw rozwoju naszego kraju a w biznesie ważny czynnik przewagi konkurencyjnej.

Warunkiem dalszego rozwoju Polski jest znaczący wzrost innowacyjności. Mimo postępującej poprawy innowacyjność jest ciągle na niskim poziomie. Wartość sumarycznego wskaźnika innowacyjności (Sumary Innovation Index – SII) wynosi około 300 punktów podczas gdy średnia dla UE kształtuje się na poziomie ok. 450 punktów. Grupa liderów do której należą: Szwecja, Dania, Finlandia i Niemcy osiąga ponad dwukrotnie wyższe wskaźniki innowacyjności. Polska wśród 27 krajów UE zajmuje 19 miejsce ustępując m.in. takim krajom jak Cypr, Malta, Węgry czy Czechy.

Niestety kraj nasz nie odnotowuje zbyt wysokiego wzrostu poziomu innowacyjności. W tym względzie wyprzedzają nas takie kraje jak: Rumunia, Malta, Bułgaria, Grecja, Portugalia czy Litwa. Sytuację tę potwierdzają informacje zawarte w tablicy nr 1 w której ujęto porównawczo wielkości charakteryzujące innowacyjność w Polsce, Szwajcarii, Szwecji i przeciętną w UE – 27. W wielu przypadkach uzyskane wielkości charakteryzujące innowacyjność gospodarki w roku 2009 są niższe niż w 2008 roku.

Szczególnie negatywnie ocenić należy niższy poziom takich wielkości jak:

- udział (%) MSP wprowadzających własne innowacje w ogólnej liczbie MSP,
- udział (%) MSP kooperujących w zakresie innowacji w ogólnej liczbie MSP,
- liczba przedsiębiorstw wprowadzających innowacje produktowe i usługowe jako % ogólnej liczby MSP,
- liczba przedsiębiorstw wprowadzających innowacje marketingowe i organizacyjne jako % ogólnej liczby MSP.

Tab. 8. Wskaźniki charakteryzujące innowacje w Polsce, Szwecji, Szwajcarii i przeciętna w UE- 27 (rok 2008 2009)*

	Wymiary i wskaźniki w EIS	Wartość wskaźnika dla Polski	Wartość wskaźnika dla Szwajcarii	Wartość wskaźnika dla Szwecji	Wartość wskaźnika dla UE-27
SIŁY SPRAWCZE INNOWACJI (ENABLERS)					
	Zasoby ludzkie (Human resources)				
1.1.1	Liczba osób w wieku 20- 29 posiadających dyplom ukończenia studiów na 1000 mieszkańców w wieku 20-29 lat	56,5	51,3	28,0	40,5
1.1.2	Liczba osób posiadających stopień doktora w naukach ścisłych i technicznych oraz społecznych i humanistycznych na 1000 mieszkańców w wieku 25-34 lat)	0,70 0,90	2,38 3,4	2,25 3,2	1,03 1,4
1.1.3	Udział (%) osób z wykształceniem wyższym w grupie wiekowej 25-64	19,6	33,7	32,0	24,3
1.1.4	Udział (%) osób w kształceniu ustawicznym w przedziale wiekowym 25-64	4,1	26,8	32,4	9,6
1.1.5	Udział (%) osób w grupie wiekowej 20-24, które ukończyły edukację co najmniej na poziomie szkoły średniej	91,3 91,3	81,2 80,2	87,9 86,4	78,5 78,6
	Finansowanie i wsparcie (Finance and support)				
1.2.1	Udział wydatków publicznych na B+R w PKB (w %)	0,41 0,41	0,68 0,74	0,97 1,06	0,67 0,75
1.2.2	Udział inwestycji venture capital w przedsięwzięcia jako % PKB	0,045 0,043	0,17 0,162	0,288 0,227	0,118 0,110
1.2.3	Kredyty prywatne jako % PKB	0,50	1,68	1,3	1,27
1.2.4	Dostęp przedsiębiorstw do stałych łączy internetowych (z przepustowością co najmniej 144 Kbit/s) (% firm)	59,0	85,0	89,0	81,0

DZIAŁALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW (FIRM ACTIVITIES)					
	Inwestycje przedsiębiorstw (Firm investments)				
2.1.1	Udział wydatków przedsiębiorstw na B+R w PKB (w %)	0,19 0,18	2,14 2,2	2,78 2,54	1,21 1,25
2.1.2	Wydatki na technologie informacyjne (% PKB)	2,6	3,7	3,8	2,7
2.1.3	Wydatki na innowacje nie związane z pracami B+R (% obrotów)	1,03 1,25	0,92 1,16	0,66 0,74	1,03 0,73
	Powiązania i przedsiębiorczość (Linkages & entrepreneurship)				
2.2.1	Udział (%) MSP wprowadzających własne innowacje w ogólnej liczbie MSP	17,2 13,8	34,4 28,2	41,8 37,0	30,0 30,3
2.2.2	Udział (%) MSP kooperujących w zakresie innowacji w ogólnej liczbie MSP	9,3 6,40	12,1 9,4	16,6 16,5	9,5 11,2
2.2.3	Wskaźnik dotyczący odnawiania firm (liczba zakładanych i zamykanych MSP w ogólnej liczbie MSP)	-	3,8	2,5	4,9
2.2.4	Przedsięwzięcia w ramach partnerstwa publiczno-prywantego na million mieszkańców	1,6 2,5	198,4 198,5	128,0 117,3	36,1 36,2
	Przepustowość – wskaźniki związane z ochroną własności intelektualnej (Throughputs)				
2.3.1	Liczba wynalazków zgłoszonych do ochrony do EPO na milion mieszkańców	41,9	430,7	269,6	114,9
2.3.2	Liczba nowych wspólnotowych znaków towarowych na milion mieszkańców	49,8	366,1	175,3	122,4
2.3.3	Liczba nowych wspólnotowych wzorów przemysłowych na milion mieszkańców	45,5	301,4	176,0	120,3
2.3.4	Bilans płatniczy w zakresie technologii jako % PKB	0,35	-	1,45	1,00
WYNIKI (OUTPUTS)					
	Innowatorzy (Innovators)				
3.1.1	Przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje produktowe i usługowe jako % ogólnej liczby MSP	20,4 17,6	52,9 57,0	40,7 40,6	33,7 34,2
3.1.2	Przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje marketingowe i organizacyjne jako % ogólnej liczby MSP	29,1 18,7	- -	- 36,7	40,0 39,1
3.1.3	Innowatorzy zwiększający efektywność wykorzystania zasobów, średnia z 2 wskaźników	-	-	-	-
	zmniejszone koszty pracy (% przedsiębiorstw)	13,8	-	17,0	18,0
	zmniejszenie zużycia materiałów i energii (% przedsiębiorstw)	11,6	-	7,1	9,6
	Efekty ekonomiczne (Economic effects)				
3.2.1	Udział (%) zatrudnionych osób w sektorach przemysłu średnio-wysokiej i wysokiej techniki w liczbie osób zatrudnionych w przemyśle i usługach	5,50	7,11	6,20	6,59
3.2.2	Udział (%) zatrudnionych osób w sektorach wiedzochłonnych w liczbie osób zatrudnionych w przemyśle i usługach	10,33 8,9	19,87 19,7	18,45 15,6	14,92 13,0
3.2.3	Udział (%) eksportu wyrobów średnio-wysokiej i wysokiej techniki w eksporcie ogółem	51,1 51,1	63,6 64,4	51,9 52,2	48,4 47,4
3.2.4	Udział (%) eksportu wyrobów z wiedzochłonnych sektorów usługowych wiedzy w eksporcie ogółem	27,2 30,6	39,8 33,7	42,5 41,7	48,8 49,4
3.2.5	Udział (%) sprzedaży nowych lub zmodernizowanych wyrobów dla rynku (new-to-market) w sprzedaży przedsiębiorstw ogółem	10,11 9,84	10,70 24,90	13,39 9,16	14,88 13,3
3.2.6	Wpływy z licencji i patentów stosowanych zagranicą	0,02	2,46	1,18	0,21
	Otwartość, doskonałość i atrakcyjność systemu naukowo- badawczego				
4.1.1	Ilość projektów międzynarodowych na 1 mln mieszkańców	186	-	1306	266
4.1.2	Procentowy udział publikacji należących do 10% najczęściej cytowanych publikacji do całej liczby publikacji	0,04	0,16	0,12	0,11
4.1.3	Procentowy udział doktorantów spoza UE do wszystkich kształconych doktorantów	2,27	14,74	45,01	19,45

***** pogrubioną czcionką przedstawiono wyniki uzyskane w 2009 roku
- oznacza brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: European Innovation Scoreoard (EIS) 2009. Comperative analysis and innovation performance, s. 59-66, Innovation Union Scoreboard 2010, The Innovation union's performance scoreboard for Research and Innovation, 1 February 2011, s. 61-62.

W pogoni za nowoczesnością jednym z najbardziej istotnych czynników skutecznego konkurowania przedsiębiorstwa jest szeroko pojmowana jego zdolność i skuteczność do wprowadzania innowacji. Jest ona także istotna dla budowy i skuteczności modeli biznesowych.

Ze względu na oddziaływanie i sposoby budowania przewagi konkurencyjnej ważne jest wyróżnianie dwóch głównych rodzajów innowacji.

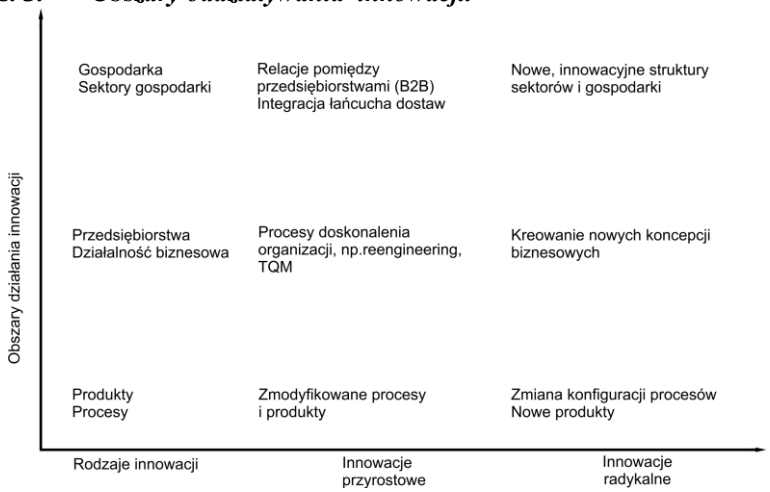
Innowacje przyrostowe (incremental innovation). Są to głównie innowacje o charakterze doskonalącym produkty i technologie. Wprowadzane są najczęściej systematycznie, umożliwiając stopniowy wzrost czy też utrzymywanie konkurencyjności .Traktować je można jako czynnik sukcesywnie, liniowo oddziaływujący na wzrost konkurencyjności.

Innowacje radykalne (radical innowation).Ten rodzaj innowacji kreuje nie tylko nowe technologie i produkty ale także nowe koncepcje biznesu. Ich skokowy, wręcz rewolucyjny charakter powoduje, że zapewniają często względnie trwałą przewagę konkurencyjną tworząc przy tym nowe warunki konkurowania [4].

Zarówno innowacje przyrostowe jak i radykalne oddziałują na trzy ważne obszary decydujące o warunkach konkurencji i konkurencyjności. Są to takie obszary jak:

- Gospodarka i tworzące ją sektory.
- Przedsiębiorstwa i realizowane przez nie działalności biznesowe.
- Produkty i procesy.
- Zależności pomiędzy tymi obszarami w sposób schematyczny przedstawiono na rysunku 5.

Rys. 5. Obszary oddziaływania innowacji.



Źródło: opracowanie na podstawie G. Hamel, Leading the revolution, Harvard Business School Press 2002

W pierwszym obszarze oddziaływanie innowacji przyrostowych przejawia się głównie w budowaniu relacji biznesowych typu B2B oraz zmianach i doskonaleniu łańcucha dostaw, Z kolei innowacje radykalne kreują nowe sektory gospodarki. Tworzą je zarówno przedsiębiorstwa tzw. nowej gospodarki jak też innych sektorów stosujących np. biotechnologie czy nanotechnologie. Powstawanie nowych sektorów przyczynia do zmian strukturalnych całej gospodarki wzmacniając w niej rolę i udział przedsiębiorstw opartych na wiedzy.

W obszarze przedsiębiorstw i ich działalności biznesowych innowacyjność przyrostowa wiąże się z procesami doskonalenia organizacji takimi jak np. reengineering czy TQM.Z kolei innowacje radykalne kreują nowe koncepcje biznesowe, które w znacząco większym stopniu niż np. nowe technologie zmieniają istniejący układ konkurencji, często burząc istniejący w tym względzie stan rzeczy.

Wpływ innowacji przyrostowych w obszarze produktów i procesów wyraża się w ich usprawnianiu i modyfikowaniu. Innowacje radykalne wywołują zmiany konfiguracji procesów, kreują nowe produkty i procesy.

4. Charakterystyka innowacyjnej koncepcji biznesu(businness concept innovation).

Interesującym przykładem wykorzystania innowacji(w tym zwłaszcza innowacji oddziaływujących radykalnie) w strategii przedsiębiorstwa jest innowacyjna koncepcja biznesu (businness concept innovation). Jak już wspomniano jej wyrazem i podstawą aplikacyjną jest odpowiedni model biznesowy. W sposób schematyczny model ten został przedstawiony na rysunku 6.

Cztery najważniejsze jego elementy tj. bazowa strategia, strategiczne zasoby, łączność i relacja z klientami, wartości sieci są ze sobą wzajemnie powiązane, tworząc pomiędzy sobą charakterystyczne trzy „mosty", co przedstawiono poniżej:

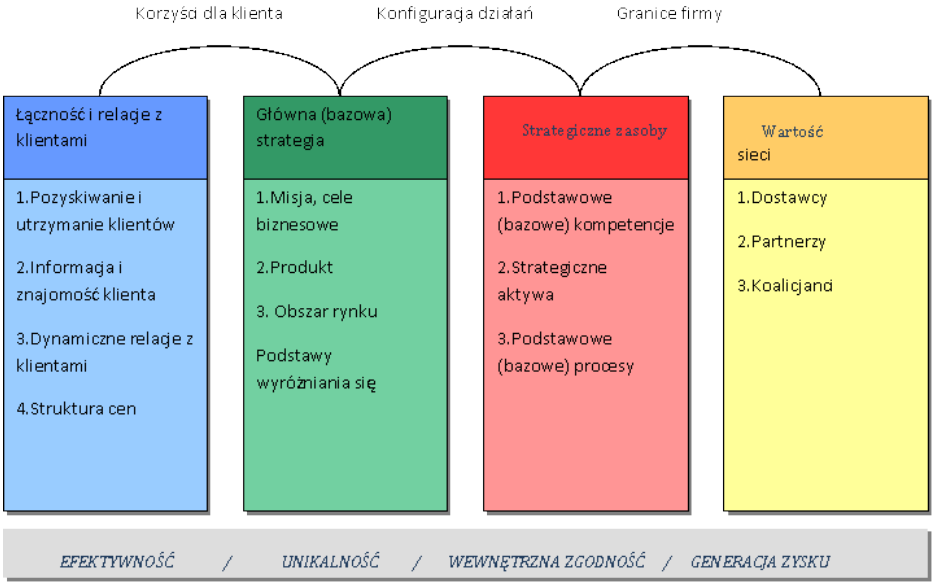
- Bazowa strategia ⇔ konfiguracja działań ⇔ strategiczne zasoby,
- Bazowa strategia ⇔ korzyści dla klienta ⇔ łączność i relacje z klientami,
- Strategiczne zasoby ⇔ granice działania przedsiębiorstwa ⇔ wartość sieci.

Podstawą budowania modelu, a więc i jego elementów oraz łączących je „mostów", jest potencjał zysku. Wyróżnia cztery następujące czynniki determinujące ten potencjał:

- efektywność,
- unikalność,
- wewnętrzną spójność,
- pomysły i zdolność do kreowania zysku.

Najważniejszymi walorami prezentowanego modelu to traktowanie jego elementów zarówno jako źródeł innowacji, jak i obszarów ich aplikacji a także identyfikacja istotnych z punktu widzenia wprowadzania innowacji powiązań pomiędzy poszczególnymi elementami modelu. W jego strukturze bardzo silnie eksponuje się relacje z rynkiem, głównie z klientami, ale także z koalicjantami, dostawcami i partnerami. O skuteczności modelu w dużym stopniu decydują powiązania wewnętrzne(mosty) pomiędzy składowymi modelu jak też relacje zewnętrzne. Jako oryginalne uznać można podejście traktujące zdolność do tworzenia bogactwa (wartości) jako nadrzędny cel innowacyjnej koncepcji biznesu, stanowiące kryterium jego oceny.

Rys. 6. Elementy innowacyjnego modelu biznesowego



Źródło: opracowanie na podstawie: G. Hamel, Leading the revolution, Harvard Business School Press, USA 2004

5. Model oparty na innowacji wartości (strategia błękitnego oceanu).

Jednym ze skutków nasilającej się na rynku konkurencji jest poszukiwane przez przedsiębiorstwa przestrzeni rynku, w których możliwe jest wykreowanie nowego popytu. Tym zagadnieniom poświęcona jest praca W. Chan Kima i Rene Mauborne[8], będąca w istocie koncepcją strategiczną identyfikacji takiej nowej, wolnej od konkurencji przestrzeni rynkowej i pozwalającą oczywiście ją opanować. Sposób tworzenia tej przestrzeni oraz biznesowej na niej alokacji nazwano strategią błękitnego oceanu. Ma ona stanowić alternatywę dla potęgującej się konkurencji przybierającej często formy wojen rynkowych, co określane jest jako czerwony ocean. Wprawdzie praktycznie każdy model biznesowy związany jest z innowacjami to jednak w tym przypadku

mają one zarówno szczególny charakter jak i odgrywają zasadniczą rolę. Fundamentem strategii błękitnego oceanu jest bowiem innowacja wartości. To wprowadzone przez Autorów pojęcie ma stanowić połączenie wartości dla klienta i przedsiębiorstwa z innowacją. Ma się tym różnić od innowacji technologicznej czy pionierstwa na rynku, że trafiać ma w pełni w oczekiwania klienta, łącząc innowację z użytecznością, ceną i pozycją (przewagą) kosztową.

Tak pojmowana innowacja wartości ma spowodować nowe myślenie o strategii, którego istotą nie jest konkurowanie, ale ucieczka konkurentom do zupełnie innego obszaru rynku. Wielokrotnie podkreśla się w pracy, że charakter innowacji wartości pozwala zanegować jeden z najpowszechniej uznawany dogmat strategii konkurencji. Chodzi mianowicie o wybór kompromisu czy też alternatywę pomiędzy wartością a kosztami. Powszechne jest przekonanie wynikające głównie z dorobku M. E. Portera i twórców prezentujących „podejście sektorowe”, że przedsiębiorstwa mogą tworzyć większą wartość dla klienta czemu towarzyszą wyższe koszty lub też racjonalną wartość przy niższych kosztach. W takim przypadku rodzi się wybór pomiędzy strategią wyróżniania się a strategią niskich kosztów. Innowacja wartości ma być tworzona w takim obszarze, w którym działania organizacji mają jednocześnie zapewnić niskie koszty i wysoką wartość dla klienta, nie ma zatem mowy o dylemacie wyboru.

Oszczędności kosztowe mają mieć na początku charakter strukturalny i powinny być wynikiem eliminacji, czy też ograniczeń tych czynników, ze względu, na które następuje wzrost konkurencji w sektorze. Z kolei wartość dla klienta wzrasta dzięki wnoszeniu i tworzeniu takich elementów, których przedsiębiorstwa sektora wcześniej nie oferowały. Z upływem czasu następować powinna dalsza redukcja kosztów dzięki efektowi ekonomii skali, który osiąga się sukcesywnie ze wzrostem wolumenu sprzedaży takich produktów, które generują najwyższą wartość.

Tworzenie strategii nowego obszaru rynkowego, które następuje przez równoczesne obniżanie kosztów i podwyższanie wartości dla klientów ma doprowadzić do skokowego wzrostu wartości dla klientów jak i przedsiębiorstwa. Zgodnie z tym, o czym wspomniano poprzednio wartość dla klienta ma wynikać z użyteczności i atrakcyjnej ceny, które organizacja oferuje nabywcy, z kolei wartość przedsiębiorstwa jest osiągana poprzez relację przychodów (uzyskiwanych cen) i kosztów, a więc innowacja wartości jest możliwa tylko wtedy gdy funkcjonuje cały system: użyteczności, cen i kosztów. To właśnie takie całościowe podejście sprawia, że prezentowana strategia staje się trwałą.

Innowacja wartości jest czymś znacznie szerszym niż klasycznie rozumiane pojecie innowacji. Ma ona objąć cały system działań, aby zapewnić skokowy wzrost wartości, jeśli zabraknie takiego zintegrowanego podejścia tworzenie strategii błękitnego oceanu w żadnym razie nie zakończy się sukcesem. Takie rozumienie konieczności integracji innowacyjnych działań strategicznych koresponduje z podejściem M. E. Portera oraz G. Hamela do formułowania strategii.

W opierającej się na konkurencji klasyczna strategia (czerwonego oceanu) zakłada, że w ramach sektora niejako założone są uwarunkowania strukturalne. Przedsiębiorstwa zmuszone są do walki konkurencyjnej w ramach tych ograniczeń. Założenie to nazywane jest przez teoretyków konkurencji poglądem strukturalistycznym lub determinizmem środowiskowym.[8]. W przeciwieństwie do tego innowacja wartości bazuje na poglądzie, że ani granice rynku ani granice branży (sektora) nie są zadane z góry i mogą zostać zrekonstruowane przez działania i odpowiednie podejścia biznesowe przedsiębiorstw sektora. Pogląd ten Autorzy nazywają podejściem rekonstrukcjonistycznym. Jeśli przyjmujemy pierwsze podejście, a więc strukturalistyczne to budowanie wyjątkowości kosztuje z uwagi na to, że przedsiębiorstwa konkurują stosując te same zasady najlepszych praktyk (benchmarking). Pojawiają się zatem strategiczne wybory dokonywane przez przedsiębiorstwa: dążenia do wyróżniania się lub obniżki kosztów. Celem drugiego podejścia jest stworzenie dobrej praktyki łamiącej konieczność kompromisu pomiędzy wartością a kosztem.

Jak już wspomniano Autorzy prezentowanej koncepcji wyróżniają sześć zasad umożliwiających opracowanie i wdrożenie strategii nowego obszaru rynkowego. Dodając do nich narzędzia i schematy analityczne można traktować je jako elementy prezentowanego modelu strategicznego. Opracowane zasady podzielono na dwie grupy. Pierwsza dotyczy formułowania strategii, druga jej realizacji. Przyjęte zasady mają wpływ na neutralizowanie, (czy raczej zmniejszanie i ograniczanie) określonych czynników ryzyka z nimi związanych. Zależności te przedstawiono w tablicy 9.

Tab. 9. Sześć zasad strategii błękitnego oceanu (innowacji wartości).

Zasady strategii opartej na innowacji wartości	Neutralizowane (ograniczane) czynniki ryzyka
Zasady związane z formułowaniem strategii:	
Rekonstrukcja granic rynku	Ryzyko poszukiwań
Koncentracja na szerokiej wizji, a nie na liczbach	Ryzyko planowania
Sięganie poza granice istniejącego popytu	Ryzyko skali
Właściwa kolejność elementów strategicznych	Ryzyko modelu biznesowego
Zasady dotyczące realizacji strategii:	
Przezwyciężanie głównych przeszkód organizacyjnych	Ryzyko organizacyjne
Proces realizacji strategii	Ryzyko zarządzania

Źródło: W. Chan Kim, Renee Mauborgne, Blu Ocean Strategy.How to Create Uncontested Market Space and Competition Irrelevant.Harvard Business School Press, 2005

Szczegółową charakterystykę tworzenia i wdrażania strategii poprzedzona została opisem stosowanych w niej narzędzi i schematów analitycznych. Pierwszym z nich jest tak zwana kanwa strategii stanowiąca zarówno element diagnostyki jak i budowy silnej strategii nowego obszaru rynkowego. Instrument ten ma zapewnić:

- ocenę aktualnej sytuacji w znanej przestrzeni rynku(identyfikacja najważniejszych czynników konkurencji ze względu na produkty oferowane klientom, inwestycje konkurentów),
- reorientację kierunku własnej strategii (z konkurentów na alternatywy, z klientów na nie-klientów[41]).

Podstawowym składnikiem kanwy strategii jest krzywa wartości. Jest to graficzne przedstawienie relatywnych osiągnięć przedsiębiorstwa pod względem określonych czynników konkurencyjności (np. cena, prestiż, walory produktu) w danym sektorze. W przedstawionych kanwach strategii takich przedsiębiorstw jak Southwest Airlines, Casella Wines (yellow tail), Cirque du Soleil, podkreśla się wyjątkowość krzywych wartości, która decyduje o sukcesie rynkowym tych przedsiębiorstw.

Innym narzędziem jest tzw. schemat czterech działań. Działania te wynikają z postawienia czterech kluczowych kwestii pozwalających znaleźć połączenie pomiędzy zróżnicowaniem, a niskim kosztem. Te pytania brzmią następująco:

- który z czynników konkurencji uważanych w sektorze za pewnik można wyeliminować ?
- który z takich czynników można zredukować znacznie poniżej standardów stosowanych w sektorze?
- który z czynników konkurencji należy wzmocnić powyżej standardów stosowanych w sektorze ?
- jakie czynniki nigdy dotychczas nie oferowane przez sektor należy stworzyć?

Odpowiedzi na te pytania indukują określone działania pozwalające na sformułowanie nowej krzywej wartości. Ich powiązanie z kanwą strategii sektora powinno przyczynić się do zdefiniowania wartości wyrażonej przez unikatowy produkt, który zostanie zaoferowany klientowi.

Działania te są podporządkowane pewnemu układowi idei przewodnich wyrażonych przez następujące imperatywy: eliminuj, redukuj, wzmocnij, stwórz (rys. 7). Taki swoisty diagram, w którym określa się elementy zmian traktowany jest jako następne narzędzie umożliwiające doskonalenie kanwy strategii.

Czwartym elementem, który w sposób istotny umożliwia budowę omawianego modelu to zalecenia dotyczące trzech cech dobrej strategii. Są one następujące:

- punkt koncentracji,
- rozbieżność,
- przykuwająca uwagę puenta.

[41] Wprowadzone w omawianym modelu pojęcie nie-klienta można rozumieć jako potencjalnych klientów, którzy w momencie pojawienia się wysoce innowacyjnego produktu staną się klientami, umożliwiając przekształcenie ukrytego popytu w popyt rzeczywisty – przyp. autora.

Rys. 7. Schemat czterech działań.

Źródło: W. Chan Kim, Renee Mauborgne, Blu Ocean Strategy.How to Create Uncontested Market Space and Competition Irrelevant.Harvard Business School Press, 2005

IV. Podsumowanie .

Wykorzystanie prezentowanych koncepcji do modelowania przedsiębiorstw wynika z jej głównego przesłania, jakim jest aplikacja innowacyjnych rozwiązań osiągana poprzez poszczególne elementy modelu. Przykładem zastosowania elementów innowacyjnego modelu biznesowego mogą być aktualnie tworzone i rozwijane w Unii Europejskiej (w tym także w Polsce) regionalne i lokalne przedsiębiorstwa energetyczne. Aplikują one nowe innowacyjne technologie , stosując głównie Odnawialne Źródła Energii(OZE), wdrażają nowe procesy. Konkurencja i poszukiwanie nowego popytu powoduje konieczność reorientacji przedsiębiorstw, w coraz większym stopniu wykorzystywane będą modele biznesowe oparte na innowacjach.

.Wykorzystywanie innowacji w budowie nowych modeli biznesowych stanowi o ich odporności na imitowalność i zagrożenia utraty efektywności. Szczególną rolę w kształtowaniu nowych modeli biznesowych odgrywają innowacje oddziaływujące radykalnie na zmiany procesów i produktów tworzące nową wartość dla klienta. Ważnym i ciągle jeszcze nie wykorzystanym sposobem wzrostu innowacyjności modeli biznesowych jest komercjalizacja wiedzy.

Literatura:

1. Afuah A ., Business models. A Strategic Management Approach, McGraw-Hill Irwin, 2004.
2. Brzóska J., Modele strategiczne przedsiębiorstw energetycznych, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.
3. Gołembiowski T., Dudzik T. M., Lewandowska M., Witek – Hajduk M., Modele biznesu polskich przedsiębiorstw, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa2008,
4. Hamel G., Leading the revolution, Harvard Business School Press 2002.
5. Obłój K., Tworzywo skutecznych strategii, PWE, Warszawa 2002.
6. Porter M. E., Strategia konkurencji. Metody analizowania sektorów i konkurentów, PWE, Warszawa1992.
7. Stankiewicz M. J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa, Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, TNOiK, Toruń 2002.
   W. Chan Kim, Renee Mauborgne, Blu Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Competition Irrelevant. Harvard Business School Press, 2005.

Jan Brzóska
Politechnika Śląska

INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA A WZROST EFEKTYWNOŚCI I KONKURENCYJNOŚCI ORGANIZACJI

Znaczenie i rola instrumentów zarządzania w strategii i działalności operacyjnej organizacji wynika z faktu, że :

- wspierają przedsiębiorczość i innowacyjność,
- zapewniają pożądaną jakość produktów i technologii,
- są wykorzystywane w aplikacji metod i sposobów budowania i osiągania przewag konkurencyjnych (konkurencyjności),
- motywują i stymulują do wzrostu produktywności i efektywności działań.

Najważniejsze instrumenty zarządzania to:

- Analizy strategiczne,
- Zarządzanie wartością,
- Outsourcing,
- Zarządzanie Przez Cele,
- Strategiczna Karta Wyników,
- Benchmarking - wzorowanie się na najlepszych wzorcach technicznych, technologicznych i organizacyjnych,
- Zarządzanie przez procesy - reengineering,
- ISO,
- TQM,
- Six Sigma,
- Lean Management, czyli odchudzanie struktur organizacyjnych,
- Crowdsourcing – wykorzystywanie zasobów tłumu.

W opracowaniu przedstawiono niektóre z tych instrumentów - w ich wyborze kierowano się ich przydatnością do aplikacji w innowacyjnych przedsięwzięciach biznesowych.

I. Zarządzanie wartością.

Kryzysowa sytuacja światowej gospodarki w szczególny sposób oddziaływać będzie na zachowania się przedsiębiorstw wpływając istotnie zarówno na ich reorientację strategiczną i operacyjną działalność. Nowe lub modyfikowane strategie jeszcze w większym kreować będą konkurencyjność i efektywność działania przedsiębiorstw. Towarzyszyć temu będzie opracowywanie, doskonalenie i wdrażanie skutecznie realizujących takie strategie systemów zarządzania wykorzystujących w szczególności nowatorskie, innowacyjne instrumenty zarządzania. Interesującym podejściem do zarządzania przedsiębiorstwem jest koncepcja zorientowana na wzrost jego wartości. Koncepcja ta wywarła w ostatnich dwudziestu latach ogromny wpływ zarówno na zachowania strategiczne jak i operacyjną działalność prowadzenia biznesu.

Zarządzanie wartością firmy definiuje się jako zespół działań zorientowanych na korzystną zmianę czynników podwyższających wartość firmy oraz kreujących programy restrukturyzacji, zwiększające efektywność zużycia zasobów i spełnienie oczekiwań interesariuszy (w tym głównie właścicieli i klientów), a tym samym uzyskanie wysokiej pozycji rynkowej dzięki osiągnięciu przewagi konkurencyjnej.

Koncepcja zarządzania zorientowana na wzrost wartości przedsiębiorstwa wywarła w ostatnich dwudziestu latach ogromny wpływ zarówno na strategie jak i operacyjny sposób prowadzenia biznesu. Na początku tego okresu, to jest w latach osiemdziesiątych strategie naznaczone paradygmatem wartości stosowane były przez liczne organizacje amerykańskie.[42] Obecnie system zarządzania wartością staje się coraz bardziej powszechny w przedsiębiorstwach Unii Europejskiej, w tym także w Polsce.

W przypadku gdy głównym celem organizacji jest maksymalizacja zainwestowanego kapitału to stosowany system zarządzania zorientowany jest na kreowanie wartości obejmując nim praktycznie wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa (np. .finanse, rynek, organizacja) jak też na wszystkie szczeble zarządzania.

[42]Por.A.Szablewski ,Strategie wzrostu wartości firmy, Studium przypadku,Poltext,Warszawa,2000,s.13.

W takim ujęciu zarządzanie wartością oznacza przede wszystkim zaspakajanie oczekiwań właścicieli. Utożsamiane jest ono z systemem nazywanym Value Based Management(VBM).[43]

Ewolucja i rozwój podejścia do tworzenia wartości oznacza, że jej wzrost to uniwersalny i nadrzędny cel wszystkich interesariuszy firmy. Powoduje ono wypracowanie takiego zbioru działań, które zorientowane są na wykorzystywanie czynników podwyższających aktywa firmy oraz kreujących programy zmian, zwiększające efektywność zużycia zasobów i spełnienie oczekiwań klientów, co oznaczać powinno uzyskanie wysokiej pozycji rynkowej dzięki osiągnięciu przewagi konkurencyjne. Cel jakim jest wartość łączyć powinien inwestorów(właścicieli), pracowników, klientów, dostawców i partnerów społecznych. Przedsiębiorstwo o rosnącej wartości to dobry pracodawca, partner handlowy, atrakcyjna inwestycja, partner wspólnych przedsięwzięć biznesowych, płatnik podatków czy nawet inicjator aktywizacji społecznej. Z wymienionych powodów właściciele jak i zarządy wielu przedsiębiorstw coraz powszechniej wdrażają zarządzanie opartą na tworzeniu wartości.

Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa obejmuje coraz szerszy zakres przedmiotowy, jest to między innymi:

1. zarządzanie marketingowe,
2. zarządzanie innowacyjne i inwestycyjne,
3. zarządzanie finansami,
4. zarządzanie zasobami ludzkimi,
5. zarządzanie jakością,
6. zarządzanie projektami.

Zarządzanie marketingowe obejmuje wszelką działalność przedsiębiorstwa zorientowaną na zaspokojenie potrzeb klienta i wiąże się z kreowaniem wewnątrz firmy tzw. orientacji marketingowej. Orientacji tej służy wykorzystanie w procesie zarządzania instrumentów marketingu mix, tworzenie strategii marketingowych i budowa planu marketingowego.

Bardzo ważnym elementem zarządzania marketingowego jest dywersyfikacja działalności. Dywersyfikacja oznacza wchodzenie firmy do nowych sektorów gospodarki i przez to rozszerzenie zakresu branżowego działalności. Pojęcie to jest zarezerwowane dla zjawiska branżowego rozszerzenia działalności, nie obejmuje natomiast wchodzenia na nowe geograficzne rynki i z tą samą grupą produktów ani zwiększania gamy wyrobów w ramach tego samego sektora. Rozróżniamy kilka stopni dywersyfikacji. Najprostszym sposobem oceny stopnia dywersyfikacji jest zbadanie struktury przychodów według sektorów. Jeżeli dominująca część przychodów pochodzi z jednego sektora, mówimy, że przedsiębiorstwo jest skoncentrowane, jeżeli przychody pochodzą z wielu sektorów, mówimy o przedsiębiorstwie zdywersyfikowanym.

Zarządzanie innowacyjne ma na celu stworzenie warunków sprzyjających wykorzystaniu możliwości pracowników w generowaniu, a następnie rozwijaniu innowacji produktowych, technologicznych, ekologicznych, organizacyjnych, w obszarze zarządzania zwiększenie ilości wdrożonych w firmie innowacji zwiększa jej pozycję konkurencyjną na rynku i umożliwia w większym stopniu spełnienie oczekiwań klientów.

Zarządzanie finansami jest procesem uefektywnienia wykorzystania zasobów finansowych i racjonalizacji potrzeb rzeczowych skorelowanych z finansami. Istotą zarządzania finansami jest taki układ zasilania i pobudzania przedsiębiorstwa, w którym ruch pieniądza stwarza możliwości wyboru decyzji i kształtowania najkorzystniejszej relacji efektów do nakładów. Cel zarządzania finansami sprowadza się do zapewnienia firmie bieżącej wypłacalności, a w okresach dłuższych - do wzrostu rynkowej wartości przedsiębiorstwa.

Istotnym elementem zarządzania finansowego jest ukształtowanie struktury kapitałowej, charakteryzującej podstawowe składniki finansowe przedsiębiorstwa. W szczególności są to wskaźniki „napędu” opisujące relacje pomiędzy kapitałem własnym i kapitałem obcym. Prawidłowa struktura kapitału zależy od profilu ryzyka przedsiębiorstwa oraz ryzyka finansowego. Zasadniczo struktura kapitału powinna odzwierciedlać rozsądną równowagę pomiędzy ryzykiem przedsiębiorstwa i ryzykiem finansowym. Stosuje się zasadę: im wyższe ryzyko przedsiębiorstwa, tym niższe ryzyko finansowe. Zjawisko prowadzenia przedsiębiorstwa z niewłaściwą strukturą kapitału można nazwać „życiem ponad stan”.

Zarządzanie zasobami ludzkimi przy wykorzystaniu odpowiednich systemów motywacyjnych umożliwi przyjęcie do *firmy* najlepszej kadry. Jej systematyczne szkolenie, promowanie oraz wykorzystanie w strukturach organizacyjnych pozwoli efektywnie kreować najlepsze z funkcjonujących systemów zarządzania.

Wśród głównych źródeł i czynników wzrostu wartości firmy wymienia się najczęściej[44] :

---

[43] Interesująco i wyczerpująco VBN opisano w pracy :A.Cwynar, W.Cwynar, Zarządzanie wartością spółki kapitałowe, Koncepcje – systemy-narzędzia ,Akademia Finansów, Warszawa 2002.

[44]Por. Praca zbiorowa pod red.A.Hermana i A.Szablewskiego: Zarządzanie wartością firmy Poltext Warszawa 1999,s73 i dalsze; Praca zbiorowa pod red. A.Szablewskiego i R.Tuzimka: Wycena i zarządzanie wartością firmy Poltext Warszawa 2004,s.61 i dalsze.

1. zasoby ludzkie i kapitał intelektualny tworzący przewagę konkurencyjną ,
2. zarządzanie zmianami i restrukturyzacją,
3. zarządzanie marką,
4. alianse strategiczne, fuzje i przejęcia,
5. zarządzanie efektywnością poprzez zrównoważoną kartę wyników,
6. zarządzanie relacjami z klientami.

Rozszerzający się zakres zarządzania wartością jak też poszukiwanie i identyfikacja jej źródeł powodują konieczność doskonalenia systemów jego kontroli. Ważnym aspektem praktycznego wdrażania systemu zarządzania wartością jest sprawny oraz możliwie pełny pomiar wyników i celów stanowiący podstawę oceny dokonań oraz planów kształtowania wartości. W tym kontekście istotne znaczenie odgrywają instrumenty i metody pozwalające kontrolować uzyskiwane efekty jak też wyznaczać wymierne cele kształtujące efektywność przyszłych działań. Jak się wydaje do najbardziej przydatnych tego rodzaju instrumentów zaliczyć można zrównoważoną kartę wyników ujmującą w sposób pełny i wymierny działalność przedsiębiorstwa. W odniesieniu do strategii jak i bieżącej działalności zrównoważona karta wyników jest bowiem systemem pomiaru efektywności organizacji z punktu widzenia wielu perspektyw, dzięki któremu możliwe jest przetłumaczenie wizji i strategii firmy na mierzalne cele. Najczęściej występują cztery perspektywy karty pozwalające zachować równowagę pomiędzy celami, i wynikami firmy[45].Są to :

1. perspektywa finansowa,
2. perspektywa klientów,
3. perspektywa procesów wewnętrznych,
4. perspektywa rozwoju.

Taką konstrukcję karty przyjęto do opracowania metody oceny efektywności zmian strategicznych przedsiębiorstwa.

1. Narzędzia zarządzania wartością firmy wartością.

Do współczesnych narzędzi zarządzania zaliczamy:

- Zarządzanie jakością(ISO, TQM).
- Lean management, czyli odchudzanie struktur organizacyjnych.
- Outsourcing - wyprowadzenie na zewnątrz nieefektywnych rodzajów działalności przedsiębiorstwa oraz procesów i operacji produkcyjnych.
- Benchmarking - wzorowanie się na najlepszych wzorcach technicznych, technologicznych i organizacyjnych.

Restrukturyzacja funkcjonalna, procesowa zorientowana na ***reenginering*** (w miejsce zarządzania funkcjonalnego wprowadza się zarządzanie procesowe).

Szczególnie istotne znaczenie posiadają obecnie komputerowe metody zarządzania działalnością produkcyjną i projektową oraz inwestycyjną, takie jak:

- **CAM** (Computer Added Manufacturing),
- **CAD** (Computer Added Design),
- **CIM** (Computer Imegrated Manufacturing},
- **MRP II** (System planowania i sterowania działalnością wytwórczą).

Restrukturyzacja organizacyjna zorientowana jest na kreowanie holdingów, nowoczesnej sieci przedsiębiorstw, łańcuchów logistycznych. Można więc przyjąć, że wszystkie nowoczesne narzędzia i techniki zarządzania służą do podnoszenia wartości firmy.

Osobną grupę stanowią narzędzia informatyczne wspomagające restrukturyzację i zarządzanie wartością firmy.

2. Monitoring finansowy wartością.

Zintegrowany pakiet komputerowy pozwala śledzić, w jaki sposób podejmowane przez dyrektorów decyzje finansowe - np. zmiana przychodów lub kosztu, przesunięcia w czasie wydatku lub wpływu pieniądza, żądanie poprawy wybranych wskaźników - wpływają na rachunek wyników, rachunek przepływów pieniężnych i bilans według standardów UNIDO lub ustawy o rachunkowości. Pakiet jest pomyślany jako łatwe w obsłudze, kompleksowe narzędzie służące do prezentacji rezultatów działań finansowych, planowania, analizowania i przewidywania rozwoju wydarzeń.

[45]Zob. R. S. Kaplan, D. P. Norton, Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, PWN, Warszawa, 2001, s.42; M. Nair, Essentials of Balanced Scorecard, Wiley, 2004, s. 23.

Umożliwia ponadto stworzenie ogólnego i szczegółowego planu działalności (biznesplanu), opracowanie studium opłacalności (*feasibility study)* wraz z wnioskiem kredytowym lub gwarancyjnym według spotykanych układów bankowych lub urzędowych, wyceny dochodowej, weryfikacje efektywności dowolnego pomysłu lub przedsięwzięcia inwestycyjno-kredytowego w oparciu o kryteria dyskontowe (NPV, IRR, MIRR. PAYBACK, PERIOD) i wiele innych.

3. Controlling i analiza kosztów wartością.

Jest to poszerzony pakiet monitoringu, oparty na kontroli realizacji planu, a także zarządzaniu budżetowym.

Program wspomaga stopniowe wprowadzenie decyzyjno - odpowiedzialnościowego rachunku kosztów. Pozwala tworzyć hierarchiczne wykresy Du-Ponta. liczne analizy, w tym wskaźnikową w układzie biegunowym, Pareto (istotności) kosztów, Altmana i wiele innych. Program taki jest efektywnym, nowoczesnym narzędziem zarządzania. Służy racjonalizacji tworzonych planów finansowych, koordynacji, motywowaniu oraz długoterminowej stabilizacji firmy.

Controlling jest bowiem procesem zorientowanym na zysk przedsiębiorstwa i realizowanym przez jego planowanie, sprawozdawczość oraz kontrolę. Problem każdego biznesu to nie maksymalizacja zysku, lecz osiągnięcie dostatecznego zysku pokrycia ryzyka działalności gospodarczej. Controlling zajmuje się przygotowaniem dla kadry kierowniczej przedsiębiorstw metod i instrumentów planowania, koordynowania i kontroli realizacji podstawowych funkcji przedsiębiorstwa. Podstawowym zadaniem controllingu jest zapewnienie długotrwałej egzystencji i stabilności przedsiębiorstwa.

Wdrożenie controllingu wymaga stworzenia systemu informacji ekonomicznej zasilającej procesy zarządzania.

Metodykę systemu controllingowego tworzy tzw. technika budżetowania.

Budżetowanie jest to wyznaczanie przyszłych (uzasadnionych) kosztów (wydatków) i/lub przychodów (wpływów) w odniesieniu do określonego zakresu działalności (podmiotu) dla ściśle ustalonego przedziału czasu.

Technika budżetowania polega na tworzeniu skonsolidowanego, spójnego planu całego przedsiębiorstwa (budżetu zasadniczego), w którym każdy ośrodek odpowiedzialności, w zależności od zakresu wykonywanej działalności posiada swój własny plan (budżet cząstkowy). Etapy planowania i sprawozdawczości podporządkowane są tej technice.

Cechy charakterystyczne techniki budżetowania to:

Uzależnienie budżetu od odpowiedzialności - np. możliwość budżetowania kosztów na podstawie kosztów produkcji wytworzonej (nie: sprzedanej); uzależnienie zakresu części kontrolowanej budżetu od odpowiedzialności za cenę i/lub za ilość wytwarzanych prac w jednostce.

Elastyczność budżetów - budżetowane koszty w budżetach planowanych są korygowane po zamknięciu okresu lub w jego trakcie (sprzężenia wyprzedzające) zgodnie z równaniami budżetowymi do poziomu faktycznie wytwarzanej produkcji.

Budżetowanie ciągle i narastające (budżety „kroczące”) – raportowanie narastająco lub porównawczo.

W teorii i praktyce zarządzania panuje powszechna zgoda, iż wartość firmy dla akcjonariuszy określana jest przez obecną wartość przyszłych przepływów pieniężnych (Free Cash Flow) generowanych przez firmę, która jest dyskontowana przy wykorzystaniu średniego ważonego kosztu kapitału *(Weightd Average Cost of Capital),* a następnie pomniejszana o wartość zadłużenia firmy.

Istota tego systemu sprowadza się do:

- uznania długoterminowej maksymalizacji wartości firmy i pomnażanie bogactwa jej akcjonariuszy za najważniejszy - obiektywny - cel działalności przedsiębiorstwa;
- oceny wydatkowanego kapitału (własnego lub obcego) z. punktu widzenia zakładanej stopy zwrotu i średniego ważonego kosztu kapitału. Wartość firmy dla akcjonariuszy jest tworzona tylko wówczas, gdy stopa zwrotu z zainwestowanego kapitału przewyższa jego średni ważony koszt;
- zrozumienia znaczenia i wrażliwości poszczególnych determinant wartości: stopy wzrostu sprzedaży, marży zysku operacyjnego, gotówkowej stopy podatkowej, inwestycji w kapitał pracujący i majątek trwały, średniego ważonego kosztu kapitału i okresu przewagi konkurencyjnej na tempo jej w zrostu;.
  wykorzystywania mierników tworzenia wartości firmy dla akcjonariuszy do motywowania menedżerów i informowania ich oraz społeczności finansowej o rezultatach przedsiębiorstwa. Wycena akcji firmy przez rynek kapitałowy weryfikuje wewnętrzną ocenę na podstawie mierników tworzenia wartości i odzwierciedla możliwości kreowania wartości firmy w przyszłości.

4. Zasady i etapy zarządzania wartością firmy wartością.

Zwiększenie wartości firmy wymaga od jej kierownictwa wyboru określonej strategii i sposobu oddziaływania na odpowiednie czynniki decydujące o wzroście wartości.

Jeżeli bezpośrednim celem działalności firmy jest zwiększanie jej wartości rynkowej, to niezbędne jest wprowadzenie zasad zarządzania wartością firmy *(Yalue Based Management)* zawierających:

1) przeorientowanie priorytetów biznesu i strategii firmy, tj. podporządkowanie rekonstrukcji przedsiębiorstwa długofalowym interesom właścicieli, czyli maksymalizacji wartości rynkowej w długim horyzoncie czasu;

2) zmiany w organizacji i zarządzaniu firmą (od zarządzania przez funkcje do zarządzania procesami), wprowadzenie raportowania rezultatów działalności w porównaniu z zatwierdzonymi planami i budżetami wszystkich jednostek organizacyjnych firmy;

3) wprowadzenie szczegółowych zasad ewidencji kosztów i zysków w wyznaczonych jednostkach biznesu;

4) zaprojektowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego ukierunkowanego na wzrost wartości firmy na wszystkich poziomach jej zarządzania;

5) zbudowanie i wdrożenie systemu komunikowania się (pełna i rzetelna informacja) wewnątrz i na zewnątrz firmy.

Właściwe zarządzanie wartością firmy wymaga także od przedsiębiorstw koncentrowania się na rozwijaniu swych głównych kompetencji, tj. obszarów działalności, w których posiada ona (lub może uzyskać) rzeczywistą przewagę konkurencyjną na rynku, oraz wycofywanie się z tych rodzajów działalności, w których takiej przewagi nie posiada lub nie jest jej w stanie w najbliższych latach osiągnąć.

Rezygnacji z działalności w obszarach, w których firma nie posiada przewagi konkurencyjnej, nie należy utożsamiać ze strategią zmniejszenia zakresu i wielkości prowadzenia biznesu, czy też redukcji zatrudnienia w celu podniesienia wydajności i konkurencyjności podstawowej dla przyszłości firmy działalności.

Koncentracja na rozwijaniu głównych kompetencji biznesu oznacza także (niejako dodatek, ale jako podstawowy element strategii) koncentrację uwagi na generowaniu nowego potencjału i form sprzedaży o rosnącej marży (z innowacyjną polityką cen), jak również poszukiwanie wzrostu wartości rynkowej firmy poprzez kooperację, alianse i fuzje.

Kolejnym ważnym elementem zarządzania wartością jest zarządzanie kosztami. Polega ono na bardzo precyzyjnym określeniu źródeł ich powstawania, a następnie stopniowym, stałym ich redukowaniu.

Obszary działalności nie tworzące wartości powinny być restrukturyzowane lub sprzedawane. Im bardziej proces ten będzie odsuwany w czasie, tym będzie trudniejszy i boleśniejszy. *Outsourcing,* którego częścią jest wyprowadzanie poza firmę wszelkich zbędnych aktywów, stanowi jedyną racjonalną odpowiedź na brak restrukturyzacji firmy w przeszłości – stosownie do wymagań rynku. Dotyczy to również konieczności redukcji wielkości zatrudnienia stosownie do możliwości wzrostu sprzedaży i konieczności zapewnienia strategii obniżki kosztów jako jednego z warunków poprawy konkurencyjności i wzrostu wartości firmy.

Zmniejszanie stanu zatrudnionych w firmie pracowników jest najbardziej bolesne. Współcześnie bardzo trudno jest pracownikom uzyskać od firmy gwarancję stałego zatrudnienia. Gdy jednak realizowana jest długoletnia strategia stałego podnoszenia wartości firmy, to pracownicy uczestniczą w tej strategii nie tylko dzięki systemowi motywacyjnemu, ukierunkowanemu na wzrost wartości firmy, ale również dzięki temu, iż:

- wzrost wynagrodzeń realnych jest z reguły wyższy niż przeciętny wzrost w sektorze przedsiębiorstw; (Przedsiębiorstwa - liderzy na rynku pod względem wartości rynkowej - zapewniają zazwyczaj poziom i dynamikę wynagrodzeń swoim pracownikom na poziomie najwyższym na rynku pracy.)
- presja na wzrost poziomu kwalifikacji pracowników umożliwia, w przypadku groźby utraty pracy, uzyskanie dobrej pozycji wyjściowej na rynku pracy.

1. Obecnie chodzi nie tyle o wzrost udziału firmy na rynku, co o wzrost jej wartości rynkowej. Firma może zwiększać udział w rynku, lecz nie musi zwiększać wartości (w następstwie np. malejącej marży ze sprzedaży).Takiemu podejściu sprzyja zasada lokowania firmy w strefach zysku. Organizacja może zachowywać stabilną pozycję na rynku, lecz dzięki uzyskiwaniu rosnącej marży ze sprzedaży i ze wzrostu przepływu wolnych środków pieniężnych firma zwiększa swą wartość rynkową.

2. Koncentracja na zarządzaniu procesami dostaw (tworzących określony łańcuch wartości), a nie na zarządzaniu funkcjonalnym: klient - rynek - sprzedawca - dystrybucja - produkcja - zasoby firmy.

3. Od konkurencji do współpracy. Narastająca obiektywnie na rynku presja konkurencyjna skłania do koncentracji uwagi w zarządzaniu firmą na pogłębieniu współpracy, przede wszystkim: z klientami firmy i budowania z nimi trwałych, lojalnych więzi; z dostawcami firmy (ze świadomością, iż są oni zainteresowani naszym wzrostem, bowiem „rosną wraz z nami"), z pracownikami (przy silnym systemie motywacyjnym ukierunkowanym na wzrost wartości firmy są oni również motywowani realizacją strategii

wzrostu wartości firmy).Coraz częściej zamiast czystej konkurencji mamy do czynienia z koopetycją – współpracuj (w czym tylko możesz) i konkuruj jeśli współpraca jest niemożliwa lub niecelowa.

4. Wzmocnienie nacisku na przeprowadzanie bardzo wnikliwej analizy finansowej firmy w możliwie najdłuższej perspektywie. Nie chodzi tu o prostą ekstrapolację występujących obecnie trendów, ale o wielowariantowe i wielowymiarowe symulacje prognoz finansowych w kontekście możliwych do przewidzenia zmian na rynku. Szczególną rolę odgrywają tu analizy tzw. stref zysku. Ich przeoczenie lub „narcyzm biznesowy” zdarza się najlepszym firmom (przykład IBM na przełomie lat 80. i 90.). Prowadzi to najczęściej do wieloletniej utraty pozycji konkurencyjnej i obniżenia wartości rynkowej w następstwie odpływu inwestorów (migracji i zanik wartości).

Większa dbałość o interesy właścicieli, zwłaszcza zapewnienie im akceptowalnego poziomu dywidendy i rosnących cen akcji. Wymaga to również nowego sposobu komunikowania się władz firmy, głównie zarządów z właścicielami. Otwartość i jawność w prezentowaniu właścicielom uwarunkowań prowadzonego biznesu i jego wpływu na wzrost wartości rynkowej firmy jest niezbędna dla zapewnienia wzajemnego zaufania i zdolności zarządu do kierowania firmą.

5. Nowe mierniki oceny rezultatów działalności firmy wartością.

Wzrost roli inwestorów instytucjonalnych (co spowodowało wydłużenie horyzontu czasowego oceny rezultatów działalności przedsiębiorstw, wraz z ich ściślejszym powiązaniem z rynkiem kapitałowym) zmusił do poszukiwania alternatywnych względem dotychczasowych, opartych głównie na danych księgowych, wskaźników oceny nowych projektów inwestycyjnych i tworzenia wartości przedsiębiorstw. Bezpośrednią przyczyną tych poszukiwań były rezultaty badań jednoznacznie dowodzących słabej korelacji między cenami akcji i wartością rynkową przedsiębiorstw a konwencjonalnymi wskaźnikami ich oceny. W przypadku wskaźnika cena/dochód (P/E) kształtowała się ona w przedziale: 0-15%. przy uwzględnieniu rentowności kapitału własnego (ROE) wzrastała do ok. 35% korelacji, jednak dopiero przy uwzględnieniu zdyskontowanych przepływów pieniężnych *(Discounted Cash Flow,* DCF) wzrastała do ok. 60-80%.

Obok powszechnie znanych wskaźników, takich jak: zyskowność akcji *(Earnings Per Share,* EPS). okres zwrotu kapitału akcyjnego *(Return of Equity,* ROE). okres zwrotu aktywów netto *(Return of Net Assets,* RONA), czy okres zwrotu zaangażowanego kapitału *(Return of Capital Employed,* ROCE), w analizach i ocenach finansowych rezultatów działalności przedsiębiorstw rozpowszechniły się nowe mierniki zasadniczo uwzględniające:

— przepływy środków pieniężnych:
- wolne przepływy pieniężne *(Free Cash FloW),*
- przepływy pieniężne przypadające na jedną akcję *(Cash Flow per Share),*
- przepływy pieniężne z zainwestowanych środków pieniężnych *(Cash Flow Return on Investment);*

— dodaną wartość dla akcjonariuszy:
- rynkową wartość dodaną *(Market Valne Added).*
- **ekonomiczną** wartość **dodaną** *(Economic Value Added),*
- dodaną wartość dla akcjonariuszy *(Shareholders Value Added);*

— całkowity zwrot dla akcjonariuszy *(Total Shareholders Reurn).*

Wolne przepływy pieniężne (FCF) to strumień środków pieniężnych pochodzących z działalności operacyjnej, skorygowany o uiszczony w gotówce podatek dochodowy (zysk operacyjny po opodatkowaniu podatkiem dochodowym), powiększony o amortyzację oraz powiększony bądź pomniejszony o wzrost lub spadek kapitału obrotowego i nakładów na nowy kapitał trwały.

Zaletą tak szacowanych wolnych przepływów pieniężnych (= operacyjnym przepływom pieniężnym netto) jest to, że mogą być one swobodnie dysponowane przez właścicieli przedsiębiorstwa na: finansowanie wzrostu bądź (i) zmniejszenie zadłużenia firmy, wypłatę dywidendy, czy też wykup własnych akcji w celu ich umorzenia.

Przepływy pieniężne przypadające na jedną akcję spółki (CFPS) są obliczane jako wolne przepływy pieniężne (FCF) lub zysk netto wraz z amortyzacją, a następnie podzielone przez liczbę akcji. Zaletą tego miernika oceny rezultatów firmy jest bezpośrednie określenie ilości środków pieniężnych netto generowanych przez działalność operacyjną przedsiębiorstwa, przypadających na jedną akcję, a zatem czytelne określenie zdolności firmy do wzrostu jej wartości dla właścicieli.

Okres zwrotu środków pieniężnych zainwestowanych w przedsięwzięcie inwestycyjne (CFROI) może być szacowany jako wewnętrzna stopa zwrotu *(Internal Rate of Return-* IRR) dla okresu ekonomicznego użytkowania zaangażowanych aktywów. Wskaźnik „strumieni przepływów środków pieniężnych

z zainwestowanych środków pieniężnych" posiada niewątpliwe zalety przy ocenie projektów inwestycyjnych. Ujmuje bowiem:

- przepływ środków pieniężnych w porównaniu z zyskiem,
- środki pieniężne brutto zainwestowane w aktywa przedsiębiorstwa, które wygenerowały te środki pieniężne oraz
- okres wykorzystywania aktywów dla generowania przepływu środków pieniężnych.

Wartość dodana dla akcjonariuszy (SVA) według Rappaporta (1998) wynika ze zmiany wartości firmy dla akcjonariuszy w prognozowanym okresie zaś sposób analizy tworzenia dodanej wartości dla akcjonariuszy opiera się na bardziej szczegółowym rozpatrzeniu kluczowych czynników (generatorów) determinujących wielkość wartości dodanej.

Całkowity dochód dla akcjonariuszy jest podsumowującym miernikiem tworzenia wartości. Obejmuje on łączne zyski z przyrostu wartości kapitału (jako różnicy między ceną sprzedaży a ceną nabycia akcji przedsiębiorstwa) oraz z uzyskiwanych dywidend w okresie posiadania akcji spółki

Miernik ten jest niewątpliwie najbardziej wszechstronny. Może być odnoszony do porównań między firmami, sektorami, krajami oraz regionami świata, nie będąc uzależnionym od wielkości firmy. Ma jedną słabość: koncentruje się na dochodach obecnych inwestorów i przez to może być wykorzystywany do odrzucania tych programów strategicznych firmy, które wymagają pozyskania nowych kapitałów na rozwój. Bardzo silnie jednak akcentuje trzy finansowe czynniki decydujące o całkowitym zwrocie dla akcjonariuszy: rentowność zaangażowanego kapitału, przyrost inwestycji kapitałowych w dziedzinach o rosnącej wartości oraz generowanie wolnych przepływów pieniężnych.

Przedstawione powyżej nowe mierniki oceny rezultatów przedsiębiorstw są bardziej przydatne, niż dotychczas stosowane do porównawczej analizy procesu tworzenia wartości firmy dla jej właścicieli i tym samym - do oceny różnych, alternatywnych projektów inwestycji kapitałowych. Mierniki te wymagają jednak dostarczania akcjonariuszom znacznie szerszych informacji co do uwarunkowań prowadzonego biznesu, skali ryzyka operacyjnego i finansowego, przebudowy zasad zarządzania przedsiębiorstwem, strategu konkurowania firmy na rynku itp. po to, aby akcjonariusze mogli porównywać rentowność swoich inwestycji na szerokim tle analiz sektorowych i regionów świata. Nowe mierniki wykorzystywane są także wewnątrz przedsiębiorstwa - jako informacja i podstawowa przesłanka procesu restrukturyzacji i wprowadzania zasad zarządzania zorientowanego na powiększanie wartości przedsiębiorstwa - w strategicznych jednostkach biznesu oraz we wszystkich jednostkach organizacyjnych firmy

Systemy zarządzania przedsiębiorstwem, w których wszystkie decyzje podejmowane przez menedżerów - na szczeblu finansowym, inwestycyjnym, organizacyjnym itp. - są podporządkowane realizacji celu, którym jest maksymalizacja wartości zainwestowanego kapitału, określane są ogólną nazwą systemów zorientowanych na wzrost wartości *(VBM- Value Based Management,* lub *EVM - Economic Value Management, czy EVC - Economic Value Creation).* Niezwykle istotne jest stwierdzenie, - że jeśli maksymalizacja wartości podjęta zostaje jako nadrzędny cel funkcjonowania przedsiębiorstwa, to proces ten staje się podstawą wszystkich jego działań. Każde z nich jest oceniane na podstawie kryterium pomnożenia bądź pomniejszenia wartości jednostki gospodarczej. Ocenie stopnia realizacji tego celu mają więc służyć mierniki oparte na wartości (mierniki dochodu rezydualnego, mierniki wartości kreowanej, mierniki wartości dodanej - *Residul Income Measures, Value Based Measures, Value Added Metrics},* z których obecnie najbardziej popularnym jest *EVA (Economic Value Added).*

W ramach koncepcji zarządzania wartością wyraźnie artykułuje się odmienne spojrzenie menedżerów na działanie przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do oceny i opinii wyrażanej przez akcjonariuszy. Menedżerowie najczęściej reprezentują styl myślenia przedsiębiorcy - najważniejsze jest więc, by przedsiębiorstwo działało, by nie było konfliktów wewnątrz przedsiębiorstwa i by główne założenia dotyczące jego funkcjonowania były respektowane. Menedżerowie koncentrują się na systemie wewnętrznej komunikacji, a w mniejszym stopniu na komunikacji zewnętrznej (jak otoczenie bliższe i dalsze odbiera efekty działania przedsiębiorstwa). Akcjonariusze oceniają rezultaty funkcjonowania przedsiębiorstwa dość jednostronnie, bo interesuje ich zwrot zainwestowanego kapitału, czytelna wizja przedsiębiorstwa i w miarę dokładnie określone perspektywy jego rozwoju. Dla akcjonariuszy najważniejszy jest system komunikacji zewnętrznej przedsiębiorstwa (kto ją przekazuje, w jakiej formie, jak czytelnie, w jakim stopniu dotrzymuje zobowiązań, czy utrzymuje te kontakty stale, jaką przywiązuje do nich wagę).

Tab. 10. CECHY ZARZĄDZANIA WARTOŚCIĄ

Walory zarządzania przez wartość	Mankamenty zarządzania przez wartość
• Silna presja ze strony akcjonariuszy (inwestorów)na wzrost efektywności i konkurencyjności • Uwzględnianie w zarządzaniu elementów różnych rodzajów ryzyk i niepewności (np. z uwagi na kształtowanie się kursów akcji). • W sferze zarządzania finansami ostrzejsze wymagania w stosunku do zarządzania maksymalizującego poziom zysku. Uwzględnienie w tej kategorii kosztu kapitału własnego. • Możliwość obiektywnej oceny finansowo-ekonomicznej zasięgu skali i zakresu działalności przedsiębiorstwa (które działalności lub wyodrębnione jednostki pozostawić). • Pozwala na weryfikację różnorodnych działalności przedsiębiorstwa - jak budują wartość lub ją niszczą. • Wzbogacenie pracy menedżerów niższego szczebla, długookresowy charakter działania celu. • Syntetyczny i mierzalny charakter kryteriów działania przedsiębiorstw zorientowanych na budowanie wartości. • Mniejsze możliwości manipulacji poziomem i zmianą wartości. Wartość jest kategorią opartą na przepływach pieniężnych, czyli gotówce, gdy „zysk jest opinią” • Większa zbieżność tego celu z orientacją na klienta.	• Wartość przedsiębiorstwa jest kategorią niepozbawioną elementów subiektywnych, a jej szacunek może w różnych proporcjach zawierać czynniki subiektywne i obiektywne. • Wyznaczanie kosztu kapitału, który jest niezbędny w operacyjnym zarządzaniu przedsiębiorstwem według VBM, należy do czynności wywołujących nieustanne kontrowersje. • Koncepcja VBM wymaga dość rozwiniętego rynku kapitałowego i umiejętności wykorzystania informacji dostępnych z tego rynku. • Interesy akcjonariuszy w małym stopniu uwzględniają innych partnerów przedsiębiorstwa (np. dostawców). • Koncepcja VBM rozwija się w warunkach, w których udział kapitalizacji rynku kapitałowego w kształtowaniu PKB jest relatywnie wysoki i występuje jednocześnie duży udział rozproszonego kapitału indywidualnych inwestorów (przykład: rynki USA i Wielkiej Brytanii). • Małe znaczenie budowania partnerstwa.

Źródło: opracowanie własne

6. Współpraca – potencjał wzrostu wartości wartością.

Duże znaczenie w budowaniu wartości przedsiębiorstwa odgrywają zdolności do współpracy i różne formy jej zastosowania. Wykorzystywanie współpracy dla rozwoju i wzrostu wartości organizacji rozpatrywać można w aspekcie dwóch podstawowych form organizacji takiej współpracy tj. kooperacyjna i koncentracyjna. Główne rodzaje tworzonych powiązań organizacyjnych i ich podstawowe cechy przedstawiono w tablicy 11.

Forma współpracy o charakterze koncentracyjnym to zintegrowane najczęściej kapitałowo i organizacyjnie podmioty tworzące skonsolidowane pionowo, poziomo lub konglomeratowo korporacje mające charakter grup kapitałowych. Powstają one najczęściej na drodze fuzji i przejęć. Działania takie mają doprowadzić do zwiększenia skali działania w obrębie sektora lub też dywersyfikacji. Stanowią one zatem podstawową formę zewnętrznego rozwoju a więc i wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Najbardziej istotne z punktu widzenia kształtowania wartości korzyści wynikające z fuzji i przejęć to:

- efektywniejsze wykorzystanie zasobów przedsiębiorstwa przejmowanego,
- wzajemne uzupełniane potencjału strategicznego,
- połączenie komplementarnych zasobów,
- eksploatacyjne korzyści skali (np. koszty badań , koszty marketingu),
- zwiększenie korzyści dla klienta (poprawa jakości produktu , lepsza obsługa klienta),
- wykorzystanie benchmarkingu sektorowego,
- zmniejszenie kosztów transakcyjnych,
- zmniejszenie ryzyka poprzez dywersyfikację portfela akcji,
- zmniejszenie zobowiązań podatkowych,
- zmniejszenie oddziaływania dostawców.

Tab. 11. FORMY WSPÓŁPRACY

Formy kooperacyjne przedsiębiorstw: alianse strategiczne, (w tym klastry) przedsiębiorstwa rozległe, przedsiębiorstwa sieciowe (sieci kontraktowe i sfederowane), zmowy niebezpośrednie.	Formy koncentracyjne przedsiębiorstw: grupy kapitałowe, koncerny, holdingi, przedsiębiorstwa sieciowa (sieci zintegrowane).
Najważniejsze cechy: • dobrowolność i odwracalność współdziałania, • umowny i deklaracje jako podstawa współpracy, • stosowanie zasad partnerstwa, • ograniczony horyzont czasowy, • długofalowy charakter współpracy, • zachowanie osobowości prawnej współdziałających podmiotów, • integracja kompetencji , • znaczenie komunikacji, • zachowanie samodzielności gospodarczej podmiotów, wyrażające się w typowej dla samodzielnego przedsiębiorstwa autonomii decyzyjnej (np. niezmienność stosunków własnościowych, brak centralnego kierownictwa, swoboda w obsadzaniu stanowisk kierowniczych itd.).	Najważniejsze cechy: • utworzenie wspólnego kierownictwa dla współdziałających podmiotów, • trwałość i stabilizacja współdziałania, • stopniowalna lub radykalna utrata samodzielności gospodarczej podmiotów, • relacje współpracy ukształtowane w dużym stopniu przez fuzje i przejęcia, • podporządkowanie naczelnemu kierownictwu , • wspólna, zintegrowana polityka rozwojowa, rynkowa , kadrowa, finansowa, • ograniczona samodzielność decyzyjna, • integracja kapitałowa i organizacyjna.

Źródło :Opracowanie własne z wykorzystaniem: J. Brilman, Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania, PWE, Warszawa 2002 oraz J.Rokita, Zarządzanie Strategiczne, Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej, PWE, Warszawa 2005.

Należy w tym miejscu zauważyć, że przejęcia i fuzje obarczone są dużym ryzykiem obniżenia wartości. Wynika ono z dokonania złego wyboru przejmowanego lub konsolidowanego podmiotu, wtedy gdy ponoszone koszty przejęcia są wyższe od efektów dokonanego przejęcia lub połączenia. Tak dzieje się w przypadku bieżąca wartość połączonego przedsiębiorstwa jest niższa niż suma algebraiczna łączonych podmiotów. Określa się to brakiem uzyskiwania efektu synergicznego, co z punktu widzenia tworzenia wartości uznać można za transakcję całkowicie nieuzasadnioną.

Tego typu ryzyko nie występuje w przypadku współpracy prowadzonej w formie kooperacyjnej. Najważniejszym ich rodzajem są różnego rodzaju alianse strategiczne do których zaliczyć można także klastry. Najważniejsze w aspekcie kształtowania wartości korzyści wynikające z tworzenia aliansów strategicznych to:

- ułatwiony dostęp do rynku owocujący wzrostem sprzedaży i poprawą pozycji rynkowej,
- niższe koszty wchodzenia na nowe rynki, segmenty rynku i sektory,
- dzielenie się(partycypacja) nakładami inwestycyjnymi zwłaszcza w obszarze badań i rozwoju,
- uzyskiwanie rozmiarów działalności umożliwiające osiąganie korzyści skali,
- wzajemne uzupełniane potencjału strategicznego,
- połączenie komplementarnych zasobów,
- transfer wiedzy i innowacji,
- dzielenie się wiedzą,
- podział ryzyka i kosztów,
- poprawa wizerunku,
- wykorzystanie korzyści aglomeracji (dotyczy ugrupowań terytorialnych),
- tworzenie oraz aplikacja standardów krajowych i światowych,
- opracowywanie i oferowanie nowych produktów,
- spadek kosztów transakcyjnych dzięki wzrostowi zaufania,
- uczenie się od konkurentów.

W przypadku aliansów strategicznych największe zagrożenia dla budowania wartości to:

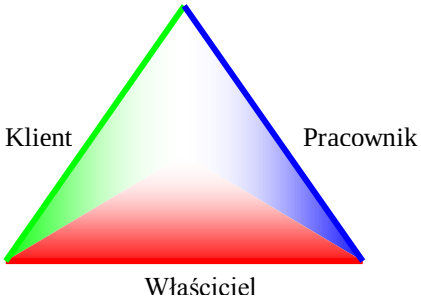
- względna nietrwałość współpracy,
- dominująca w relacjach biznesowych i zawodowych rywalizacja między podmiotami,
- trudna sztuka koopetycji,
- brak wykwalifikowanych kadr,
- pokonanie bariery nieufności, budowanie zaufania.

II. Strategiczna karta wyników

1. Przedsiębiorstwo – dla kogo i po co ?

Teorie funkcjonowania przedsiębiorstwa opierały się na zrównoważeniu znaczenia trzech grup interesariuszy tj: właścicieli, pracowników i klientów (rys 8).

Rys. 8. Zasada równoważenia celów firmy



Strategiczna (Zrównoważona) Karta Wyników (Balanced Scorecard), zgodnie z ideą jej twórców ma stanowić nowatorski system zarządzania umożliwiający wcielenie w życie strategii organizacji.

U podstaw Karty Wyników leży następujące założenie: aby skutecznie wdrożyć często górnolotną strategię przedsiębiorstwa, należy przełożyć je na zestaw konkretnych celów i miar.

Miary i wskaźniki ujęte w Karcie Wyników powinny być dobrane w taki sposób, aby była zachowana równowaga w czterech płaszczyznach:

- pomiędzy zewnętrznymi wskaźnikami odnoszącymi się do satysfakcji właścicieli i klientów a wewnętrznymi wskaźnikami dotyczącymi procesów gospodarczych przedsiębiorstwa oraz jego zdolności do uczenia się i rozwoju,
- pomiędzy wskaźnikami odnoszącymi się do zasadniczych celów strategicznych a wskaźnikami opisującymi kluczowe czynniki sukcesu (tzn. czynniki warunkujące realizację celów strategicznych),
- pomiędzy wskaźnikami finansowymi a wskaźnikami nie finansowymi,
- pomiędzy wskaźnikami opisującymi cele długookresowe a wskaźnikami odnoszącymi się do celów krótkookresowych. Przedsiębiorstwa różnych branż ,będące organizacjami chcącymi konkurować na rynku, formułują modele swoich biznesów tak aby stanowiły fundament procesu planowania strategicznego.

Strategiczna Karta Wyników (BSC) stanowi jeden z najważniejszych instrumentów wspierających realizację zarządzania wartością przedsiębiorstwa.

Jak już wspomniano ZWP realizowane jest za pomocą zrównoważonej karty wyników (ZKW). Wskazuje ona działania, które są kluczowe z punktu widzenia tworzenia wartości. ZKW wyraźnie podkreśla efektywność krótkoterminową (z perspektywy finansowej) oraz zasadnicze czynniki tworzenia wartości, które warunkują długoterminowy sukces finansowy i rynkowy firmy.

Zrównoważona karta wyników to wielowymiarowa struktura oparta na czterech wyodrębnionych perspektywach:

- finansowej - oceniającej w jaki sposób firma jest postrzegana przez właścicieli,
- klienta – pokazującej jak firma tworzy wartość dla swoich odbiorców,
- procesów wewnętrznych – mówiącej o priorytetowych, z punktu widzenia dostarczania wartości dla właścicieli i klientów, procesach wewnętrznych w firmie,
- rozwoju – oceniającej rozwój pracowników i ich satysfakcję z wykonywanych zadań.

Każda z czterech perspektyw jest niezwykle ważna dla oceny obecnego i przyszłego sukcesu firmy. Perspektywa finansowa mierzy obecny sukces finansowy firmy jako biznesu. Perspektywa klienta wskazuje na źródła tego sukcesu, którymi są pozycja rynkowa i satysfakcja klientów. Aby osiągnąć sukces rynkowy i finansowy firma musi mieć właściwie określone procesy, których efektywność jest mierzona w perspektywie

procesów wewnętrznych. Przyszły sukces firmy zależy również od jej zdolności do zmian i dalszego wzrostu, które są mierzone w perspektywie rozwoju.

ZKW łączy w sposób zrównoważony: długo- i krótkookresowe cele, mierniki finansowe i nie finansowe, wskaźniki efektów działań operacyjnych i wskaźniki wyprzedzające oraz zewnętrzną i wewnętrzną efektywność. Zrównoważona karta wyników jest narzędziem zarządzania wspomagającym komunikowanie strategii i jej efektywną realizację. Dzięki niej można określić główne relacje zachodzące między czterema perspektywami i ich wpływ na poprawę wyników organizacji.

ZKW stała się w wielu firmach podstawą zarządzania strategią i jest coraz częściej nazywana strategiczną kartą wyników. Organizacja powinna określić swoją misję i strategię poprzez cele. ZKW umożliwia komunikowanie celów firmy oraz kontrolę ich realizacji. Cele należy sprowadzić do mierzalnych wskaźników, które wyrażają działalność firmy. Istotny jest taki dobór zestawu wskaźników, które wpływać będą na rezultaty nie finansowe, ale równolegle będą stymulatorem dla wskaźników finansowych.

Podczas doboru odpowiednich wskaźników należy mieć na uwadze następujące uwarunkowania:

- mierniki muszą mieć związek z wartościami i strategią firmy,
- dobór mierników powinien oddać całościowy obraz działalności przedsiębiorstwa,
- powinny one określać wyłącznie istotne elementy, mające wpływ na działalność firmy,
- wskaźniki nie są dane raz na zawsze, dlatego należy je weryfikować, celem uzyskania informacji, w jakim punkcie rozwoju znajduje się firma.

Dzięki karcie wyników ogólną wizję strategiczną można przełożyć na działania operacyjne i cele indywidualne, zrozumiałe dla pracowników na wszystkich poziomach organizacji. Karta określa związki pomiędzy inwestycjami w rozwój firmy, poprawą efektywności procesów a wynikami rynkowymi i finansowymi. Jeżeli jest dobrze zbudowana, pozwala również kreować i stymulować zmiany potrzebne dla powodzenia obranej strategii.

Wdrażanie strategii za pomocą SKW przedstawiono na rysunku 9.

Stosowanie zrównoważonej karty wyników opiera się na czterech podstawowych założeniach:

Organizacja i jej zdolność do osiągania wyznaczonych celów może być rozpatrywana z czterech podstawowych perspektyw: finansowej, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju.

W każdej z czterech perspektyw można wyróżnić bardziej szczegółowe cele, miary ich realizacji i zadania, czyli konkretnie określone wyniki realizacji konkretnych celów.

Pomiędzy poszczególnymi celami i zadaniami zachodzą związki przyczynowo-skutkowe. Zrealizowanie podstawowego celu jest uzależnione od osiągnięcia założonych wyników w czterech podstawowych wymiarach.

Współudział pracowników wszystkich szczebli w tworzeniu zrównoważonej karty wyników oraz tworzenie kart dla poszczególnych komórek i pracowników organizacji.

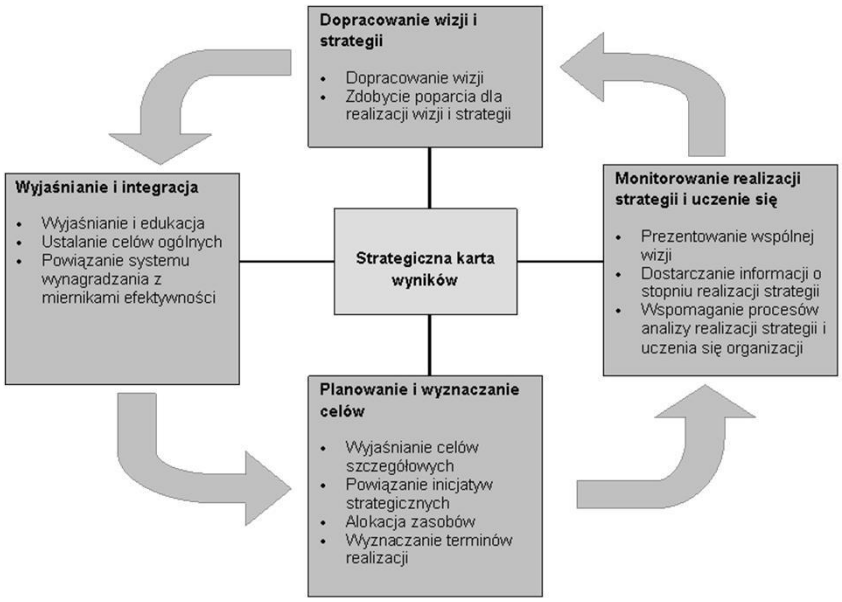
Schemat budowy Karty przedstawiono na rysunku 10.

Bardzo istotnym elementem SKW to przedstawienie jasnych zasad systemu motywacyjnego opartego na elementach Karty i z nim powiązanym. Chodzi tu przede wszystkim o jasne wynagradzanie za zrealizowane zadania i cele .One też stanowić powinny najważniejsze kryteria oceny pracowników. Spowodować to może konieczność zmiany dotychczasowego systemu wynagradzania co zwłaszcza w dużych państwowych firmach może napotkać na opór pracowników a więc i przeszkodę we wdrażaniu Karty.

Następny ważny problem jaki występować może przy wdrażaniu strategii za pomocą SKW to odpowiednio precyzyjny i aktywny monitoring. Rozumieć należy przez to taki system monitoringu, który umożliwia uczenie się organizacji.

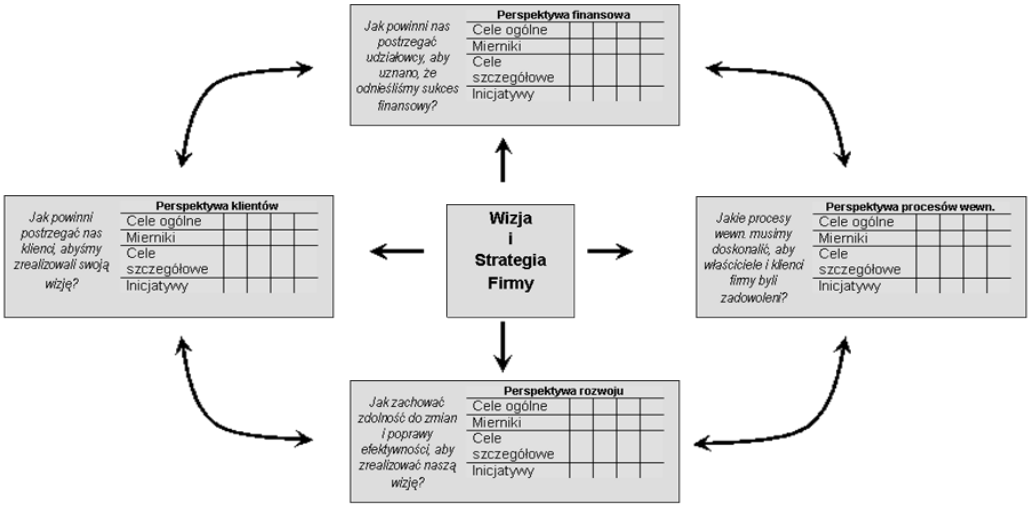
Karta określa związki pomiędzy inwestycjami w rozwój firmy, poprawą efektywności procesów a wynikami rynkowymi i finansowymi. Jeżeli jest dobrze zbudowana, pozwala również kreować i stymulować zmiany potrzebne dla powodzenia obranej strategii (rysunek 10). Zrównoważona karta wyników łączy w sposób zrównoważony: długo- i krótkookresowe cele, mierniki finansowe i nie finansowe, wskaźniki efektów działań operacyjnych i wskaźniki wyprzedzające oraz zewnętrzną i wewnętrzną efektywność. Zrównoważona karta wyników jest narzędziem zarządzania wspomagającym komunikowanie strategii i jej efektywną realizację. Dzięki niej można określić główne relacje zachodzące między czterema perspektywami i ich wpływ na poprawę wyników organizacji.

Rys. 9. Strategiczna karta wyników jako metoda wdrożenia strategii



Źródło: Robert S. Kaplan, Dawid P. Norton „Strategiczna karta wyników”, PWN Warszawa 2001, s30.

Rys. 10. Strategiczna karta wyników - podstawowe zależności



Źródło: Robert S. Kaplan, Dawid P. Norton „Strategiczna karta wyników”, PWN Warszawa 2001, s.28.

Miary i wskaźniki ujęte w zrównoważonej karcie wyników powinny być dobrane w taki sposób, aby była zachowana równowaga w czterech płaszczyznach:

1. pomiędzy zewnętrznymi wskaźnikami odnoszącymi się do satysfakcji właścicieli i klientów a wewnętrznymi wskaźnikami dotyczącymi procesów gospodarczych przedsiębiorstwa oraz jego zdolności do uczenia się i rozwoju,

2. pomiędzy wskaźnikami odnoszącymi się do zasadniczych celów strategicznych a wskaźnikami opisującymi kluczowe czynniki sukcesu (tzn. czynniki warunkujące realizację celów strategicznych),
3. pomiędzy wskaźnikami finansowymi a wskaźnikami nie finansowymi,
4. pomiędzy wskaźnikami opisującymi cele długookresowe a wskaźnikami odnoszącymi się do celów krótkookresowych. Przedsiębiorstwa różnych branż, będące organizacjami chcącymi konkurować na rynku, formułują modele swoich biznesów tak aby stanowiły fundament procesu planowania strategicznego.

Każda z czterech perspektyw zrównoważonej karty wyników jest niezwykle ważna dla oceny obecnego i przyszłego sukcesu firmy. Perspektywa finansowa mierzy obecny sukces finansowy firmy jako biznesu. Perspektywa klienta wskazuje na źródła tego sukcesu, którymi są pozycja rynkowa i satysfakcja klientów. Aby osiągnąć sukces rynkowy i finansowy firma musi mieć właściwie określone procesy, których efektywność jest mierzona w perspektywie procesów wewnętrznych. Przyszły sukces firmy zależy również od jej zdolności do zmian i dalszego wzrostu, które są mierzone w perspektywie rozwoju.

Zrównoważona karta wyników łączy w sposób zrównoważony: długo- i krótkookresowe cele, mierniki finansowe i nie finansowe, wskaźniki efektów działań operacyjnych i wskaźniki wyprzedzające oraz zewnętrzną i wewnętrzną efektywność. Zrównoważona karta wyników jest narzędziem zarządzania wspomagającym komunikowanie strategii i jej efektywną realizację. Dzięki niej można określić główne relacje zachodzące między czterema perspektywami i ich wpływ na poprawę wyników organizacji.

Elementami operacyjnymi Karty są :

- mapa strategiczna,
- cele i głowne działania,
- cele szczegółowe i inicjatywy,
- kaskadowanie celów określonych w SKW i określanie zadań do poszczególnych celów.

2. Zarządzanie przez procesy- reengineering.

Zmiany w otoczeniu i wynikające z nich nowe założenia przyczyniły się do powstania nowych koncepcji zarządzania, odpowiadających obecnym warunkom funkcjonowania. Dlatego w odpowiedzi na zaistniałą sytuację, organizacje nastawiły się i wdrożyły w swoich strukturach, **„zarządzanie przez procesy”**. Proces, to kompletny od początku do końca zbiór czynności, które razem tworzą wartość dla klienta.

Na początku lat 90 – tych większą rangę procesom przyniósł reengineering – czyli postulowana przez Hammera i Champye’go zmiana sposobu działania firmy, odzwierciedlona w całkowitej reorientacji na procesy.

Reengineering zakłada radykalny sposób myślenia i postępowania całej kadry kierowniczej i pracowników przedsiębiorstwa, koncentrując się na takim ukształtowaniu procesów zarządzania przedsiębiorstwem, przy którym koszty maleją w sposób decydujący, w sposób zasadniczy ulega poprawie poziom obsługi klienta oraz w sposób istotny ulegają skróceniu czasy obsługi klientów.

Korzenie podejścia procesowego sięgają wielu metod i technik matematycznych, wykorzystywanych do optymalizacji działań na poziomie operacyjnym, głównie do strukturalizacji i formalizacji zarządzania produkcją.

Podejście to jest podstawą kompleksowego zarządzania jakością (***TQM***). Stało się także podstawą budowania jakości wg międzynarodowej normy ISO 9001:2000, gdzie zaleca się przyjęcie podejścia procesowego podczas opracowywania, wdrażania oraz doskonalenia skuteczności systemu zarządzania jakością, w celu zwiększenia zadowolenia klienta poprzez spełnienie jego wymagań. Podejście procesowe ma także duże znaczenia w metodzie – ***REENGINEERING***, polegającej na radykalnej zmianie sposobu działania firmy, odzwierciedlonej w całkowitej reorientacji na procesy.

Korzenie podejścia procesowego sięgają wielu metod i technik matematycznych, wykorzystywanych do optymalizacji działań na poziomie operacyjnym, głównie do strukturalizacji i formalizacji zarządzania produkcją.

Procesy mają także związek z innymi podejściami, np. takimi jak:

- *podnoszenie efektywności organizacji* – gdzie występuje koncentracja na celach, projektowaniu i zarządzaniu trzema poziomami efektywności,
- *strategiczna karta wyników* – jej celem jest przełożenie wizji strategicznej na działania operacyjne. W budowie Strategicznej Karty Wyników jedną z perspektyw są procesy wewnętrzne.
- *Business Process Inno*vation – gdzie kładziony jest nacisk na ciągłe i systematyczne udoskonalanie procesów poprzez dokonywanie innowacji w kluczowych procesach.

Wszystkie z wymienionych koncepcji odwołują się do procesu jako podstawowego aspektu działalności biznesowej oraz zalecają odejście od podejścia funkcjonalnego w zarządzaniu na rzecz podejścia zorientowanego na procesy

Aby zrozumieć proces należy sięgnąć do definicji. Wielu ekspertów zajmujących się tą tematyką opracowało własne pojęcia procesu, do których należą m. in.

- „proces to zbiór działań wewnątrz firmy, wykorzystywanych w celu dostarczania klientowi konkretnej usługi lub produktu” (Hammer, Champy),
- „proces to specyficzne uporządkowanie działań w czasie i przestrzeni w dobrze określonymi danymi i wynikami oraz jasno zdefiniowanym wejściem i wyjściem” (Davenport).

Definicje te wskazują na pojęcie procesu jako sekwencji realizowanych działań, mających na celu przekształcenie jasno zdefiniowanego stanu wejścia w stan wyjścia, przy wykorzystaniu niezbędnych do tego zasobów z ukierunkowaniem na realizację oczekiwań klienta.

Tab. 12. PRZYKŁADY DEFINICJI KONCEPCJI ORIENTACJI NA PROCESY

AUTOR	DEFINICJA KONCEPCJI ORIENTACJI NA PROCESY
Davenport	Organizacja, podkreślająca horyzontalne postrzeganie biznesu, które przecina w poprzek organizację z wejściem produktu na początku i wynikiem i klientem na końcu
Deming	Organizacja, która postrzega firmę jako zespół procesów, które muszą być zrozumiałe, ustabilizowane i doskonałe
DeToro & McCabe	Organizacja, postrzegana jako seria funkcjonalnych procesów przecinających w poziomie organizację, zarządzanych upoważnionymi międzyfunkcjonalnymi zespołami pracowników
Drucker	Organizacja, bazująca na zespołach zadaniowych pracujących nad „Synchronizacją” działań i procesów, które przekraczają stare organizacyjne granice i kończą się na konsumencie
Grover	Organizacja, zorientowana na procesy, klienta i wyniki w opozycji do hierarchii
Hammer	Organizacja, która koncentruje się na zespole międzyfunkcjonalnych procesów, które posiadają jedno lub więcej wejść i tworzą wynik będący wartością dla klienta
Porter	Struktura organizacyjna, której projekt odpowiada „łańcuchowi wartości” strategicznych procesów
Rummler & Brache	Organizacja, bazująca na zorientowanych ba procesy: strukturze, miarach, wynagrodzeniach i alokacji zasobów

Źródło: Katarzyna Olszewska, Orientacja na procesy koncepcją zarządzania organizacjami XXI wieku, „Przegląd organizacji”, TNOiK, nr 12/2003, s.

Stanem wejścia może być materiał czy informacja przekształcona w wynik procesu, czyli wyrób (produkt, usługę, informację). Zasoby niezbędne do realizacji procesu stanowić będą m. in. wyposażenie, metody, wiedzę, umiejętności, personel, a także jego kwalifikacje.

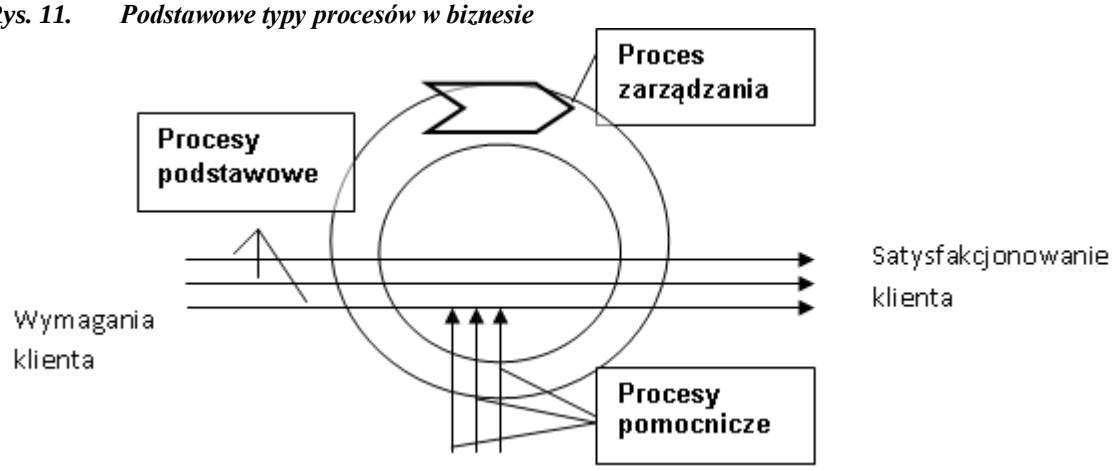
Istotne we wdrażaniu podejścia procesowego jest rozumienie roli i oczekiwań klienta. Procesy powinny być analizowane, oceniane oraz doskonalone pod kątem wartości, jakie niosą dla klientów.

Procesy realizowane w przedsiębiorstwie wyznaczają ramy struktury organizacyjnej i można podzielić je na 3 grupy:

— procesy podstawowe (operacyjne),
— procesy pomocnicze,
— procesy zarządcze,

- ***procesy zarządcze*** – ich celem jest skuteczne planowanie, zapewnienie sprawnego funkcjonowania procesów operacyjnych i pomocniczych oraz usprawnianie całego systemu zarządzania (są to np. planowanie strategiczne, zarządzanie kadrami, nadzór nad systemem jakości i jego przeglądy, działania korygujące i zapobiegawcze),
- ***procesy operacyjne(podstawowe)*** – związane z dostarczaniem określonej wartości klientom, tworzące typowy cykl realizacji wyrobu lub usługi (są to np. marketing, pozyskanie klienta, opracowanie projektu wyrobu/usługi, realizacja wyrobu/usługi, nadzór nad wyrobem niezgodnym, serwis),
- ***procesy pomocnicze*** – są najczęściej „niewidoczne” dla klienta, ale bez nich procesy zarządcze i operacyjne nie mogłyby przebiegać w sposób prawidłowy (są to np. zakupy wyrobu/usługi, nadzór nad infrastrukturą, obsługa administracyjna i finansowa, nadzorowanie dokumentów i zapisów, badanie satysfakcji klientów itp.).

Rys. 11. Podstawowe typy procesów w biznesie



Źródło: Ireneusz Durlik, Reengineering i technologia informatyczna w restrukturyzacji procesów gospodarczych, Wyd. Naukowo – Techniczne, Fundacja Książka Naukowo – Techniczna, Warszawa 2002, s. 60

Powszechnie uważa się, że w przedsiębiorstwie, które nastawione jest na klienta oraz jego jak najlepsze zadowolenie, występują trzy rodzaje procesów przedstawionych na powyższym rysunku.

3. Orientacja na procesy biznesowe (BPO).

Koncepcja Business Process Orientation (BPO) – orientacji na procesy biznesowe – jest próbą zebrania, uściślenia, usystematyzowania i opisania podstawowych elementów charakteryzujących organizację procesową. Do elementów tych należą :

- ***ujęcie procesowe*** (process view) – obejmuje całościową dokumentację (mapę relacji, procesów) oraz słownictwo procesowe. Przyjęcie podejścia procesowego wiąże się z odejściem od pionowego podziału pracy, na którym oparte są tradycyjne podejścia do zarządzania organizacją. Procesy realizowane w organizacji różnią się od funkcji i działań związanych ze strukturą organizacyjną. Większość z tych procesów nie jest realizowana w jednej komórce organizacyjnej, ani nawet w pionie organizacyjnym. Procesy wiec charakteryzują się tym, iż dość często przecinają granice organizacyjne. Dlatego konieczne jest stworzenia ogólnej mapy procesów oraz mapy relacji;
- ***struktura procesowa*** (process structures) – charakteryzuje się płaską hierarchią, międzyfunkcjonalnymi zespołami procesowymi z właścicielami procesów. Przyjmując podejście procesowe do organizacji należy rozwijać strukturę organizacyjną skoncentrowana na procesach. Struktura ta charakteryzuje się znaczną decentralizacją uprawnień decyzyjnych, które przenoszone są na zespoły procesowe. Reorientacja na procesy nie oznacza jednak całkowitego odejścia od tradycyjnej pionowej struktury, ale współprace tych dwóch wymiarów;
- ***zadania procesu*** (process jobs) – orientacja na procesy wywołuje zmiany w sposobie wykonywania pracy. w miejsce zespołów funkcjonalnych, które zajmowały się danym wycinkiem pracy stosownie do kwalifikacji, powstają zespoły procesowe. Wykonują one pracę w ramach danego procesu pod przewodnictwem tzw. właściciela procesu, który jest odpowiedzialny za cały jego przebieg;
- ***system zarządzania i pomiaru procesów*** (process management and measurement systems) - składa się on z miar procesów (jakość, czas cyklu, koszty procesu itp.), pomiaru wyników, wynagrodzeń za udoskonalanie procesów;
- ***kultura procesowa*** (process values and beliefs) – odzwierciedlająca wartości i przekonania skoncentrowane na kliencie, odpowiedzialności i ciągłym doskonaleniu.

Przedsiębiorstwo realizujące w/w zasady posiada zdecydowanie większą zdolność do przezwyciężania stwarzanych przez otoczenie przeszkód, jak i wykorzystywania nieoczekiwanych okazji.

Procesy rozumiane jako ciąg operacji tworzą dynamiczny obraz organizacji i jako takie powinny zostać odwzorowanie w utworzonym na ich podstawie systemie. Każdy proces składa się z trzech rodzajów działań

1. działania (operacyjne) tworzące wartość dodaną – część efektu działania systemu organizacyjnego, za którą klient gotów jest zapłacić,

2. działania (operacyjne) związane z przemieszczeniem produktów procesu wewnątrz systemu organizacyjnego,
3. działania (operacyjne) – kontrolne tworzone w celu sprawdzania wyników.

Optymalizacja działań systemu polega na poszukiwaniu takiej konfiguracji procesów, w której największy wysiłek skierowany będzie na uzyskanie struktury procesu o największym udziale operacji tworzących wartość dodaną. Operacje te, jako najważniejsze z punktu widzenia potrzeb i oczekiwań klienta, są najistotniejsze także dla przedsiębiorstwa, ponieważ decydują o utrzymaniu jego przewagi konkurencyjnej na rynku.

Podejście procesowe umożliwia prezentację działań w sposób uporządkowany. Wymusza przedstawienie działań jako elementów procesu. Uwypukla też fakt, że każde kolejne działanie w procesie, wynika z poprzedniego. Przyjęcie podejścia procesowego oznacza, iż cele wcześniej występujących działań w procesie są warunkowane celami działań kolejnych, zlokalizowanych bliżej klienta lub innej strony zainteresowanej. Ponadto cele działań wyróżnionych w procesie, wynikają często z celów formułowanych dla całego procesu

Zaletą podejścia procesowego jest łatwiejsza identyfikacja zachowań zbędnych w systemie, poprzez stwierdzenie, że nie wpływają one istotnie na przebieg procesu lub wpływają na niego niekorzystnie, dlatego należy je eliminować, gdyż w punktu widzenia przedsiębiorstwa nie są one działaniami.

Zaletą jest także to, iż osiągnięcie celów działania występującego wcześniej w procesie, może wywierać wpływ na stopień realizacji celów działań następnych. Kolejną zaletą jest przyjęcie zasady odpowiedzialności wszystkich członków zespołu za ostateczny rezultat pracy. W procesach głównych będzie to poziom akceptacji przez klienta wartości dodanej wykreowanej jako efekt.

Wadą podejścia procesowego może być wymóg systematycznego postępowania przy identyfikacji działań, która powinna cechować się dużą dokładnością. Systematyczność i dokładność powodują, że proces identyfikacji jest czasochłonny. Trudność przy wykorzystaniu podejścia procesowego stanowić może także ustalenie granic procesów oraz kwalifikowanie działań do poszczególnych z nich.

Podejście procesowe do zarządzanie organizacją jest dziedziną dynamicznie się rozwijającą. Należy to zawdzięczać jej prostocie oraz logice, a przez to dużej skuteczności w doskonaleniu systemów zarządzania. Orientacja na procesy biznesowe jest niejako próbą zebrania, uściślenia, usystematyzowania i opisania podstawowych elementów charakteryzujących organizację procesową.

Z powyższych definicji wynika, że istnieje konsensus w odniesieniu do komponentów opisujących orientację na procesy biznesowe.

Należą do nich:

- ujęcie procesowe, które obejmuje całościową dokumentację (mapę relacji, procesów oraz słownictwo procesowe),
- struktura procesowa, będąca strukturą płaską hierarchiczną, z międzyfunkcjonalnymi zespołami procesowymi oraz z właścicielami procesów,
- zadania procesu – wielowymiarowe zespoły procesowe upoważnione do wykonywania poszczególnych zadań w procesie,
- system zarządzania i pomiaru procesów, składający się z miar procesów (jakość, czas cyklu, koszty procesu itp.), pomiaru wyników, miar „napędzanych” przez klienta, wynagrodzeń za udoskonalanie procesów,
- kultura osobista, którą odzwierciedlają wartości i przekonania skoncentrowane na kliencie, odpowiedzialności i ciągłym doskonaleniu.

Przyjęcie podejścia procesowego wiąże się z odejściem od pionowego rozumienia organizacji i zadań w niej wykonywanych. Przyjmuje się natomiast podejście horyzontalne, które polega na postrzeganiu przedsiębiorstwa jako zbioru procesów przekraczających granice nie tylko działów funkcjonalnych, ale i samej organizacji. Dlatego konieczne jest stworzenie ogólnej mapy relacji oraz mapy procesów.

Opracowanie mapy procesów powinno przebiegać w następujących etapach:

- stworzenie listy procesów,
- opisanie zakresu procesów,
- identyfikacja wejść i wyjść,
- połączenie procesów w logiczną całość,
- analiza mapy procesów.

Identyfikacja procesów stanowi pierwszy etap podnoszenia efektywności działań firmy. Kolejnym winno być określenie obszarów potencjalnej poprawy oraz wybór kolejności doskonalenia

Oparta na podejściu procesowym zasada organizacji ma szereg zalet, między innymi:

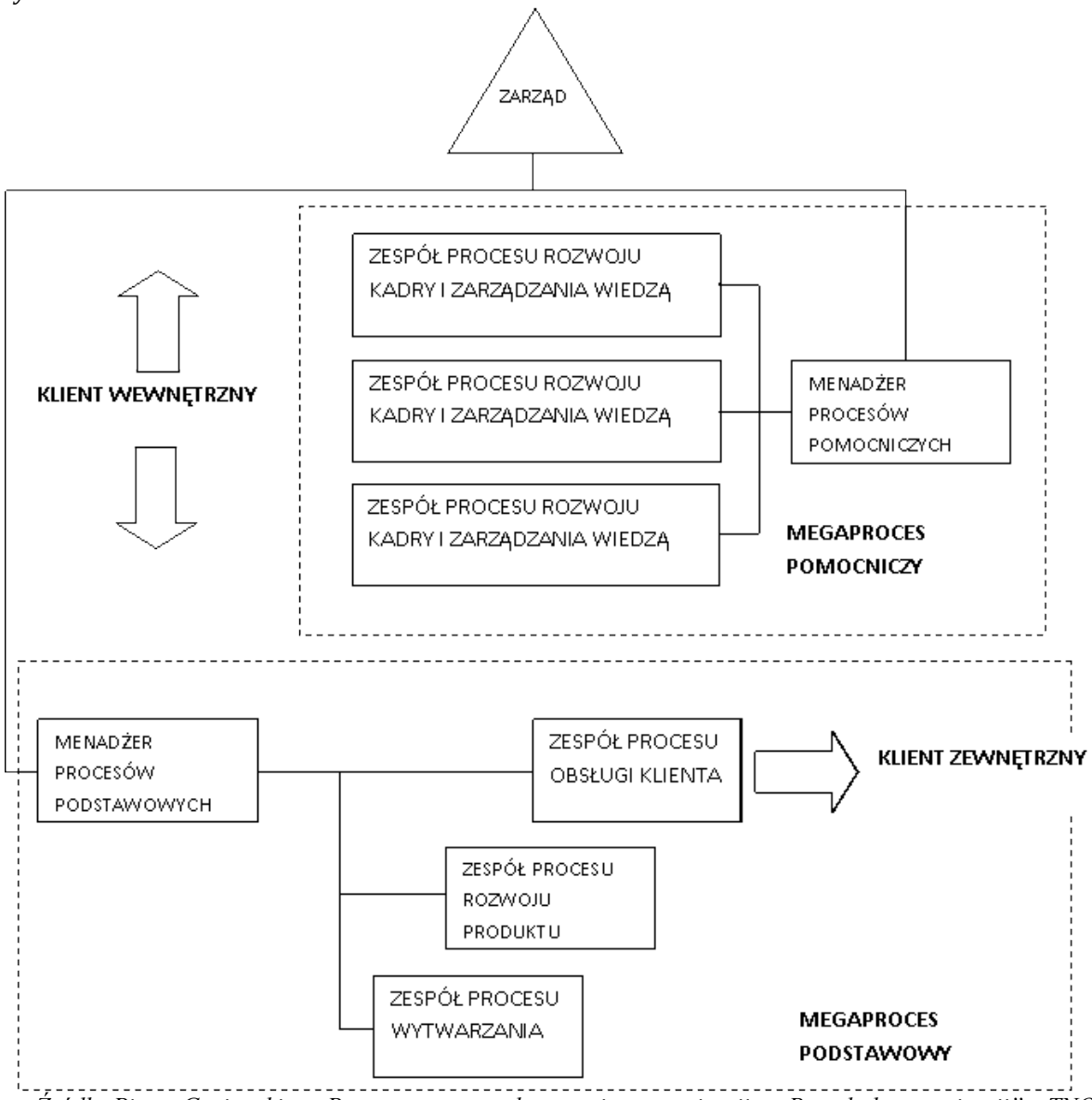
- podejście procesowe umożliwia w całej organizacji wdrożenie jej strategii rozwojowej,
- wspieranie podejścia procesowego (Kto, dla kogo, co robi?) prowadzi najczęściej do podejmowania decyzji zgodnych z potrzebami klientów, jak i całej organizacji,

- podejście procesowe pozwala mierzyć i zarządzać nie tylko wynikami końcowymi, ale i również procesami w organizacji,
- podejście procesowe umożliwia pracownikom lepsze zrozumienie ich indywidualnych ról w organizacji, co pomaga w efektywniejszym ich wykonywaniu,
- pracownicy mogą być wynagradzani za wkład, jaki wnoszą w realizację celów organizacji,
- stałe, międzyfunkcjonalne zespoły robocze rozwiązują zasadnicze problemy organizacji.

Decydując się na wdrożenie podejścia procesowego w organizacji, kolejnym krokiem jest rozwój struktury organizacyjnej skoncentrowanej na procesach. Struktura taka powinna charakteryzować się znaczną decentralizacją uprawnień decyzyjnych, które delegowane są na zespoły procesowe. Teoretycznie struktury, organizacyjna i zarządzania muszą ulec zmianie, jednak w praktyce nie oznacza to całkowitego odejścia od tradycyjnej pionowej struktury, lecz raczej partnerską relację tych dwóch wymiarów.

Niezwykle ważne jest, aby zarządzający, spoglądając na organizację, widzieli ją jako, zbiór przeplatających się w pionie i w poziomie procesów pracy oraz informacji, przypływających przez organizację i kończących się w punkcie kontaktu z klientem.

Rys. 12. KONCEPCJA MODELU STRUKTURY ORGANIZACJI PROCESOWEJ



Źródło:Piotr Grajewski , Procesowa restrukturyzacja organizacji, „Przegląd organizacji", TNOiK, nr 1/2003, s. 13

Przy wprowadzeniu procesowej struktury organizacyjnej następuje totalna reorganizacja przedsiębiorstwa:

- zmieniają się jednostki pracy, działy funkcjonalne ustępują miejsca zespołom procesowym, które tworzą naturalną całość i mającym za zadanie wykonanie pewnej całościowej pracy – procesu,
- ulegają zmianie stanowiska pracy od nastawionych na realizację prostych zadań do pracy wielowymiarowej, zmniejsza się formalizacja,
- zmieniają się role poszczególnych pracowników, stanowiska kontrolowane ustępują miejsca stanowiskom dającym pełnię kompetencji, następuje delegowanie uprawnień (decentralizacja),
- ulega zmianie przygotowanie zawodowe od szkolenia do edukacji,
- następuje przesunięcie punktu ciężkości tradycyjnych miar wydajności wyprowadzonych działań na efekty działań (satysfakcja klienta),
- zmieniają się kryteria awansu od wydajności do zdolności,
- zmianie ulegają wartości od ochronnych do produktywnych (nastawienie na klienta),
- zmianie ulega również sam kształt struktury organizacyjnej, staje się ona płaska, praca wykonywana jest przez zespoły z natury równych sobie ludzi, którzy działają z dużą swobodą i są wspierani przez nielicznych menedżerów, następuje przejście od hierarchii do równości i redukcja etatów kierowniczych,
- zmienia się rola dyrektorów, stają się oni przewodnikami, muszą być usytuowani bliżej klientów i bliżej pracowników, czemu sprzyja mniejsza hierarchia.

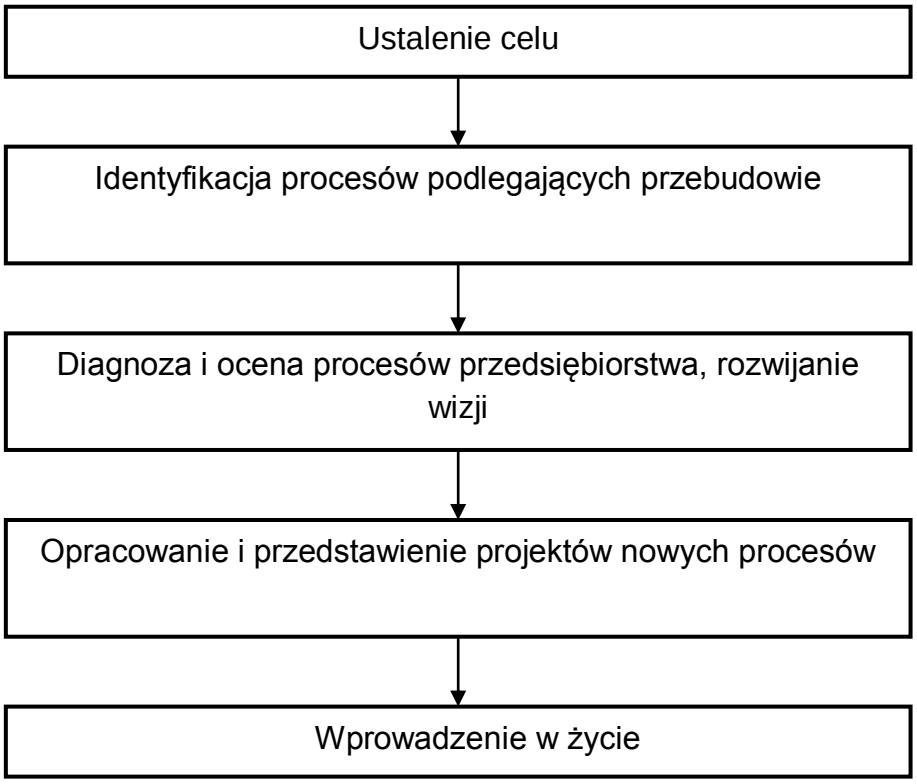
Opisane wyżej zmiany prowadzą do powstania elastycznej, w pełni organicznej struktury organizacyjnej zorientowanej na procesy.

4. Zadania procesu.

Przejście organizacji na zarządzanie przez procesy powoduje zmiany w sposobie wykonywania pracy. Zostają powołane specjalne zespoły procesowe, które mają za zadanie wykonywać pracę w ramach danego procesu pod przewodnictwem właściciela procesu. Odpowiadają one za sposób i skutki działania, a osobą odpowiedzialną za przebieg całego procesu jest jego właściciel. Zespół wraz z właścicielem tworzy projekt procesu, mając na uwadze potrzeby klienta oraz firmy, dysponuje i przydziela potrzebne do wykonania procesu zasoby, ustala cele oraz miary procesu, a także nieustannie śledzi przebieg procesu tak, aby dostosować się do nowych wyzwań i możliwości, kształtuje on również w tym zakresie pracowników.

Oprócz powyższych zadań, właściciel procesu zobowiązany jest także do utrzymywania kontaktów z innymi właścicielami, aby zapewnić integrację obejmującą odrębne procesy

Etapy wprowadzania reengineeringu



Identyfikacja procesów powinna skupiać się wokół wiązki pytań:
1. Jakie są główne procesy w naszej organizacji?
2. W jaki sposób procesy są połączone z procesami naszych klientów i dostawców?
3. Które z procesów występujących w naszej firmie to procesy strategiczne, tworzące wartość dodaną?
4. Które procesy powinniśmy przeznaczyć do reeingeeringu w ciągu najbliższych 90 dni, a które w ciągu roku?

III. Benchmarking.

W związku z ogromnym przyspieszeniem procesu globalizacji biznesu, otwieraniem się gospodarek krajowych, potrzebą ochrony niszczonego środowiska, ochrony miejsc pracy, występuje konieczność doskonalenia sposobów zarządzania przedsiębiorstwami. Konieczne jest wykreowanie tzw. "uczącej się firmy". Odpowiedzialność stworzenia warunków umożliwiających firmie ciągłe uczenie się spoczywa na kierownictwie przedsiębiorstw. Narzędziem zaś kształtującym zdolność organizacyjną do ciągłego uczenia się tj. do ciągłego doskonalenia się jest **benchmarking.** Systemy zarządzania przedsiębiorstwem podlegają ciągłej ewolucji. Jedną z nowszych tendencji jakie można zauważyć w zarządzaniu jest *BENCHMARKING*. Wśród technik zarządzania, benchmarking zyskuje ostatnio coraz bardziej na znaczeniu. Jego powodzenie opiera się na wielości obszarów zastosowania. Benchmarkingiem można posługiwać się jak narzędziem do wykrywania zawiłych struktur w przedsiębiorstwach oraz jak narzędziem do identyfikowania obszarów potencjalnych udoskonaleń tak w procesach realizowanych przez różne instytucje, jak i w dziedzinach związanych z orientacją strategiczną firm.

Termin benchmarking pochodzi od słowa "benchmark", które oznacza punkt orientacyjny wyznaczający pewną pozycję, używany jako punkt odniesienia; oznacza standard, wzorzec, według którego jakaś rzecz może być mierzona lub oceniana.

Benchmarking jest narzędziem, które pozwala na ustalenie najlepszych rezultatów osiąganych przez inne przedsiębiorstwa jak również działań, które do nich prowadzą. To proces identyfikacji i zrozumienia najlepszych praktyk i procesów zarządzania organizacją oraz ich przejmowania od innych światowych organizacji w celu podniesienia efektywności działania swojej organizacji. Według Z. Martyniaka benchmarking to metoda porównania własnych rozwiązań z najlepszymi oraz ich udoskonalania poprzez uczenie się od innych i wykorzystywanie ich doświadczenia.

Benchmarking jest procesem ciągłym, w trakcie którego kilka jednostek porównuje swoje produkty i usługi, oraz w szczególności metody i procesy realizowania funkcji operacyjnych. Celem jest odkrycie różnic istniejących między instytucjami, ustalenie ich przyczyn oraz zidentyfikowanie obszarów wymagających poprawy. Zazwyczaj dana firma porównuje się z firmą reprezentującą wyższy standard analizowanych metod lub procesów. Firmy takie określa się często mianem najlepszych w klasie.

Pionierami benchmarkingu byli Japończycy, którzy po 1945 roku kopiowali amerykańskie produkty i sposoby działania. W USA zaczęto wykorzystywać benchmarking dopiero w latach siedemdziesiątych. Do czołowych firm o zasięgu światowym, które skutecznie zastosowały benchmarking należą: Ford, Xerox, Motorola, AT&T, Kodak, IBM oraz Microsoft.Za twórcę i prekursora systemowego benchmarkingu uważa się firmę Xerox Corporation. Dzięki benchmarkingowi Xerox zmniejszył o połowę jednostkowe koszty wytwarzania, koszty zapasów magazynowych zostały zredukowane o dwie trzecie, spadły koszty serwisu, a także wzrosła produktywność w organizacji systemu.

1. Cele benchmarkingu.

Celem benchmarkingu jest zdobywanie przewagi konkurencyjnej poprzez zaplanowane działania na poziomie strategicznym firmy. Szczególnie ważne w tej metodzie jest odpowiednie zarządzanie informacją i innowacyjne ukierunkowanie firmy na rozwój. Uczenie się od innych i porównywanie się z konkurencją (często z liderami w branży) jest coraz częściej dobrym sposobem na rozwiązanie wielu problemów firmy. Głównym celem w procesie „naśladownictwa" powinna być dominacja na rynku, czyli zdobycie pozycji lidera.

Benchmarking obejmuje analizę:
- produktów innych firm,
- usług innych firm,
- procesów produkcji, funkcji personelu,
- sprawności organizacji,

- procesów dostarczania wartości,
- finansów,
- zasad, metod i technik stosowanych przez innych,
- stosowanych narzędzi,
- sposobów zarządzania klientem, rynkiem, personelem, informacją czy finansami.

Celem projektu benchmarkingowego jest dostarczenie praktycznych korzyści jego uczestnikom. Generowanie wartości dodanej, jaką otrzymuje uczestnik projektu benchmarkingowego (klient), dzięki działaniu metod porównywania z najlepszymi, trwa wielokrotnie krócej niż standardowe metody analiz.

Przedmiotem analizy benchmarkingowej może stać się niemal każdy proces i funkcja w danej organizacji, bądź cała organizacja. Porównujemy procedury i procesy, koszty, funkcje, strukturę organizacyjną, strategie działania, produkty czy usługi, wykorzystując do każdego przedmiotu analizy benchmarkingowej odpowiedni rodzaj tego narzędzia. Rodzaj wykorzystanego narzędzia określają indywidualne potrzeby i możliwości klienta. Na potrzeby benchmarkingu pojęcie organizacji jest definiowane szeroko i elastycznie - to samodzielna firma lub instytucja, ale to również wydzielona organizacyjnie komórka w firmie, jej dział, filia.

Najczęstsze obawy firm przystępujących do projektów benchmarkingowych związane są z brakiem anonimowości i zaufania pomiędzy uczestnikami projektu. W praktyce organizacje bronią się przed wyciekiem poufnych informacji powierzając wyspecjalizowanym firmom zewnętrznym, "niezaangażowanym w projekt" rolę "męża zaufania" dla wszystkich uczestników projektu.

2. Funkcje benchmarkingu.

Według Campa benchmarking spełnia cztery różne funkcje:

- analizować operację - firma stosująca benchmarking musi ocenić silne i słabe strony istniejących aktualnie w przedsiębiorstwie procesów, zanalizować podstawowe elementy kosztów, uwzględnić zastrzeżenia klientów, określić obszary ulepszeń, znaleźć sposób, aby zredukować błędy i zwiększyć obrót aktywów, uświadamiać o konkurencji i liderach rynku - firma musi stać się świadoma, kto jest najlepszym z najlepszych,
- przyswajać najlepsze rozwiązania - firma musi się uczyć od liderów, odkrywać gdzie zmierzają, uczyć się od liderów najlepszych rozwiązań, jak oni to robią i oceniać najlepsze rozwiązania,
- stać się najlepszym - firma musi się starać zostać następnym benchmarkiem.

3. Rodzaje benchmarkingu.

W literaturze nie ma zgodności autorów co do nazewnictwa i podziału benchmarkingu. I tak Z. Martyniak rozróżnia dwa podstawowe rodzaje benchmarkingu:

- **benchmarking wewnętrzny,** który zakłada porównania międzyzakładowe (międzywydziałowe lub międzystanowiskowe) albo porównania w zakresie realizacji analogicznych funkcji w danym przedsiębiorstwie lub sieci przedsiębiorstw powiązanych ze sobą organizacyjnie. Jest to stosunkowo prosty do przeprowadzenia i powszechny typ benchmarkingu. Pozwala on, ze względu na łatwość dostępu do danych, na szybkie uzyskanie różnic wewnętrznych i znalezienie jednostek (funkcji, procesów, metod itp.), które mogą stać się benchmarkami, czyli wzorcami w dalszym postępowaniu ulepszającym. Jego wadą jest brak możliwości poznania najlepszych praktyk światowych. Przeprowadzenie benchmarkingu wewnętrznego jest jednak dobrą bazą dla rozpoczęcia benchmarkingu zewnętrznego.
- **benchmarking zewnętrzny**:

1. ***benchmarking konkurencyjny,*** który jest najtrudniejszym rodzajem benchmarkingu z tego względu, iż konkurenci otaczają swoje wzorcowe rozwiązania tajemnicą i niechętnie dzielą się informacjami dotyczącymi czynników sukcesów. Na ogół łatwiej jest uzyskać informacje na temat metod dochodzenia do wzorcowych rozwiązań, jeżeli istnieje możliwość wymiany tych informacji między konkurentami. Często pośrednikami w takich transferach informacji są firmy konsultingowe. W tym rodzaju benchmarkingu należy zwrócić uwagę na wielkość porównywanych jednostek i skalę ich działań (np. nie byłoby sensowne porównywanie rozwiązań logistycznych w przedsiębiorstwach wytwarzających ten sam produkt, ale w zupełnie innej skali).
2. *benchmarking funkcjonalny,* rozumiany przez autora, jako poszukiwanie możliwości udoskonalenia jakiejś funkcji realizowanej przez przedsiębiorstwo poza własnym sektorem. Przy takim podejściu nie powinny wystąpić przeszkody, które na ogół pojawiają się w przypadku benchmarkingu konkurencyjnego. Problemem może być natomiast przystosowanie zaobserwowanych praktyk do własnej działalności.

3. *benchmarking ogólny (horyzontalny),* będący szczególnym przypadkiem benchmarkingu funkcjonalnego. Okazuje się bowiem, że istnieją procedury i procesy, które mogą przebiegać analogicznie niezależnie od charakteru instytucji, w których są realizowane, np. proces informacyjny związany z przyjęciem i realizacją zamówienia klienta. W tym przypadku można w dowolnym sektorze działalności znaleźć wzorzec nadający się do bezpośredniej adaptacji.

Podobny podział stosuje także W. Grudzewski rozróżniając (według kryterium podmiotowego) benchmarking wewnętrzny, konkurencyjny, funkcjonalny i ogólny. Autor ten wyodrębnia jeszcze cztery rodzaje benchmarkingu według kryterium przedmiotowego, są to:

- benchmarking strategiczny, rozumiany jako porównywanie różnych wizji, misji i strategii liderów rynkowych, aby zidentyfikować ich kluczowe czynniki powodzenia,
- benchmarking procesów, polegający na przebadaniu procesów liderów rynkowych pod względem efektywności kosztowej oraz sposobu kreowania wartości dla klienta,
- benchmarking produktów, który koncentruje się na analizie wyrobów i usług w kategoriach stopnia zaspokajania potrzeb klientów oraz różnych nowatorskich rozwiązań np. w zakresie konstrukcji,
- benchmarking metod zarządzania, polegający na porównywaniu przyjętego przez firmę wzorcową systemu zarządzania, a w szczególności planowania, podejmowania decyzji, organizowania, zarządzania zasobami ludzkimi i kontrolowania.

Taka różnorodność koncepcji wynika głównie z dynamicznego rozwoju metody benchmarkingu zarówno w jej teoretycznym jak i praktycznym aspekcie. Dlatego też można usystematyzować rodzaje benchmarkingu według kilku podstawowych kryteriów:

1. Według kryterium benchmarka (firmy wzorcowej):
   - wewnętrzny- gdy podmiotem porównań jest własna firma, jej oddziały, filie, a nawet pojedyncze stanowiska pracy;
   - zewnętrzny, który dzieli się na: konkurencyjny, horyzontalny, relacyjny.

2. Według kryterium przedmiotu benchmarkingu:
   - całościowy- gdy porównuje się wszystkie lub prawie wszystkie aspekty funkcjonowania firmy;
   - funkcjonalny- gdy przedmiotem porównań jest wybrana funkcja realizowana przez firmę, np. marketing, produkcja;
   - procesowy- którego istotą jest porównywanie procesu realizowanego we własnej firmie i w firmie wzorcowej;
   - proceduralny- gdy przedmiotem porównań jest wybrana procedura
   - marketingowy- jeżeli porównuje się opinię klientów o wydziale, filii bądź całej firmie z opiniami na temat benchmarka;
   - produktu- gdy przedmiotem porównań jest wyrób lub usługa
   - metod zarządzania- gdy uwaga skierowana jest na system zarządzania firmą.

3. Według kryterium etapu dokonywania pomiaru:
   - sposobu realizacji- gdy obejmuje on przebiegi, przepływy, sposoby organizacji, schematy wykonawcze itp., a więc sposoby realizowania danej funkcji, procedury czy procesu, które pozwalają na osiągnięcie wysokiego poziomu efektywności firmy;
   - wyników- gdy kładzie się nacisk na rezultaty osiągnięć, wyniki podejmowanych działań, czy inaczej mówiąc na uzyskane wskaźniki. Oznacza on zatem dokonywanie porównań w zakresie tych danych, które świadczą o poziomie efektywności działania organizacji.

Tab. 13. Zalety i wady podstawowych rodzajów benchmarkingu

Rodzaj benchmarkingu	Zalety	Wady
Wewnętrzny	• łatwy dostęp do danych, informacji • dobre wyniki w zdywersyfikowanych firmach i grupach kapitałowych	• zwężone pole badań, • występowanie uprzedzeń w przedsiębiorstwie
Zewnętrzny konkurencyjny	• pozyskanie istotnych strategicznych danych, • porównywalność procesów i wyrobów parametrów, • możliwość dokładnego określenia własnej pozycji konkurencyjnej, • motywujące oddziaływanie na załogę.	• trudny dostęp do danych, • prawdopodobieństwo kopiowania zawężonych rozwiązań branżowych.
Zewnętrzny Funkcjonalny	• duży potencjał innowacyjnych rozwiązań, • ożywianie pomysłowości i innowacyjności	• znaczne trudności wdrożeniowe, • czasochłonność analiz.

Źródło :Opracowanie własne

4. Silne i słabe strony benchmarkingu

Mocne strony

1. Benchmarking jest dobrym narzędziem służącym usprawnieniu procesów, poprawie konkurencyjności firmy i jakości produktów i usług
2. Rozwija funkcję informacyjną i jej nowe formy
3. Znajduje zastosowanie w wielu dziedzinach, w rozwiązywaniu zarówno operacyjnych jak i strategicznych problemów każdej firmy
4. Filozofia uczenia się od innych, porównywania się z najlepszymi i rozumnego, przemyślanego kopiowania dobrych pomysłów w warunkach narastającej konkurencji staje się dziś skutecznym i efektywnym sposobem rozwiązywania wielu problemów organizacyjnych
5. Pozwala na lepsze zrozumienie własnych procesów zachodzących wewnątrz organizacji jak również promowanie wśród członków organizacji tego zrozumienia
6. Pozwala zdobyć większą orientację w zmieniającym się otoczeniu
7. Może prowadzić do weryfikacji strategii i stworzenia technik planowania długoterminowego
8. Prowadzi do znajdowania pomysłów i źródeł doskonalenia poza własnymi schematami myślowymi
9. Zainicjowanie w firmie procesu ciągłego doskonalenia się, czyli wpisanie benchmarkingu w strategię funkcjonowania (rozwoju) organizacji prowadzi do zorientowania jej na zagadnienia uczenia się, wzbogacania umiejętności i efektywności. Na dalszym etapie powoduje, iż proces rozwoju organizacji, ciągłego doskonalenia się zostaje wpisany w kulturę organizacji, a przynajmniej nie zostaje stłumiony.
10. Pozwala na nawiązanie interesujących kontaktów zawodowych.

Słabe strony

1. Nadmierne poleganie na benchmarkingu wywołuje zwykle zahamowanie własnej kreatywności poprzez jedynie kopiowanie działań innych firm
2. Może doprowadzić do powstania niewiele lepszego produktu lub usługi, a w tym czasie konkurencyjne firmy mogą już wprowadzić bardziej innowacyjne rozwiązania na rynek bądź firma z której czerpiemy wzór przestaje już być liderem na rynku(dlatego niezmiernie ważnym czynnikiem w tym momencie staje się efektywne zarządzanie czasem i zasobami firmy)
3. Nie jest to instrument dający gwarancję natychmiastowego efektu i często na pozytywne rezultaty trzeba dłużej czekać.

Poza tym benchmarking napotyka też sporo ograniczeń:

- Idealne i gotowe do wdrożenia „najlepsze praktyki" po prostu nie istnieją dlatego lepiej skupić się nad stworzeniem innowacji, a nie szukać ideałów.
- Najistotniejsze informacje możemy uzyskać od partnera benchmarkingu, a ten często broni się przed ich udzielaniem na zewnątrz, zwłaszcza w kontekście potencjalnego ryzyka przechwycenia ich przez konkurencję.
- Problem wyboru partnera - z braku dostępu do szerszej informacji często wybór partnera może okazać się mało trafny.

Zebrane informacje oparte są na wskaźnikach, które nie zawsze dokładnie informują o całości zagadnienia i nie uwzględniają różnic między własną praktyką a praktyką partnera benchmarkingowego.

LITERATURA:

1. Cwynar A., Cwynar W., Zarządzanie wartością spółki kapitałowej. Koncepcje – systemy-narzędzia, Akademia Finansów, Warszawa 2002.
2. Durlik I., Reengineering i technologia informatyczna w restrukturyzacji procesów gospodarczych, Wyd. Naukowo – Techniczne, Fundacja Książka Naukowo – Techniczna, Warszawa 2002.
3. Grajewski P., Procesowa restrukturyzacja organizacji, „Przegląd organizacji", TNOiK, nr 1/2003.
4. Kaplan,R., NortonD.P., Strategiczna Karta Wyników. Jak przełożyć strategię na działanie, PWN, Warszawa,2001.
5. Nair M., Essentials of Balanced Scorecard, Wiley, 2004,s.23.
6. Szablewski A. Strategie wzrostu wartości firmy, Studium przypadku, Poltext, Warszawa, 2000.

Marek Krannich

PLANOWANIE

Planowanie jest procesem polegającym na świadomym wyznaczeniu celów oraz ustalaniu kierunków działania oraz podejmowaniu decyzji opartych na celach, faktach i dobrze przemyślanych ocenach.

Proces planowania obejmuje: prognozowanie, programowanie, tworzenie planu. Plany stanowią zestaw wytycznych, dzięki którym:

1. organizacja uzyskuje i przydziela środki potrzebne do realizacji celów
2. członkowie organizacji działają zgodnie z wybranymi celami i procedurami
3. sprawdza się i mierzy postępy w realizacji celów, tak aby można było podjąć działania korygujące, jeśli postępy są niedostateczne.

Planowanie służy podejmowaniu decyzji. Na ogólny model podejmowania decyzji, a więc także na proces planowania składają się następujące etapy:

1. Ustalanie celów
2. Identyfikacja problemu
3. Poszukiwanie alternatywnych rozwiązań
4. Ocenianie konsekwencji
5. Dokonanie wyboru
6. Wdrażanie planu
7. Kontrola realizacji

Podstawowe zasady sprawnego planowania można ująć następująco:

1. **Zasada celowości** – każdy plan formułowany jest dla zagwarantowania skutecznej i sprawnej realizacji postawionego celu. Plany muszą zawierać efektywne przewidywania dotyczące tego, jakie działania prowadzą do zamierzonego celu, a jakie od niego oddalają, jakie formy aktywności mogą ze sobą kolidować, a jakie są po prostu nieistotne.
2. **Zasada prymatu planowania** – planowanie jest stanowi fundament merytoryczny wszystkich innych funkcji zarządzania. Bez planowania nie ma poprawnego organizowania, motywowania i kontroli.
3. **Zasada kompletności** – planowanie powinno być zbiorem wytycznych kierunkowych dla każdego kierującego, na każdym szczeblu zarządzania, wtedy dopiero staje się użytecznym narzędziem w osiąganiu celów.
4. **Zasad skuteczności we wdrożeniu** – plan staje się w pełni skuteczny, gdy założone cele osiągnięto przy minimalizacji niepożądanych konsekwencji i przy wynikach końcowych przewyższających poniesione nakłady.

Poruszając kwestię planowania, należy zwrócić uwagę na powiązania i różnice pomiędzy planowaniem, a prognozowaniem. Plan jest określeniem sposobu postępowania – programem działań, prognoza odnosi się do procesów od nas niezależnych. Plan dotyczy tych procesów i elementów, co do których możemy dokonywać wyboru – podejmować decyzję, prognoza zaś określa jedynie przyszły stan procesów lub zjawisk ekonomicznych, bez ingerencji w ten stan poprzez decyzje i planowe działania. Plan oceniany jest z punktu widzenia efektywności i skutków uzyskanych dzięki tym działaniom, prognoza oceniana jest jedynie z punktu widzenia jej trafności. Prognozowanie i planowanie są ze sobą - w procesie zarządzania - powiązane, jednakże nie należy ich traktować synonimicznie.

Istnieje wiele klasyfikacji planów, ze względu na różne kryteria. Podział planów według kryterium podmiotowego dotyczy planów sporządzanych przez przedsiębiorstwa i ich ugrupowania. Plany tworzy się na potrzeby komórki organizacyjnej (np. działu produkcji, działu zaopatrzenia), zakładu przedsiębiorstwa (np. fili) lub całej organizacji (plan przedsiębiorstwa).

Według kryterium pola planu (zakresu tematycznego, czy zasięgu planu) wyróżniamy plany wycinkowe i plany problemowe. Plany wycinkowe obejmują wąski obszar zagadnień, lub jeden obszar (np. plan działań promocyjnych). Plany problemowe obejmują większą liczbę zagadnień i uwzględniają całokształt spraw decydujących o powodzeniu głównego założenia planu (np. plan działalności marketingowej, uwzględniający zasady konstruowania budżetu środków pieniężnych przeznaczonych na te aktywności oraz potencjalnych kierunków rozwoju zakresu świadczonych przez firmę usług, przekształca się z planu wycinkowego plan problemowy).

Planowanie strategiczne zajmuje się decyzjami, pociągającymi za sobą skutki długotrwałe, trudne do odwrócenia. Jeżeli chodzi o przedmiot decyzji, dotyczą one przede wszystkim: pola działania (domeny), na którym przedsiębiorstwo chce działać, oraz koncepcji (strategii) konkurowania w wybranych domenach.

Pole działania oznacza rynek i typy produktów do niego adresowane, podczas gdy wybór koncepcji konkurowania dotyczy określenia własnej koncepcji strategicznej lub sposobu uzyskania przewagi konkurencyjnej w wybranych domenach działalności. Trzeba określić czy np. stać się wiodącym dostawcą na rynku wyrobów standardowych dzięki niskiej (konkurencyjnej) cenie - strategia lidera kosztowego, czy też własny produkt wyróżnić przez jakieś szczególne cechy (strategia dyferencjacji). Planowanie strategiczne ma istotne znaczenie dla firmy, gdyż jest podstawowym sposobem ustalania kierunku, wymiaru i struktury rozwoju przedsiębiorstwa. Jest realizowane głównie przez najwyższe organy przedsiębiorstwa i odbywa się z relatywnie niską częstotliwością.

Plan taktyczny jest zbiorem decyzji określających cele pośrednie względem celów sformułowanych przez plan strategiczny. Plan ten obejmuje także ustalenia co do reguł przydzielania zasobów stosownie do zadań bieżących oraz ustalenia reguł efektywnego ich wykorzystania przy realizacji zadań.

Planowanie strategiczne jest procesem długofalowym, określającym główne cele i kierunki działania przedsiębiorstwa i w takim ujęciu planowanie strategiczne dotyczy:

1. problemów najistotniejszych dla przedsiębiorstwa,
2. długich przedziałów czasowych,
3. koncentracji sił na obszarach najważniejszych, bez zbytecznego rozpraszania będących, w dyspozycji zasobów
4. domen działania najwyższego szczebla hierarchicznego,
5. merytorycznych źródeł planowania taktycznego i operacyjnego,

Planowanie operacyjne ma charakter planowania wykonawczego w porównaniu z planowaniem strategicznym. Koncentruje się ono na definiowaniu celów szczegółowych, w stosunku do celów wytyczonych w planowaniu strategicznym. Planowanie operacyjne uwzględnia:

1. pojedyncze zdarzenia lub działania,
2. niewielką ilość zmiennych,
3. osiągnięcie wyznaczonych celów i realizacja przewidywanych zadań,
4. odtwórczy i kompensujący zdiagnozowane deficyty charakter czynności planistycznych,
5. niewielką agregację informacyjną,
6. krótki horyzont czasowy procesu planistycznego.

Planowanie operacyjne jest ciągiem sytuacji decyzyjnych. Cele i wynikające z nich działanie dzieli się na końcowe i pośrednie, czyli dalsze i bliższe, osiągane w różnym czasie. Operacyjne planowanie działań biznesowych musi być ściśle powiązane z rynkiem i wszystkimi oddziaływaniami rynkowymi, zmierzając do właściwego skonfigurowania procedur wykonawczych planowanej działalności przedsiębiorczej.

Plan operacyjny jest zbiorem decyzji określających konkretne zadania i działania konieczne do poprawnego ich wykonania w przewidzianym ściśle czasie oraz warunki, które muszą być dotrzymane przez realizację poszczególnych zadań i czynności (technologiczne, ekonomiczne, organizacyjne), a także warunki zewnętrzne (np. dotyczące ochrony zasobów przyrodniczych).

Przedmiotem planowania operacyjnego są wszystkie decyzje, które w różnych obszarach działania przedsiębiorstwa muszą być podejmowane na bieżąco, aby terminowo i skutecznie realizować strategię oraz zapewnić przetrwanie i rozwój firmy. W planowaniu operacyjnym wyróżniamy m.in.:

1. planowanie marketingowe,
2. planowanie sprzedaży,
3. planowanie działalności podstawowej,
4. planowanie zaopatrzenia,
5. planowanie zatrudnienia,
6. planowanie kosztów,
7. planowanie finansowe,
8. planowanie inwestycyjne,
9. planowanie produkcji

Planowanie strategiczne nakreśla perspektywy długookresowego rozwoju, a planowanie operacyjne definiuje konkretne sposoby realizacji tych zamierzeń.

Plany strategiczne i plany operacyjne różnią się kilkoma istotnymi elementami:

1. Horyzont czasu - Plany strategiczne dotyczą wielu lat, czasami nawet kilkunastu. Plany operacyjne często obejmują okres do jednego roku.
2. Zakres - Plany strategiczne wywierają wpływ na działalność organizacji w wielu obszarach. W planach operacyjnych zakres planistyczny jest węższy i bardziej ograniczony.
3. Stopień szczegółowości - Często plany strategiczne są formułowane w taki sposób, że sprawiają wrażenie uproszczonych, ogólnikowych stwierdzeń. Jednakże takie uogólnienie jest konieczne,

aby skłonić ludzi w organizacji do myślenia w kategoriach całości organizacji. Natomiast plany operacyjne, pochodne planów strategicznych, są formułowane w sposób bardziej szczegółowy.

4. Różne skutki i koszty podjęcia niewłaściwej decyzji – na poziomie strategicznym skutki stanowią często przyszłości organizacji, swoistym ‘być albo nie być”, na poziomie operacyjnym mogą powodować znaczące oddziaływanie, jednak nie o perspektywie konsekwencji nieodwracalnych.
5. Szczebel zarządzania podejmujący decyzje: strategiczne - jest przygotowywany przez przedstawicieli najwyższych szczebli hierarchicznych, a operacyjne przez niższe szczeble.
6. Elastyczność - plany operacyjne są bardziej elastyczne niż plany strategiczne.
7. Współuczestniczenie – w planowaniu strategicznym musi uczestniczyć naczelne kierownictwo dla przekonania niższych szczebli zarządzania o kierunkowej słuszności przyjętego planu.

W systemie planowania przedsiębiorstwa obok powtarzalnego, strategicznego i operacyjnego planowania pojawia się również planowanie okazjonalne (sytuacyjne). Plany okolicznościowe to z reguły plany problemowe, których głównym zadaniem jest rozwiązanie określonej sprawy lub sytuacji oraz doskonalenie poszczególnych odcinków działalności przedsiębiorstwa. Planowanie okolicznościowe występuje najczęściej w przedsiębiorstwach przezywających kryzysy wewnętrzne i wymagających programu sanacji, bądź podejmujących poważniejsze zadania rozwojowe. Najczęściej spotykamy się z opracowywaniem: planów restrukturyzacji (w tym naprawczych) i planów rozwojowych (w tym tzw. planów biznesu). Z planami restrukturyzacji mamy do czynienia w przedsiębiorstwach podejmujących postępowanie układowe oraz w innych przedsiębiorstwach przeżywających kłopoty ekonomiczne, jak również w przedsiębiorstwach oddanych w zarządzanie kontraktowe. Plany rozwojowe występują w przedsiębiorstwach ubiegających się o kredyt bankowy na cele inwestycyjne, oraz w przedsiębiorstwach podejmujących poważniejsze przedsięwzięcia rozwojowe (inwestycyjne, wymagające zaangażowania kapitałowego).

Szczególnym rodzajem planów rozwojowych jest plan biznesu. Biznes plan to plan prowadzenia interesów firmy. Można wyodrębnić wiele jego rodzajów, ale najogólniej dzieli się na: plan zewnętrzny i plan wewnętrzny. Biznes plan zewnętrzny służy zdobyciu środków na realizację planu zarówno strategicznego (np. planu rozwoju), jak też operacyjnego (np. planu wynagrodzeń) Adresowany jest do różnych jednostek zewnętrznych (klientów, władz, opinii publicznej), gdzie ma tworzyć odpowiedni obraz firmy i perspektyw jej rozwoju. Biznes plan wewnętrzny służy bezpośrednio zarządzaniu lub usprawnianiu zarządzania i dotyczy wybranych przedsięwzięć, a rzadziej całokształtu funkcjonowania.

Biznes plan powinien być opracowany z uwzględnieniem następujących zasad:

- powinien ukazywać perspektywy czasowe przedsięwzięcia,
- powinien precyzyjnie formułować cel działania,
- powinien przedstawiać sposoby współdziałania poszczególnych elementów przedsiębiorstwa, powinien prezentować możliwe do osiągnięcia korzyści, uwzględniające niezbędne koszty,
- powinien być sporządzony w taki sposób, aby był konkretny i pozwalał na uzyskanie samodzielnej opinii na jego temat każdemu zainteresowanemu,
- powinien dawać podstawę do kontrolowania działalności przedsiębiorstwa lub innej organizacji pod względem czasowym, technicznym, finansowym i kadrowym

Ze względu na horyzont planowania, możemy wyróżnić plany długookresowe (perspektywiczne), krótkookresowe (bieżące - roczne lub krótsze) i średniookresowe (wieloletnie - 2-3-5-letnie). Plany długookresowe dotyczą działań rozwojowych, sposobów zdobycia przez firmę pozycji konkurencyjnej, utrwalenia pozycji na rynku, wzrostu wartości majątku, rozwoju profilu, charakteru działania itp. Plany te sporządzane są na kilka lub kilkanaście lat. Muszą zatem być uzupełnione planami krótko i średnioterminowymi.

W planach takich łatwiej można uwzględnić kierunki zmian w otoczeniu, zadania operacyjne firmy, posunięcia konkurencji, czy też wymogi produktowe rynku.

Plany operacyjne dzielą się na:

Plany jednorazowe - ppracowywane dla uzyskania konkretnych celów, tracące swą ważność z chwilą ich osiągnięcia. Określa szczegółowe działania, które prawdopodobnie nie będą powtarzane w tej samej postaci. Na ten przykład można podać jakąkolwiek firmę budującą kolejny magazyn. Będzie potrzebować jednorazowego plany do realizacji budowy, ponieważ zamierzona budowla jest w szczególny sposób uzależniona od lokalizacji, kosztów budowy czy dostępności siły roboczej.

Głównymi rodzajami planów jednorazowych są programy, projekty i plany finansowe.

Programy

Program obejmuje względnie duży zbiór działań. Określa on:

8. Główne etapy osiągnięcia celu,
9. Jednostkę organizacyjną lub członka organizacji odpowiedzialnego za każdy etap,

10. Kolejność i termin wykonania każdego etapu.

Programowi może towarzyszyć preliminarz finansowy lub zbiór takich preliminarzy, dotyczący poszczególnych działań.

Projekty

Projekty są mniejszymi, wydzielonymi cząstkami programów. Każdy projekt ma ograniczony zakres i zawiera wyraźne dyrektywy dotyczące zadań i czasu. Za każdy projekt w danej firmie odpowiedzialni będą wyznaczeni pracownicy, którzy otrzymają do dyspozycji określone zasoby i którym poda się terminy wykonania.

Preliminarze finansowe

Preliminarze obejmują zestawienia zasobów finansowych, zarezerwowanych na określone przedsięwzięcia w danym okresie. Są one przede wszystkim instrumentem kontroli działań organizacji i tym samym stanowią istotny składnik programów i projektów. W preliminarzach wyspecyfikowane są zarówno dochody, jak i wydatki. Określają więc one zadania w odniesieniu do sprzedaży, kosztów wydziałowych czy nakładów inwestycyjnych. Kierownicy często traktują opracowanie preliminarzy jako proces, w którym podejmowane są decyzje dotyczące przeznaczania środków na alternatywne kierunki działania. W tym znaczeniu można traktować preliminarz jako samodzielne plany jednorazowe. Jeśli przy rozdziale zasobów podczas opracowania preliminarza nie uwzględnia się celów strategicznych, strategia organizacji wywierać będzie niewielki wpływ na rzeczywiste jej działania. Tak więc opracowywanie preliminarzy często staje się podstawowym procesem planistycznym, za pomocą którego wybiera się i koordynuje inne działania.

Plany trwale obowiązujące – określające znormalizowany sposób postępowania w powtarzających się i przewidywalnych sytuacjach. Kiedy pewne działania organizacji powtarzają się, można nimi pokierować za pomocą jednej decyzji lub jednego zbioru. Plany takie umożliwiają kierownikom zaoszczędzenie czasu na planowanie i podejmowanie decyzji, gdyż w podobnych sytuacjach postępuje się w sposób konsekwentny i ustalony z góry. Przykładem takiej sytuacji mogą być procedury decyzji o udzieleniu kredytu przez bank. W planie trwale obowiązującym mogą się jednak pojawić pewne sytuacje niepożądane, kiedy to ustalone z góry decyzje są już nieaktualne a pracownicy są mimo wszystko zobowiązani do przestrzegania podjętych decyzji. Dlatego sprawą szczególnie ważną jest by plany takie były interpretowane i stosowane w sposób elastyczny.

Głównymi rodzajami planów trwale obowiązujących są wytyczne polityki, procedury i reguły postępowania.

Wytyczne polityki

Wytyczna polityki jest ogólną wskazówką w podejmowaniu decyzji. Wyznacza granice decyzji, obejmując te, które są dopuszczalne i wykluczając te, których podjąć nie wolno. W ten sposób ukierunkowuje się myślenie członków organizacji, zapewniając jego zgodność z calami organizacji. Można spotkać się z wytycznymi różnej wagi, bardzo ważnymi jak i mało ważnymi.

Reguły

Są to stwierdzenia określające konkretne działania, jakie w danej sytuacji należy podjąć. Stanowią najkonkretniejszą formę trwale obowiązujących planów i nie są wytycznymi co do sposobu myślenia lub podejmowania decyzji, lecz raczej je zastępują. Jedyny wybór w sprawie reguły dotyczy tego, czy w danych warunkach należy ją stosować, czy nie.

Procedury

Większości zasad postępowania towarzyszą szczegółowe procedury, zwane standardowymi procedurami operacyjnymi albo standardowymi metodami, które są po prostu zbiorem szczegółowych instrukcji, jak wykonywać określone, często lub regularnie powtarzające się działania. Zasady postępowania, reguły i procedury są w różnych postaciach stosowane w większości organizacji. Ułatwiają bowiem wdrożenie strategii wtedy, kiedy są potrzebne działania rutynowe.

Brak planów skutkowałby brakiem możliwości efektywnego organizowania zasobów ludzkich i materialnych. Bez sformalizowanego planu trudno byłoby stworzyć koncepcję funkcjonowania organizacji. Nie zdefiniowanie planu uniemożliwiałby świadome przewodzenie innym ludziom oraz określanie, kiedy zarządzający odchylają się w swoich działaniach od przyjętych celów.

Do podstawowych błędów popełnianych w planowaniu operacyjnym możemy zaliczyć:

1. Ukrywanie istotnych informacji - prędzej czy później wyjdą - np. w trakcie negocjacji z inwestorami
2. Ukrywanie luk w umiejętnościach i wiedzy zespołu
3. Wyznaczanie ludziom ról do których nie są w pełni przygotowani
4. Błędne zdefiniowanie właściwego podmiotu planowania
5. Niezdefiniowanie części elementarnych założeń planistycznych
6. Analizy wykonane w oparciu o nierzetelne dane faktograficzne lub w oparciu o nadmierną uznaniowość w interpretacji zdarzeń w otoczeniu
7. Redundantna kalkulacja posiadanych zasobów własnych

8. Mylenie założeń strategii bazowej tj. strategicznej wizji z misją podmiotu planowania.
9. Oderwanie procesu planowania od komórek i osób, które będą plan wcielać w życie.
10. Nadmierna centralizacja procesu planistycznego
11. Przesadne uwzględniane kierunków rozwoju i działania, prezentowane przez kluczowych decydentów.
12. Nadmierna sztywność przyjętej metodyki postępowania i niedopasowanie metody do kultury wewnętrznej i charakteru działania organizacji.
13. Nadmierna formalizacja i standaryzacja, która może wyprzeć myślenie kreatywne i elastyczność.
14. Zbyt ambitne określenie celów
15. Nieprzypisanie wskaźników do celów
16. Niewystarczające warunki i działania motywacyjne wobec członków organizacji

Dobrze dopracowany plan:

1. Przyciąga uwagę czytelnika i pobudza jego wyobraźnię
2. Przedstawia jasny obraz tego co chcesz zrobić
3. Podkreśla „niewidoczne” cechy propozycji
4. Wzbudza zaufanie do zarządzających
5. Pokazuje okazję finansową i główne prognozy

LITERATURA:

1. Jerzy T. Skrzypek: Biznesplan Model Najlepszych Praktyk (+ CD) Poltext, MT Biznes , Grudzień 2010
2. Maciej Tokarski, Andrzej Tokarski, Jacek Wójcik: Biznesplan w praktyce; CeDeWu , Lipiec 2010
3. Zbigniew Pawlak: Biznesplan. Zastosowania i przykłady; Poltext , Listopad 2008
4. Krzysztof Opolski, Krzysztof Waśniewski: Biznes plan. Jak go budować i analizować? Podręcznik; CeDeWu , Grudzień 2006.

Sławomir Olko

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ AKADEMICKA W REGIONALNYM EKOSYSTEMIE INNOWACJI

I. Istota przedsiębiorczości akademickiej.

Bardzo ważnym elementem uzyskania przewagi konkurencyjnej regionów i gospodarek narodowych jest tworzenie nowych przedsiębiorstw opartych o oryginalne pomysły na dostarczanie wartości klientom. Obecnie najbardziej promowane jest tworzenie przedsiębiorstw opartych na różnego rodzaju innowacjach: produktowych, procesowych lub marketingowych. Innowacyjny pomysł tkwił u początku wielu gigantów takich jak: Google, Apple, Microsoft, Hewlett-Packard oraz wielu innych które zaczynały jako mikroprzedsiębiorstwa oferujące produkty, których do tej pory nie było na rynku. Najbardziej kreatywnym środowiskiem, które opiera innowacje na najnowszych badaniach naukowych jest oczywiście środowisko akademickie. Podejmowanie działalności gospodarczej przez przedstawicieli środowiska akademickiego, w oparciu o wiedzę tworzoną na wyższych uczelniach nazywane jest przedsiębiorczością akademicką. Ten obszar rozwoju innowacji jest bardzo istotny ze względu na największą wartość dodaną jaka generowana jest w przedsiębiorstwach akademickich.

Autorzy najczęściej cytowanych prac naukowych z tego zakresu (np. Shane, 2004) rozumieją przedsiębiorczość akademicką jako podejmowanie działalności gospodarczej przez przedstawicieli środowiska akademickiego – studentów, doktorantów, kadry akademickiej. Kanałem transferu wiedzy i innowacji jest zakładanie przedsiębiorstw przez pracowników uczelni, jej studentów i doktorantów, na terenie uczelni lub w jej pobliżu. Podstawową formą działalności w ramach przedsiębiorczości akademickiej jest więc przedsiębiorstwo tworzone w celu komercjalizacji technologii nazywane **firmą odpryskową** lub spin-off. Jest to nowe przedsiębiorstwo tworzone na bazie wiedzy i rozwiązań powstałych w trakcie badań prowadzonych przez uczelnie i instytucje naukowo-badawcze. Tamowicz (2006) przedstawia dyskusję rozumienia tej kategorii odróżniając:

- **Szerokie rozumienie**: spin-off to bazujący na wiedzy podmiot tworzony zarówno przez pracowników uczelni, jak i jej absolwentów (takie rozumienie przyjęto m. in. w Massachusetts Institute of Technology).
- **Węższe rozumienie**: osobny podmiot prawny, powstały na bazie technologii dostarczonej przez instytucję macierzystą i wsparty finansowo np. przez fundusz venture capital. Takie rozumienie przyjmuje m.in. Shane (2004): *„Przedsiębiorstwa założone przez obecnego lub byłego przedstawiciela środowiska akademickiego, które nie komercjalizują własności intelektualnej stworzonej w instytucji akademickiej nie wchodzą w obszar merytoryczny zastosowanej definicji przedsiębiorstw spin-off”.*

Biorąc pod uwagę wymogi dotyczące wkładu w postaci wiedzy oraz występowanie wsparcia zewnętrznego drugi przypadek obejmuje w praktyce znacznie mniej podmiotów typu spin-off. W zależności od sposobu zaangażowania kadry akademickiej i powiązań kapitałowych Tamowicz powołuje się na innych autorów wyróżniając następujące rodzaje spin-off:

- **ortodoksyjny** – gdzie podmiot bazuje na akademiku-wynalazcy oraz transferowanej technologii,
- **hybrydowy** – gdzie podmiot bazuje na transferowanej technologii, podczas gdy akademicy (wszyscy zaangażowani w projekt lub tylko niektórzy) mogą nadal pozostać w ramach uczelni, pełniąc w spółce funkcje doradcze (rada naukowa), kontrolne (rada nadzorcza), itd.,
- **technologiczny** – gdzie podmiot bazuje na technologii przenoszonej z uczelni, jednakże akademik (wynalazca) nie ma żadnego kontaktu z nowo powstałą firmą. Może jednakże posiadać w niej udziały lub świadczyć na jej rzecz usługi doradcze. W tym wypadku dochodzi do transferu technologii w postaci zakupu licencji na chronione rozwiązanie.

W literaturze przedmiotu, a także w nomenklaturze formalnej, związanej z administracyjnym wsparciem przedsiębiorczości akademickiej pojawia się również kategoria **przedsiębiorstwa spin-out**. Wielu autorów (np. SŁOWNIK 2006, pod red. K. Matusiaka) uznaje, że spin-out i spin-off to takie same kategorie oznaczające przedsiębiorstwo odpryskowe. Guliński i Zasiadły 2005 wskazują jednak na określone cechy charakterystyczne tego podmiotu: spin-out oznacza nowe przedsiębiorstwo, które zostało założone przez pracownika/ów instytucji macierzystej lub innej organizacji (np. laboratorium badawczego, szkoły wyższej), wykorzystując w tym celu intelektualne oraz materialne zasoby organizacji macierzystej. Firmy spin-out są więc kapitałowo lub operacyjnie powiązane z organizacją macierzystą podczas gdy przedsiębiorstwo spin-off może początkowo

bazując na kapitale wiedzy akademickiej, w późniejszym okresie zupełnie oderwać się od organizacji macierzystej.

Inne nazwy przedsiębiorstw zakładanych w celu komercjalizacji określonej technologii to: technostartery lub start-upy. W literaturze anglojęzycznej upowszechnił się również skrót NTBF – New Technology Based Firms, czyli nowe firmy bazujące na technologii. Technostartery to innowacyjne przedsiębiorstwa powstające w celu komercjalizacji nowych technologii, są jednym ze szczególnych sposobów komercjalizacji technologii. Technostartery w zależności od założyciela dzieli się na:

- **Technostartery biznesowe** – firmy tworzone przez przedsiębiorstwa, cechą technostarterów biznesowych jest zwykle dobre rozpoznanie rynku oraz koncentracja na modelu biznesowym. Firmy te korzystają z pracowników przedsiębiorstw i są dobrze osadzone w środowisku biznesowym.
- **Technostartery akademickie** – tworzone przez pracowników naukowych, dla tego rodzaju biznesów charakterystyczne jest „naukowe” podejście do działania – priorytetowe traktowanie wszelkich aktywności związanych z badaniami i rozwojem. Pracownicy naukowi nie mają z reguły doświadczenia w biznesie, której uczą się w trakcie rozwoju własnego przedsiębiorstwa.

II. W kierunku regionalnego ekosystemu innowacji.

Każde przedsiębiorstwo funkcjonuje w określonym środowisku z którego czerpie zasoby i do którego kieruje swoją ofertę. W przypadku środowiska innowacyjnych firm najbardziej adekwatnym określeniem oddającym specyfikę równowagi tej wymiany jest pojęcie ekosystemu. M. Rothschild (1990) wykorzystał pojęcie ekosystemu z nauk biologicznych do opisania rzeczywistości społeczno-gospodarczej. Koncepcję ekosystemu wysunął w roku 1935 A. Tansley: „ekosystem to system całościowy (w sensie fizycznym) obejmujący nie tylko zespół organizmów, ale również czynniki fizyczne środowiska w najszerszym znaczeniu. (...) Organizmów nie możemy oddzielić od ich środowiska, z którym tworzą jeden system.” (Tansley A., 1935). Ekosystem – będący jednostką samodzielną i samowystarczalną - jest zespołem organizmów żywych (będących nieprzypadkowym zbiorem gatunków o podobnych wymaganiach) związanych z określonym terytorium, wraz z elementami środowiska nieożywionego; wszystkie jego elementy (ożywione i nieożywione) są ze sobą powiązane funkcjonalnie. Ważną charakterystyką ekosystemu jest jego zdolność do utrzymywania dynamicznej równowagi poprzez nieustanne przeobrażanie się, w celu adaptowania się do zmieniających się warunków zewnętrznych.

Zatem ekosystem innowacji stanowi dynamiczną strukturę społeczno-instytucjonalną, składającą się z powiązanych ze sobą organizacji, do których zalicza się: MSP, wielkie korporacje, uczelnie wyższe, centra badawcze, organizacje administracji publicznej i pozostałych interesariuszy; jest siecią wielu różnorodnych wzajemnych relacji. Ekosystem innowacji tworzą również członkowie społeczeństwa obywatelskiego, w szczególności klasa kreatywna, tworząc dynamiczne sieci społeczne oraz wzbogacając środowisko o idee, pomysły i wartości kultury (Moore J.F., 1993, 1996). Podmioty ekosystemu innowacji funkcjonują w określonych uwarunkowaniach środowiska, które samorozwijając się, sprzyja procesom ich współewoluowania. Ekosystem innowacji cechuje się autopojetycznością, samoorganizacją, procesami emergencji i ko-ewolucji - koniecznymi do uzyskania zdolności nieustannej adaptacyjności. Relacje między organizacjami - członkami ekosystemu to symultanicznie zachodzące procesy konkurowania i kooperacji, które są konieczne w związku z wyzwaniami płynącymi ze zjawisk: nieograniczonych przepływów kapitałów, zaangażowania w procesy tworzenia wartości aktywnych konsumentów - prosumentów, nowego podejścia menedżerów do procesów zarządzania oraz rozwoju nowych technologii IT. Wielość relacji na różnych poziomach i o różnym stopniu trwałości, komplementarność działań - pozwalają na osiąganie efektów synergii. Ekosystem innowacji trwa w równowadze dzięki nieustannym zmianom w systemie, natomiast w jego obrębie odbywa się ciągły ruch i zmiany, między jego elementami występują nierównowagi - dzięki temu rozwija się on sam, jako całość utrzymuje stan równowagi. Rozwój i innowacyjność są ułatwiane również poprzez to, że ekosystem innowacji nie jest systemem zamkniętym, absorbuje nowe idee, podmioty, obszary.

Członkowie ekosystemu współpracują, kooperują i konkurują w celach wspierania procesów dostarczania nowych produktów, satysfakcji konsumentów w zaspokajaniu ich potrzeb oraz dla osiągania nowych poziomów innowacji. Ekosystem innowacji opera się zarówno na konkurencji, jak i na współpracy, niezależnie od geograficznych granic. Powstaje w ten sposób gospodarcza społeczność, silna dzięki wykształconym powiązaniom i interakcjom miedzy jej członkami; owa gospodarcza społeczność wytwarza dobra wartościowe dla klientów, którzy także są członkami ekosystemu. Ekosystem innowacji cechuje się zdolnością do samoutrzymywania się. Rozwija się on poprzez ciągłe adaptowanie się, poprzez procesy selekcji, złożone

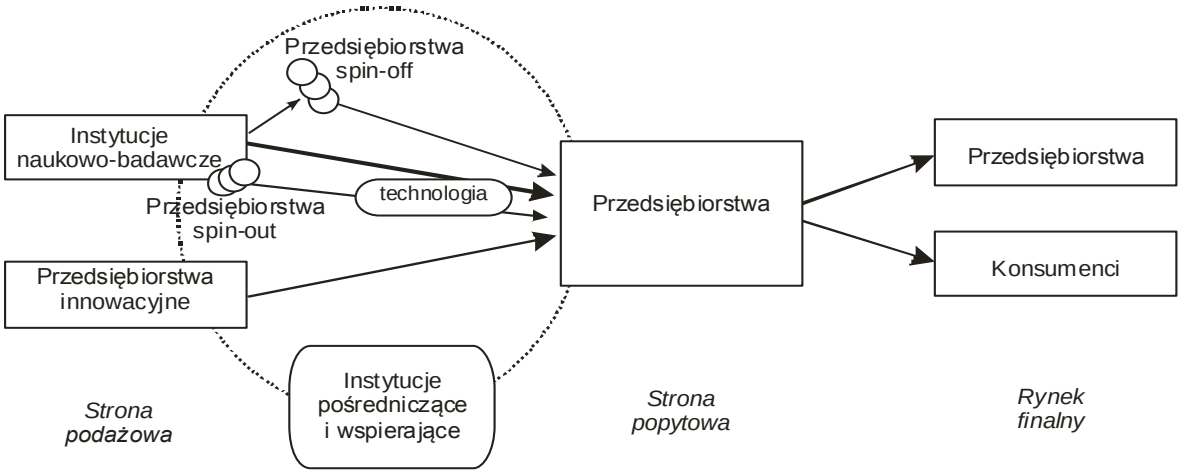
różnorodne zachowania, do nieustannie zmienianego się środowiska. ważną rolę odgrywają procesy selekcji. Ekosystem jest złożonym systemem, w którym ujawniają się złożone zachowania.

Charakterystykami zdrowego ekosystemu są w szczególności:

- produktywność, mierzona wielkością powstających wartości w ekosystemie,
- „krzepkość", mierzona wytrzymałością i zdolnością dostosowania się do zewnętrznych zdarzeń,
- zdolność do kreowania niszy, mierzona zdolnością rozprzestrzeniania się, znajdowania nowych okazji dzięki wykorzystaniu cechy różnorodności,
- ciągła innowacja,
- otwartość na nowe idee,
- brak ograniczeń uniemożliwiających partycypowanie jakimkolwiek podmiotom w zachodzących w ekosystemie procesach,
- brak polityki żądania należności za możliwość uczestnictwa,
- transparentność,
- merytokracja – znaczenie osób i organizacji w ekosystemie jest uzależniony od ich kompetencji (doskonałości),
- brak ośrodków kontrolujących prawa własności intelektualnej,
- rozwiązania zachęcające do podejmowania decyzji o skokowych dostosowaniach się do zmieniającej się technologii,
- bezpłatny i wolny dostęp dla wszystkich,
- brak kontroli odgórnej – ekosystem reguluje się sam.

Istotą dynamiki przepływu w ekosystemie innowacji jest transfer wiedzy. Można nawet mówić o rynku wiedzy, którego stronę podażową tworzą jednostki nauki oraz innowacyjne przedsiębiorstwa oferujące rozwijane przez siebie technologie (rys. 13). Stronę popytową tego rynku tworzą przedsiębiorstwa, które wdrażając określoną technologię dążą do uzyskania przewagi konkurencyjnej. To właśnie przedsiębiorstwa komercjalizują technologie i ponoszą ryzyko z tym związane. Model zaprezentowany na rysunku akcentuje również pochodny charakter rynku technologii. Wdrażana technologia służy do osiągania przewagi konkurencyjnej na rynku finalnym (pierwotnym) – podmioty z tego rynku płacą za innowacyjne produkty, powstałe dzięki innowacyjnej wiedzy.

Rys. 13. Model rynku technologii



Źródło: opracowanie własne

Ogłoszona przez Komisję Europejską strategia rozwoju do 2020 przewiduje siedem tzw. projektów flagowych[46], wśród których szczególnie warto zwrócić uwagę na dwa związane z promowaniem innowacyjności i konkurencyjności:

- **Unia innowacji** – wykorzystanie działalności badawczo-rozwojowej i innowacji do rozwiązywania naszych największych problemów oraz likwidacja przepaści między światem nauki a rynkiem, tak by wynalazki stawały się produktami. Jednym z elementów tego projektu jest wspieranie tworzenia przedsiębiorstw opartych na wiedzy i badaniach naukowych.
- **Polityka przemysłowa na rzecz ekologicznego rozwoju** – zwiększanie konkurencyjności unijnego sektora przemysłu w warunkach pokryzysowych, wsparcie przedsiębiorczości i rozwój nowych umiejętności. Przyczyni się ona do stworzenia milionów nowych miejsc pracy, szczególnie w MSP.

Wśród wielu działań promujących samozatrudnienie i opartą o innowacje przedsiębiorczość jest tzw. inkubacja prowadzona w inkubatorach przedsiębiorczości. W ramach tych działań możemy wyróżnić:

- **Preinkubację** – działalność polegającą na oferowaniu miejsca na działalność osobom, które nie założyły jeszcze działalności gospodarczej. W praktyce działania są prowadzone w Akademickich Inkubatorach Przedsiębiorczości (preinkubatorach), których beneficjentami są studenci.
- **Inkubację przedsiębiorczości** – oferowanie miejsca do prowadzenia działalności w inkubatorze przedsiębiorczości oraz wspieranie tej działalności przez określony czas. Zdecydowana większość inkubatorów oferuje miejsce na zasadach preferencyjnych i komercyjnych. Niższa cena za wynajem powierzchni (ok. 50% ceny komercyjnej) dla nowopowstałych przedsiębiorstw obowiązuje do 1 lub 2 lat pobytu przedsiębiorstwa w inkubatorze.

Istnieje szereg korzyści dla przedsiębiorców chcących zlokalizować swą działalność w inkubatorze:

- **Atrakcyjna cena** – koszt stały prowadzenie działalność jest szczególnie ważny w początkowym okresie, w którym wartość sprzedaży jest mała,
- **Dostępność usług** – na miejscu oferowane są typowe usługi dla przedsiębiorców związane z pracą biurową (dostęp do internetu, faksu, ksero) ale również z doradztwem finansowym, księgowym, technologicznym usług często dofinansowanych z funduszy publicznych; korzystanie z bogatej oferty programów pomocowych,
- **Innowacyjne środowisko** – bliskość innych firm nie tylko sprzyja rozwijaniu produktów/usług komplementarnych i tworzeniu sieci biznesowych, ale również pozytywnie stymuluje poszczególnych przedsiębiorców przez kontakt ze społecznością podobnych firm o innowacyjnym charakterze.

Pierwszym inkubatorem przedsiębiorczości był założony przez Josepha Manusco The Batavia Industrial Center[47], który został utworzony w 1959 roku w Batavia w Stanie Nowy York. Inkubator oferował nowo upieczonym przedsiębiorcom tanie miejsce na prowadzenie biznesu w dużej hali poprzemysłowej. Tam też po raz pierwszy użyto metafory inkubatora, w którym nowe biznesy „wylęgają się” jak pisklęta z jaj. W okresie inkubacji przedsiębiorstwa jak pisklęta potrzebują również stabilnych warunków funkcjonowania. Znaczenie społeczne było bardzo duże: tworzenie nowych miejsc pracy oraz wykorzystanie opuszczonego mienia. Stopniowo wiele przedsiębiorstw przenosiło swoją działalność do coraz większych budynków w innych miastach lecz idea inkubatora pozostała do dzisiaj taka sama. Obecnie grupa Manusco oferuje przedsiębiorcom powierzchnię ponad 3 milionów stóp kwadratowych[48]. Z czasem inkubatory zaczęły powstawać w wielu innych krajach, a do procesu inkubacyjnego zaczęto dodawać coraz więcej usług przydatnych dla tworzonych przedsiębiorstw: marketingowych, finansowych, doradczych, logistycznych i innych, które wykorzystują przedsiębiorcy. Obecnie szacuje się, że na całym świecie istnieje ponad 5 tysięcy instytucji, które można nazwać inkubatorami przedsiębiorczości[49].

III. Instytucje ekosystemu innowacji.

Według raportu *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce,* w naszym kraju jest 46 **inkubatorów przedsiębiorczości (Tabela 14)**, która posiadają zróżnicowane formy organizacyjno-prawne: jednostki organizacyjne lokalnych/regionalnych agencji rozwoju, jednostki organizacyjne miast i gmin, stowarzyszenia

[46] Europa 2020: Komisja przedstawia nową strategię gospodarczą dla Europy , Bruksela, dnia 3 marca 2010 r., http://europa.eu

[47] Film o początkach BIC: http://www.youtube.com/watch?v=YyRp7VWxa1A

[48] The www.mancusogroup.com

[49] Wg szacunków National Business Incubation Association, www.nbia.org

lub fundacje. Niezależnie jednak od formy organizacyjnej są one zawsze powiązane i wspierane przez władze lokalne lub regionalne.

Tab. 14. Liczba ośrodków wsparcia innowacji i przedsiębiorczości w Polsce

Rodzaj instytucji	**Liczba**
parki technologiczne i naukowe	23
inicjatywy parkowe	23
inkubatory technologiczne	17
preinkubatory (akademickie inkubatory przedsiębiorczości)	51
inkubatory przedsiębiorczości;	46
centra transferu technologii	87
fundusze kapitału zalążkowego	9
sieci aniołów biznesu	7
lokalne i regionalne fundusze pożyczkowe;	82
fundusze poręczeń kredytowych;	54
ośrodki szkoleniowo-doradcze	318
RAZEM	717 podmiotów

Źródło: Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2009. praca zbiorowa p.red. Krzysztofa B. Matusiaka, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź/Warszawa 2009

Szczególnym rodzajem inkubatora przedsiębiorczości jest **inkubator technologiczny**, którego istotą jest oferowanie miejsca na prowadzenie działalności gospodarczej opartej o nowoczesną technologię. W Polsce istnieje 17 inkubatorów tego typu, wszystkie są powiązane z jednostkami naukowymi, z których wywodzą się potencjalni przedsiębiorcy. Inkubatory technologiczne są bardzo często zlokalizowane na terenie parków naukowych i technologicznych. Jednym z zadań parków technologicznych jest bowiem inkubacja przedsiębiorstw opartych na innowacyjnych technologiach. Np. Bielski Inkubator Technologiczny jest zlokalizowany na terenie Parku Przemysłowego i Usługowego w Bielsku-Białej. Z kolei w przypadku Technoparku Gliwice inkubacja technologiczna i preinkubacji jest prowadzona przez sam park. **Preinkubacja** jest realizowana według następującej procedury:

- kandydat zgłasza się do Technoparku z pomysłem, który może być sprecyzowany w sposób ogólny,
- kandydat zaakceptowany do preinkubacji ma możliwość nieodpłatnego korzystania ze stanowiska pracy na terenie inkubatora, w tym czasie powinien stworzyć pod okiem opiekuna koncepcję biznes planu, zweryfikować rynkowo swój pomysł oraz ma obowiązek uczestnictwa w szkoleniach,
- w momencie zarejestrowania swojej działalności kandydat może w dalszym ciągu zajmować swoje miejsce, przy czym zobowiązany jest wnosić opłatę, która ustalana jest na zasadach preferencyjnych. Z chwilą formalnego rozpoczęcia działalności (rejestracja działalności w urzędzie gminy lub rejestracja spółki) przedsiębiorca przechodzi do fazy inkubacji.

Maksymalny pobytu firmy w inkubatorze technologicznym wynosi od 3 do 5 lat. Po tym okresie stawki wynajmu powierzchni będą normalnymi stawkami rynkowymi, a zakres oferty usługowej coraz węższy. Istotą takiego systemu jest zapewnienie ciągłej rotacji - przedsiębiorca, który osiągnął dojrzałość na rynku, opuszcza inkubator i funkcjonuje na normalnych zasadach rynkowych, a na jego miejsce do inkubatora wchodzą nowe podmioty.

Dla studentów rozważających pojęcie własnej działalności gospodarczej najlepszym rozwiązaniem jest skorzystanie z oferty akademickich inkubatorów przedsiębiorczości (AIP). Taka forma organizacyjna została zapisana w ustawie o szkolnictwie wyższym. W art. 86 ustawy czytamy: „Akademicki inkubator przedsiębiorczości tworzy się w celu wsparcia działalności gospodarczej środowiska akademickiego lub pracowników uczelni i studentów będących przedsiębiorcami". Usług działającego przy uczelni inkubatora mogą więc korzystać studenci, jak i pracownicy uczelni. Dla studenta największą korzyścią jest możliwość prowadzenia ograniczonej działalności w okresie preinkubacji bez konieczności jej rejestrowania i ponoszenia kosztów stałych (ZUS, płaty administracyjne). Ogromną korzyścią funkcjonowania AIP jest dostęp beneficjentów do programów pomocowych, o które ubiega się sam inkubator.

Według wspomnianego Raportu 2009 (Tabela 14) – w kraju jest 51 inkubatorów akademickich, z których większość powstała na przestrzeni ostatnich kilku lat. W chwili obecnej większość inkubatorów nie posiada jeszcze własnego zaplecza pozwalającego na prowadzenie działalności studentom. Dlatego AIP koncentrują się głównie na działalności szkoleniowej i doradczej, lecz w przyszłości na pewno rozszerzą swoją działalność. Celowym również byłoby określenie specjalizacji biznesowych inkubatorów akademickich zgodnych z kierunkami kształcenia uczelni macierzystej.

Reasumując, dla każdego przedsiębiorcy - zarówno tego przyszłego, jak i tego który już założył własną firmę zasadne jest zainteresowanie się ofertą znajdującego się w najbliższym otoczeniu inkubatora (przedsiębiorczości, technologicznego, akademickiego) i wybranie z jego oferty tych działań, które są dla niego wartościowe.

IV. Model biznesowy start-up’u.

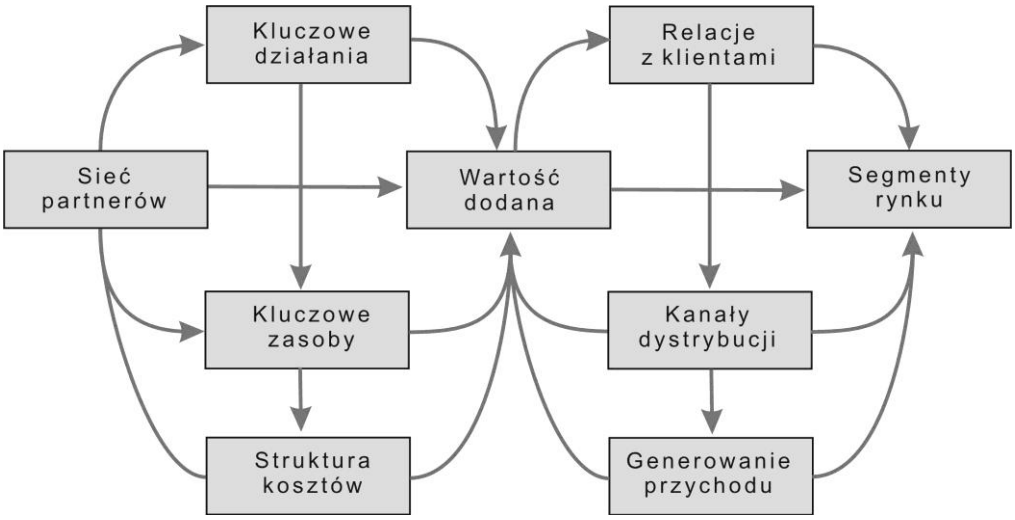
Podobnie jak w przypadku ekosystemu innowacji - który nie jest strukturą zarządzaną doraźnie lecz wykazuje dynamiczną stabilność i samoregulację - znacznie mniejszy system jakim jest nowo zakładane przedsiębiorstwo (start-up) powinien wykazywać cechy względnej stabilności. Oznacza to, że jako przedsiębiorcy nie musimy podejmować szybkich decyzji codziennie w odpowiedzi na szybko zmieniającą się rzeczywistość lecz stworzyć stabilną strukturę działań. Odpowiedzią na tą konieczność jest **model biznesowy**, który zawiera w sobie cechy strategii, struktury oraz działań bieżących związanych z ofertą wartości dodanej dla klienta, kosztami, przychodami i zyskiem. Model biznesowy może zastąpić w małym przedsiębiorstwie strategię, która jest szczególnie dla nowego przedsiębiorcy zagadnieniem zbyt ogólnym i górnolotnym.

Składniki modelu biznesowego to:

- zdefiniowanie propozycji wartości – np. wartość dla klienta wynikająca z wykorzystywanej technologii,
- identyfikacja segmentu rynku, w celu określenia mechanizmu generowania przychodu,
- zdefiniowanie struktury łańcucha wartości, w celu dystrybucji oferty i dóbr komplementarnych wspierających pozycję w łańcuchu,
- uszczegółowienie mechanizmu generowania przychodu,
- oszacowanie struktury kosztów oraz potencjalnych zysków,
- opisanie pozycji przedsiębiorstwa w sieci powiązanych dostawców i klientów (wraz z określeniem potencjalnych komplementariuszy i konkurentów),
- określenie strategii konkurencji dzięki której przedsiębiorstwo będzie utrzymywało przewagę nad rywalami. (Chesbrough, 2010, s. 355).

Wzajemne powiązanie powyższych elementów przedstawia rysunek 14. Istota modelu biznesu przejawia się w każdym rodzaju biznesu: od małych przedsiębiorstw poprzez przedsiębiorstwa średnie i duże aż do międzynarodowych koncernów posiadających zróżnicowaną strukturę produktową. Ważne jest aby mieć świadomość, że model biznesowy nie jest nową koncepcją zarządzania, ale raczej podejściem integrującym dotychczasowe koncepcje i instrumenty. Jego atrakcyjność dla nowo założonego przedsiębiorstwa polega na czytelności i powiązaniu celów z bieżącymi działaniami i finansami. Można potraktować model biznesowy jako prosty przewodnik odpowiadający na pytanie: co trzeba zrobić aby przedsiębiorstwo stabilnie się rozwijało?

Rys. 14. Model biznesowy – elementy tworzące wartość dodaną



Źródło: Chesbrough H., Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Planning 43/2010, s. 359

Najważniejsze cechy modeli biznesowych przedsiębiorstw spin-off i spin-out to:

- ścisła współpraca z uczelnią (efekt uboczny realizacji projektów badawczych),
- współpraca z instytucjami otoczenia biznesu (AIP, parki naukowe i technologiczne),
- zewnętrzne finansowanie w początkowym okresie działalności,
- wąskie i specjalistyczne rynki dla wysokich technologii.

Na zakończenie warto sformułować najważniejsze zalecenia dla rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w regionie. W przypadku aktywności studentów jest to korzystanie z oferty AIP i Biur Karier Studenckich. Doświadczenia tego typu organizacji wskazują, że współpracujący studenci wykazują stopniową ewolucję w rozwoju własnych kompetencji przedsiębiorczych: od początkowego zainteresowania połączonego z negatywną samooceną do efektywnej współpracy z przedsiębiorstwami, w których samodzielnie kierują realizacją własnych. innowacyjnych pomysłów. W przypadku przedsiębiorstw receptą na udaną współpracę jest korzystanie z usług organizacji pośredniczących, takich jak: Centra Transferu Technologii, Parki Technologiczne, Centra Zaawansowanych Technologii lub Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości. Instytucje te w tej chwili tworzą swoją ofertę dla przedsiębiorstw, a po kilku latach współpracy, będą posiadały sprawdzony pakiet specjalistycznych usług dla sektora komercyjnego. Dla organizacji pośredniczących rekomendacja jest jedna: korzystanie z programów wspierających procesy transferu technologii, tworzenia innowacyjnych sieci współpracy, w chwili obecnej organizacje pośredniczące są prawdopodobnie największym beneficjentem tego typu programów i mogą skutecznie je wykorzystywać dla podniesienia innowacyjności regionu.

LITERATURA:

1. Chesbrough H., Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. Long Range Planning 43/2010,
2. Fundacja Akademickie Inkubatory Przedsiębiorczości, www.inkubatory.pl
3. Guliński J., Zasiadły K. Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia. PARP, Warszawa2005.
4. Inkubator Poznańskiego Parku Naukowo-Technologicznego, http://www.inqbator.pl/
5. *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce. Raport 2009.* praca zbiorowa p.red. Krzysztofa B. Matusiaka, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź/Warszawa 2009, dostępny na stronie www.sooipp.org.pl
6. Shane S.: Academic Entrepreneurship: University spinoffs and wealth creation. Edward Elgar Publishing 2004.
7. Tamowicz P. 2006 Przedsiębiorczość akademicka spółki spin-off w Polsce. PARP, Warszawa.
8. Ustawa prawo o szkolnictwie wyższym z 27 lipca 2005, Dz.U. 2005 nr 164 poz. 1365

Prof. dr hab. inż. Andrzej Karbownik

ZARZĄDZANIE PROJEKTEM INNOWACYJNYM

I. Innowacja. Innowacyjność przedsiębiorstwa.

Zdolność do tworzenia i absorbowania przez przedsiębiorstwa innowacji jest największym wyzwaniem XXI wieku. Wynika to z coraz silniejszego oddziaływania podstawowych sił napędowych innowacji, do których należą:

- postęp technologiczny,
- wzrastające wymogi odbiorców,
- skracanie cykli życia produktów,
- wzrastająca konkurencja w skali globalnej.

P. F. Drucker napisał, iż „ Przedsiębiorstwo, które nie potrafi tworzyć innowacji, ginie”.

Każde współczesne przedsiębiorstwo, aby mogło się rozwijać efektywnie i dynamicznie, potrzebuje nie tylko zmian – potrzebuje innowacji, czyli:

- nowych produktów,
- nowych technologii,
- nowych systemów i metod zarządzania,
- nowych zasad marketingu, itd.

Potocznie uważa się, że każda nowość jest innowacją. Należy jednak podkreślić, że każda nowość może być innowacją jeśli ma charakter komercyjny. Można więc powiedzieć, że innowacja w przedsiębiorstwie to nowy i nieznany dotychczas sposób zaspokajania danej potrzeby poprzez celowo zaprojektowany przez człowieka produkt o charakterze komercyjnym. Określenie powyższe można zapisać w formie uproszczonego modelu, a mianowicie:

Innowacja = koncepcja teoretyczna (pomysł)
+ wynalazek (techniczny lub inny)
+ wytwarzanie
+ użytkowanie komercyjne

Przytaczając raz jeszcze P. F. Druckera można powiedzieć, że „ Innowacja jest zatem raczej pojęciem ekonomicznym lub społecznym niż technicznym”.

Aby przedsiębiorstwo było skłonne do wdrażania innowacji, musi być innowacyjne. Innowacyjność przedsiębiorstwa, oznacza jego skłonność do wdrażania innowacji, czyli zdolność do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechnienia innowacji.

Innowacyjność przedsiębiorstwa powinno stać się w dobie współczesnej jego główną siłą kreatywną wpisaną w jego kulturę organizacyjną oraz w jego system zarządzania.

Innowacje przynoszą każdemu przedsiębiorstwu wielostronne korzyści, a mianowicie:

- chronią przedsiębiorstwo przed wczesnym stoczeniem się,
- umożliwiają utrzymanie się na rynku,
- chronią przedsiębiorstwo przed utratą pozycji rynkowej i zaufania klientów,
- umożliwiają opanowanie nowych segmentów rynku.

Istnieją dwa podstawowe źródła innowacji, a mianowicie:

- transfer technologii,
- badania naukowe.

W każdym jednak przypadku wdrażanie innowacji oznacza zarządzanie zmianą. Dla zarządzania zmianą w odniesieniu do innowacji uruchamia się projekt, o czym będzie mowa poniżej.

II. Zarządzanie projektami.

Współczesne organizacje działają w turbulentnym otoczeniu, co oznacza iż zmiany w tym otoczeniu zachodzą coraz szybciej. Mówi się, że jedyne co jest pewne we współczesnym biznesie jest to, iż nastąpią zmiany w otoczeniu. Głównym zadaniem dzisiejszych menedżerów jest obserwowanie zmian zachodzących

w otoczeniu i w odpowiedzi na nie, wprowadzenie zmian: w organizacjach, którymi zarządzają w celu ich dostosowania do nowej sytuacji rynkowej. Dlatego też zarządzanie zmianami w zakresie działalności współczesnych menedżerów nabiera dużego znaczenia. Zmiany te mogą dotyczyć:

— wprowadzenia do produkcji i na rynek nowego produktu,
— wprowadzenia zmian w produkcie wytwarzanym,
— zmian w systemie zarządzania organizacją; zmiany w tym wypadku mogą dotyczyć: struktury organizacyjnej, zasad motywowania pracowników, wdrażania nowych systemów komputerowych, itd.
— zmiany w majątku trwałym organizacji; wprowadzone one są poprzez realizację inwestycji,
— zmiany w zakresie działalności organizacji i w odniesieniu do różnych wewnętrznych aspektów jej działalności; mówimy wówczas o restrukturyzacji przedsiębiorstwa,
— zmiany w technologii wytwarzania w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

Każda ze zmian w powyższym zakresie jest wprowadzana poprzez projekt. Mówiąc inaczej, zarządzanie projektami jest metodą zarządzania pozwalającą na praktyczną realizację zarządzania zmianami w organizacjach.

Projekt jest przedsięwzięciem – albo dokładniej rzecz biorąc – złożonym i niepowtarzalnym przedsięwzięciem, które ma ustalony moment rozpoczęcia i moment zakończenia oraz zostało zaplanowane poprzez ustalenie wszystkich zadań do realizacji, którego przebieg jest kontrolowany i którego realizacja powinna doprowadzić do osiągnięcia celu w przewidywanym terminie.

Dążenie do osiągnięcia celu projektu w przewidzianym terminie jest jego cechą najbardziej charakterystyczną i „napędza" cały projekt.

Zdecydowana większość projektów (ok. 80%) realizowanych na świecie polega na wprowadzeniu do produkcji i na rynek nowego produktu lub dokonania istotnych zmian w produkcie wytwarzanym. Projekty tego rodzaju decydują często o przyszłości firm, które je wytwarzają. Szczególnego znaczenia nabierają tutaj projekty innowacyjne nowych produktów. Posiadają one trzy istotne cechy, które odróżniają je od innych projektów nowych produktów, a mianowicie:

— osiągnięcie sukcesu w zarządzaniu projektem innowacyjnym nowego produktu pozwala z reguły przedsiębiorstwu na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej i na rozwój firmy,
— projekty innowacyjne nowych produktów wymagają często znacznych nakładów inwestycyjnych na badania i rozwój (B+R),
— projekty innowacyjne są z reguły obarczone wysokim ryzykiem niepowodzenia i zarządzanie ryzykiem w ich przypadku nabiera szczególnego znaczenia.

III. Koncepcja zarządzania projektem innowacyjnym.

Projekt innowacyjny nowego produktu jest przedsięwzięciem unikalnym o znaczącym poziomie ryzyka niepowodzenia i dzięki temu różniącym się od innych projektów. Dlatego też cykl życia projektu innowacyjnego jest bardziej złożony w odniesieniu do cyklu życia innych projektów. Ważny jest tutaj cykl „pomysł – rynek" i w cyklu życia można wyróżnić następujące fazy:

„Pomysł"

1. Ocena użyteczności biznesowej pomysłu.
2. Rozwój techniczny pomysłu.
3. Projekt techniczny nowego produktu.
4. Budowa prototypu i jego weryfikacja.
5. Projekt techniczny i plan biznesowy wytwarzanie nowego produktu.
6. Produkcja

„Rynek"

Każda z powyżej pięciu pierwszych wymienionych faz powinna zakończyć się oceną ryzyka dla oceny szans powodzenia lub niepowodzenia dalszej realizacji projektu. Wynik oceny ryzyka powinien być podstawą dla podejmowania decyzji przez zarząd firmy co do kontynuowania projektu i realizacji kolejnej fazy. Z uwagi na wysokie ryzyko niepowodzenia projektu innowacyjnego nowego produktu, zastosowanie tzw. fazowego cyklu życia projektu innowacyjnego jest konieczne. Z uwagi natomiast na wysokie nakłady inwestycyjne na realizację tego projektu – szczególnie w sferze B + R (fazy 2, 3, 4) – konieczne jest zaangażowanie zarządu firmy.

IV. Zarządzanie operacyjne projektem innowacyjnym.

W każdym procesie zarządzania projektem można wyróżnić dwa etapy:
1. Planowanie, albo przygotowanie projektu.
2. Realizacja projektu.

Plan projektu ma pokazać w jaki sposób realizować kolejne zadania w dążeniu do osiągnięcia celu. W planowaniu projektu można wyróżnić następujące kroki:
- określenie zadań do realizacji,
- opracowanie harmonogramu realizacji projektu z określeniem kamieni milowych,
- przydzielenie zasobów do zadań,
- opracowanie budżetu projektu.

Realizacja projektu to wykonanie wcześniej zaplanowanych zadań dla osiągnięcia celu projektu. W trakcie realizacji projektu zespół projektowy dokonuje kontroli realizacji poprzez zebranie informacji o stanie projektu (monitorowanie projektu) i porównanie go ze stanem planowanym (kontrola realizacji). W przypadku stwierdzenia odchyleń w zakresie harmonogramu, budżetu i pracy zasobów, kierownik projektu musi rozstrzygnąć w jaki sposób można zniwelować te odchylenia.

W każdym procesie zarządzania projektem są realizowane podprocesy, które obejmują:
1. Zarządzanie zakresem projektu.
2. Zarządzanie czasem w projekcie.
3. Zarządzanie kosztami projektu.
4. Zarządzanie zasobami ludzkimi w projekcie.
5. Zarządzanie ryzykiem w projekcie.
6. Zarządzanie jakością w projekcie.
7. Zarządzanie zamówieniami w projekcie.
8. Zarządzanie komunikacją w projekcie.

Zarządzanie zakresem projektu oznacza, przede wszystkim, rozumienie cyklu życia projektu innowacyjnego – podanego powyżej – dla konsekwentnej realizacji poszczególnych faz.

Ważna jest tutaj umiejętność ustalania struktury podziału pracy. Oznacza to określenie wszystkich zadań do realizacji w projekcie dla osiągnięcia celu projektu. Ustalenie struktury podziału pracy pozwala nadać projektowi strukturę zadaniową.

W ramach zarządzania zakresem projektu mieści się również kontrola zmiany zakresu projektu. Projekt innowacyjny realizowany jest w warunkach dużej niepewności co do rezultatów projektu. W związku z tym, ustalony w ramach wymogów projektu jego zakres może ulegać zmianie. Kontrola zmiany zakresu projektu należy do obowiązków kierownika projektu, który powinien w porę dostosowywać zakres projektu do pojawiającej się konieczności zmian.

Zarządzanie czasem w projekcie oznacza posiadanie umiejętności planowania realizacji projektu za pomocą wykresu Gantta. Zobrazowany za pomocą wykresu Gantta harmonogram realizacji projektu jest podstawą do ustalenia terminu zakończenia realizacji projektu. Dążenie do ustalenia najwcześniejszego możliwego terminu zakończenia realizacji projektu, czyli optymalizacja harmonogramu wymaga analizy drogi krytycznej wykonywanej w sieci PERT/CPM.

Na etapie realizacji projektu należy dokonywać kontroli odchyleń odnośnie terminów realizacji zadań względem harmonogramu i proponować korektę harmonogramu (o ile to możliwe) wobec stwierdzonych odchyleń.

Zarządzanie kosztami projektu oznacza posiadanie umiejętności efektywnego stosowania metod szacowania kosztów projektu i ustalania budżetu projektu. Na etapie realizacji projektu należy dokonywać kontroli odchyleń ponoszonych wydatków względem zaplanowanego budżetu projektu i proponować korektę budżetu (o ile to możliwe) wobec stwierdzonych odchyleń.

Zarządzanie kosztami projektu oznacza posiadanie umiejętności efektywnego stosowania metod szacowania kosztów projektu i ustalania budżetu projektu. Na etapie realizacji projektu należy dokonywać kontroli odchyleń ponoszonych wydatków względem zaplanowanego budżetu projektu i proponować korektę budżetu (o ile to możliwe) wobec stwierdzonych odchyleń.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w projekcie oznacza umiejętność tworzenia efektywnego i skutecznego zespołu projektowego dla przygotowania i realizacji projektu. Kierowanie zespołem projektowym przez kierownika projektu obejmuje ponadto motywowania do pracy poszczególnych członków zespołu i całego zespołu oraz ocena wyników pracy członków zespołu.

Zarządzanie ryzykiem w projekcie zgodnie ze standardem wypracowanym przez Project Management Institute obejmuje:

- planowanie zarządzania ryzykiem,
- identyfikacja ryzyka,
- klasyfikacja ryzyka,
- pomiar ryzyka,
- planowanie sposobów reagowania na ryzyko,
- nadzorowanie i kontrola ryzyka.

Pięć pierwszych z wymienionych elementów jest realizowanych na etapie planowania projektu. Ich efektem jest opracowanie strategii zapobiegania ryzyku niepowodzenia projektu lub jego eliminowania w odniesieniu do potencjalnych zagrożeń.

Z uwagi na wysokie ryzyko niepowodzenia projektu innowacyjnego konieczna jest analiza i ocena ryzyka również z punktu widzenia „właściciela" projektu w odniesieniu do następujących aspektów:

zrozumienie lub oszacowanie skali potencjalnych strat mogących powstać w wyniku realizacji projektu,

określenie, jakie ryzyko jest możliwe do przyjęcia dla „właściciela" projektu,

zminimalizowanie ryzyka niepowodzenia projektu, bądź uzyskanie pewności, że uda się osiągnąć założony cel projektu.

Zarządzanie jakością w projekcie jest ukierunkowanie w każdym projekcie na spełnianie oczekiwań i wymogów klienta, czyli odbiorcy efektów realizacji projektu.

Zarządzanie zamówieniami w projekcie oznacza umiejętność zawierania kontraktów, min. z uwzględnieniem ustawy Prawo zamówień publicznych.

Zarządzanie komunikacją w projekcie oznacza ustanowienie kanałów informacyjnych w zespole projektowym w celu gromadzenia i udostępniania informacji członkom zespołu projektowego.

V. Rola zarządu firmy w zarządzaniu projektem innowacyjnym

Poparcie zarządu firmy dla projektu należy prawie w każdym projekcie do krytycznych czynników sukcesu. W odniesieniu do projektu innowacyjnego nowego produktu, o wysokim poziomie ryzyka, już nie tylko poparcia zarządu firmy dla projektu, ale wręcz zaangażowanie zarządu jest niezbędne. Wynika to z potrzeby podejmowania decyzji odnośnie realizacji kolejnej fazy w cyklu życia projektu innowacyjnego. Wysokie z reguły nakłady inwestycyjne, jakie należy wydatkować na realizację kolejnych faz projektu innowacyjnego – szczególnie w fazach B+R – wymagają również decyzji zarządu firmy.

Arkadiusz Szmal

INNOWACYJNA PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ AKADEMICKA – WYBRANE PROBLEMY

Przedstawiciele nauk ekonomicznych są zgodni co do tego, że innowacje odgrywają kluczową rolę we wzroście i rozwoju gospodarczym, a przede wszystkim kojarzą się z procesami produkcyjnymi, techniką, technologią oraz wprowadzaniem nowych wyrobów. W klasycznym ujęciu J.A.Schumpetera przez pojęcie innowacji rozumie się:

- wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub też doskonalenie produktów już istniejących,
- wprowadzenie nowego lub udoskonalenie istniejącego procesu produkcyjnego,
- zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów,
- otwarcie nowego rynku, zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzenie nowej organizacji produkcji,

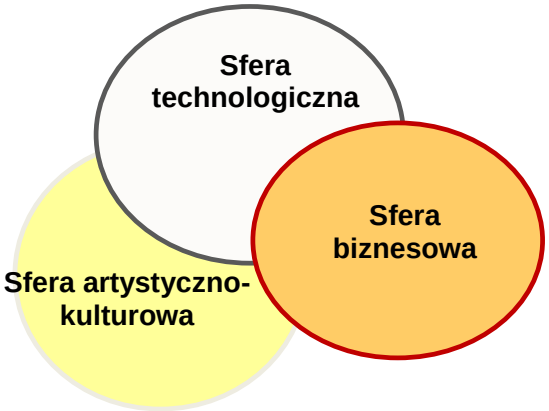
Interpretacja pojęcia innowacji zmieniała się w czasie. Początkowo innowacje utożsamiano głównie z technicznymi aspektami działalności ludzkiej, w późniejszym okresie oraz współcześnie zakres przedmiotowy innowacji ujmowany jest bardzo szeroko, daleko wykraczając poza sferę techniki.

P.F.Drucker uważa, że innowacja jest pojęciem bardziej ekonomicznym lub społecznym niż technicznym. Innowacja to świadoma korzystna zmiana wynikająca z potrzeb lub systematycznej obserwacji środowiska zewnętrznego. Według Druckera skuteczni przedsiębiorcy nie czekają na wpływ inwencji twórczej, lecz nieustanną pracą starają się nie tylko ulepszyć to, co istnieje, ale także to zmodyfikować. Systematyczna innowacja polega na celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian i na systematycznej analizie okazji do społecznej lub gospodarczej innowacji, którą taka zmiana mogłaby umożliwić. Dzisiaj pojęcie innowacji jest dobrze zdefiniowane i zoperacjonalizowane w praktyce. Podręcznik Oslo definiuje innowację jako: *„…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*[50]. W podręczniku odróżnia się cztery rodzaje innowacji: produktową, procesową (technologiczną), marketingową i organizacyjną.

W Polsce, w Europie i na świecie trudno wyobrazić sobie aby rozwój innowacji odbywał się bez wykorzystania kompetencji i możliwości szkół wyższych, które uczestnicząc w regionalnych sieciach innowacyjnych współuczestniczą w tworzeniu i wdrażaniu innowacji.

Środowiska akademickie, które są ogromnym rezerwuarem wiedzy zwykle współuczestniczą w innowacjach o charakterze technologicznym i produktowym.

Rys. 15. Przedsiębiorcy mogą poszukiwać innowacji w trzech sferach (R. Florida, 2004):



Źródło: Creating an Innovative Europe. Raport pod red. Esko Aho, Komisja Europejska 2006

[50] Podręcznik Oslo, 2006, s. 48 , 50-54

Innowacje technologiczne odbywają się zawsze we współpracy środowisk naukowych i przedsiębiorstwa. Dla ekonomicznego wykorzystania innowacji konieczna jest osoba przedsiębiorcy, który ryzykując zaangażowany kapitał podejmie wyzwania konkurencyjnego rynku.

Kto i dlaczego może zostać przedsiębiorcą, jakie predyspozycje powinien posiadać dobry człowiek biznesu. W załączniku 1 przedstawiono arkusze diagnozy motywacji i gotowości zakładania innowacyjnych przedsiębiorstw, które będą wsparciem dla studentów rozważających podjęcie działalności gospodarczej. Pokazanie, że przedsiębiorczość jest powiązana z osobistą aktywnością gospodarczą, może stanowić alternatywę dla ścieżki kariery zawodowej wśród młodzieży, własny dochód oraz zadowolenie dla szanowanych fachowców[51]. Kolejnym ważnym aspektem jest istota przedsiębiorczości akademickiej, polegająca na przeskoku technologii z uczelni do świata biznesu. Polityka uczelni niesie ze sobą bardzo ważną rolę, między innymi poprzez ustalenie zasad, na jakich powinno prowadzić się działalność społeczną i gospodarczą.

W Europie przedsiębiorczość akademicka definiowana jest szeroko, jako całe spektrum działań tworzących sprzyjające warunki dla powstawania przedsiębiorstw wywodzących się z uczelni. Przestrzeń dla przedsiębiorczości akademickiej tworzy również nowa ustawa Prawo o szkolnictwie wyższym. Już w artykule 4 ust. 4 tej ustawy czytamy: „Uczelnie współpracują z otoczeniem gospodarczym, w szczególności przez sprzedaż lub nieodpłatne przekazywanie wyników badań i prac rozwojowych przedsiębiorcom oraz szerzenie idei przedsiębiorczości w środowisku akademickim, w formie działalności gospodarczej wyodrębnionej organizacyjnie i finansowo".

Czym więc jest przedsiębiorczość akademicka? Z jednej strony jest to przedsiębiorczość środowiska akademickiego – studentów, doktorantów, kadry akademickiej – pracowników samodzielnych, pomocniczych i administracji. Kanałem transferu wiedzy i innowacji jest zakładanie przedsiębiorstw przez pracowników uczelni, jej studentów i doktorantów, na terenie uczelni lub w jej pobliżu. Z drugiej strony szkoła wyższa to swoiste przedsiębiorstwo, które może i powinno być dobrze zorganizowane i zarządzane. W procesie dydaktycznym uczelnia kształci przyszłe kadry dla gospodarki, administracji, nauki. Na uczelni prowadzi się badania a w ich wyniku powstaje nowa wiedza i innowacje. Ta wiedza i innowacje stanowią sprzedawalny produkt o trudnej do przecenienia wartości. Uczelnia może go przekazać nieodpłatnie lub odpłatnie na drodze prawnej – umowa licencyjna i/lub wdrożeniowa, sprzedaż patentu, usługi i ekspertyzy dla gospodarki, udostępnianie zasobów bibliotecznych, usługi analityczne, udostępnianie specjalistycznej aparatury. W literaturze anglosaskiej przedsiębiorczość akademicka jest identyfikowana jedynie z tworzeniem firm technologicznych start-up typu spin-off/spin-out.

Kluczowe znaczenie dla przedsiębiorczości akademickiej ma potencjał rynkowy komercjalizowanej wiedzy. Przedsiębiorczość „nowej generacji" - o czym mówimy?

- Coś co nie jest tradycyjnym *small business'em*, czyli:

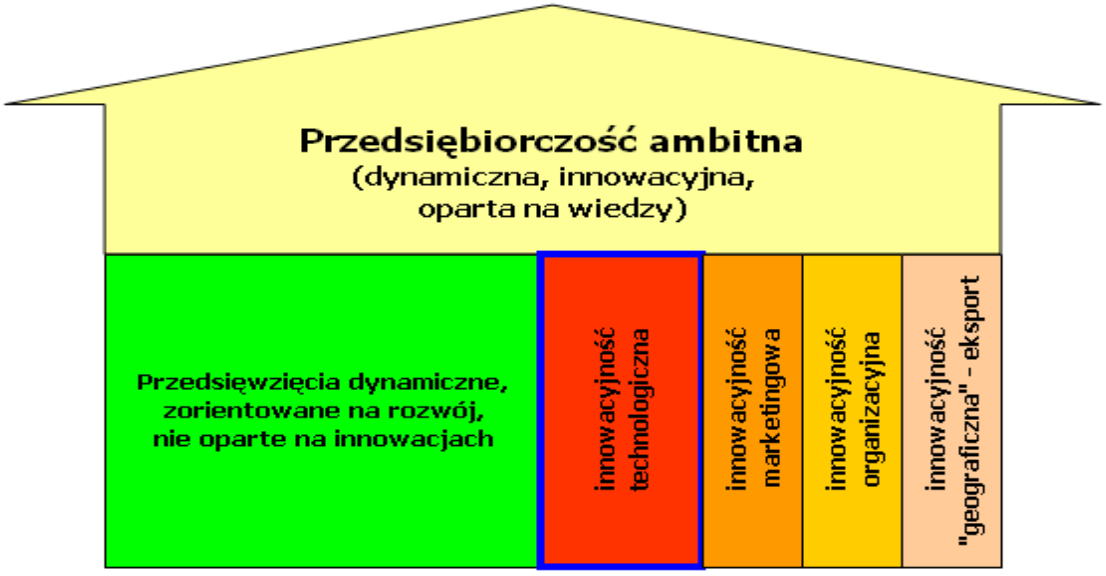
1. Firmy z założenia nastawione na niewielką skalę
2. Często wymuszone ze względu na brak atrakcyjnych możliwości zatrudnienia etatowego dla ich właścicieli

- O przedsiębiorczości innowacyjnej bazującej na wykształceniu i wiedzy i specyficznych umiejętnościach inicjatorów
- Obejmującej także a może przede wszystkim biznesy dynamiczne (nastawione z góry na większą skalę)
- **Ambitna przedsiębiorczość** (high-potential entrepreneurship):

1. Nie więcej niż 10% (USA więcej) populacji nowych firm
2. Kluczowa rola w dziedzinie wzrostu zatrudnienia i innowacyjności gospodarki
3. Specjalistyczne instrumenty wspierania tego segmentu przedsiębiorczości

[51] R. Brajer- Marczak, A. Marciszewska, K. Safin, A. Tiukało, A. Witwicka-Dudek, Przedsiębiorczość akademicka. Jak komercjalizować wiedzę powstającą we wrocławskim środowisku naukowym, Wrocław 2010, s. 3.

Rys. 16. Ambitna przedsiębiorczość



Źródło: materiały Sieci Edukacyjnej Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej

Kto inicjuje nowe przedsięwzięcia technologiczne

- Naukowcy z uczelni i z pozauczelnianych ośrodków badawczych
- Fachowcy wywodzący się z przedsiębiorstw przemysłowych
- Fachowcy od sprzedaży bez przygotowania technicznego
- Hobbyści, pasjonaci nowinek naukowo technicznych
- Ludzie wykształceni ale w sektorze ICT niekoniecznie
- Częściej zespoły niż indywidualnie

W załączniku 2 przedstawiono zalecenia, które pomogą każdemu w rozwinięciu kreatywności tak istotne dla nowych rynkowo atrakcyjnych przedsięwzięć technologicznych.

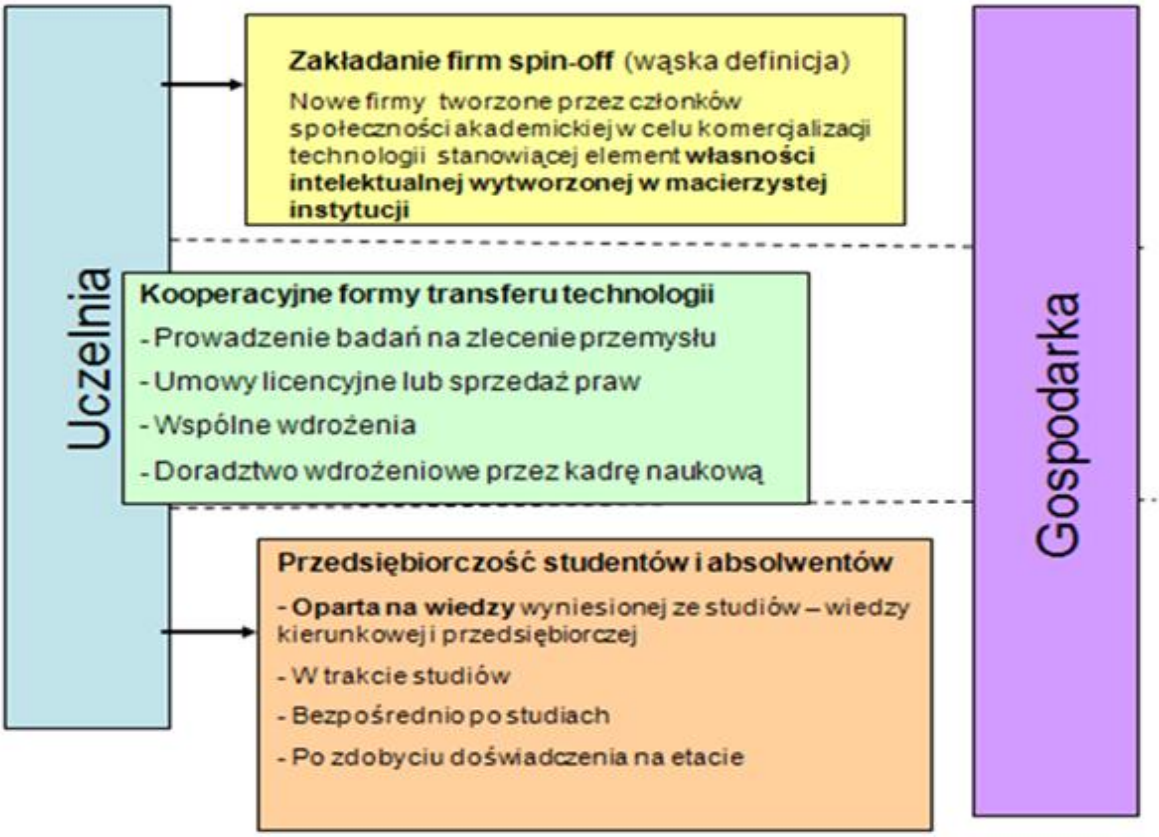
Przedsiębiorczość akademicka związana jest z zaangażowaniem się uczelni i jej studentów do tworzenia projektów oraz powstawania nowych organizacji prowadzonych przez pracowników czy studentów. Bardzo ważną rolę odgrywa tu zdobyta wiedza i praktyka, którą posiadła osoba zakładająca przedsiębiorstwo[52] oraz chęć poniesienia ryzyka. Oprócz wykształcenia oraz doświadczeń naukowych przedsiębiorczość jest rozwijana jako trzecia dopełniająca część uczelnianej oferty[53].

[52] J. Guliński, Przedsiębiorczość akademicka w Polsce. Specyfika i uwarunkowania rozwoju, Opole 2009, prezentacja, slajd 2-3.

[53] K. B. Matusiak, J. Cieślik, Kompleksowe wsparcie innowacyjnej Przedsiębiorczości w środowisku akademickim, Wydawnictwo PARP, prezentacja slajd 3.

http://www.pi.gov.pl/bios/BIOS_DIVZ1_prezentacja10_kompleksowe_wsparcie_innowacyjnej_przedsiebiorczosci

Rys. 17. Formy przedsiębiorczości akademickiej



Źródło:
www.pi.gov.pl/bios/BIOS_DIVZ1_prezentacja10_kompleksowe_wsparcie_innowacyjnej_przedsiebiorczości

Zakładanie przedsiębiorstw jest ważnym mechanizmem przenikania wiedzy do gospodarki.

Akademicki spin-off (Firma odpryskowa) to nowe przedsiębiorstwo tworzone na bazie wiedzy i rozwiązań powstałych w trakcie badań prowadzonych przez uczelnie i instytucje naukowo-badawcze.

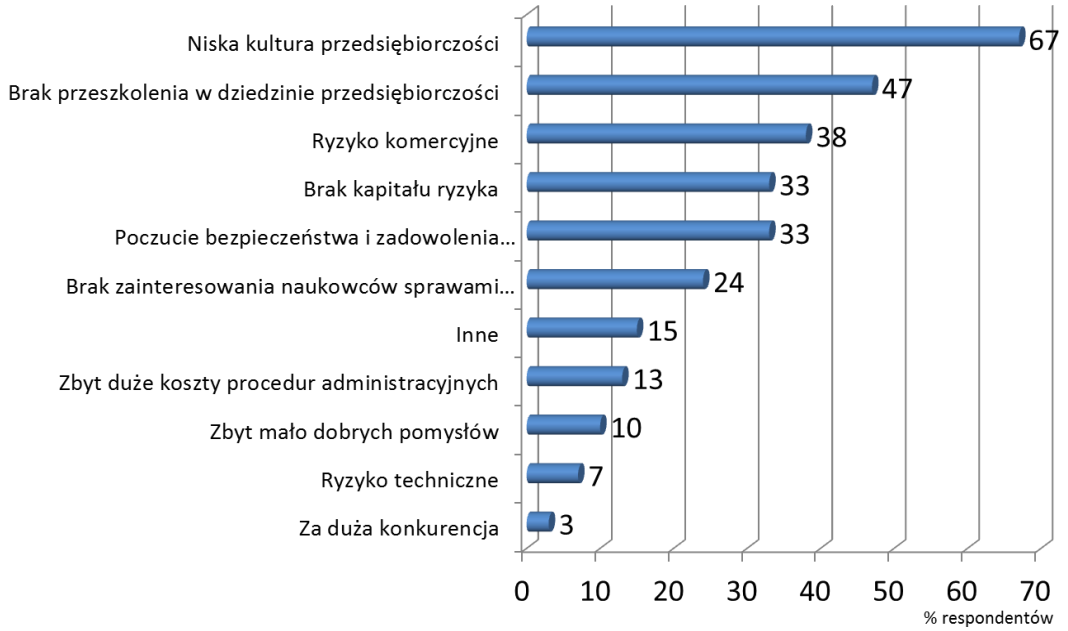
Szerokie rozumienie: spin-off to bazujący na wiedzy podmiot tworzony zarówno przez pracowników uczelni, jak i jej absolwentów (MIT, 1997)

Węższe rozumienie: osobny podmiot prawny, powstały na bazie technologii dostarczonej przez instytucję macierzystą i wsparty finansowo np. przez fundusz venture capital

W zależności od sposobu zaangażowania kadry akademickiej i powiązań kapitałowych wyróżniono następujące rodzaje spin-off:

- **ortodoksyjny** – gdzie podmiot bazuje na akademiku-wynalazcy oraz transferowanej technologii;
- **hybrydowy** – gdzie podmiot bazuje na transferowanej technologii, podczas gdy akademicy (wszyscy zaangażowani w projekt lub tylko niektórzy) mogą nadal pozostać w ramach uczelni, pełniąc w spółce funkcje doradcze (rada naukowa), kontrolne (rada nadzorcza), itd.;
- **technologiczny** – gdzie podmiot bazuje na technologii przenoszonej z uczelni, jednakże akademik (wynalazca) nie ma żadnego kontaktu z nowo powstałą firmą. Może jednakże posiadać w niej udziały lub świadczyć na jej rzecz usługi doradcze

Rys. 18. Poniższy rysunek przedstawia zidentyfikowane bariery dla powstawania nowych przedsiębiorstw w otoczeniu uczelni.



Źródło: Innowacyjna przedsiębiorczość akademicka – światowe doświadczenia. PARP 2005

Przedsiębiorstwa akademickie, podobnie jak poszczególne innowacje, znacznie różnią się między sobą, jednak powiązane są z pracą nad nową technologią i bazującym na niej produktem. Powoduje to, że przy ich wprowadzaniu na rynek można wyszczególnić kilka etapów. Różnią się one m.in. pod względem głównych zadań stojących przed firmą, napotykanych przez nią problemów oraz zapotrzebowania kapitałowego. W związku z powyższym wyróżnić można następujące etapy finansowania działalności gospodarczej w formie przedsiębiorstwa akademickiego:

- *etap badań i rozwoju (seed)* – wiąże się z wydatkami, podczas gdy projekt nie przynosi żadnych dochodów;
- *wprowadzenie (start-up)* – produkt wchodzi na rynek i zaczyna generować niewielkie wpływy, które jednak przewyższane są przez koszty realizacji przedsięwzięcia;
- *wzrost (growth)* – okres dynamicznej zwyżki wpływów generowanych dzięki sprzedaży produktu, który został zaakceptowany przez rynek. W tym momencie przekraczany zostaje próg rentowności, a więc sprzedaż finansuje wydatki operacyjne związane z produkcją;
- *dojrzałość (maturity)* – okres, w ramach którego generowana jest nadwyżka bieżących wpływów nad kosztami, również skumulowana nadwyżka wpływów nad wydatkami przewyższa wartość nakładów początkowych i w związku z tym projekt zaczyna „zarabiać na czysto”.[54]

Innowacje technologiczne odbywają się zawsze we współpracy środowisk naukowych i przedsiębiorstwa. Na Politechnice Śląskiej występują różne formy współpracy z biznesem, wśród, których możemy wyróżnić:

- Współpracę bezbudżetową – będąca początkiem ukierunkowanych projektów
- Badania zlecane przez przedsiębiorstwa:

1. Projekty Naukowo-badawcze (NB)
2. Projekty celowe (PC)

- Prace usługowe (U)
- Działalność Centrum Innowacji i Transferu Technologii
- Działalność Śląskiego Centrum Zaawansowanych Technologii
- Platformy Technologiczne
- Działalność Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości i Biura Karier Studenckich

[54] Redakcja: Anna Tomtas-Anders Copyright by Fundacja Rozwoju Regionów ProRegio, Poznań 2009

- Pozostała działalność dla biznesu: Regionalny Punkt Kontaktowy, Biblioteka, usługi teleinformatyczne

Działalność Technoparku Gliwice

Działalność innowacyjna prowadzona jest na każdym z Wydziałów oraz wspierana jest przez działalność Centrum Innowacji i Transferu Technologii (CITT).

I. *CENTRUM INNOWACJI I TRANSFERU TECHNOLOGII.*

Centrum Innowacji i Transferu Technologii Politechniki Śląskiej (CITT) jest jednostką Uczelni służącą rozwijaniu współpracy nauki z biznesem i samorządem. Naszą misję realizujemy poprzez budowanie efektywnej sieci współpracy z przedsiębiorcami w celu wsparcia i rozwoju procesu transferu technologii i wiedzy z Uczelni do gospodarki. Organizujemy szereg spotkań biznesowych, szkoleń, konferencji, uczestniczymy w krajowych i zagranicznych sieciach współpracy, inicjujemy umowy partnerskie, promujemy innowacyjne projekty studentów (Bolid Silesian Greenpower) oraz realizujemy projekty współfinansowane ze środków Unii Europejskiej. Jesteśmy otwarci na wszelkiego typu inicjatywy mające na celu poszerzenie zakresu współpracy nauki z biznesem w szczególności przy wykorzystaniu potencjału naukowo-badawczego Politechniki Śląskiej.

Jeżeli jesteś **pracownikiem naukowym** Politechniki Śląskiej:

- • dysponującym nową technologią, interesującymi wynikami badań bądź innowacyjnym rozwiązaniem?
- • poszukującym odbiorcy oferty technologicznej?• chcącym nawiązać współpracę z przemysłem w celu wspólnego prowadzenia prac badawczo-rozwojowych?
- Skontaktuj się z Biurem Innowacji i Transferu Technologii: 278-75-14

Jeżeli jesteś **pracownikiem naukowym, studentem lub doktorantem** Politechniki Śląskiej skorzystaj z stworzonej infrastruktury wsparcia.

www.citt.polsl.pl

MŚP mogą ponadto podejmować współpracę w zakresie:

- Zlecania badań, w tym certyfikujących,
- Partnerstwa w programach badawczych,
- Przygotowania opinii o poziomie innowacyjności,

- Nabycia nowych technologii,
- Asysty wdrożeniowej zakupionej technologii,
- Współpracy w pozyskaniu finansowania wdrożeń nowych technologii,
- Organizowanie szkoleń specjalistycznych,
- Korzystania z laboratoriów badawczych.

II. EUROPEJSKI INKUBATOR TECHNOLOGICZNY.

Twoje drzwi do własnego biznesu

CITT Politechniki Śląskiej jest partnerem Wspólnota Wiedzy i Innowacji Europejskiego Instytutu Technologicznego Knowledge & Innovation Comunity KIC InnoEnergy SE w zakresie wszystkich oferowanych możliwości współpracy, inicjatyw tworzenia przedsiębiorstw, wg modelu biznesowego KIC oraz profesjonalnego doradztwa, w początkowym stadium, dla zainteresowanych przedsiębiorców w sektorze energii odnawialnej.

Doradztwo i finansowanie

Stosownie do wstępnej oceny pomysłu przedsiębiorcy, utworzenia przedsięwzięcia, Węzeł Regionalny, będzie organizował, zarządzał i finansował czynności przygotowawcze, niezbędne do utworzenia rentownego komercyjnie przedsiębiorstwa, którego przedmiotem działania będzie innowacyjna energia.

III. Katalog Ofert Technologii.

Centrum Innowacji i Transferu Technologii Politechniki Śląskiej aktywnie promuje innowacyjne rozwiązania powstałe na Uczelni.

www.technologie.polsl.pl

Zapraszamy również do korzystania z bezpłatnych usług Animatorów sieci innowacji

Zakres działań/pomocy animatora sieci innowacji:

- identyfikacja potrzeb w zakresie nowoczesnych, innowacyjnych technologii dla przedsiębiorstw poprzez przeprowadzoną diagnozę potrzeb technologicznych.

- pozyskiwanie partnerów do współpracy z sektorów nauki i biznesu w zakresie innowacyjnych rozwiązań technologicznych i wymiany wiedzy.
- prezentacja informacji o możliwościach badawczych, opracowaniach know-how jednostek badawczych użytecznych w sferze biznesowej,
- promocja oferty jednostek badawczo-rozwojowych wśród przedsiębiorców,
- inicjowanie współpracy pomiędzy przedsiębiorcami.

Ramy prawne ochrony, korzystania i komercjalizacji własności intelektualnej w Politechnice Śląskiej:

- Regulamin ochrony i korzystania z własności intelektualnej na Politechnice Śląskiej
- Regulamin komercjalizacji własności intelektualnej na Politechnice Śląskiej w tym korzystania z aparatury

Wybrane regulacje:

Sposoby komercjalizacji

1. Uczelnia dąży do komercjalizacji własność intelektualnej w najszerszym uzasadnionym względami ekonomicznymi oraz naukowymi zakresie.
2. Podstawowymi sposobami komercjalizacji są:
   - — udzielenie zgody na korzystanie z dobra intelektualnego innym podmiotom za wynagrodzeniem, w szczególności przez udzielenie licencji uprawniającej do korzystania z dobra intelektualnego,
   - — przeniesienie praw do dobra intelektualnego na podmiot trzeci za wynagrodzeniem,
   - — utworzenie lub przystąpienie do spółki spin-off z udziałem Uczelni lub spółki celowej,
   - — utworzenie konsorcjum badawczo-komercjalizującego.

Podział dochodów z tytułu komercjalizacji i zasady wynagradzania

- — Dochody Uczelni z tytułu komercjalizacji dzielone są według następujących zasad:
  - 50 % - twórca,
  - 10 % - jednostka organizacyjna właściwa z uwagi na miejsce zatrudnienia twórcy,
  - 40% - CITT.
- — Dochód spółki celowej z tytułu komercjalizacji po przeniesieniu na nią zobowiązania do wypłaty wynagrodzenia wobec twórcy dzielony jest według następujących zasad:
  - 50 % - twórca,
  - 50 % - z przeznaczeniem na wypłatę dywidendy na rzecz Uczelni lub pokrycia kosztów komercjalizacji prowadzonych przez spółkę celową (szczegółowe zasady określa Uczelnia w formie uchwały zgromadzenia wspólników spółki celowej).

Wprowadzone regulaminy są źródłem praw i obowiązków w zakresie własności intelektualnej dla studentów, doktorantów, pracowników naukowych i administracji.

Uruchomienie nowego biznesu technologicznego jest trudne ale współcześnie warunki dla takich działań są dość korzystne:

- Nowe formy wsparcia oparte na znacznych pieniądzach (Programy EU),
- Nagromadzony zasób doświadczeń w skali międzynarodowej.

Doświadczenia potwierdzają, że udział w różnego rodzaju działaniach przygotowawczych (w tym szkoleniach) zwiększa szansę na sukces.

Warto spróbować!

Załącznik 1: Arkusze diagnozy motywacji i gotowości zakładania innowacyjnych przedsiębiorstw[55]

Który opis najbliżej opisuje Twój stopień determinacji do założenia własnego biznesu?

OPIS	
Od dawna wiem, że własny biznes to moje przeznaczenie. Moja decyzja jest nieodwracalna	
Myśl o własnym biznesie towarzyszy mi od niedawna, ale jestem zdecydowana/y	
Rozważam, choć gdy dostanę atrakcyjna pracę w dobrej firmie to się zastanowię	
Jestem w trakcie przemyśleń, nie mam skrystalizowanych poglądów w tej sprawie	
Żadne z powyższych	
Razem	

Przedsiębiorca z potrzeby czy z wyboru?

OPIS	
1. Uważam, że praca etatowa nie zagwarantuje mi godziwych zarobków. Sądzę, że dopiero własny biznes może mi zapewnić dochody na oczekiwanym przeze mnie poziomie	
2. Sądzę, że mam możliwość zarobienia godziwych pieniędzy, zapewniających przyzwoity standard życia po studiach będę mogła/mógł dostać dobrze płatną pracę umożliwiającą godziwe życie. Moja decyzja o własnym biznesie nie wynika z obawy o kwestie materialne lecz uwzględnia inne motywy.	
Razem	

[55] Sieć Edukacyjna Innowacyjnej Przedsiębiorczości Akademickiej (SEIPA)

Z niżej wymienionych atutów/zalet własnej firmy najważniejsze dla mnie jest:

OPIS	
1. Satysfakcja z pracy na swoim, osiągnięcie sukcesu wyłącznie własnymi siłami	
2. Szansa na „duże" pieniądze	
3. Satysfakcja zawodowa - możliwość spełnienia się w kategoriach profesjonalnych (także jako wynalazca)	
4. Szansa na spełnienie się w kategoriach społecznych i obywatelskich	
5. Żadne z powyższych, inne atuty – jakie?	
Razem	

Spośród zagrożeń związanych z własną firmą najbardziej obawiam się:

OPIS	
1. Spiętrzenia obiektywnych trudności na starcie	
2. Tzw. prozy życia zajmowaniem się rutynowymi, nieciekawymi i nieprzyjemnymi sprawami	
3. Ciągłego stresu i nadmiernego obciążenia pracą	
4. Negatywnych skutków w sferze życia rodzinnego	
5. Ryzyka porażki finansowej, skutków bankructwa	
6. Odpowiedzialności karnej	
7. Konieczności akceptacji obniżonych standardów etycznych	
9. Opinii bliskich negatywnie traktujących własny biznes jako opcję kariery dla człowieka po studiach	
Razem	

Załącznik 2: ROZWIJANIE KREATYWNOŚCI

Oto kilka zaleceń, które pomogą każdemu w rozwinięciu kreatywności:

Przekraczaj niewidzialne ramy problemów i sytuacji. Myśl niestandardowo. Bądź otwarty na nowe pomysły i spostrzeżenia, nawet jeśli początkowo wydają ci się one śmieszne. Zwykle dostrzegamy dookoła tylko to, co spodziewamy się zobaczyć, ale jeśli wykroczymy poza ograniczenia naszego umysłu, to zauważymy więcej, staniemy się bardziej obiektywni a zarazem twórczy. Pojęcie nowego punktu wyjścia i spojrzenia na problem z innej perspektywy może być niezwykle inspirujące. Kreatywne myślenie powinno być podróżą w nieznane.

Pozbądź się uprzedzeń i nie zakładaj niczego z góry. Nie zakładaj z góry, że coś jest porwane lub prawdziwe. Założenia przyjęte *a priori* to uprzedzenia. Są one najczęściej poglądami błędnymi nieuzasadnionymi; utrudniają kreatywne myślenie, a ich eliminacja może uruchomić nowy proces twórczy.

Pozbądź się klapek na oczach, poszerzaj swoje horyzonty myślowe i korzystaj z doświadczeń innych. Najłatwiej jest myśleć za pomocą utartych schematów, ale przekroczenie ich ram może znacznie przyśpieszyć rozwiązanie problemu. Cennych inspiracji dostarczają czasem technologie i procedury stosowane w innych branżach. Zalecane są również podróże, które poszerzają horyzonty myślowe i otwierają przed umysłem nowe ścieżki.

Wykorzystuj pomysły pochodzące z różnych źródeł. Jako istoty ludzkie nie potrafimy zrobić czegoś z niczego. Aby nasze umysły mogły pracować, musimy dostarczyć im materiałów. Nowe produkty lub rozwiązania powstają dzięki odpowiedniemu połączeniu już istniejących koncepcji i elementów. Jednostka kreatywna potrafi dostrzec możliwości i powiązania, których nie zauważają inni.

Czekaj na szczęśliwy traf, czyli uważnie obserwuj wszystko dookoła i miej rozległe zainteresowania. Gdy próbujemy rozwiązać problem, zwykle koncentrujemy się tylko na nim. Warto jednak rozszerzyć pole uwagi i zainteresowań, ponieważ w każdej chwili można natknąć się na coś ważnego i przydatnego. Nawet to, co z początku wydaje się nieistotne, może kiedyś odegrać ważną rolę w procesie twórczym(czasem już po chwili, innym razem-po kilku tygodniach, miesiącach, a nawet latach). Dlatego warto zapamiętywać i gromadzić jak najwięcej informacji i doświadczeń. W przyszłości mogą one pobudzić procesy myślowe, które doprowadzą do rozwiązania trudnego problemu.

Wykorzystuj rozwiązywania z innych dziedzin i branż. Miej otwarty umysł i nie ograniczaj się do obszaru, którego dotyczy problem. Warto poszukać inspiracji w innych działach, firmach i branżach. Najbardziej kreatywne osoby zdobywają wiedzę z różnych dziedzin i udzielają się również na polach niezwiązanych z ich głównym zajęciem.

Przygotuj się na niespodziewane okazje i korzystne zabiegi okoliczności. Zwracaj uwagę na wszystko, co dzieje się dookoła, i ćwicz swoją zdolność obserwacji, aby jak najlepiej wykorzystać nadarzające się okazje. Oceniaj ich przydatność na podstawie doświadczenia, wystrzegając się uprzedzeń. Na sprzyjające zdarzenia losowe trzeba czasem długo czekać, ale ich niewykorzystanie byłoby dużą stratą. Wzbogacają one bazę doświadczeń, którą można wykorzystać w przyszłości.

Poznaj procesy myślowe i ich najważniejsze elementy-analizę, ocenę i syntezę. Kreatywnego myślenia nie można przedstawić w postaci uporządkowanego procesu lub systemu. proces twórczy jest z natury chaotyczny. Zwykle jednak zaczynamy od analizy problemu, aby uporządkować go od nowa, czyli zsyntetyzować, a następnie, korzystają z wyobraźni, przemyśleć i ocenić możliwe rozwiązania. Należy uświadomić sobie ten proces i nauczyć się go wykorzystywać tak, aby sprzyjał zwiększeniu kreatywności.

Wykorzystaj nieświadomy umysł (np. poprzez „przespanie się z problemem”). Skuteczność „przespania się z problemem” jest znana od dawna. Nawet jeśli rozwiązanie nie przyśni się w sposób dosłowny, to stan głębokiego relaksu przed zaśnięciem sprzyja generowaniu pomysłów, a podczas snu umysł ma pełną swobodę tworzenia skojarzeń, które na jawie nie przyszłyby człowiekowi do głowy. Stan snu może więc skierować świadome procesy myślowe na właściwe tory. Dlatego warto po przebudzeniu zapisywać marzenia senne.

Mózg potrafi przetwarzać nawet te informacje, które przyswoił sobie nieświadomie. Gdy świadome myślenie jest wyłączone, nieświadomy umysł zaczyna analizować, oceniać i syntetyzować naszą wewnętrzną wiedzę. Procesu tego nie da się kontrolować, ale trzeba zdawać sobie z niego sprawę.

Zapisuj myśli i pomysły przychodzące ci do głowy, gdy się ich nie spodziewasz. Zaopatrz się w notes lub notebook, aby gromadzić w nim informacje i materiały, które będzie można wykorzystać w przyszłości. Nagrywaj ciekawe rozmowy (na żywo bądź z radia lub telewizji), zbieraj cytaty z książek i artykułów, zapisuj swoje myśli i spostrzeżenia. Intuicja podpowie ci, co może się kiedyś przydać. Zbiory takie nie muszą być usystematyzowane. Wręcz przeciwnie-ich swobodny układ ułatwia znajdowanie powiązań między nimi, których z początku się nie dostrzegało.

Wykorzystaj analogie i podobieństwa. Nie odkrywaj ponownie Ameryki- szukaj odpowiednich rozwiązań lub modeli w już istniejących firmach, produktach i usługach. Rozwiązania wielu problemów są ukryte w otaczającej nas rzeczywistości. Sztuka polega na tym, aby je znaleźć i wykorzystać. Analogiczne modele i mechanizmy można czasem odszukać w już istniejących firmach czy produktach. Nie należy jednak kopiować ich bezpośrednio, aby nie narażać się na problemy natury prawnej. Najważniejsze, aby mieć zawsze otwarty umysł, uważnie obserwować wszystko dookoła i umiejętnie wykorzystać analogie.

Naucz się patrzeć na rzeczy znane jakby były nowe i odwrotnie. Kreatywne myślenie wiąże się z poszukiwaniem czegoś nowego. Czasem „nowe" można jednak odkryć w starym i znanym. Aby pobudzić swoją kreatywność, warto więc patrzeć na rzeczy znane tak, jak gdyby widziało się je po raz pierwszy. Dobre efekty przynosi również podejście przeciwne, czyli jak najlepsze poznawanie wszystkiego, czego wcześniej nie znaliśmy Może to naprowadzić umysł na nowe tory, z których nie zdawaliśmy sobie sprawy. Obie te metody pomagają w tworzeniu nowych rozwiązań.

Zwracaj uwagę na rzeczy z pozoru nieistotne, ukryte lub trudno dostępne, również poza twoich zainteresowań. Szukaj rozwiązań nie tylko tam, gdzie - jak wskazywałaby logika - powinny się znajdować. Naucz się patrzeć na sytuacje lub problemy w sposób otwarty i nie spiesz się z ich szufladkowaniem. Inspiracje możesz znaleźć również poza dziedziną, w której się specjalizujesz.

Powstrzymaj się od przedwczesnych ocen i osądów. Analiza i krytyka nie sprzyjają kreatywności. Krytyka jest potrzebna, ale nie zaleca się jej na początku procesu twórczego. Zbyt wiele negatywnych opinii podczas przedstawiania i omawiania nowych pomysłów może zahamować kreatywność. Konstruktywna krytyka jest natomiast bardzo potrzebna na etapie testowania i oceny.

Odłóż problem na bok we właściwym momencie (oczywiści nie zapominając o nim), a rozwiązanie znajdzie się samo. Bądź cierpliwy i powstrzymaj się od ocen. Czasem zbyt silne zaangażowanie się w problem powoduje zahamowanie procesu twórczego. Aby znaleźć rozwiązanie, trzeba wtedy zrobić krok wstecz. Wyłączając uwagę, uaktywniamy nieświadomy umysł, któremu warto zaufać. Dobre rozwiązania często przychodzą nam do głowy wtedy, gdy zajmujemy się czymś innym - prowadzimy samochód, siedzimy w pociągu lub spacerujemy. Trzeba oprzeć się pokusie świadomego myślenia o problemie, a pomysły pojawią się same we właściwym czasie.

Naucz się tolerować wątpliwości i stan niepewności. Osoba kreatywna potrafi zaakceptować niepewność, złożoność i pozorne nieuporządkowanie procesu rozwiązywania problemu. Chęć jak najszybszego znalezienia rozwiązania może prowadzić do podejmowania pochopnych decyzji i wyciągania błędnych wniosków. Sztuka polega na tym, aby zgromadzić w głowie wiele pomysłów, a dopiero później wywołać spośród nich najlepsze rozwiązania.

Pobudzaj swoją ciekawość przy każdej okazji, na przykład w podróży, i rozwijaj umiejętność obserwacji, słuchania, czytania i zapamiętywania. Ciekawość to inaczej apetyt intelektu. Jest ona naturalną cechą jednostek kreatywnych, które stale odczuwają głód wiedzy i potrzebę szukania nowych rozwiązań. Ciekawość, czyli nieustanne zadawanie sobie pytania: „Co się teraz stanie?", znakomicie motywuje do kreatywnego myślenia, które jest nieodłącznym elementem procesu uczenia się. Nie należy pochopnie odrzucać pozornie bezużytecznych informacji. Lepiej zastanowić się, czy nie można w nich znaleźć czegoś wartościowego.[56]

[56] Neil Thomas „Kreatywność i innowacje według Johna Adaira" Wydawnictwo Oficyna a Wolters Kluwer business