
Foresight w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem

Analizy i studia przypadków

Foresight w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem

Analizy i studia przypadków

Foresight w praktyce zarządzania przedsiębiorstwem

Analizy i studia przypadków

Praca zbiorowa pod redakcją

Krzysztofa Borodako
Michała Nowosielskiego



Instytut Zachodni
Poznań 2012

RECENZENT: *dr hab. inż. Krzysztof Safin*

Projekt okładki: *Mikołaj Musielak*

Redakcja: *Anna Murawska*
Witold Nowak
Hanna Różanek
Romualda Zwierzycka

Publikacja została opracowana w ramach projektu
„B+R dla Wielkopolski” nr POKL.08.02.01-30-009/11
współfinansowanego z Europejskiego Funduszu Społecznego



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



© by Instytut Zachodni, Poznań 2012
ISBN 978-83-61736-36-3

INSTYTUT ZACHODNI
61-854 Poznań, ul. Mostowa 27
tel. 61 852 76 91
faks 61 852 49 05

DRUK I OPRAWA: Agencja Reklamowa Maciaszczyk, ul. Łazienna 4, 61-857 Poznań

Spis treści

Informacja o projekcie	/ 7
Wprowadzenie	/ 5
MIROŚLAWA KACZMAREK <i>Mocne i słabe strony eye trackingu jako metody badania zachowań nabywców</i>	/ 17
EWA BADZIŃSKA <i>Perspektywy rozwoju i kształtowania pozycji konkurencyjnej jednostki naukowo-badawczej</i>	/ 33
JUSTYNA LEWANDOWSKA <i>Opracowanie nowej oferty produktowej przedsiębiorstwa DLM w odniesieniu do zasad filozofii kaizen</i>	/ 47
PIOTR TARKA <i>Rozwój i implementacja modelu innowacji analitycznych w przedsiębiorstwie Analyx</i>	/ 61
OLGA MARIA GRABOWSKA-CHENCZKE <i>Kierunki rozwoju rynku usług szkoleniowych w Wielkopolsce</i>	/ 75
MAGDALENA KOZERA <i>Perspektywy rozwoju usług szkoleniowych w ujęciu wybranych metod foresightowych</i>	/ 87
KATARZYNA BEATA GŁODOWSKA <i>Prognozowanie kierunku rozwoju szkoleń dedykowanych kadrze pielęgniarstwa i położniczej na terenie województwa wielkopolskiego przy wykorzystaniu metody foresight</i>	/ 103
KATARZYNA SZAFER <i>Perspektywy rozwoju firmy CreativeMedia na tle rynku szkoleń w Wielkopolsce</i>	/ 115

MONIKA SIEWCZYŃSKA	<i>Kierunki przyszłego rozwoju biura projektów budowlanych</i>	/ 129
AGNIESZKA GRZELCZAK	<i>Perspektywy rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie branży poligraficznej w Wielkopolsce</i>	/ 143
ANNA MARYNIAK	<i>Czynniki środowiskowe determinujące decyzje kompetencyjne operatorów logistycznych</i>	/ 159
ANNA JĘCZMYK	<i>Determinanty rozwoju przedsiębiorstw turystycznych w województwie wielkopolskim w perspektywie 2025 r.</i>	/ 177
ŁUKASZ FOJUTOWSKI	<i>Badanie perspektyw rozwoju branży hotelarskiej w Polsce przy wykorzystaniu metodyki foresightu</i>	/ 189
SYLWIA GRAJA-ZWOLIŃSKA	<i>Kierunki rozwoju oferty wielkopolskiego hotelu trzygwiazdkowego w perspektywie najbliższych pięciu lat</i>	/ 203
ANNA PRZYBYLSKA	<i>Przewidywanie a prognozowanie przyszłości przedsiębiorstw turystycznych</i>	/ 219
JOANNA STANISŁAWSKA	<i>Metoda SWOT jako narzędzie wyboru strategii rozwojowej przedsiębiorstwa z branży agrobiznesu</i>	/ 233
ANNA WIELICKA-REGULSKA	<i>Elementy foresightu korporacyjnego w farmacji aptecznej</i>	/ 249
OLGA STEFKO	<i>Kryzys finansowy a możliwości rozwoju działalności windykacyjnej w polskim sektorze spożywcym przy wykorzystaniu analizy STEEPVL</i>	/ 261
ARKADIUSZ BOROWIEC	<i>Perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa poprzez zamówienia publiczne na przykładzie firmy branży transportowej. Studium przypadku</i>	/ 275
ADAM GÓRNY	<i>Znaczenie determinant bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia zatrudnionych w rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa</i>	/ 287

Informacja o projekcie

Zasadniczym celem projektu „B+R dla Wielkopolski” jest rozwijanie kompetencji uczestników – pracowników naukowych i naukowo-dydaktycznych wielkopolskich jednostek naukowych i uczelni – w zakresie zarządzania badaniami naukowymi oraz podnoszenie ich kwalifikacji niezbędnych do tworzenia warunków umożliwiających transfer wyników prac badawczych do przedsiębiorstw z terenu województwa wielkopolskiego. Osiągnięcie tych efektów było możliwe dzięki przeprowadzeniu cyklu szkoleń, warsztatów i staży badawczych w przedsiębiorstwach, które zostały zrealizowane w pierwszych trzech kwartałach 2012 r. Ponadto dla dostosowania staży pracowników naukowych i naukowo-dydaktycznych do specyfiki sektora przedsiębiorstw na wstępnym etapie przedsięwzięcia przeprowadzono badanie potrzeb wielkopolskich przedsiębiorców w zakresie współpracy ze sferą B+R. Na podstawie uzyskanych wyników przygotowano raport zawierający rekomendacje stanowiące punkt wyjścia do przeprowadzenia wspomnianych staży organizowanych w ramach projektu.

Realizacja głównego celu przedsięwzięcia przyczyni się do podniesienia konkurencyjności sektora nauki i przedsiębiorstw, efektywności badań oraz w rezultacie do wzrostu innowacyjności gospodarki wielkopolskiej. Jednocześnie istotną rolę, jaką spełnia projekt „B+R dla Wielkopolski”, jest zapewnienie warunków do lepszego poznania się osób z otoczenia nauki i biznesu. Temu celowi oraz promowaniu idei transferu wiedzy i badań do przedsiębiorstw poświęcono konferencję podsumowującą projekt, organizowaną dla przedstawicieli świata nauki i biznesu z terenu Wielkopolski. Celom promocyjnym podporządkowano również spotkania odbywające się w jednostkach

macierzystych uczestników projektu, mające na celu przedstawienie wyników ich indywidualnych przedsięwzięć badawczych przeprowadzonych w trakcie staży w przedsiębiorstwach.

Projekt „B+R dla Wielkopolski” jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki z Priorytetu VIII. Regionalne kadry gospodarki, Działanie 8.2. Transfer wiedzy, Poddziałanie 8.2.1. Wsparcie dla współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw. Liderem projektu jest Instytut Zachodni w Poznaniu, realizujący przedsięwzięcie przy współpracy z Wielkopolskim Związkiem Pracodawców Prywatnych im. Cyryła Ratajskiego – Partnerem Projektu.

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwa działają w coraz bardziej skomplikowanym układzie wzajemnie powiązanych warunków, które mogą stać się czynnikami wzrostu lub upadku. Wyzwania stojące przed zarządzającymi – także z sektora MŚP – wymagają w związku z tym podejmowania działań mających na celu nie tylko reagowanie na zmieniające się warunki, ale także ich przewidywanie. Dzięki przyjęciu zasady myślenia perspektywicznego przedsiębiorstwa mogą być w stanie nie tylko prognozować trendy warunkujące rozwój całego rynku czy też poszczególnych branż, ale także – jeśli nie przede wszystkim – aktywnie dostosowywać strategię rozwoju do przewidywanych zmian. Może im to dać istotną przewagę konkurencyjną.

Jedną z ciekawszych propozycji przeprowadzania procesu związanego z planowaniem strategicznym jest foresight. Foresight jest postrzegany w kontekście nauk o zarządzaniu jako element zarządzania, dodatkowy proces pozwalający na identyfikację kluczowych czynników, wzajemne ich oddziaływanie, jak również budowę scenariuszy rozwoju. To co go silnie wyróżnia od procesu planowania strategicznego (którego bywa doskonałym uzupełnieniem) jest nacisk na partycypację. Foresight nie jest zupełnie nowym podejściem, lecz dążeniem do prowadzenia analiz strategicznych z naciskiem na prognozowanie technologiczne oraz aktywne kumulowanie wiedzy różnych interesariuszy regionalnych lub branżowych (zainteresowanych rozwojem danej organizacji lub branży). W przypadku foresightu korporacyjnego (ang. *corporate foresight*) mowa jest o pracownikach danej firmy, jego klientach i dostawcach, ale także współpracujących jednostkach naukowych i certyfikujących.

Foresight z definicji jest procesem strategicznym, dlatego wielu autorów podkreśla to, używając określenia „foresight strategiczny”. Natomiast tego typu proces przestaje być foresightem, gdy nie ma bieżących decyzji i działań (ang. *action*) wdrażających wyniki. Dla identyfikacji kierunków rozwoju regionu, wykorzystania jego potencjału B+R+I (badania, rozwój, innowacje) realizowane są projekty jako foresight regionalny. Jeśli analizy foresightowe dotyczą aspektów konkretnej dziedziny gospodarki, konkretnej branży – foresight bywa określany jako foresight branżowy. Przedsięwzięcie realizowane na rzecz określonej firmy (nie tylko dużej korporacji) nazywane jest w języku polskim foresightem korporacyjnym. Z uwagi na powyższą różnorodność i wykorzystanie aparatu metodycznego analizy strategicznej stosowana metodyka w projektach foresightu jest często standardowa, ale i zróżnicowana. Metody wykorzystywane w badaniach prezentowanych w niniejszej monografii są podobne do tych używanych w krajowych i zagranicznych projektach foresightu i obejmują m.in.: SWOT, studia literaturowe z danego zakresu (*desk research*), metodę STEEPVL, budowę scenariuszy, wywiady pogłębione, badania ankietowe czy panele eksperckie.

Do najważniejszych cech tej metody, wyróżniających ją od np. prognozowania, przewidywania czy futurologii, należy m.in. połączenie trzech istotnych elementów: otwartego myślenia o przyszłości, debaty nad jej formą oraz aktywnego jej kształtowania. Z perspektywy założeń projektu, którego rezultatem jest niniejszy tom, należy do tego zestawu dołączyć jeszcze jedną istotną cechę – podejście foresight jest wynikiem szczególnego mariażu podejścia naukowego i praktyki gospodarczej. Stanowi to jego szczególną wartość, pozwala bowiem naukowcom na podejmowanie badań dających możliwość implementacji, a przedsiębiorcom na wykorzystanie wiedzy i analiz naukowców do podejmowania strategicznych decyzji w zarządzaniu przedsiębiorstwami.

Prezentowany tom składa się z dwudziestu rozdziałów poruszających różnorodną tematykę. Elementem spajającym poszczególne teksty jest nie tylko prowadzenie przez autorów badań w szczególnym kontekście – podczas staży w wielkopolskich przedsiębiorstwach, ale także, jeśli nie przede wszystkim, specyfika podejścia do prezentowanych tematów. Wszystkie rozdziały, choć poświęcone różnym problemom

szczegółowym z zakresu funkcjonowania przedsiębiorstw, są próbą ujęcia tych problemów w sposób perspektywiczny. Autorzy podjęli bowiem trud zaimplementowania do swoich badań metody foresight. Trzeba tu zaznaczyć, że w większości przypadków autorzy, wśród których są przecież badacze z dużym doświadczeniem i dorobkiem, zazwyczaj po raz pierwszy używali w swoich analizach technik foresightowych. Może to w niektórych przypadkach wywoływać wrażenie, iż zaprezentowane studia są nieco powierzchowne. Należy jednak mieć na uwadze, iż w istocie stanowią one swego rodzaju intelektualny eksperyment, którego celem było nabycie przez autorów nowych umiejętności związanych z myśleniem i planowaniem strategicznym. Dodajmy, że był to eksperyment udany. Autorzy bowiem w poszczególnych rozdziałach udowadniają – w mniejszym lub większym stopniu – przydatność takiego podejścia. Badania ich zyskują na wartości szczególnie w kontekście przełożenia analiz naukowych na potrzeby praktyki gospodarczej. Udowadniają oni, iż foresight jest doskonałym narzędziem, który pomaga połączyć ze sobą perspektywę badawczą z praktyczną.

Monografię otwiera rozdział autorstwa Mirosławy Kaczmarek pt. „Mocne i słabe strony eye trackingu jako metody badania zachowań nabywców”. Eye tracking jako metoda badania zachowań nabywców jest nadal stosunkowo mało popularna. Autorka używając techniki swot, wskazuje nie tylko na przyczyny niewielkiej popularności badań eyetrackingowych w Polsce, ale także stara się odpowiedzieć na pytania dotyczące perspektyw rozwoju tej metody.

Ewa Badzińska w rozdziale zatytułowanym „Perspektywy rozwoju i kształtowania pozycji konkurencyjnej jednostki naukowo-badawczej” porusza problem wizerunku przedsiębiorstwa. Autorka zauważa, iż w tym kontekście przydatna jest umiejętność budowania scenariuszy opisujących m.in. zmiany otoczenia komunikacyjnego, grup docelowych, postaw zakupowych, ścieżek decyzyjnych *etc.* Analizując przykład prowadzącego działalność gospodarczą Instytutu Włókien Naturalnych i Roślin Zielarskich, użyła ona szeregu technik wykorzystywanych w badaniach foresightowych (studia literatury przedmiotu, panele eksperckie, metoda burzy mózgów, wywiad pogłębiony i analiza swot). Pozwoliło to na wyróżnienie najistotniejszych czynników

wpływających na kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a także wskazanie jego słabości i zagrożeń.

Autorka kolejnego opracowania – Justyna Lewandowska – pokazuje w jaki sposób, stosując elementy filozofii kaizen – w tym także techniki 5W (5 x dlaczego, z ang. Why), uzupełnionej stosowaną w foresightcie techniką SWOT – można dokonać strategicznej analizy wskazującej na obszary działalności firmy wymagające zmiany, które mogą przyczynić się do poprawy jej efektywności.

W rozdziale pt. „Rozwój i implementacja modelu innowacji analitycznych w przedsiębiorstwie Analyx” Piotr Tarka zwraca uwagę na dylemat wyboru ścieżki rozwoju firm w branży analitycznej. Narzędziem ułatwiającym zarządzającym podjęcie adekwatnej w stosunku do dynamicznie zmieniającej się sytuacji na rynku decyzji może być, zdaniem autora, foresight. Zastosowanie analiz tego typu może bowiem pomóc w określeniu przyszłych trendów na rynku analitycznym, w tym także zmieniających się potrzeb klientów. Przykład użyty w rozdziale – poznańskie przedsiębiorstwo Analyx oraz badania autora dotyczące modelu innowacji analitycznych związanych z metodami rekomendacji i personalizacji treści wobec użytkowników Internetu, pokazuje w jaki sposób można połączyć wiedzę badacza wyposażonego w odpowiednie instrumentarium z potrzebami rozwojowymi przedsiębiorstwa.

Kolejne rozdziały dotyczą przedsiębiorstw działających w branży szkoleniowej. Olga Grabowska-Chenczke w artykule zatytułowanym „Kierunki rozwoju rynku usług szkoleniowych w Wielkopolsce” dokonuje analizy czynników determinujących zmiany na rynku usług szkoleniowych w regionie wielkopolskim. Celem tych analiz jest wskazanie, jakie będą w kontekście zmieniających się potrzeb odbiorców najważniejsze kierunki rozwoju firm szkoleniowych.

Rozdział „Perspektywy rozwoju usług szkoleniowych w ujęciu wybranych metod foresightowych” autorstwa Magdaleny Kozery jest przykładem zastosowania takich technik foresight, jak analiza megatrendów, analiza PEST, analiza 5sił Portera, analiza 5P (marketing-mix), analiza SWOT oraz benchmarking. Na ich podstawie autorka przygotowała zestaw zaleceń dla firmy szkoleniowej dotyczących m.in. dopasowania kierunku rozwoju oferty firmy do prognozowanych megatrendów. W artykule podjęto dyskusję nad wykorzystaniem metod

badania foresightowych w procesach prognostyczno-decyzyjnych na poziomie przedsiębiorstwa.

Katarzyna Głodowska w rozdziale pt. „Prognozowanie kierunku rozwoju szkoleń dedykowanych kadrze pielęgniarskiej i położniczej na terenie województwa wielkopolskiego przy wykorzystaniu metody foresight” dokonuje analizy rynku szkoleń skierowanych do kadry pielęgniarskiej i dzięki użyciu takich narzędzi foresight, jak burza mózgów i panel ekspertów buduje krótko- i długoterminowe zalecenia dla firmy działającej w tej branży.

Z kolei Katarzyna Szafer analizuje ten problem w odniesieniu do konkretnej firmy szkoleniowej i wyzwań rozwojowych, które przed nią stoją. Rozdział pt. „Perspektywy rozwoju firmy CreativeMedia na tle rynku szkoleń w Wielkopolsce” pokazuje, jak mikroprzedsiębiorstwo działające w branży szkoleniowej może w sposób strategiczny planować swój rozwój.

Pośrednio problematykę szkoleń kontynuuje rozdział pt. „Kierunki przyszłego rozwoju biura projektów budowlanych” autorstwa Moniki Siewczyńskiej. Zwraca ona uwagę, iż jednym z najważniejszych czynników wpływających na rozwój budowlanego biura projektowego jest potencjał jego pracowników, w szczególności zaś ich wykształcenie oraz chęć zdobywania nowych umiejętności. Dzięki użyciu analiz STEEPVL, SWOT i strukturalnej autorka opracowała cztery scenariusze rozwoju biura.

Również Agnieszka Grzelczak w rozdziale pt. „Perspektywy rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie branży poligraficznej w Wielkopolsce” zwraca uwagę na wpływ rozwoju pracowników na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Na przykładzie branży poligraficznej autorka, używając metodyki myślenia sieciowego, opracowuje scenariusze rozwoju pracowników w perspektywie 2020 r.

Szerzej na problem wpływu kompetencji przedsiębiorstw – działających w branży logistycznej – patrzy Anna Maryniak. W rozdziale zatytułowanym „Czynniki środowiskowe determinujące decyzje kompetencyjne operatorów logistycznych” zwraca uwagę na znaczenie wpływu kluczowych kompetencji łańcucha dostaw na kształtowanie kompetencji operatora logistycznego. Dzięki zastosowaniu takich technik badawczych, jak budowa scenariuszy rozwoju przy udziale

ekspertów, wywiady pogłębione wśród reprezentantów branży logistycznej oraz analiza danych zastanych autorka wyodrębnia trzy segmenty kompetencji łańcucha dostaw: kompetencje podstawowe, rozszerzone oraz kompetencje przyszłości.

Część autorów tomu skoncentrowała się na analizach strategicznych zmian dotyczących branżę turystyczną oraz hotelarską. Anna Jęczmyk z użyciem takich technik foresight, jak analiza literatury i dostępnych dokumentów, metoda mini Delphi, badania ankietowe czy analiza STEEPVL starała się wskazać na determinanty rozwoju przedsiębiorstw turystycznych w województwie wielkopolskim w perspektywie 2025 r.

Lukasz Fojutowski przedstawił wyniki swoich analiz w rozdziale zatytułowanym „Badanie perspektyw rozwoju branży hotelarskiej w Polsce przy wykorzystaniu metodyki foresight”. Jak zauważa autor, jest to pierwszy etap badania menedżerów obiektów hotelowych. Zastosował w nim metodę delficką, co pozwoliło na wskazanie kierunków zmian, jakie będą dotyczyć branżę hotelarską w perspektywie najbliższych dziesięciu lat w czterech obszarach: globalne trendy, inwestycje, rynek oraz modele biznesowe.

Nieco inną perspektywę przyjęła w swoim tekście pt. „Kierunki rozwoju oferty wielkopolskiego hotelu trzygwiazdkowego w perspektywie najbliższych pięciu lat” Sylwia Graja-Zwolińska. Prognozując (za pomocą takich technik, jak analiza literatury i danych zastanych, ankieta, SWOT oraz benchmarking zewnętrzny) czynniki wpływające na zmiany w branży turystycznej, stara się ona zarysować perspektywy stojące przed hotelami trzygwiazdkowymi oraz wskazać możliwe kierunki ich rozwoju.

Anna Przybylska w rozdziale pt. „Przewidywanie a prognozowanie przyszłości przedsiębiorstw turystycznych” podjęła się analizy możliwości rozwoju Hotelu Twardowski w Poznaniu z użyciem foresightu korporacyjnego. Dzięki analizie czynników wpływających na przyszłość hotelu autorka zidentyfikowała zarówno czynniki oddziaływające pobudzająco na rozwój, jak i te, które wpływają nań negatywnie, przy czym szczególnie na znaczeniu zyskują te czynniki, które ograniczają funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych na polskim rynku.

Kolejne rozdziały to przykłady zastosowania technik foresight do badania tendencji rozwojowych przedsiębiorstw z różnych branż. Jo-

anna Stanisławska, wykorzystuje technikę swot do zaproponowania strategii rozwojowej przedsiębiorstwa z branży agrobiznesu. Dzięki niej jest w stanie wskazać czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, które będą miały wpływ na kształtowanie się sytuacji przedsiębiorstwa w perspektywie kolejnych lat, co pozwala autorce na zaproponowanie strategii rozwoju firmy.

Anna Wielicka-Regulska zwraca uwagę na możliwości użycia foresightu korporacyjnego w analizie antycypowanych zmian i trendów w detalicznej sprzedaży leków przez kanał apteczny. Na podstawie analizy literatury oraz badań własnych stara się ona przewidzieć najważniejsze zmiany, jakie mogą dotknąć wybraną branżę.

Olga Stefko analizuje skutki oddziaływania kryzysu finansowego na polski sektor spożywczy oraz w tym kontekście zastanawia się nad perspektywami rozwoju branży windykacyjnej. Używa do tego celu metody STEEPVL.

Z kolei Arkadiusz Borowiec z wykorzystaniem metodyki myślenia sieciowego, studiów literatury przedmiotu, analizy swot oraz metody scenariuszowej stara się określić możliwości rozwoju przedsiębiorstwa działającego w branży transportowej, które korzysta z rynku zamówień publicznych. Na tej podstawie proponuje on trzy scenariusze rozwoju kluczowych czynników mogących mieć wpływ na przedsiębiorstwa z branży.

Tom zamyka rozdział autorstwa Adama Górniego pt. „Znaczenie determinant bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia w rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa”. Przeprowadził on badania wykorzystując metodykę sieciową, których celem było „wykazanie znaczenia kryteriów opisujących doskonalenie środowiska pracy we wdrażaniu koncepcji odpowiedzialności społecznej”. Na tej podstawie autor zaproponował trzy scenariusze rozwoju koncepcji odpowiedzialności społecznej dla sektora przedsiębiorstw mikro i małych.

MIROŚŁAWA KACZMAREK

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

m.kaczmarek@ue.poznan.pl

Mocne i słabe strony eye trackingu jako metody badania zachowań nabywców

SŁOWA KLUCZOWE: *eye tracking, badania eyetrackingowe, percepcja*

STRESZCZENIE: Celem artykułu jest przedstawienie słabych i mocnych stron eye trackingu jako metody badania zachowań nabywców. Przyjęto założenie, że tradycyjne metody badania zachowań nabywców, które opierają się na pomiarze deklarowanych przez nabywców opinii i postaw, są niewystarczające dla prawidłowego wnioskowania o mechanizmach ich zachowań i interesującą alternatywą mogą być dla nich badania eyetrackingowe. W świetle dokonanej analizy mocnych i słabych stron badań z zastosowaniem metody eye trackingu, która przeprowadzona została w kontekście kolejnych etapów procesu badawczego realizowanego z wykorzystaniem tej metody, sformułowano wnioski dotyczące przyczyn stosunkowo niewielkiej popularności badań eyetrackingowych w Polsce.

The strengths and weaknesses of eye tracking as a method of research customers' behaviour

KEYWORDS: *eye tracking, eye tracking research, perception*

ABSTRACT: The aim of the article is to present the strengths and weaknesses of eye tracking as a method of research customers' behaviour. It is assumed that the traditional methods of research purchasers' behaviours, based on the purchasers' opinion surveys, are insufficient for the proper inference about the mechanisms of their behaviours. Therefore, eye tracking method can be an interesting alternative for the traditional research. The article contains an analysis of the strengths and weaknesses of researches using eye tracking method on every stage of research and conclusions about reasons of relatively small popularity of eye tracking studies in Poland.

WPROWADZENIE

Oczy są tym organem zmysłu, który najpełniej wyraża stany emocjonalne człowieka, takie jak radość, smutek, strach, i odzwierciedla stosunek do innych ludzi. Istotą eye trackingu jest badanie związków pomiędzy ruchem oka a procesami neurologicznymi zachodzącymi w mózgu, co czyni z niego jedną z podstawowych metod badania jakości użytkowej materiałów wizualnych.

Rejestrując obraz, oko wykonuje dwa rodzaje ruchów: ruchy fiksacyjne (ang. *fixation*) oraz ruchy sakadowe, czyli skokowe (ang. *saccade*) i właśnie ta właściwość funkcjonowania gałki ocznej jest wykorzystywana w badaniach eyetrackingowych (Duchowski 2003). Z punktu widzenia realizacji procesu poznawczego kluczowe znaczenie mają ruchy fiksacyjne, gdyż właśnie w trakcie fiksacji bodźce docierają do mózgu i są świadomie przetwarzane. Ruchy fiksacje obejmują *de facto* fazę bezruchu gałki ocznej, a czas ich trwania wynosi przeciętnie 300-400 milisekund (Scheier, Heinsen 2003, s. 156). W odróżnieniu od ruchów fiksacyjnych charakterystyczną cechą ruchów sakadowych, które stanowią około 10% czasu pracy oka, jest bardzo szybkie poruszanie się gałki ocznej, co powoduje, że docierające do oka bodźce nie są postrzegane i rejestrowane przez mózg w świadomy sposób, a więc nie zachodzi proces percepcji obrazu i przetwarzania informacji. Czas trwania ruchów skokowych gałki ocznej wynosi od 15 do 100 ms, a najdłuższe z nich towarzyszą z reguły ruchom głowy.

Tradycyjne metody badania zachowań nabywców, jak wywiady z wykorzystaniem kwestionariusza, zogniskowane wywiady grupowe, opierają się na pomiarze deklarowanych przez nabywców opinii, postaw, preferencji, co powoduje, że nie zawsze pozwalają w trafny sposób wnioskować o mechanizmach ich zachowań. Warto zatem dokonać ewaluacji eye trackingu jako metody, która może być zarówno alternatywą, jak i dopełnieniem dla metod badań ilościowych oraz innych metod badań jakościowych.

Identyfikacji czynników, które mogą mieć wpływ na perspektywy rozwoju eye trackingu, dokonano z wykorzystaniem metody swot powszechnie stosowanej w analizie strategicznej przedsiębiorstwa i projektach foresightu korporacyjnego. W tym przypadku punktem

odniesienia prowadzonej analizy jest jednak nie konkretna firma, lecz eye tracking jako metoda badawcza, która może być wykorzystywana przez przedsiębiorstwa, szczególnie przez te, w działalności których duże znaczenie ma identyfikacja wizualna, np. w komunikacji z klientami. Jako baza źródłowa prowadzonej analizy posłużyły materiały zebrane w ramach studiów literaturowych oraz wyniki indywidualnych wywiadów pogłębionych przeprowadzonych z przedstawicielami dwóch agencji badawczych działających w Poznaniu i oferujących badania eyetrackingowe (trzy wywiady) oraz reprezentantami środowiska naukowego – pracownikami Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza (dwa wywiady). Badania przeprowadzono w Poznaniu w okresie 10.07-15.09.2012 r. na podstawie scenariusza wywiadu. Celem badania było określenie mocnych i słabych stron oraz szans i zagrożeń dla badań eyetrackingowych w kontekście poszczególnych etapów procesu badawczego, a w scenariuszu wywiadu znalazły się następujące pytania:

- Jak realizowany jest dobór próby badawczej? Jakie cechy badanych są najczęściej stosowane jako kryterium doboru osób do badania? Jak określa się liczebność próby badawczej i jakie występują problemy na etapie jej ustalania?
- Jakie obiekty i jakie cechy tych obiektów bada się najtrudniej i dlaczego?
- Jakie najczęściej występują i z czego wynikają błędy w przebiegu procesu pomiaru (rejestracji) i gromadzenia danych?
- Na ile badania eyetrackingowe realizowane są samodzielnie, a na ile wspierane są zastosowaniem innych metod badawczych, tj. czy występuje triangulacja metod badawczych?
- Jakie czynniki i w jakim stopniu będą pozytywnie oddziaływać na rozwój eye trackingu, a jakie czynniki (np. inne metody badawcze, poziom edukacji odbiorców, dostępność sprzętu) będą ograniczać rozwój eye trackingu?

MOCNE I SŁABE STRONY BADAŃ EYETRACKINGOWYCH

Dyskusję na temat perspektyw rozwoju badań eyetrackingowych należy rozpocząć od pokazania ich „potencjału badawczego”, a więc wskazania atutów i ograniczeń eye trackingu jako metody badawczej.

Informacji na temat mocnych i słabych strony tej metody dostarcza analiza kolejnych etapów procedury badawczej realizowanej z wykorzystaniem eye trackera.

Jedną z najważniejszych czynności na etapie projektowania badania jest określenie celów badania oraz sformułowanie pytań badawczych. Zasadniczą przesłanką stosowania badań eyetrackingowych i źródłem ich przewagi nad innymi metodami badawczymi jest uzyskanie informacji na temat rzeczywistego przebiegu procesu percepcji materiału wizualnego, dostępnego w formie stron internetowych, plakatów czy ogłoszeń. Przedmiotem badania może być także postrzeganie witryn sklepowych, a więc eye tracking znajduje zastosowanie także w odniesieniu do „obrazów” będących kompozycją rzeczywistych produktów.

Realizacja badań eyetrackingowych pozwala uzyskać odpowiedź na pytania mające kluczowe znaczenie dla poznania mechanizmu postrzegania, tj.: które elementy obrazu i w jakiej kolejności przyciągają uwagę badanych oraz jakie występują różnice w postrzeganiu poszczególnych elementów tworzących dany obraz. Takie pytania badawcze są charakterystyczne dla bardzo różnych dziedzin wiedzy – od ergonomii po marketing (tabela 1). Innymi słowy, eye tracking znaleźć może zastosowanie wszędzie tam, gdzie interesują nas zachowania percepcyjne użytkownika.

Podjmując decyzję o przeprowadzeniu badań eyetrackingowych, należy mieć na uwadze wysoki koszt ich realizacji wynikający z konieczności użycia specjalistycznego sprzętu i wiedzy ekspertów zajmujących się realizacją badań i interpretacją ich wyników.

Kolejnym etapem procesu badawczego jest ustalenie liczebności próby badawczej i przeprowadzenie rekrutacji uczestników badania.

Badania eyetrackingowe, podobnie jak inne badania jakościowe, realizowane są najczęściej na małych próbach liczących kilka osób. Należy jednak zastrzec, że próba licząca 5-7 osób jest uznawana za wystarczającą dla sformułowania wiarygodnych wniosków w jakościowej ocenie badanego materiału wizualnego, a z taką mamy w tym przypadku najczęściej do czynienia. Jednak wyniki badań eyetrackingowych mogą być poddawane także ocenie ilościowej (np. w przypadku liczby i czasu trwania fiksacji). W tej sytuacji rekomendowane są zdecydo-

wanie większe próby badawcze, liczące ponad 30 osób. Taka wielkość próby jest wskazywana jako spełniająca wymagania naukowe reprezentatywności badań, przy czym została ona ustalona nie w oparciu o obiektywne kryteria statystyczne, lecz na podstawie doświadczeń badaczy stosujących eye tracking (Nielsen, Pernice s. 19, 20).

Prowadząc rekrutację uczestników badania, należy brać pod uwagę możliwość występowania wad wzroku. W tym celu oprócz standardowych pytań rekrutacyjnych pozwalających określić zgodność profilu danej osoby z określonym wcześniej profilem cech grupy docelowej, zadać należy dodatkowe pytania dotyczące funkcjonowania narządu wzroku. Z udziału w badaniu eyetrackingowym powinny zostać wyłączone osoby noszące okulary i mające schorzenia wzroku, np. jaskrę.

Tabela 1. Przykłady zastosowań badań eyetrackingowych

<i>Dziedzina wiedzy</i>	<i>Obszar zastosowań</i>	<i>Podstawowe aspekty badawcze</i>
Psychologia	Badanie czytelnictwa	Optymalizacja tekstu, interakcje tekst-obraz
Informatyka	Jakość użytkowa stron internetowych, aplikacji mobilnych	Postrzeganie zawartości stron internetowych
Ergonomia	Funkcjonalność kokpitu w samolotach, samochodach	Różnice w sposobie postrzegania użytkowników o zróżnicowanym doświadczeniu w korzystaniu z maszyn i pojazdów
Marketing	Badanie reklamy	Rozmieszczenie elementów tekstowych i graficznych w materiałach reklamowych; Sposób oddziaływania reklamy
Jakość	Kontrola produktu	Analiza wad w produktach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Heinsen, Vogt (2005, s. 162).

Pomiar ruchu gałki ocznej może być prowadzony z wykorzystaniem dwóch rodzajów eye trackerów: stacjonarnych i mobilnych. Badanie z wykorzystaniem eye trackera stacjonarnego przeprowadzane jest w warunkach laboratorium, a więc w miejscu, które nie jest naturalnym

środowiskiem badanego, co może oddziaływać na wynik pomiaru, zwiększając jego błąd. Przykładowo podczas badania sposobu postrzegania serwisu internetowego danego przedsiębiorstwa uczestniczący w badaniu jego potencjalny klient może być bardziej zdenerwowany niż w trakcie rutynowego przeglądania stron internetowych. Na tym tle ważną zaletą eye trackerów mobilnych jest możliwość swobodnego przemieszczania się badanej osoby, a więc rejestrowania zachowania nabywczego w naturalnych warunkach. Mobilne eye trackery otwierają szerokie pole zastosowań w przypadku badań zachowań nabywców prowadzonych w punktach obsługi sprzedażowej, w tym badaniu postrzegania przez konsumentów produktów na półkach sklepowych. Badania eyetrackingowe dobrze sprawdzają się także w teście okna sklepowego, pozwalając określić, które elementy witryny w największym stopniu przyciągają uwagę potencjalnych nabywców, gdy widziana jest po raz pierwszy i podczas kolejnego z nią kontaktu.

Jednostkowy pomiar wraz z czynnościami przygotowawczymi trwa najczęściej około 1,5 godziny, jednak użycie specjalistycznej aparatury powoduje, że całkowity czas realizacji badania, pomimo niewielkiej liczby uczestników, może być stosunkowo długi. Czasochłonność badania znacząco zwiększa się, gdy próba badawcza obejmuje kilkanaście i więcej jednostek. Rośnie wówczas nie tylko czas przeprowadzania pomiaru, ale także czas potrzebny na interpretację wyników.

Istotnym walorem badań eyetrackingowych jest możliwość wykorzystania w trakcie ich realizacji materiałów pomocniczych i dodatkowych narzędzi badawczych typowych dla badań ilościowych, np. kwestionariuszy wywiadu. Po zakończeniu pomiaru z reguły przeprowadzane jest krótkie badanie metodą wywiadu osobistego realizowanego z wykorzystaniem standardowego kwestionariusza, którego wyniki pozwalają uzyskać dodatkowe informacje o sposobie patrzenia badanego na materiał wyświetlany na ekranie monitora, wyjaśniające mechanizm poszukiwania przez niego określonych informacji.

Istotnym mankamentem badań z wykorzystaniem eye trackera jest konieczność utrzymywania w trakcie pomiaru względnie stabilnej pozycji ciała (w szczególności głowy). Wskazać można szereg sytuacji wynikających z zachowania uczestnika, które mogą zakłócać przebieg badania eyetrackingowego, a w efekcie wypaczyć jego

wyniki. Do takich należą m.in. gestykulowanie, podpieranie brody ręką, przykładanie palców do twarzy w sytuacji zastanawiania się czy zmiana pozycji na krześle, np. odchylenie się do tyłu, na bok (Nielsen, Pernice 2009, s. 89).

Wzrok osoby uczestniczącej w badaniu powinien poruszać się w określonym obszarze rejestrowanym przez kamerę, czemu służy wcześniejsza kalibracja. Przestrzeganie tego warunku znacząco ogranicza wykonywanie zadań z użyciem klawiatury, ponieważ powoduje to „ucieczkę” wzroku badanej osoby poza pole rejestracji, zakłócając proces pomiaru. Istotnym mankamentem pomiaru z wykorzystaniem eye trackera jest także brak możliwości zapisu przez oprogramowanie ruchomych elementów obrazu, które powszechnie występują w przypadku stron internetowych, np. filmy wideo i animacje flash, co utrudnia przeprowadzenie analizy wyników.

Tabela 2. Mocne i słabe strony eye trackingu jako metody badawczej

<i>Mocne strony</i>	<i>Słabe strony</i>
Projektowanie badania	
poznanie mechanizmu postrzegania materiału wizualnego możliwość wykorzystania w różnych dziedzinach wiedzy	wysoki koszt
Liczebność próby badawczej i rekrutacja uczestników	
niewielka próba badawcza pozwalająca formułować wnioski	brak statystycznej reprezentatywności próby badawczej ograniczenia w rekrutacji uczestników wynikające z wad wzroku
Proces rejestracji wzroku	
możliwość prowadzenia pomiaru w naturalnych warunkach możliwość wykorzystania materiałów pomocniczych i dodatkowych narzędzi badawczych	długi czas trwania badania konieczność utrzymywania w trakcie pomiaru stabilnej pozycji ciała przez badanego (w szczególności głowy) brak możliwości zapisu przez oprogramowanie ruchomych elementów obrazu, np. banerów, animacji

Mocne strony	Słabe strony
Analiza, interpretacja i prezentacja wyników badań eyetrackingowych	
graficzna forma prezentacji wyników badań możliwość ilościowej interpretacji rezultatów pomiaru dopełnienie wyników badań uzyskanych na podstawie innych metod badawczych możliwość stwierdzenia różnic w procesie postrzegania wynikających z cech demograficznych	błędy w interpretacji wyników wynikające z błędów pomiaru trudność w analizie obiektów dynamicznych i ruchomych konieczność współpracy z wysoko wykwalifikowanym analitykiem

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: pogłębione wywiady indywidualne, Nielsen, Pernice (s.17-20, 89); Jardanowski (2009).

Przechodząc do omówienia ostatniego etapu procesu badawczego – analizy, interpretacji i prezentacji wyników badań, należy przede wszystkim zwrócić uwagę na różnorodność form prezentacji wyników poczynając od map cieplnych, a kończąc na możliwości wygenerowania danych ilościowych prezentujących przebieg procesu postrzegania.

Za pomocą eye trackingu można precyzyjnie określić, na których obszarach materiału wizualnego badane osoby ogniskują swoją uwagę, określać jak długo były oglądane poszczególne elementy i śledzić „tor” ich wzroku. Takie możliwości interpretacji otwierają graficzne formy prezentacji wyników takie, jak:

- a) ścieżki wzroku (scan path) – przedstawiają sposób poruszania się wzroku osoby biorącej udział w badaniu po obserwowanym obrazie;
- b) mapy cieplne (heat map) – w odniesieniu do każdego ocenianego materiału wizualnego, np. strony internetowej możliwe jest pokazanie za pomocą kolorów, w których miejscach częściej i dłużej uczestnicy badania skupiali swój wzrok. Szczególną formą mapy cieplnej jest tzw. mapa uwagowa utrzymana w kolorystyce czarno-białej. Charakterystyczne dla niej „białe plamy” odzwierciedlają miejsca, na których badane osoby najdłużej zatrzymały wzrok, natomiast te, które nie przyciągnęły uwagi, są wyciemnione;
- c) obszary zainteresowań (AOI – areas of interest) – badacz może w ramach ocenianego materiału wizualnego wskazać obszar, który

Rysunek 1. Przykładowa ścieżka wzroku



Źródło: Chojnacki, Jordanowski (2009, s. 110).

Rysunek 2. Przykładowa mapa ciepła



Źródło: Chojnacki, Jordanowski (2009, s. 109).

będzie przedmiotem bardziej szczegółowej analizy, np. zdjęcie na stronie internetowej czy hasło reklamowe na plakacie.

Atrakcyjna wizualnie dla odbiorcy graficzna forma prezentacji rezultatów badań eyetrackingowych nie jest jedynym dostępnym sposobem prezentacji wyników. Rezultaty pomiaru mogą być wyrażane w postaci liczbowej. Przedmiotem analizy z wykorzystaniem miar statystyki opisowej mogą być m.in.: łączny czas trwania fiksacji jednej lub wszystkich osób, liczba wykonanych fiksacji, wpływ czasu do pierwszej fiksacji wskazujący, ile czasu zabrało badanej osobie odnalezienie określonego elementu, częstość fiksacji, czyli liczba fiksacji, jaka wystąpiła we wcześniej określonym okresie.

Formułując wnioski z badań, analityk musi brać pod uwagę wpływ różnorodnych czynników zewnętrznych, które mogą zniekształcać pomiar i prowadzić w rezultacie do błędów pomiaru. Takim czynnikiem jest stopień znajomości ocenianych materiałów wizualnych. Prowadzący badanie często nie zna dokładnie motywów i przyczyn przyglądania się wybranym elementom ekranowym przez użytkownika. Na przykład osoby rzadko korzystające z Internetu częściej kierują wzrok na reklamy w porównaniu z doświadczonymi użytkownikami, w przypadku których występuje efekt „ślepoty banerowej”. Fiksacje, które odnoszą się do banerów, trwają poniżej 80 ms, w efekcie czego reklama nie jest przez nie zapamiętywana (Stenfors i in. 2003, s. 633-644). Fiksacje należy zatem traktować jako pierwszy etap inter-

Rysunek 3. Logo i wyszukiwarka oznaczone jako obszary zainteresowań



Źródło: Chojnacki, Jardanowski (2009, s. 111).

pretacji procesu postrzegania, a czasu ich trwania nie można traktować jako równoważnego czasowi percepcji obrazu. Należy pamiętać, że w badaniu eyetrackingowym mierzona jest jedynie uwaga użytkownika, a więc to, co widzi, nie zaś proces percepcji określonych informacji. Nie można więc postawić znaku równości pomiędzy patrzeć a postrzegać. Istotnym problemem występującym na etapie interpretacji danych jest trudność w analizie obiektów dynamicznych i ruchomych, w przypadku których wygenerowanie map cieplnych i ścieżek wzroku staje się niejednokrotnie niemożliwe.

Analiza wyników pomiaru realizowanego za pomocą eye trackera wymaga dużego doświadczenia analitycznego, pozwalającego we właściwy sposób zinterpretować zebrane dane. Umiejętność poprawnej interpretacji wyników rozwija się wraz z praktyką prowadzenia badań eyetrackingowych. Z tego powodu wyszkolenie specjalisty w tym zakresie ma długotrwały charakter, co pośrednio przekłada się również na ograniczoną podaż tych badań.

Badania eyetrackingowe realizowane na odpowiednio licznej grupie osób dobranych z uwzględnieniem kryteriów demograficznych pozwalają na stwierdzenie, czy występują różnice w postrzeganiu materiału wizualnego w przypadku różnych grup konsumentów. Przykłady badań eyetrackingowych, jakie można znaleźć w literaturze przedmiotu pokazują, że cechą w istotny sposób różnicującą proces postrzegania jest płeć. W porównaniu z kobietami mężczyźni znacznie silniej koncentrują uwagę na elementach graficznych i fotografiach, kobiety czytają natomiast więcej tekstu (Schiessel i in. 2003, s. 2). Z kolei dzieci lepiej postrzegają nieznaczące detale, a fiksacje są w ich przypadku przeciętnie dłuższe niż u osób dorosłych (Josephson 2004, s. 62).

Coraz bardziej popularnym zjawiskiem w ramach badań empirycznych jest triangulacja metod badawczych. W tym kontekście istotną zaletą badań eyetrackingowych jest z jednej strony możliwość wykorzystania ich wyników w sposób samodzielny, z drugiej zaś jako materiał będący ilustracją i dopełnieniem wyników badań realizowanych z wykorzystaniem innych metod badawczych, np. wywiadów prowadzonych z zastosowaniem kwestionariusza. W ten sposób możliwe staje się porównywanie deklaracji użytkowników w odniesieniu do postrzegania określonego materiału wizualnego z rzeczywistymi zachowaniami

w tym zakresie. Przykładowo przedsiębiorstwo działające w branży e-usług badające jakość użytkową swojego serwisu internetowego, obok opinii swoich klientów na temat jego elementów graficznych, np. układu elementów na stronie, czytelności tekstu, komunikatywności używanych ikon i symboli graficznych oraz sposobu nawigacji serwisu, pozyskanych metodą wywiadu, uzyskuje poprzez badanie eyetrackingowe informację o rzeczywistym zachowaniu użytkownika na stronie internetowej. Warto również dodać, że obok map fiksacji i map ciepłych oraz materiału analitycznego i wizualnego związanego z analizą obszarów zainteresowań wyniki z badania eyetrackingowego mogą obejmować także filmy z badania, które pokazują, na co dokładnie patrzył badany w trakcie jego trwania.

SZANSE I ZAGROŻENIA ROZWOJU BADAŃ EYETRACKINGOWYCH

Zidentyfikowanie mocnych i słabych stron eye trackingu jako metody badawczej pozwala wnioskować o przydatności tej metody i wiedza ta jest z reguły wystarczająca dla osób zlecających ich realizację. Zgodnie z filozofią foresightu konieczne staje się określenie perspektyw rozwoju badań eyetrackingowych, co jest szczególnie interesujące dla podmiotów działających w branży badań rynku, które nie mają w swoim portfelu badań eyetrackingowych. W tym celu przeprowadzono analizę czynników, które mogą zarówno pozytywnie, jak i negatywnie oddziaływać na stosowanie eye trackingu jako metody badawczej, definiowanych w ramach analizy swot jako szanse i zagrożenia.

Spośród pięciu największych agencji badawczych, które działają w Polsce¹, tylko GfK Polonia na swojej stronie internetowej oferuje realizację badań eyetrackingowych. Rynek firm, które prowadzą badania eyetrackingowe w naszym kraju, można określić jako niszowy. Wskazać można jedynie kilka podmiotów, które specjalizują się w tego rodzaju badaniach. Są to dwie firmy poznańskie: Symetria Sp. J. W. Wrzaskała, D. Golenia, Cogision Sp. z o.o., trzy firmy warszawskie: Eyetracking

¹Zob. raport Organizacji Firm Badania Opinii i Rynku: Obroty branży badań rynku i opinii w 2011 r. – lista rankingowa, <http://www.ofbor.pl/>

Sp. z o.o., UseLab Sp. z o.o., Free Flow Research oraz KKVLAB agencja interaktywna 360° zlokalizowana we Wrocławiu, Edisona Sp. z o. o. z Krakowa, CHL z Łodzi.

Dla rozwoju badań eyetrackingowych kluczowe znaczenie ma postęp technologiczny przekładający się na coraz lepsze parametry techniczne eye trackerów, zwiększające precyzję pomiaru, oraz udoskonalanie oprogramowania, co bezpośrednio przekłada się na rozszerzenie możliwości analizy danych zebranych w trakcie pomiaru. Przegląd urządzeń oferowanych przez głównego ich dostawcę – firmę Tobii – pokazuje, że głównym trendem w zakresie produkcji jest miniaturyzacja i specjalizacja zastosowań eye trackerów.

Minimalizacja rozmiarów eye trackerów do postaci kompaktowej, możliwej do instalowania na laptopach, pozwala zbierać dane prawie w każdym miejscu, w którym znajdują się osoby, które chcemy zbadać, np. w biurze, centrum handlowym. Możliwość realizacji pomiaru w naturalnych warunkach jest szczególnie ważna w badaniu interfejsu użytkownika osób korzystających z bankomatów czy biletomatów. Takie rozwiązania oferuje np. Tobii X1 Light Eye Tracker. Przykładem różnicowania funkcji urządzeń jest z kolei Tobii X60 & X120 Eye Tracker, który przeznaczony jest do badania percepcji użytkowników mających kontakt z realnymi powierzchniami, np. gazetami, plakatami. Ten typ eye trackera toleruje znaczną zmienność położenia głowy, a jednocześnie gwarantuje dużą dokładność i precyzję pomiaru.

Obok rozwoju technologii informatycznej na zainteresowanie badaniami eyetrackingowymi istotnie oddziałują czynniki społeczno-kulturowe. W tym przypadku chodzi o zmiany w zachowaniach nabywców wynikające z rozwoju elektronicznych kanałów komunikacji przedsiębiorstw z klientami. W procesie decyzyjnym nabywcy na etapie poszukiwania informacji i analizy alternatywnych ofert punkt ciężkości zostaje przesunięty na Internet.

Pewnym zagrożeniem dla badań eyetrackingowych może być rozwój konkurencyjnych metod badania jakości użytkowej serwisów internetowych. Do „głównych konkurentów” należy clicktracking, czyli metoda pomiaru kliknięć myszką, która podobnie jak eye tracking pozwala wizualizować najczęściej klikane miejsca na stronie internetowej. Według pesymistycznej wizji jednego z pytaných ekspertów, eye

tracking okres najbardziej dynamicznego rozwoju w zakresie badania jakości użytkowej ma za sobą właśnie za sprawą rozwoju alternatywnych metod badania.

PODSUMOWANIE

Podjęta próba analizy czynników determinujących stosowanie badań eyetrackingowych przeprowadzona w kontekście kolejnych etapów procesu badawczego realizowanego z wykorzystaniem eye trackera wskazuje na znaczące walory poznawcze wyników badań uzyskanych za pomocą tej metody, szczególnie w obszarze poznania mechanizmu postrzegania i percepcji różnorodnych materiałów wizualnych. To powoduje, że prowadzenie badań eyetrackingowych będzie stawać się coraz bardziej niezbędne w działalności podmiotów zajmujących się identyfikacją wizualną marek, przygotowywaniem strategii produktu i komunikacji przedsiębiorstwa z nabywcami, czyli przede wszystkim agencji reklamowych. Można zatem oczekiwać, że w warunkach coraz większej konkurencji na rynku i szukania skutecznych sposobów oddziaływania na nabywców, co jest szczególnie widoczne wśród podmiotów z branży FMCG, która jest największym odbiorcą badań rynku w Polsce, prowadzenie badań eyetrackingowych stanie się w perspektywie najbliższych lat standardem badawczym wymaganym przez firmy dysponujące znaczącym udziałem w rynku i budżetem marketingowym pozwalającym sięgać po nowoczesne metody pomiaru zachowań nabywców, do których należy eye tracking.

Jako główna bariera popularyzacji eye trackingu jako metody badania wskazywany jest wysoki koszt badań, wynikający z użycia specjalistycznego sprzętu. Wydatek od kilku do kilkunastu tysięcy złotych należy do głównych powodów rezygnacji z ich przeprowadzania i szukania tańszych metod pozyskiwania wiedzy o nabywcach. Taka sytuacja ma przede wszystkim miejsce w praktyce funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw. Z drugiej strony obserwując dynamiczny rozwój rynku sprzętu multimedialnego i oprogramowania, szczególnie zaś coraz większą jego dostępność ze względu na postępującą dywersyfikację i obniżanie się ceny, drogą analogii można przypuszczać, że ta prawidłowość dotyczyć będzie również eye trackerów, co w perspek-

tywie powinno pozytywnie przełożyć się na obniżenie kosztów badań, a dzięki temu ich większą dostępność także dla mniejszych podmiotów.

W świetle przeprowadzonej powyżej analizy mocnych i słabych stron badań eyetrackingowych wydaje się, że obok względów finansowych, stanowiących istotną barierę popytową, przyczyną stosunkowo niewielkiej popularności eye trackingu w Polsce należy szukać także po stronie podażowej. Oczywiste jest, że w przypadku agencji reklamowych oferowanie eye trackingu jako narzędzia wspierającego przygotowanie i realizację strategii produktu i promocji może być znakomitym sposobem wyróżnienia się na tle konkurencji. Dysponowanie atutem w postaci możliwości przeprowadzenia analizy rzeczywistych zachowań potencjalnych odbiorców kampanii reklamowej, wydaje się nie do przecenienia. Tymczasem, jak wskazano wcześniej, tylko nieliczne podmioty (firmy badawcze) oferują swoim klientom realizację badań eyetrackingowych. Można przypuszczać, że jedną z istotnych przyczyn takiego stanu rzeczy jest bardzo duże ryzyko popełnienia błędu w trakcie ich realizacji. Trudność prowadzenia pomiaru i duża wrażliwość metody na nieprawidłowości, które wystąpiły podczas badania, mogą doprowadzić do nieprawidłowej interpretacji wyników, a w efekcie do sformułowania całkowicie błędnych wniosków z badania. Dla przedsiębiorstwa, które na ich podstawie sformułuje strategię działania, np. opracuje strategię komunikacji z klientami, może mieć to fatalne skutki w zakresie skutecznego kształtowania relacji z nimi.

LITERATURA

- Chojnacki W., Jardanowski P. (2009), *Obszary zainteresowań (ang. area of interest – AOI) jako metoda analizy wyników badania eye tracking*, Wydawnictwo PJWSTK, Warszawa.
- Duchowski A. (2003), *Eye Tracking Methodology. Theory and Practice*, Springer Verlag, London.
- Jardanowski P. (2009), *Eye tracking*, <http://www.symetryczna.pl/usability/eye-tracking/> (stan na dzień 10 lipca).
- Josephson S., Holmes M. E. (2004), *Ages Differences in Visual Search for Information on Web Pages*, Proceedings of the 2004 Symposium on Eye Tracking Research & Applications, San Antonio, Texas, ACM Press, New York.
- <http://www.tobii.com/en/eye-tracking-research/global/products/>

<http://www.ofbor.pl/>

Nielsen J., Pernice K. (2009), *Eyetracking Methodology, How to Conduct and Evaluate Usability Studies Using Eyetracking*, <http://www.useit.com/eyetracking/methodology> (stan na dzień 20 października).

Scheier Ch., Heinsen S. (2003), *Aufmerksamkeitsanalyse*, [w:] S. Heinsen, P. Vogt (red.), *Usability praktisch umsetzen: Handbuch für Software, Web, Mobile Devices und andere interaktive Produkte*, Hanser Verlag, München.

Schiessel M., Duda S., Thölke A., Fischer R. (2003), *Eye Tracking and its Applications in Usability and Media Research*, Journal „Sonderheft Blickbewegung”, MMI-interaktiv Journal, No. 6.

Stenfors I., Morén J., Balkenius Ch. (2003), *Behavioural Strategies in Web Interaction. A View from Eye-Movement Research*, [w:] J. Hyönä (red.), *The Mind's Eye: Cognitive and Applied Aspects of Eye Movement Research*, Elsevier Science, Amsterdam.

EWA BADZIŃSKA

Wydział Inżynierii Zarządzania
Politechnika Poznańska
ewa.badzinska@put.poznan.pl

Perspektywy rozwoju i kształtowania pozycji konkurencyjnej jednostki naukowo-badawczej

SŁOWA KLUCZOWE: *pozycja konkurencyjna, potencjał rozwoju, konkurencyjność, działania promocyjne, szanse i zagrożenia*

STRESZCZENIE: Problemem badawczym niniejszej pracy są uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa (jednostki naukowo-badawczej) w kierunku kształtowania pozycji konkurencyjnej. Celem jest analiza potencjału firmy w obszarze promocji i komunikacji społecznej oraz identyfikacja stosowanych obecnie instrumentów konkurowania. Do realizacji celu pracy wykorzystano metodykę foresight (studia literatury przedmiotu, panele eksperckie, wywiad pogłębiony, burza mózgów, analiza swot, metody scenariuszowe).

Prospects for development and formation of a competitive position of a scientific and research institution

KEY WORDS: *competitive position, development potential, competitiveness, promotion, opportunities and threats*

ABSTRACT: The research problem of the paper are determinants of enterprise development (in the context of a scientific and research institution) towards the development of competitive position. The aim is to analyze the potential of a company in the area of promotion and social communication and to identify currently used instruments of competing. To achieve the aim of the paper, the research was based on foresight methodology (literature studies, expert panels, in-depth interviews, brainstorming, swot analysis, scenario-based methods).

WPROWADZENIE

W dobie gospodarki przesytu przedsiębiorstwa zmuszone są coraz intensywniej walczyć z innymi o swoje pozycje konkurencyjne na określonych rynkach. Niezbędna jest budowa potencjału konkurencyjności, który umożliwi zastosowanie odpowiednich, świadomie kreowanych instrumentów konkurowania i zdobycie przewagi konkurencyjnej. Coraz bardziej konkurencyjne warunki, w jakich przyszło funkcjonować podmiotom na rynku, wymagają nie tylko przekazywania informacji o sobie, o swojej ofercie i atutach względem konkurentów, ale także odbierania sygnałów z rynku dotyczących trendów rozwoju, przeobrażeń makro- i mikrootoczenia oraz potrzeb i preferencji nabywców. Problemem badawczym niniejszej pracy są uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa (jednostki naukowo-badawczej) w kierunku kształtowania pozycji konkurencyjnej. Celem poznawczym prowadzonych badań była diagnoza potencjału firmy w obszarze promocji i komunikacji społecznej oraz identyfikacja stosowanych obecnie instrumentów konkurowania.

Waga podjętego problemu badawczego wynika z faktu, że pozycja konkurencyjna jest jednym z mikroekonomicznych wyznaczników konkurencyjności przedsiębiorstw. Tymczasem zarządzanie konkurencyjnością przedsiębiorstw wciąż stanowi duże wyzwanie dla menedżerów w Polsce. Istotne jest zatem ustalenie przesłanek stanowiących podstawę modyfikacji obecnie stosowanych instrumentów konkurowania firm z uwzględnieniem oczekiwań i preferencji docelowych odbiorców oraz otoczenia konkurencyjnego.

Na podstawie studiów literatury przedmiotu, paneli eksperckich, metody burzy mózgów, wywiadu pogłębionego z kierownikami zakładów oraz analizy swot wyróżniono kluczowe czynniki warunkujące kształtowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wskazano także na jego słabości i zagrożenia w badanym obszarze. Wyniki uzyskane w trakcie prowadzonych badań oraz opinie ekspertów i kadry zarządzającej na temat dalszego rozwoju przedsiębiorstwa stanowiły dla autorki podstawę do stworzenia scenariusza możliwych zdarzeń². Artykuł jest rodzajem raportu pobadawczego.

² Scenariusz możliwych zdarzeń oparty jest na logice intuicyjnej autora, ale wykorzystuje również doświadczenie ekspertów. Istota scenariusza polega na

STUDIA LITERATUROWE Z ZAKRESU ANALIZ

Współczesne przedsiębiorstwa prowadzą działalność w otoczeniu charakteryzującym się nie spotykaną do tej pory dynamiką zmian i niestabilnością reguł gry. Dąży się do sformułowania paradygmatów funkcjonowania przedsiębiorstw, których podstawą będą nowe źródła przewagi konkurencyjnej, mogące sprostać podejmowanym wyzwaniom gospodarki, wynikającym z procesu globalizacji i integracji regionów.

Wspomniane procesy rzutują w istotny sposób na strategię i działania marketingowe współczesnych firm – zwłaszcza metody komunikowania się z klientami – oraz sposoby prowadzenia działalności operacyjnej. Niezbędna staje się modyfikacja dotychczasowych strategii i przestawienie się menedżerów na nowy sposób myślenia i działania, w którym istotną rolę odgrywa gospodarka oparta na wiedzy i nowoczesnych mediach elektronicznych (por. Badzińska 2011a, s. 7, 8).

W literaturze przedmiotu od lat toczy się spór o to, czy decydujący wpływ na proces kształtowania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw będą miały w przyszłości czynniki egzogeniczne czy endogeniczne. Dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu instytucji gospodarczych, ich różnokierunkowość oraz pojawiające się kryzysy ekonomiczne skupiły uwagę decydentów na poszukiwaniu nowych narzędzi zarządzania strategicznego, które zwiększałyby tolerancję, niepewność i odporność na niespodziewane zdarzenia. Efektem tego było opracowanie przez firmę Royal Dutch-Shell metod scenariuszowych, polegających na stworzeniu różnych wersji rozwoju sytuacji w otocze-

tworzeniu zbioru potencjalnych wydarzeń ważnych dla istnienia organizacji. Celem badań jest identyfikacja przyczyn tych wydarzeń, możliwych kierunków ewolucji, siły ich oddziaływań na firmę oraz określenie zdolności organizacji do dostosowywania się do nowych warunków otoczenia. Dalszym efektem może być opracowanie scenariuszy rozwoju wydarzeń w otoczeniu (scenariusza optymistycznego, pesymistycznego, najbardziej prawdopodobnego, a także scenariusza niespodziankowego) i zaprojektowanie odpowiedniej reakcji organizacji (por. Gierszewska, Romanowska 2003, s. 65-91). Opracowanie scenariuszy rozwoju wydarzeń w otoczeniu będzie stanowić efekt dalszych, bardziej pogłębionych badań autorki.

niu biznesowym oraz zaprojektowaniu reakcji firmy na zachodzące zmiany³.

Coraz bardziej konkurencyjne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku globalnym spowodowały konieczność prowadzenia systematycznych studiów nad przyszłością. Nieodzowne stało się podejście wieloaspektowe oraz formułowanie wizji przyszłości, jako syntezy i spójnego opisu ewolucji zdarzeń. Scenariusze mają za zadanie pobudzić decydentów do myślenia wariantowego, a więc do gotowości rozpatrywania zjawisk, które mogą potoczyć się odmiennie w stosunku do przewidywań (Liss 2000, s. 4). Budowa scenariuszy następuje w wyniku analizy złożonych sytuacji. Nie stanowią one statycznych, pojedynczych obrazów przyszłości, lecz zawierają serię obrazów układających się w pewną dynamiczną historię (Grundy, Brown 2004, s. 55).

W literaturze przedmiotu znaleźć można współcześnie wiele metodologicznych wskazań charakteryzujących zastosowanie metod scenariuszowych w procesie budowy strategii organizacji (Radzikowska 2000, s. 194; Stabryła 2000, s. 147-150). Metody scenariuszowe wykorzystuje się przede wszystkim w sytuacjach, gdy badany problem jest złożony, istnieje wysokie prawdopodobieństwo zmian otoczenia, trudno jest określić przebieg głównych trendów, a horyzont czasowy jest względnie długi (Locum 2003, za: Borodako 2009, s. 84).

Scenariusze budowane są zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, branży, jak i gospodarki regionalnej czy krajowej, a nawet całego świata. Różnią się nie tylko poziomem, na jakim są budowane, ale także formą wynikającą ze sposobu ich konstrukcji. Jeden z twórców metody scenariuszowej – Kees van der Heijden wyróżnia następujące ich rodzaje: indukcyjne, dedukcyjne oraz tworzone metodą przyrostową (Van der Heijden 2000, s. 206-227). Nieco odmiennie przedstawia się podział scenariuszy zaproponowany przez A. Klasika (1993, s. 91-94) czy G. Ringlanda (2002, s. 159-160). Z kolei podział metod scenariuszowych opracowany przez G. Gierszewską i M. Romanowską (2003, s. 65-91)

³Koncepcja scenariuszy została zastosowana po raz pierwszy przez koncern General Electric oraz firmę Stell Nederland w latach 70. xx w., a w literaturze przedmiotu metodę scenariuszową spopularyzowali w tym okresie H. Kahn i A.J. Wiener (1967).

obejmuje: scenariusze możliwych zdarzeń, scenariusze symulacyjne, scenariusze stanów otoczenia oraz scenariusze procesów w otoczeniu⁴.

Zastosowanie metod scenariuszowych w badaniach nad przyszłością może przynieść dla analizowanego systemu wymierne korzyści, takie jak: pomoc decydom w wytyczaniu celów, odkrywanie mechanizmów dynamiki przedsiębiorstwa czy znalezienie instrumentów aktywnego kształtowania przyszłości przedsiębiorstwa (por. Penc-Pietrzak 2010, s. 89).

Metoda scenariuszowa obarczona jest jednak pewnymi słabościami, które wiążą się między innymi z trudnością przełożenia wypracowanych scenariuszy na konkretne decyzje ze względu na liczne wizje prawdopodobnych wersji przyszłości, konieczność dużego doświadczenia własnych specjalistów i pomocy ekspertów z zewnątrz oraz posiadanie przez zespoły opracowujące scenariusze wiedzy o minionym i obecnym stanie rzeczy (Bieniok 1999, s. 14, 15).

METODYKA BADAŃ

W niniejszym opracowaniu wykorzystano metodykę foresight do kreowania przyszłego rozwoju firmy w zakresie promocji i komunikacji społecznej. Podstawą sformułowania scenariusza przyszłych zdarzeń była m.in. diagnoza stanu istniejącego i ocena potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa oraz prognozowane tendencje zmian – informacje uzyskano w procesie aktywnych, zbiorowych konsultacji eksperckich, burzy mózgów, wywiadów pogłębionych z kierownikami zakładów i analizy materiałów źródłowych.

W badaniach foresightu istotna jest aktywna komunikacja zainteresowanych stron, by uwzględnić możliwie różne punkty widzenia. Korzystanie z szerokiej palety metod analizy, symulacji, prognozowania ma łączyć teraźniejszość z przyszłością przy uwzględnieniu procesu ciągłego rozwoju. Metodyka foresight wiąże się m.in. z rozpoznawa-

⁴ Szerzej na temat charakterystyki metod scenariuszowych patrz: Badzińska E. (2011b, s. 11-20), *Metody scenariuszowe w badaniach nad przyszłością*, [w:] M.K.Wyrwicka (red.), *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę*, tom II, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

niem elementów sprawczych i rozważaniami nad ich siłą, kierunkiem i okresem oddziaływania, a także przewidywaniem przyszłych problemów i przygotowaniem metod postępowania z nimi (Wyrwicka 2011, s. 5).

Tradycyjne formułowanie strategii marketingowych jest dzisiaj skazane na niepowodzenie, ze względu na bazowanie na paradygmatach planowania linearnego, które powstały w okresie względnej stabilizacji rynków i branż. Obecnie konkurenci, dostawcy i klienci przechodzą gwałtowne transformacje, dlatego projekty strategii marketingowych, które zakładają ciągłość trendów i jednoznaczność celów rynkowych, nie spełniają należycie swej roli w zakresie trafnego prognozowania. Praktyczną i skuteczną alternatywą okazują się metody planowania scenariuszowego. Scenariusze są szczególnie przydatne jako podstawa planowania w niepewnym otoczeniu. Nie dotyczą one pojedynczych elementów, lecz bazują na zidentyfikowanych przez uczestników badania związkach przyczynowo-skutkowych (Mesjasz 2008, s. 15). Przedstawiają w sposób kompleksowy opis przyszłego zachowania się systemu, który pozwoli funkcjonującej organizacji poradzić sobie z niepewnością i gwałtownie zmieniającym się otoczeniem (Sadler 2003, s. 44).

Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto podział metod scenariuszowych opracowany przez G. Gierszewską i M. Romanowską. W ramach realizacji celu pracy zaproponowano scenariusz możliwych zdarzeń. Jest on oparty na logice intuicyjnej badacza, ale wykorzystuje również doświadczenie ekspertów. Proces tworzenia scenariusza polega na znalezieniu zbioru potencjalnych wydarzeń ważnych dla istnienia organizacji. Celem badań jest identyfikacja przyczyn tych wydarzeń, możliwych kierunków ewolucji, siły ich oddziaływań na firmę oraz określenie zdolności organizacji do dostosowywania się do nowych warunków otoczenia.

CHARAKTERYSTYKA PRZEDMIOTU BADAŃ

Przedmiotem badań prowadzonych w Instytucie Włókien Naturalnych i Roślin Zielarskich były:

- ▶ identyfikacja i analiza podejmowanych działań promocyjnych,
- ▶ diagnoza potencjału przedsiębiorstwa w badanym obszarze,

- uwarunkowania przyszłego rozwoju w kierunku kształtowania pozycji konkurencyjnej.

Instytut Włókien Naturalnych i Roślin Zielarskich w Poznaniu utworzony został dnia 1 stycznia 2009 r. w wyniku konsolidacji dwóch Instytutów, a mianowicie Instytutu Włókien Naturalnych oraz Instytutu Roślin i Przetworów Zielarskich. Połączenie nastąpiło w ramach restrukturyzacji niektórych jednostek badawczo-rozwojowych podległych Ministrowi Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Przesłankami procesu konsolidacji było zintegrowanie potencjału kadrowego i olbrzymiego dorobku naukowego Instytutów o kilkudziesięcioletniej tradycji, ponadto racjonalizacja zasobów majątkowych, optymalizacja kosztów działalności oraz spodziewany efekt synergii wynikający z aktywności badawczo-rozwojowej. Istotnym aspektem był także wzrost konkurencyjności nowo powstałego podmiotu gospodarczego w zakresie potencjału wdrożeniowego.

Instytut Włókien Naturalnych i Roślin Zielarskich jest dzisiaj interdyscyplinarną jednostką naukowo-badawczą, która prowadzi badania teoretyczne i aplikacyjne w takich obszarach, jak: biologia molekularna, inżynieria genetyczna, biotechnologia, nanotechnologia oraz hodowla i agrotechnika roślin.

Instytut kształtując swój rozwój w systemie zarządzania strategicznego w formule organizacji uczącej się, musi uwzględniać istotne czynniki zewnętrzne, które determinują możliwe warianty podejmowanych decyzji. Należą do nich: otoczenie prawne (np. Ustawa o instytutach badawczych; Prawo o zamówieniach publicznych), czynniki instytucjonalne, warunki ekonomiczne i gospodarcze państwa. Istotną determinantą rozwoju Instytutu jest ponadto otoczenie regionalne, a szczególnie polityka regionalna i aktywność wielkopolskich przedsiębiorców oraz ich zainteresowanie nowoczesną technologią produkcji roślin specjalnych (włóknistych, energetycznych, zielarskich) (por. Spychalski 2012, s. 92, 93).

Niewątpliwie istotnym aspektem wpływającym na rozwój i kształtowanie konkurencyjności Instytutu są uwarunkowania wewnętrzne, czyli zasoby rzeczowe oraz coraz bardziej liczące się zasoby niematerialne, takie jak: unikatowe kompetencje, know-how, doświadczenie czy kapitał społeczny organizacji. O ogromnym potencjale kadrowym

i doświadczeniu naukowym Instytutu świadczy m.in. liczba ponad 50 realizowanych obecnie projektów badawczych finansowanych w ramach programów krajowych (m.in. NCBiR, NCN, POIG), a także zagranicznych. Do najważniejszych z nich należą m.in.: Nowa żywność bioaktywna o zaprogramowanych właściwościach prozdrowotnych (POIG 1.1.2.), Funkcjonalne nano- i mikromateriały włókiennicze – NANOMITEX (POIG 1.3.1), NATEX Natural Aligned Fibres and Textiles for Use in Structural Composite Applications (7PR), opracowanie technologii wytwarzania i aplikacji ekstraktu lignanów z nasion lnu w suplementach diety (Projekt Rozwojowy).

Potencjał Instytutu stanowią również efekty działalności naukowo-badawczej związane z opracowywaniem, wdrażaniem i komercjalizacją technologii. Wymienić tu można m.in.: opracowanie nowych technologii (6), wdrożenia i sprzedaż technologii (65), patenty i zgłoszenia patentowe (31), nagrody i wyróżnienia za działalność badawczą i rozwojową (64).

W ramach struktury funkcjonuje Dział Koordynacji Badań, Controlingu i Transferu Technologii, którego głównym zadaniem jest wsparcie administracyjno-organizacyjne realizowanych w Instytucie projektów badawczych, inwestycyjnych oraz tzw. miękkich. Pracownicy Działu posiadają wieloletnie doświadczenie w aplikowaniu, realizacji i rozliczaniu projektów w ramach funduszy strukturalnych, programów krajowych i międzynarodowych.

WYNIKI BADAŃ

Realizację badań prowadzonych w Instytucie Włókien Naturalnych i Roślin Zielarskich w Poznaniu w ramach Projektu „B + R dla Wielkopolski” rozpoczęto od wstępnej identyfikacji obszaru działań przedsiębiorstwa – zapoznania się z dokumentacją wewnętrzną dotyczącą struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, analizy materiałów ze źródeł wtórnych, badań obserwacyjnych i konsultacji eksperckich. W celu zdiagnozowania badanego problemu przeprowadzono wywiad pogłębiony z kierownikami i pracownikami:

- Zakładu Innowacyjnych Technologii Włókienniczych,
- Pracowni Technologii Przetwórstwa Roślin Włókniстых i Laboratorium Włókienniczego,

- Zakładu Innowacyjnych Biomateriałów i Nanotechnologii, w tym Laboratorium Palności i Pracowni Ekstruzji,
- Zakładu Badań i Przetwórstwa Nasion,
- Działu Marketingu i Wzornictwa,
- Sklepu Firmowego „TEXTILEN”.

Ponadto konsultacje z kadrą kierowniczą pozwoliły na uzyskanie istotnych danych dotyczących komercjalizacji wyników prowadzonych badań i kierunków współpracy w sferze nauka-biznes oraz prowadzonych działań promocyjnych.

Kolejnym etapem prowadzonych badań były panele eksperckie na temat modyfikacji i podjęcia nowych działań na rzecz promocji Instytutu i budowania wizerunku marki Bioflax. W dyskusjach panelowych uczestniczyli przedstawiciele Instytutu z Zakładu Marketingu i Wzornictwa, Zakładu Badań i Przetwórstwa Nasion, Zespołu Sprzedaży, Działu Informacji Naukowej i Współpracy z Zagranicą oraz Działu Koordynacji Badań, Controllingu i Transferu Technologii.

W ramach studiów własnych przeprowadzono badania obserwacyjne działań konkurentów w obszarze dotyczącym promocji oferty produktowo-usługowej oraz działalności sklepu internetowego.

Na podstawie źródeł pierwotnych i wtórnych przeprowadzono diagnozę potencjału jednostki w zakresie budowania relacji z mikro-otoczeniem (współpraca z uczelniami, ośrodkami B + R, Instytucjami Otoczenia Biznesu, władzami Regionu). Kolejna runda konsultacji eksperckich na temat działań wizerunkowych i promocyjnych Instytutu dotyczyła zmiany nazwy sklepu firmowego i internetowego na Biostyl i dalszej strategii działania.

Dzięki ogromnemu wsparciu ze strony specjalistów-ekspertów Instytutu przeprowadzono analizę diagnostyczną potencjału przedsiębiorstwa w zakresie promocji oferty produktowo-usługowej, a także przewidywanych kierunków rozwoju w najbliższych pięciu latach. Ustalono przesłanki stanowiące podstawę modyfikacji obecnie stosowanych działań w zakresie promocji przedsiębiorstwa z uwzględnieniem oczekiwań i preferencji docelowych odbiorców. Syntetyczna ocena jakościowa organizacji pozwoliła na sformułowanie scenariusza możliwych zdarzeń w kierunku kształtowania przewagi konkurencyjnej w obszarze objętym badaniem. Wśród kluczowych czynników sukcesu

i źródeł kształtowania przewagi konkurencyjnej placówki wymienić należy potencjał kadry, wieloletnie doświadczenie naukowo-wdrożeniowe i infrastrukturę badawczą, dzięki którym Instytut może oferować innowacyjne i unikatowe rozwiązania produktowe (np. o charakterze prozdrowotnym i ekologicznym). O sile produktów marki Bioflax oraz olejów lnianych stanowią: ich wysoka jakość (posiadają certyfikaty jakości surowców i technologii), aspekty prozdrowotne oraz atrakcyjność pod względem ceny. Są to istotne atuty, wyróżniające markę Bioflax na tle produktów konkurencyjnych, dlatego Instytut powinien podkreślać je w przyszłych działaniach promocyjnych. Obecnie produkty te, pomimo tak silnej przewagi, nie są wystarczająco rozpoznawalne wśród konsumentów, co stanowi niewątpliwą słabość Firmy. Analiza materiałów źródłowych wskazuje, że przyczyną tego stanu jest brak skutecznych działań promocyjnych i wizerunkowych (w tym brak działań reklamowych, sponsoringowych, komunikacji w Internecie, mało atrakcyjna oferta sklepu internetowego). Istotną słabością jest również obszar komunikacji wewnętrznej (Intranet, regularne spotkania, przekaz informacji) oraz brak wydawnictw patronackich.

W ocenie ekspertów scenariusz możliwych zdarzeń przedstawia się następująco:

W perspektywie pięciu lat nastąpi modyfikacja stosowanych instrumentów konkurowania i poprawa skuteczności podejmowanych działań promocyjnych.

- ▶ Instytut będzie w większym stopniu wykorzystywał znaczącą rolę innowacyjnych produktów. W działalności wizerunkowej znacznie podkreślać ich jakość, unikatowość i aspekty prozdrowotne.
- ▶ Szansę rozwoju stanowić będzie także prognozowany wzrost nacisku ze strony klientów i organizacji (np. konsumenckich) na identyfikowalność surowców i doskonalenie standardów bezpieczeństwa żywności, a więc badania, certyfikaty jakości surowców, np. na brak metali ciężkich, które Instytut już posiada.
- ▶ Nowego wymiaru nabierze promocja w Internecie. W tym celu Firma wykorzysta szansę związaną ze wzrostem oczekiwań konsumentów w zakresie informacji na temat zdrowotności i wartości odżywczych produktów (wzrost popytu na wyroby i suplementy diety z lnu) oraz szansę dotyczącą zwiększonego poziomu wykorzystania technologii

informacyjno-telekomunikacyjnych. Moda na zdrowy styl życia będzie szczególnie podkreślana w działalności promocyjnej sklepu firmowego „Biostyl”.

- Niezmiernie ważnym aspektem będzie ponadto otwartość Instytutu na współpracę z krajowymi i zagranicznymi ośrodkami B + R oraz dyfuzja wiedzy i transfer technologii na linii nauka-biznes. Poza wymiernymi efektami kooperacji, takimi jak np. wspólne projekty badawcze, komercjalizacja wyników prowadzonych prac, będzie służyło to budowaniu pozytywnego wizerunku oraz realizacji jego wizji. Przyszły obraz Instytutu to uzyskanie pozycji jedynej w Polsce interdyscyplinarnej organizacji badawczej będącej państwowym instytutem badawczym i zajmującej się kompleksowymi badaniami nad pozyskiwaniem i przerobem naturalnych surowców włóknistych, zielarskich oraz energetycznych (Spychalski 2012, s. 95).
- Atutami Instytutu są i będą niewątpliwie: znacząca pozycja w zakresie badań nad roślinami włóknistymi i zielarskimi, cenne zasoby w zakresie infrastruktury naukowej i doświadczalno-wdrożeniowej oraz transfer technologii o wysokiej efektywności technicznej.
- Szansą dla przyszłego rozwoju Instytutu będzie rewitalizacja upraw lnu oraz rozwój działów specjalnych rolnictwa i przetwórstwa surowców włóknistych i energetycznych, które pozwolą na efektywne wykorzystanie potencjału intelektualnego kadry i potencjału produkcyjnego. Niezwykle ważna będzie tu spójność poszczególnych form aktywności.
- Istotnym zagrożeniem dla funkcjonowania Instytutu będzie najprawdopodobniej spadek nakładów na działalność innowacyjną w zakresie innowacji produktowych i procesowych, wzrost importu produktów substytucyjnych oraz wzrost liczby nowych, silnych przedsiębiorstw kapitału prywatnego.
- Negatywny skutek i zagrożenie w utrzymaniu pozycji konkurencyjnej przyniesie ponadto dalsze ograniczanie dofinansowania sektora badawczo-rozwojowego z budżetu państwa.
- Możliwe pogorszenie koniunktury, nieuczciwe zabiegi konkurentów i spadek zbytu wyrobów wymuszą zwiększenie intensywności działań promocyjnych, w celu podkreślenia jakości i oryginalności

produktów Instytutu oraz prowadzonych badań i realizowanych projektów wdrożeniowych. Szanse rozwojowe wynikać będą z minimalizacji słabości i umiejętnego wykorzystania pojawiających się możliwości.

ZAKOŃCZENIE

Warunkiem skuteczności przyszłych działań promocyjnych będzie niewątpliwie znalezienie nowatorskich technik gromadzenia, transformacji, przekazywania i użytkowania informacji, które stanowiąc będą o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa i sprostają przyszłym wyzwaniom polskiej gospodarki rynkowej.

Współczesne podejście do planowania strategicznego wymaga wyraźnego zwrócenia się ku niejednoznaczności i niepewności w kwestii strategicznej. Strategia nie jest dziś raz ukończoną czynnością, lecz permanentnym uczeniem się, szybką i elastyczną adaptacją do zmieniających się okoliczności i ciągłym doskonaleniem systemu.

Budowanie scenariuszy rozwoju danego zakresu działań wymaga założenia eksploracji trendów i niepewności w kluczowych obszarach. W odniesieniu do promocji i komunikacji społecznej obejmują one m.in.: otoczenie komunikacyjne (np. takie trendy jak: indywidualizacja zachowań, interaktywność, mobilność), grupy docelowe, postawy zakupowe, ścieżki decyzyjne, zmiany w percepcji i nawykach, kanały i strategię sprzedaży, zmiany wartości marki w zależności od trendów zmian czy koncepcji rozciągania marki na inne produkty.

Funkcjonowanie przedsiębiorstw na rynku w sytuacji permanentnych zmian warunków gospodarowania oznacza zagrożenie w zdobyciu i utrzymaniu pozycji konkurencyjnej. O konkurencyjności Instytutu Włókien Naturalnych i Roślin Zielarskich świadczą niewątpliwie prowadzone badania naukowe i posiadanie wysokiej jakości laboratoriów badawczych oraz kreatywność pracy i zaangażowanie kadry. To dzięki temu w Instytucie powstają innowacyjne rozwiązania technologiczne chronione prawem patentowym. Stosując już dzisiaj najnowocześniejsze formuły postępowania badawczego oraz gwarantując najwyższą jakość wyrobów, a także spełniając kryteria efektywności ekonomicznej i standardy etyczne, Instytut ma szansę realizacji swojej wizji.

LITERATURA

- Badzińska E. (2011a), *Konkurowanie przedsiębiorstw w segmencie młodych konsumentów*, PWE, Warszawa.
- Badzińska E. (2011b), *Metody scenariuszowe w badaniach nad przyszłością*, [w:] M.K. Wyrwicka (red.), *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę*, tom II, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Borodako K. (2009), *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę* (2011), M.K. Wyrwicka (red.), tom II, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2003), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Grundy T., Brown L. (2004), *Be Your Own Strategy Consultant*, Thomson, London.
- Heijden van der K. (2000), *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Kahn H., Wiener A.J. (1967), *The Year 2000. A Framework for Speculation on the Next Thirty Three Years*, Macmillan, New York.
- Liss K. (2000), *Scenario Planning Reconsidered*, „Harvard Management Update” September.
- Locum N. (2003), *Participatory Methods Toolkit. A practitioner's manual*, King Baudouin Foundation, United Nations University, Helsinki, [za:] K. Borodako (2009), *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Mesjasz Cz. (2008), *Przewidywanie we współczesnym zarządzaniu strategicznym*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3.
- Penc-Pietrzak I. (2010), *Planowanie strategiczne w nowoczesnej firmie*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Planowanie strategiczne* (1993), A. Klasik (red.), PWE, Warszawa.
- Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem* (1999), H. Bieniok (red.), cz. 2, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
- Radzikowska B. (2000), *Scenariusze*, [w:] *Prognozowanie gospodarcze. Metody i zastosowania*, M. Cieślak (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Ringland G. (2002), *Scenarios in Business*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Sadler Ph. (2003), *Strategic Management*, Kogan Page, London.
- Spychalski G. (2012), *Koncepcja rozwoju Instytutu Włókien Naturalnych i Roślin Zielarskich w Poznaniu*, [w:] *Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis*, Seria: Oeconomica 292 (66), Szczecin.
- Stabryła A. (2000), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków.

JUSTYNA LEWANDOWSKA

Wyższa Szkoła Logistyki w Poznaniu
justyna.lewandowska@wsl.com.pl

Opracowanie nowej oferty produktowej przedsiębiorstwa DLM w odniesieniu do zasad filozofii kaizen

SŁOWA KLUCZOWE: oferta produktowa, filozofia kaizen, praktyki ciągłego doskonalenia, identyfikacja strat, redukcja strat

STRESZCZENIE: Artykuł ma na celu przedstawienie propozycji nowej oferty produktowej uwzględniającej zasady filozofii kaizen przedsiębiorstwa doradczego świadczącego swoje usługi m.in. dla przemysłu poligraficznego. Na podstawie badań literatury oraz badań empirycznych zaprezentowano w artykule główne założenia filozofii kaizen oraz praktyczne ich wykorzystanie. Po dokonaniu uproszczonej analizy SWOT przedsiębiorstwa DLM zaproponowano zmodyfikowaną ofertę produktową uwzględniającą zasady filozofii kaizen.

Developing a new product offer of DLM company on the principles of kaizen philosophy

KEYWORDS: product offer, Kaizen philosophy, continuous improvement practices, identification of losses, reduction of losses

ABSTRACT: The article aims to present a proposal of a new product offer including principles of kaizen philosophy for the consulting company that provides its services, among others, for the printing industry. Based on the literature studies and empirical research, the article presents the main assumptions of the kaizen philosophy and its practical use. After the simplified SWOT analysis of DLM company, the author proposed a modified product offer, taking into account the principles of kaizen philosophy.

WPROWADZENIE

Filozofia kaizen, powstała 50 lat temu w Japonii, ma na celu przynieść efekty tym, którzy mają odwagę zmienić siebie i dotychczasowe przyzwyczajenia. Daje przedsiębiorstwom nowe życie biznesowe, w którym zmiana na lepsze towarzyszy każdemu codziennie i wszędzie. Rozpoczyna się od małych stopniowych udoskonaleń, a kończy na wielkich strategicznych zmianach w przedsiębiorstwach. Wszystko po to, aby obniżyć koszty i poprawić wskaźniki rentowności (Pograniczny 2011)⁵. Ten skuteczny model zarządzania wywodzi się w prostej linii z fabryk, ale znajduje naśladowców w branży usługowej i administracji.

CHARAKTERYSTYKA FILOZOFII KAIZEN

Filozofia kaizen (jap. 改善, pol. ‘poprawa, polepszenie, zmiana na lepsze’) – definiowana jako filozofia postępowania, wywodząca się z japońskiej kultury i praktyki zarządzania. Jej zastosowanie nie sprowadza się tylko do tego, aby produkt czy usługa odpowiadały określonym wymaganiom jakości. W myśl tej filozofii jakość sprowadza się do stylu życia – niekończącego się procesu ulepszania. Podstawową regułą tej filozofii jest ciągłe zaangażowanie oraz chęć ciągłego podnoszenia jakości firmy i produktu. Polega to na włączeniu procesu myślowego na każdym etapie np. produkcji, jest odpowiedzią na zautomatyzowane, tradycyjne podejście do produkcji masowej, które eliminuje potrzebę świadomej oceny wykonywanego zadania (*Kenkyusha’s...*, 1991).

W kontekście zarządzania kaizen ma dwie główne funkcje do spełnienia: utrzymanie i doskonalenie standardów. Utrzymanie dotyczy zachowania obecnego poziomu technologii zarządzania oraz standardów operacyjnych. Doskonalenie z kolei odnosi się do działań mających na celu ulepszenie obecnych standardów. Doskonalenie może

⁵Większość przedsiębiorstw z Europy Zachodniej i Ameryki zaliczanych do światowej czołówki, które wykorzystały filozofię i narzędzia kaizen lub jej elementy, osiągnęły w ciągu pięcioletniego okresu stosowania rozmaite usprawnienia, wzrosła ich produktywność do 30%, przy jednoczesnym skróceniu czasu wytwarzania do 50%. Zwykle redukowano także zapasy do 80% oraz uzyskiwano redukcję miejsca do 70% (Pograniczny 2011).

być sklasyfikowane jako kaizen lub innowacja. Kaizen oznacza małe, stopniowe usprawnienia w efekcie ponoszonych wysiłków. Innowacje oznaczają radykalną poprawę w wyniku ogromnych inwestycji środków w nowe technologie czy wyposażenie. Natomiast kaizen stawia na ludzkie wysiłki, morale, komunikację, szkolenie, pracę zespołową, zaangażowanie i samodyscyplinę – to podejście bazujące na zdrowym rozsądku i niskich kosztach (Imai 2006, s.10).

W kaizen popiera się myślenie zorientowane procesowo, ponieważ wychodzi się z założenia, że należy usprawnić proces, by poprawiły się wyniki. Niepowodzenie w uzyskaniu zaplanowanych wyników oznacza niepowodzenie w procesie. Kierownictwo powinno identyfikować i poprawiać błędy wynikające z procesu. Kaizen skupia się na ludzkich wysiłkach – to orientacja ostro kontrastująca z podejściem Zachodu, w którym liczą się głównie wyniki. Podejście procesowe powinno być stosowane również przy wdrażaniu różnych strategii kaizen, np. planuj-rób-sprawdź-działaj (ang. Plan-Do-Check-Act), standaryzuj-rób-sprawdź-działaj (ang. Standardize-Do-Check-Act), Total Quality Management (TQM), Just-in-Time (JiT), Total Product Maintenance (TPM) (Imai 2006, s. 13).

Jak już zostało wspomniane, w modelu zachodnim dużą wagę przykładają do wyników, jakie osiągnie poszczególny pracownik, wskutek czego nasila się konkurencja i współzawodnictwo. W odróżnieniu od tego model japoński oparty jest na pracy zespołowej i wspólnym podejmowaniu decyzji. Europejscy pracownicy mają możliwość szybkiego awansu, co wiąże się ze znacznym wzrostem wynagrodzeń, lecz nie zapewnia stabilności i pewności w utrzymaniu pozycji w pracy. Japońskie firmy inwestują w podwładnych i choć nie ma tu mowy o dużych różnicach w wynagrodzeniach, a awans jest powolny, to pracownik ma zapewnioną pracę na całe życie. W pierwszym modelu stosowany jest system kar i nagród, pracownik jest ciągle kontrolowany, oceniany według ustalonych norm. W drugim modelu ceni się zaangażowanie, pomysłowość, aktywność i kreatywność, pracownik poddawany jest ciągłej ocenie przez kierownictwo (Hamrol, Mantura 1998, s. 98).

Przedsiębiorstwa europejskie zorientowane są na technikę, która rozwija się w sposób ciągły i dynamiczny. Widoczne efekty są bowiem najważniejsze. Ciągłe szuka się nowych technologii. W Japonii postęp techniczny to nieustanne zmiany wszystkich procesów jedynie wspo-

magane istniejącymi technologiami. Wszystko tu jest zorientowane na ludzi, a nie na technikę. Bariere może stanowić typ kultury organizacyjnej. Przedsiębiorstwa amerykańskie i europejskie koncentrują się zwykle na szybkich zmianach, które przynoszą natychmiastowe rezultaty, skupiają uwagę na technice i celach – nie na ludziach. W odróżnieniu od nich firmy japońskie uwzględniają potrzebę innowacji, nie zapominając o potrzebie ciągłego ulepszania już istniejących standardów (Wasilewski 1998, s.19).

Pomimo tych różnic niewątpliwie istotne i korzystne jest przeniesienie elementów tej filozofii na polski rynek, ponieważ przedsiębiorstwo może zyskać wiele korzyści małymi nakładami finansowymi. Wiele japońskich firm osiągnęło światowy sukces, stosując zarządzanie przez kaizen, dlatego europejskie firmy powinny brać z nich przykład. Nie chodzi tutaj o całkowite naśladowanie, tylko o dostosowywanie japońskich metod do europejskich warunków.

Kaizen to proces rozwiązywania problemów. Aby dobrze zrozumieć i rozwiązać problem, trzeba go rozpoznać oraz zebrać i przeanalizować odpowiednie dane. Rozwiązywanie problemu bez sięgnięcia do danych liczbowych polega na odwołaniu się do przeczuć i odczuć, co nie jest podejściem ani naukowym, ani obiektywnym. Zbieranie danych na temat stanu aktualnego pozwala zrozumieć na czym obecnie przedsiębiorstwo się koncentruje; to służy za punkt wyjścia do poprawy (Imai, 2006, s. 13).

Każda praca to zbiór procesów, a każdy z nich ma zarówno swojego dostawcę, jak i klienta. Materiał lub informacja dostarczane z procesu A (dostawca) są obrabiane i ulepszone przez proces B, a stąd przesyłane dalej – do procesu C. Każdy kolejny proces powinien być traktowany jako klient. Aksjomat – kolejny proces klientem – odnosi się do dwóch typów klientów: wewnętrznych (w przedsiębiorstwie) oraz zewnętrznych (na rynku). Większość osób pracujących w przedsiębiorstwach ma do czynienia z klientami wewnętrznymi. Uświadomienie sobie tego powinno prowadzić do postanowienia, by nigdy nie przekazywać do następnego procesu wadliwych części lub niewystarczających informacji. Jeśli wszyscy w przedsiębiorstwie stosowaliby ten aksjomat, w rezultacie klient zewnętrzny otrzymywałby produkt lub usługę o wysokiej jakości (Imai 2006, s. 13).

Filozofia kaizen ma na celu wdrażanie usprawnień, wymaga sformułowania konkretnego celu przez szczebel zarządzający przedsię-

biorstwa. Przywództwo we wszystkich działaniach kaizen skierowanych na osiągnięcie stawianych celów jest niezbędne. Kaizen wymaga w praktyce także szczegółowego nadzoru wdrażania.

CELE I ZASADY KAIZEN

Cele kaizen

Kaizen, poprzez stopniowe doskonalenie wszelkich aspektów działalności firmy, dąży do osiągnięcia następujących celów:

- skrócenia czasu realizacji procesu pracy oraz poprawy jakości,
- dostosowywania technicznego elementów systemu,
- tworzenia kryteriów oceny i nagradzania,
- redukcji kosztów.

Zasady kaizen

Filozofia kaizen opiera się na dwóch, zasadniczych elementach:

- ulepszania i zmiany na lepsze,
- toczącego się stale procesu.

10 zasad kaizen

1. Problemy stwarzają możliwości.
2. Pytaj 5 razy „Dlaczego?”
3. Bierz pomysły od wszystkich.
4. Myśl nad rozwiązaniami możliwymi do wdrożenia.
5. Odrzucaj ustalony stan rzeczy.
6. Wymówki, że czegoś się nie da zrobić, są zbędne.
7. Wybieraj proste rozwiązania, nie czekając na te idealne.
8. Użyj sprytu zamiast pieniędzy.
9. Pomyłki koryguj na bieżąco.
10. Ulepszanie nie ma końca (Imai 2006, s. 25).

METODA 5 X DLACZEGO (5W)

Jedną z metod wykorzystania filozofii kaizen jest analiza 5 x dlaczego (z ang. 5 Why inaczej 5W). 5W jest jedną z metod pozwalających na wykrywanie przyczyn problemów (lub defektów). Jest to zasada,

którą stosuje się w celu ustalenia podstawowej przyczyny problemu. Zadawanie kilku pytań „Dlaczego?” pozwala dojść do źródła zakłóceń, gruntownie zbadać ich przyczynę i skupić się na ich skutecznym rozwiązywaniu. Dzięki zadawaniu pytań „Dlaczego?” problem staje się bardziej zrozumiały, przez co podstawowa przyczyna jego powstania jest łatwiejsza do zidentyfikowania i wyeliminowania. Analiza **5 Why** pozwala odpowiedzieć na pytania:

- Dlaczego powstał problem?
- Dlaczego go nie zauważyliśmy?
- Jak go rozwiązać?

Twórcą metody **5 Why** jest Sakichi Toyoda. W trakcie rozwoju metodologii przemysłowej metoda **5W** została szybko udoskonalona i wdrożona wewnątrz korporacji motoryzacyjnej Toyota. Jest to jeden z podstawowych składników decydujących o umiejętności radzenia sobie w trudnych sytuacjach. Taiichi Ohno, twórca Toyota Production System, opisuje **5W** jako metodę naukowego podejścia Toyoty, polegającą na kilkakrotnym zadawaniu pytania „Dlaczego?”, dzięki czemu natura problemu, jak również jego rozwiązanie staje się bardziej oczywiste. Metoda **5W** zyskała na popularności na całym świecie i jest wykorzystywana do dziś jako element kaizen. Metoda **5W** jest prostym narzędziem w rozwiązywaniu problemów, łatwym do zastosowania w każdej organizacji. Skuteczność tego narzędzia nie wymaga od pracowników żadnego specjalistycznego przygotowania. Metoda ta skłania pracowników do analitycznego myślenia i samodzielnej identyfikacji problemu. Metoda **5 Why** nie jest działaniem. Polega na dochodzeniu do problemu drogą dedukcji, która niekiedy może prowadzić do błędnych wniosków⁶ (Taiichi 1988, s. 76). Metoda znalazła swoje praktyczne zastosowanie w realizowanym stażu.

METODYKA BADAŃ

W niniejszym raporcie analizy prowadzono opierając się na badaniach wtórnych (studia literaturowe, materiały wewnętrzne przed-

⁶Podczas używania metody 5 Why należy przestać zadawać dalsze pytania w chwili, kiedy zapętlamy się w odpowiedziach albo wnioski zaczynają wyglądać na błędne. Oznacza to, że zaszliśmy zbyt głęboko w analizie.

siębiorstw) oraz badaniach pierwotnych przy wykorzystaniu techniki wywiadu w przedsiębiorstwie DLM oraz obsługiwanym przez nie przedsiębiorstwie poligraficznym. W wyniku przeprowadzonych badań pierwotnych utworzono uproszczoną analizę swot dla przedsiębiorstwa DLM oraz na jej podstawie ustalono propozycję nowej oferty produktowej tegoż przedsiębiorstwa. Ponadto zebrane informacje w przedsiębiorstwie obsługiwanym przez DLM pozwoliły na przedstawienie przykładu wykorzystania filozofii kaizen w identyfikacji i redukcji strat.

CHARAKTERYSTYKA PRZEDMIOTU BADAŃ

Przedmiotem badań było mikroprzedsiębiorstwo DLM świadczące usługi doradcze w zakresie wdrażania nowych technologii oraz wprowadzania nowych produktów na rynek. DLM działa na wielkopolskim rynku od 2006 r., świadcząc swoje usługi głównie dla przedsiębiorstw branży marketingowej oraz poligraficznej. Od trzech lat DLM zaangażowane jest także w usprawnianie procesów w jednej z firm poligraficznych w Wielkopolsce. Przeprowadzono badania jakościowe techniką wywiadu pogłębionego z właścicielem przedsiębiorstwa DLM oraz pracownikami klienta DLM.

WYNIKI BADAŃ

Wynikiem niniejszego badania jest zaplanowanie strategicznego rozwoju przedsiębiorstwa DLM w oparciu o ideę foresightu. W tym celu przeprowadzono uproszczoną analizę swot przedsiębiorstwa. Jednym z jej efektów jest informacja dotycząca słabej jego strony, która ujawniła się w braku wiedzy na temat filozofii kaizen. Jednocześnie analiza przedsiębiorstwa wykazała jego zaangażowanie w projekty usprawniające działalność jego klientów. Te dwa czynniki stały się podstawą kolejnego etapu projektu, tj. opracowania oferty produktowej przedsiębiorstwa DLM odpowiadającej teraźniejszym i przyszłym potrzebom rynku. DLM jako firma doradcza powinna dysponować uniwersalnymi metodami, które będzie mogła zastosować u wielu klientów pochodzących z różnych branż. Uzupełnienie wiedzy dotyczącej filozofii kaizen dla przedsiębiorstwa DLM jest szansą na pogłębienie

prac/usług, które już świadczy, oraz zaoferowanie tychże usług nowym klientom w przyszłości. Po nabyciu wiedzy na temat filozofii kaizen DLM może zmodyfikować swoją ofertę o usługę identyfikacji i redukcji strat w przedsiębiorstwie w myśl filozofii kaizen.

Udokumentowaniem tego jest pierwszy projekt pt. „Redukcja strat makulatury o 2%” przeprowadzony w przedsiębiorstwie poligraficznym. Klientem DLM jest drukarnia offsetowa zatrudniająca około 200 osób, posiadająca w swojej ofercie druk czasopism, książek, katalogów. Projekt identyfikacji i redukcji strat przeprowadzono przy zastosowaniu 10 zasad kaizen, rozpoczynając od analizy 5 × dlaczego.

Podczas analizy stanowisk roboczych stwierdzono szereg problemów, mających bezpośredni i pośredni wpływ na poziom zużycia papieru w przedsiębiorstwie.

Bezpośredni wpływ:

- ▶ brak porządku i czystości w obrębie maszyn drukarskich podczas produkcji (zdjęcie 1),
- ▶ operatorzy nie potrafili w szybki sposób określić faktycznej liczby arkuszy papieru stanowiących ubytek technologiczny,
- ▶ operatorzy nie potrafili stwierdzić zgodności powstałej ilości makulatury z przyjętą normą technologiczną,
- ▶ operatorzy nie potrafili określić, czy po odjęciu faktycznych ubytków wystarczy surowca na dokończenie produkcji zlecenia.

Zdjęcie 1. Wygląd stanowiska pracy przed zastosowaniem usprawnień kaizen



Źródło: A. Michałowska-Manyś, materiały DLM.

Stwierdzono również inne **problemy**, które są bardzo istotne z ekonomicznego punktu widzenia dla całego procesu produkcji, tj. wydajności, jakości, implikując poziom rentowności prac.

Podjęto następujące działania celem wdrożenia **usprawnień**:

- zmniejszenie ilości technologicznych ubytków surowca w trakcie druku (makulatury),
- wdrożenie prostych narzędzi utrzymania porządku i samokontroli na stanowiskach,
- wyeliminowanie postojów maszyn z powodu braków surowca. Dodatkowo Zarząd Klienta wyznaczył **cel**:
- zmniejszyć liczbę arkuszy papieru przeznaczonych na ubytki w procesie jednego przebrojenia maszyny drukującej z 200 na 100 arkuszy dla konfiguracji druku 4/4.

Opracowano plan wdrożenia usprawnień w podziale na przedmiot działania, wyznaczono osoby odpowiedzialne za wdrożenia oraz czas realizacji.

W wyniku projektu wypracowano szereg procedur oraz zmian postępowania pracowników przy stanowiskach roboczych. Zmiany wiązały się m.in. z zastosowaniem konkretnych czynności dotyczących utrzymania porządku przy stanowiskach pracy. Przykładem jest instrukcja postępowania z technologicznym ubytkiem papieru (rysunek 1).

Ponadto wprowadzono zmiany w systemie informatycznym, które ilustrowały podjęte działania, m.in. widoki raportów dostępnych dla operatora, pokazujące:

- faktyczny stan ilości makulatury,
- porównanie do normy,
- pozostałą ilość surowca na zlecenie.

Efekty podjętych działań usprawniających są zauważalne zarówno:


- w organizacji pracy i stanowisk (zdjęcie 2).
- korzyściach dla pracowników,
- w wynikach ekonomicznych przedsiębiorstwa,
- jak również implikują kolejne usprawnienia i plany na przyszłość w postaci stworzenia i realizacji systemu identyfikacji i redukcji wszystkich odpadów w przedsiębiorstwie.

Rysunek 1. Przykład postępowania z technologicznym ubytkiem papieru


ONE POINT LESSON
Postępowanie z technologicznym ubytkiem papieru (makaturlą)

- Makaturę powstającą podczas druku należy odkładać na palety ustawione w stojakach do równania papieru, zlokalizowanych przy maszynie na nakładaniu (dla makatury białej) i wykładaniu (dla zadrukowanej).
- Makatura z każdego zlecenia musi zostać policzona. Do szybkiego przeliczenia służy kalkulator grubości papieru.
- Makatura z każdego zlecenia musi zostać oznaczona w odkładanym stosie makaturowym etykietą, którą należy wypełnić (ilość arkuszy makatury należy również wpisać do raportu zlecenia w systemie).

ETykiETA DO MAKATURY



MIEJSCE NA MAKATURĘ



KALKULATOR GRUBOŚCI PAPIERU

Wielkość pakietu	Grubość (g/m ²)	Grubość (mm)	Ilość ark. w pakiecie														
			10	20	30	40	50	60	70	80	90	100					
Offset kolor 6-stron.	80	0,10	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500
80	0,10	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500
100	0,10	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500
120	0,10	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500
140	0,10	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500
160	0,10	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500
180	0,10	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500
200	0,10	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500
220	0,10	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500
240	0,10	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500
260	0,10	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500
280	0,10	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500
300	0,10	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500
320	0,10	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500
340	0,10	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500
360	0,10	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500
380	0,10	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500
400	0,10	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500
420	0,10	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500
440	0,10	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500
460	0,10	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500
480	0,10	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500
500	0,10	100	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000	1100	1200	1300	1400	1500

- Ilość powstałej makatury pokazują w systemie dwa raporty: MONITOR DRUKU oraz STATUS ZLECENIA.
- Makaturę z wyznaczonych miejsc usuwają pracownicy logistyki wewnętrznej.

Źródło: A. Michałowska-Manyś, materiały DLM.

Zdjęcie 2. Wygląd stanowisk pracy po wdrożeniu zasad kaizen



Źródło: A. Michałowska-Manyś, materiały DLM.

Korzyści dla przedsiębiorstwa:

- spadek całkowitej ilości makulatury (stanowiącej BRAK) o 2% w ciągu miesiąca, co stanowi **korzyść** 30 tys. PLN miesięcznie (liczone po cenie zakupu papieru);
- szacuje się, że utrzymanie wdrożonych narzędzi kaizen w dziale druku może przynieść firmie **korzyść** nawet 400 tys. PLN rocznie;
- wdrożenie podobnego usprawnienia w pozostałych 3 działach produkcyjnych powinno przynieść kolejne 2% spadku makulatury, co w skali roku stanowić może **korzyść** o kolejne 400 tys. PLN;
- wdrożenie zaprezentowanych narzędzi kaizen przyniosło **korzyść pracownikom** w postaci uporządkowanego i czystego miejsca pracy, a także eliminację stresu związanego z brakiem informacji nt. ilości wygenerowanej makulatury.

Powyższe usprawnienia są częścią niekończącego się procesu codziennych wysiłków pracowników nad doskonaleniem swojej pracy, które mają przynieść wszystkim zainteresowanym (właścicielom, pracownikom, dostawcom, klientom) wymierne korzyści. „Przesłanie kaizen głosi, że żaden dzień nie powinien minąć bez dokonania jakiejś poprawy w którymś z obszarów funkcjonowania firmy” (Sapór 2004, s. 92).

Filozofia kaizen inspirowała DLM do poszerzania swojej oferty usług o kolejne działania usprawniające, wychodząc poza ramy jednego przedsiębiorstwa, biorąc pod uwagę współpracę z dostawcami i odbiorcami. Procesy w łańcuchu dostaw są źródłem powstawania wielu niepotrzebnych kosztów i działań nie dodających wartości finalnemu produktowi. Działania typu foresight podejmowane przez indywidualne przedsiębiorstwa przynoszą im wiele korzyści, a poszerzane na kolejne ogniwa łańcucha dostaw mogą stać się źródłem podnoszenia jakości ich pracy, współpracy, a w konsekwencji rentowności.

ZAKOŃCZENIE

Kaizen jest japońską filozofią zarządzania; to specyficzny sposób myślenia, który zrewolucjonizował gospodarkę japońską na przestrzeni ostatnich lat, prowadząc do ustawicznej poprawy jakości wyrobów i usług poprzez znaczne zminimalizowanie kosztów działalności. Jego

istotę stanowi ciągłe i nieprzerwane doskonalenie wszystkich procesów w przedsiębiorstwie. Obejmuje każdego pracownika, począwszy od kadry kierowniczej, a skończywszy na pracownikach szeregowych. Ponieważ kaizen skupia się na małych usprawnieniach, jego wprowadzanie w życie ma skutek długookresowy, jednak to systematyczne zmiany i małe ulepszenia prowadzą do wielkich i spektakularnych efektów. Jest to metoda mniejszych, ale stale osiąganym korzyści. Japońska koncepcja zarządzania polega na ciągłym poszukiwaniu i wdrażaniu nawet niewielkich usprawnień we wszystkich dziedzinach działalności i na każdym stanowisku pracy. Celem jest osiąganie znaczących sukcesów za pomocą drobnych kroków, nie wymagających angażowania dużych środków i nakładów. Każdy pracownik ma nieujawnione jeszcze możliwości i zdolności, a ich odkrycie i wykorzystanie, przy znacznym stanie zatrudnienia, może przynieść znaczące efekty (Sąpór 2004, s. 91).

Wynikiem przeprowadzonych badań jest zaplanowanie działań przedsiębiorstwa DLM w oparciu o metody foresightu. Dwa czynniki analizy SWOT stały się podstawą dalszych działań w projekcie, tj. w postaci słabej strony – niedostatku wiedzy na temat usprawnień według filozofii kaizen oraz szansy – czynnego zaangażowania DLM w usprawnianie działalności jego klientów. Wymienione elementy wpłynęły na dalsze efekty realizowanego projektu, tj. najpierw nabycie wiedzy dotyczącej filozofii kaizen oraz wprowadzenie nowej usługi do oferty produktowej DLM – identyfikacja i redukcja strat w przedsiębiorstwie w myśl filozofii kaizen. Przykładem wykorzystania tej wiedzy jest projekt redukcji strat makulatury w przedsiębiorstwie poligraficznym. Projekt stał się początkiem niekończącego się procesu udoskonalania i usprawniania pracy u klienta DLM. W wyniku zastosowanych narzędzi kaizen udało się istotnie zredukować poziom strat papieru, uporządkować miejsca pracy pracowników, wypracować nowe instrukcje i procedury.

Przedsiębiorstwo DLM wskutek nabytej wiedzy o filozofii kaizen zmieniło swoją ofertę, dodając usługę identyfikacji i redukcji strat. Wiedza na temat szerokiej możliwości usprawnień zainspirowała DLM do przyszłych prac nad rozwojem swojej działalności. Foresight to proces przewidywania i oceniania przyszłych zdarzeń i ich konsekwencji w celu wdrożenia działań mających na celu wykorzystanie potencjal-

nych szans i eliminacji zagrożeń, czyli podjęcia działań mających na celu odpowiednie ukształtowanie przyszłości, a więc zastosowania odpowiedniej strategii. Chodzi tu o uświadomienie sobie możliwych perspektyw i przygotowanie do ewentualnych zmian. Foresight wykorzystywany jest najczęściej do diagnozowania problemów społecznych, gospodarczych oraz jako narzędzie prognozowania i podejmowania decyzji na szczeblu rządowym, instytucjonalnym i biznesowym. Ze względu na swój partycypacyjny i interdyscyplinarny charakter metoda ta może być podstawowym narzędziem zarządzania wiedzą i ryzykiem w organizacjach oraz stymulacji procesów uczenia się organizacji. Wszelkie działania usprawniające wymagające wcześniejszej analizy sytuacji wewnętrznej i otoczenia przedsiębiorstwa, przede wszystkim wymagań klientów i możliwości dostawców przedsiębiorstwa, także wpisują się w strategiczny rozwój przedsiębiorstwa DLM.

LITERATURA

- Hamrol A., Mantura W. (1998), *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Poznań 1998, s. 98.
- Imai M. (2006), *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MT Biznes, Warszawa.
- Imai M. (2006), *Kaizen – klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*, MT Biznes, Warszawa.
- Kenkyusha's New Japanese-English Dictionary* (1991), Kenkyusha Limited, Tokyo.
- Materiały i dokumenty wewnętrzne DLM, 2012.
- Pograniczny K. (2011), *Kaizen – tajemnica japońskiej filozofii ciągłego doskonalenia*, „Kaizen – czasopismo o narzędziach ciągłego doskonalenia w lean manufacturing” nr 1.
- Sapór A. (2004), *Kaizen – filozofia ciągłego udoskonalania organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 4.
- Taichi O., (1988): *Toyota production system: beyond large-scale production*. Portland: Productivity Press.
- Wasilewski L. (1998), *Podstawy zarządzania jakością*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.

PIOTR TARKA

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

piotr.tarka@ue.poznan.pl

Rozwój i implementacja modelu innowacji analitycznych w przedsiębiorstwie Analyx

SŁOWA KLUCZOWE: *model innowacji analitycznych, branża usług analitycznych, przetwarzanie danych marketingowych i rynkowych*

STRESZCZENIE: W niniejszej pracy autor na podstawie przeprowadzonego studium empirycznego (według metodologii foresight) przedstawia koncepcję modelu innowacji analitycznych z jednoczesnym uwzględnieniem wad i zalet tego modelu. Przyjęty przez autora cel (w ramach projektu badawczego) został osiągnięty w wyniku przeprowadzonych wywiadów niestandardyzowanych i badań ankietowych z przedstawicielami firm oraz poprzez analizy makro- i mikrootoczenia branży.

Development and implementation of the analytical innovations model in Analyx enterprise

KEYWORDS: *analytical innovations model, analytical services industry, market and marketing data processing*

ABSTRACT: In the article the author presents concept of the analytical innovations model, including its advantages and disadvantages, based on conducted empirical study (according to the foresight methodology). The stated aim of the paper (within the framework of research project) was achieved through non-standardised interviews and surveys with the representatives of enterprises and through the analysis of macro- and micro-environment of the sector.

WPROWADZENIE

Wiele firm z branży świadczącej usługi analityczne w zakresie przetwarzania danych, w wyniku narastającej konkurencyjności i coraz częstszych ograniczeń rynkowych, stoi przed dylematem wyboru adekwatnego dla siebie modelu biznesu, który zapewniłby im ponadprzeciętny rozwój oraz osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku. Poszukiwanie alternatywnych kierunków tego rozwoju może się pośrednio dokonywać na gruncie analiz typu foresight wskazujących firmom przyszłe i najbardziej pożądane płaszczyzny innowacyjnych działań (Pavitt 1998; Doyle, Bridgewater 1998).

W niniejszej pracy autor przedstawia (na przykładzie poznańskiego przedsiębiorstwa Analyx i przeprowadzonego studium empirycznego – według metodologii foresight) model innowacji analitycznych. Cel badań osiągnięto w wyniku przeprowadzonych wywiadów niestandardyzowanych i badań ankietowych z wybranymi ekspertami, tj. przedstawicielami firm konkurencyjnych oraz poprzez analizy makro- i mikrootoczenia branży, w której firma Analyx prowadzi swoją działalność gospodarczą.

ANALIZA BRANŻY ANALITYCZNEJ W UJĘCIU MAKRO- I MIKROOTOCZENIA

Popyt w zakresie usług konsultingowych firm z branży analitycznej

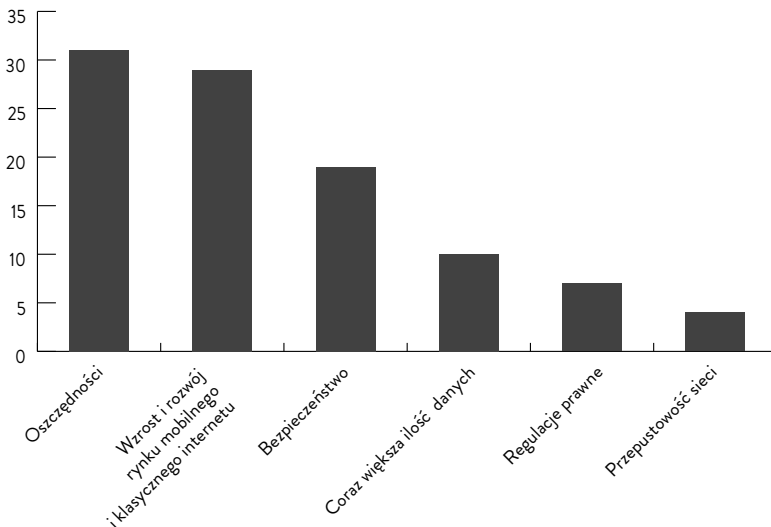
Globalizacja rynków, zmniejszona dynamika rozwoju przedsiębiorstw, spowolniony rozwój wymiany handlowej czy zmiany społeczno-kulturowe sprawiają, że coraz więcej przedsiębiorstw poszukuje dla siebie na rynku nowej przestrzeni konkurencyjnego działania. Co więcej, sukcesy przedsiębiorstw i ich poziom konkurencyjności jest coraz częściej uwarunkowany wysokiej jakości danymi generowanymi przez otoczenie rynkowe, a za ich pośrednictwem użytecznymi informacjami kształtującymi trafne decyzje.

Na dynamiczny rozwój usług konsultingowych firm z branży analitycznej nakłada się przynajmniej kilka wymiarów makrootoczenia o dużym stopniu komplementarności. Dla przykładu – zmiany tech-

nologiczne pociągają za sobą zmiany w życiu społecznym, które jednocześnie zmieniają warunki ekonomiczne funkcjonowania firm, a wraz z nimi warunki prawno-polityczne. Stąd przedsiębiorstwa, które decydują się na wzmoczoną aktywność rynkową i aspirują do wysokiego poziomu wzrostu i rozwoju własnego biznesu, muszą brać pod uwagę szereg działań mających na celu zdobywanie coraz lepszych i bardziej wartościowych danych. Bez nich bowiem mogą się jedynie kierować intuicją i kreatywnością, która w wielu przypadkach zawodzi i co gorsza prowadzi do utraty cennych zasobów (*Rewolucja u bram...*, 2012, s. 21-28).

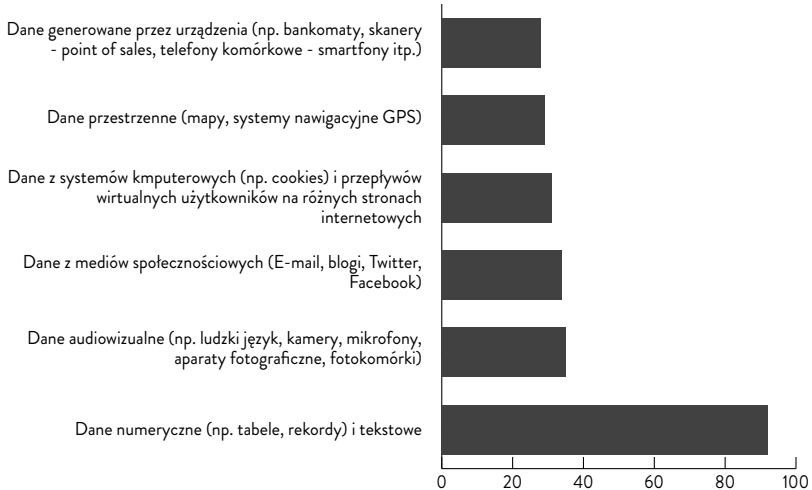
Jak zatem wymiar makrootoczenia determinuje rozwój zakresu usług świadczonych przez firmy z branży analitycznej, które zajmują się (w najprostszym tego słowa znaczeniu) „dostarczaniem” przetworzonych informacji dla klientów-przedsiębiorstw, nie będących w stanie samodzielnie ich wygenerować, pomimo iż posiadają wewnątrz własnej

Wykres 1. Determinanty rozwoju rynku usług przetwarzania danych w Polsce



Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu Kennedy Consulting Research and Advisory (2012).

Wykres 2. Różnorodne formy danych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportu *TDWI report (2012)* – odpowiedzi wielokrotne.

struktury organizacyjnej bogate zasoby informacyjne? Otóż postęp w technologii informacyjno-informatycznej, a wraz z nim pojawienie się Internetu i odpowiednich nośników informacji typu komputery, tablety, smartfony itp., przyczynił się do otwarcia nowych możliwości komunikacji społecznej. Dla firm takich jak Analyx rewolucja informacyjna na rynku *e-commerce* zrodziła nowe źródła pozyskiwania danych i tym samym nowe możliwości ich przetwarzania. Cyfryzacja przestrzeni życiowej w społeczeństwie wykreowała nieznane dotąd nikomu nowe trendy i style życia społecznego⁷. Z jednej strony towarzyszy jej obfitość oraz różnorodność danych, zaś z drugiej wymusza ona na firmach skuteczne wypracowywanie modelu i narzędzi do zarządzania i przetwarzania danych pozyskiwanych z otoczenia rynkowego. Postęp

⁷Dane zawarte są nie tylko w Internecie, ale i obejmują karty lojalnościowe, kredytowe, systemy logistyczne hurtowni, geolokalizację w przestrzeni czy telewizję cyfrową.

technologiczny podnosi również wysoko poprzeczkę co do utrzymania w firmach (na wysokim poziomie) umiejętności analitycznych u ludzi w zakresie optymalnego łączenia różnorodnych zbiorów danych oraz powiększa coraz bardziej potrzeby inwestycyjne firm wynikające z modernizacji lub zakupu nowoczesnych technologii, tj. systemów informacyjnych, hurtowni baz danych czy oprogramowania do ich analizy (*The Forrester ...*, 2011).

A zatem czynniki, które oddziałują na rozwój usług analitycznych (zob. wykres 1) firm operujących w Polsce, a tym samym racjonalizują przyszłość egzystencji takich przedsiębiorstw jak Analyx, wynikają z gwałtownego skoku w postępie technologicznym, jaki dokonał się w ostatniej dekadzie, a wraz z nim wzrostu odsetka użytkowników korzystających z nowoczesnych aplikacji technologicznych (Bonhard, Sasse 2006).

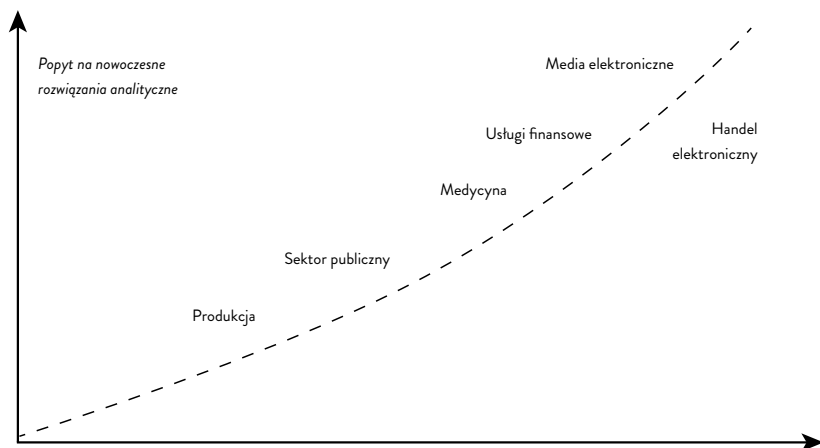
Popyt na usługi analityczne według sektorów

a rodzaje wykorzystywanych przez firmy narzędzi analitycznych

Badania przeprowadzone przez agencję Kennedy Consulting Research and Advisory wskazują, że popyt na usługi analityczne w sferze przetwarzania danych będzie głównie rosł w sektorze mediów elektronicznych oraz na rynku usług finansowych i w handlu elektronicznym (zarówno w odniesieniu do Internetu mobilnego, jak i klasycznej platformy użytkowników Internetu wykorzystujących komputery osobiste) (zob. wykres 3). Kluczowy dla tych branż obszar aplikacji zaawansowanych narzędzi, technik analizy danych dotyczy tzw. **marketingu predykcyjnego** związanego z analizą przyszłych zachowań nabywczych konsumentów, analizą ścieżki utraty konsumentów, a także ich potencjalną siłą nabywczą (mierzoną wielkością przyszłych wydatków i potencjałem konsumpcji poszczególnych dóbr) (wykres 4). Koncepcja ta sprawdza się także w kwestii analizy czynników wywołujących przyszłe spadki sprzedaży czy symulacji zachowań odbiorców (Breese, Heckerman, Kadie 1998).

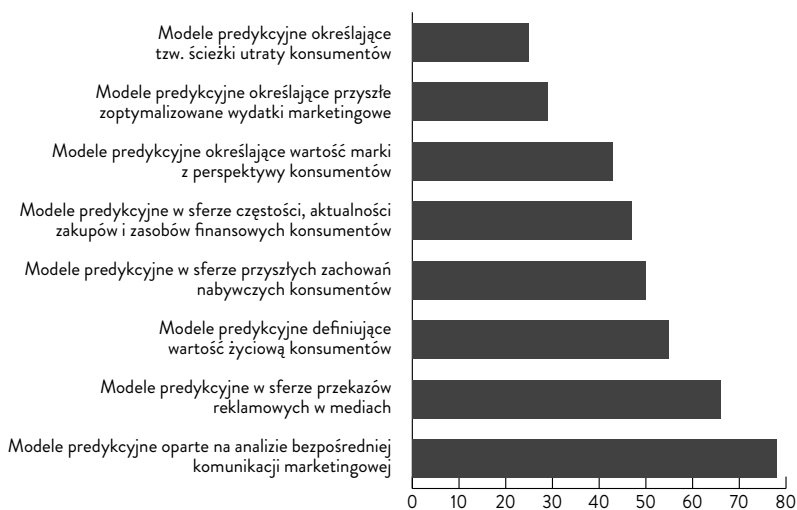
Drugim niekwestionowanym obszarem rozwoju i aplikacji nowoczesnych instrumentów analitycznych jest tzw. **predykcyjny biznes**, w ramach którego narzędzia analityczne mają wspomagać systemy zarządzania jakością produkcji, optymalizować systemy logistyczne,

Wykres 3. Perspektywy rozwoju usług i branży analitycznej na lata 2013-2015



Źródło: Raport Kennedy Consulting Research and Advisory (2012).

Wykres 4. Różnorodność analitycznych modeli predykcyjnych w przedsiębiorstwach



Źródło: Tarka (2011, s. 24-29) – odpowiedzi wielokrotne.

przeprowadzać analizy ryzyka rynkowego i ryzyka finansowego, analizy przepływów środków finansowych w firmie (z uwzględnieniem ponoszonych przez nią strat) i poszukiwania względem nich efektywnych modeli (Fawcett, Provost 1996).

METODYKA I WYNIKI BADAŃ W ŚWIETLE METODOLOGII FORESIGHT

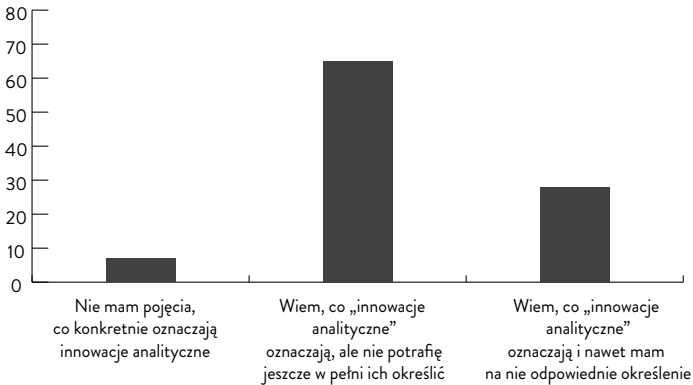
W ramach projektu badawczego przeprowadzono 20 wywiadów nieustrukturalizowanych (pogłębiających) z wybranymi ekspertami i przedstawicielami (analitykami) 5 firm konkurujących ze sobą w Polsce. Ponadto w badanych firmach przekazano 50 osobom ankietę do samodzielnego wypełnienia. Respondentami w badaniu były głównie osoby posiadające wysoki poziom świadomości w kontekście omawianego w pracy modelu innowacji analitycznych.

Osiągnięcie celu badań w związku z poprawą pozycji i zwiększeniem konkurencyjności usług przedsiębiorstwa Analyx na rynku dało podstawy do zdefiniowania samego terminu „innowacje analityczne” oraz umożliwiło skuteczną implementację modelu innowacji analitycznych w firmie Analyx.

Próba zdefiniowania istoty oraz diagnoza zalet i wad modelu innowacji analitycznych

Opierając się na wynikach z wywiadów w ramach deskrypcji istoty modelu innowacji analitycznych, możemy stwierdzić, że firmy, które poszukują owych innowacji, koncentrują się na czterech komplementarnych względem siebie wymiarach, tj. **wymiarze metodycznym, technologicznym, ludzkim i organizacyjnym**. Oto jak na temat innowacji analitycznych wypowiedział się Dyrektor Zarządzający jednej z firm: „Innowacje analityczne powinny opierać się na metodach ‘wydobycia’ wiedzy spośród wielu zbiorów danych, tj. powszechnie dostępnych na rynku. Innymi słowy, innowacje analityczne powinny pozwalać firmie w toku żmudnych analiz odpowiedzieć na pytanie: w jaki sposób można się dowiedzieć tego, czego inne firmy nie są w stanie odkryć, zakładając, że obie strony posiadają ten sam zasób i poziom danych”.

Wykres 5. Spontaniczne skojarzenia respondentów dotyczące innowacji analitycznych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie odpowiedzi respondentów.

Inny z kolei respondent akcentował, że: „Innowacje analityczne powinny dotyczyć nowych – w skali świata, kraju lub regionu – metod w zakresie analizy danych, które muszą być istotne dla funkcjonowania całego przedsiębiorstwa (np. w osiągnięciu lepszych decyzji skutkujących tym samym lepszymi wskaźnikami finansowymi, marketingowymi czy produkcyjnymi). Innowacje tego typu powinny pozwalać firmom na wytworzenie nowej jakości w zarządzaniu i uzyskanie istotnej dla firmy wartości dodanej”.

W podobnym tonie utrzymana była także wypowiedź kolejnego respondenta, w opinii którego: „Innowacje analityczne powinny umożliwiać głębszy wgląd informacyjny w rynek tudzież pełną jego penetrację. Przy nich powinna zawsze pojawiać się nowa myśl, nowe widzenie – ogląd sytuacji w otoczeniu rynkowym. Innowacje analityczne mogą być pochodną: nowego sposobu użycia dotychczasowych źródeł informacji, nowego sposobu zestawienia ich ze sobą (poprzez ciekawszy niż w innych firmach proces analizy danych), które zmieni cały kontekst dotychczasowego spojrzenia firmy na otoczenie. Jest to w istocie sposób na zaprezentowanie informacji, w nowym wymiarze i świetle, który zwraca uwagę na niewidoczne dotychczas zawarte w niej elementy”.

Wśród czynników wpływających korzystnie na rozwój modelu innowacji analitycznych w firmie wymieniano przede wszystkim efekty skutecznej identyfikacji i nawiązywania interaktywnej komunikacji z docelowymi grupami odbiorców na rynku (61% wskazań). Następnie w dalszej kolejności pojawiała się: skuteczna segmentacja docelowych grup odbiorców na rynku (41%), rozpoznanie przyszłych trendów sprzedaży i tym samym wykorzystanie nadarżających się okazji na rynku” (38%); znacząca poprawa systemu wspomagającego decyzje podejmowane zarówno przez kadrę kierowniczą, jak i wykonawczą firmy (37%).

Badani respondenci oceniając korzyści wypływające z wdrożenia modelu innowacji analitycznych, brali głównie pod uwagę czynniki o charakterze metodycznym. Od nich bowiem zależy skuteczność realizowanych przez firmę programów marketingu-mix, a także powodzenie w realizacji zaawansowanych przedsięwzięć marketingowych o charakterze strategicznym w ramach segmentacji rynku odbiorców czy przewidywaniu przyszłych zachowań konsumentów, w tym wnikliwym zrozumieniu zmian i przyszłych trendów zachodzących w otoczeniu zewnętrznym.

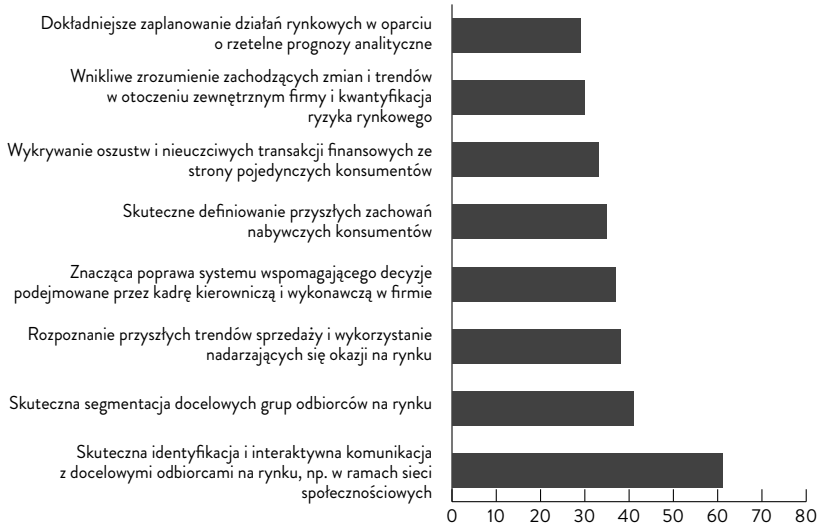
Inne korzyści, jakie dla firmy niosą (zdaniem respondentów) innowacje analityczne, to wsparcie dla kadry w sferze planowania i organizacji wszelkiego typu działań rynkowych, a także podejmowania trafnych decyzji i eliminacji ryzyka niepowodzenia inwestycyjnego.

Głównymi zaś ograniczeniami uniemożliwiającymi lub znacznie opóźniającymi rozpoczęcie rozwoju innowacji analitycznych przez firmę są: nieadekwatne do potrzeb informacyjnych lub niewystarczające umiejętności i wiedza kadry w firmie (46% wskazań), ogólnie wysokie koszty rozpoczęcia realizacji koncepcji innowacji analitycznych (42%), brak wsparcia ze strony naczelnego kierownictwa w kwestii rozwoju innowacji analitycznych (38%), brak wystarczających baz danych i systemów informacyjnych (32%) oraz brak odpowiedniego oprogramowania do analizy danych (22%).

MODEL INNOWACJI ANALITYCZNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWIE ANALYX

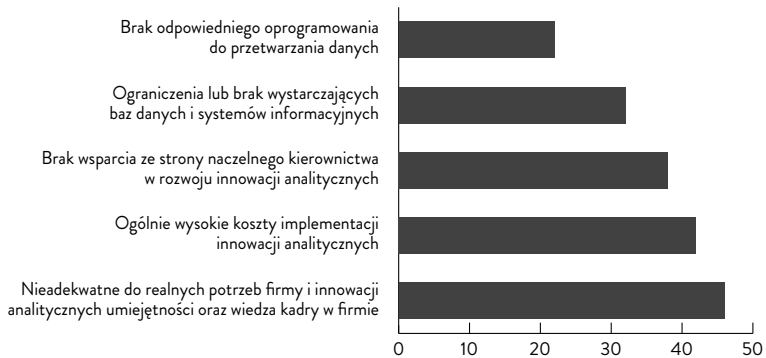
Opierając się na powyższych wynikach badań, przedsiębiorstwo Analyx decydując się na implementację modelu innowacji analitycznych

Wykres 6. Korzyści i zalety stosowania przez firmę innowacji analitycznych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie wielokrotnych odpowiedzi respondentów.

Wykres 7. Ograniczenia i wady stosowania przez firmę innowacji analitycznych

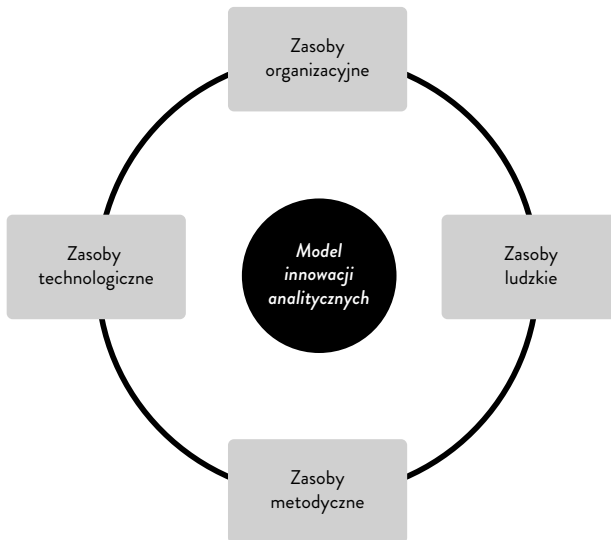


Źródło: Opracowanie własne na podstawie wielokrotnych odpowiedzi respondentów.

(zob. wykres 8), powinno zwrócić szczególną uwagę na wymiar **metodyczny** w kontekście rozwoju nowych metod analizy danych rynkowych i marketingowych. Z drugiej jednak strony innowacją w firmie powinna być adaptacja i daleko posunięta modyfikacja starych (uznanych) metod analitycznych (poprzez które odkrywane byłyby dla klientów firmy na nowo wartości informacyjne o rynku). W tym przypadku chodzi nie tyle o stworzenie czegoś nowego, ile o udoskonalenie metod analitycznych, które już istnieją. Ujęcie metodyczne w innowacjach analitycznych jest więc mocno skorelowane z wartością dodaną informacji.

Poza wymiarem metodycznym, model innowacji analitycznych powinien uwzględniać wymiar **zasobów technologicznych** w sferze rozwoju starych i wdrażania przez przedsiębiorstwo nowych (dotych-

Wykres 8. Istota i model innowacji analitycznych w firmie Analyx



Źródło: Opracowanie własne.

czas niestosowanych) narzędzi oprogramowania⁸ umożliwiających integrację i analizę zbiorów danych z różnych źródeł informacyjnych. W tym przypadku innowacje analityczne traktujemy jako inwestycję w nowe technologie: komputery i oprogramowanie.

Rozwiązania technologiczne nie wyczerpują jednak w pełni specyfiki modelu innowacji analitycznych. Wprawdzie firma Analyx może dysponować bogatą infrastrukturą technologiczną i instrumentarium metodycznym, jednakże bez posiadania właściwie zdefiniowanych zasobów organizacyjno-ludzkich owa infrastruktura w myśl analogii jest niczym innym jak tylko zbiorem bezużytecznych przedmiotów. Firmy często w podążaniu za modą „okupują się” coraz to nowszymi technologiami, zapominając o ludziach, dzięki którym każda nowość (już nie tylko ta odnosząca się do sfery innowacji analitycznych) nabiera w organizacji nie tylko sensu, ale i racjonalnego uzasadnienia. Brak talentów, tj. wybitnych jednostek zdolnych do logicznego „ogarnięcia” wielu złożonych danych, może sprawiać, że wartościowe dane będą w firmie marginalizowane i zatracane. W odniesieniu zatem do elementów znajdujących się po stronie **zasobów ludzkich** (w nawiązaniu do innowacji analitycznych) firma Analyx powinna zadbać o:

- ▶ rozwój właściwych postaw i orientacji analitycznej u kadry wykonawczej,
- ▶ podnoszenie wiedzy w sferze wykorzystania zaawansowanych metod analitycznych ułatwiających „wydobywanie” trudnych informacji spośród wielu rozproszonych źródeł danych,
- ▶ rozwój umiejętności komunikowania w obrębie firmy i interpretacji informacji na podstawie przeprowadzanych analiz,
- ▶ odważne – bezkompromisowe, otwarte i twórcze podejście do analizy danych.

⁸W ujęciu technologicznym (mając na uwadze oprogramowanie do analizy danych) możemy mówić o oprogramowaniu wytworzonym „własnym sumptem” lub gotowych narzędziach (np. programie R, MaxQDA, Statistica, SPSS, SAS itp.). Poprzez „nowe” będziemy definiować oprogramowanie, które od niedawna jest dostępne w pakietach statystycznych, ale oczywiście może być i nowo „odkryte” – stworzone przez firmę.

Ponadto w odniesieniu do **zasobów organizacyjnych** będziemy mówić o konieczności zaprojektowania i wdrożenia w firmie właściwej strategii i kultury organizacyjnej o wyraźnych przesłankach orientacji analitycznej sprzyjającej podejmowaniu zadań i funkcji analitycznych przez wszystkich „uczestników” firmy.

ZAKOŃCZENIE – SYNERGIA WSPÓŁPRACY NAUKI I PRAKTYKI W UJĘCIU METODOLOGII FORESIGHT

Współpraca nauki i biznesu nie zawsze musi przebiegać w dwóch przeciwstawnych kierunkach i nie zawsze (wbrew powszechnie panującym opiniom) obie sfery środowisk mogą uzyskiwać z tej współpracy synergiczne korzyści. Wszak różnice pojawiają się zawsze, rolą praktyków i naukowców jest przede wszystkim poszukiwanie kompromisu i podejmowanie prób ustalenia wspólnej przestrzeni potrzeb. Warunkiem jest oczywiście zmiana mentalności myślenia u ludzi. Jest to warunek, który rzutuje nie tylko na charakter i dalsze fazy współpracy, ale w znacznej mierze decyduje o przyszłości pożądaných przez obie strony efektów. Niewątpliwie wielu polskim przedsiębiorstwom brakuje nadal pełnej świadomości, co do znaczenia samych badań naukowych, a także wartości metodologii foresight, która z powodzeniem mogłaby zostać wykorzystana w praktyce. Dominuje wręcz nieuzasadniony lęk i opór przed współpracą. Wyjątkiem od tej reguły jest firma Analyx, która z powodzeniem (jako jedna z niewielu firm prowadzących działalność gospodarczą w Polsce, a także w Europie) decyduje się na niekonwencjonalne i nietuzinkowe rozwiązania, dzięki którym zyskuje sobie przychylne opinie w środowisku biznesowym oraz może liczyć na ponadprzeciętny rozwój i przewagę konkurencyjną. Realizacja w firmie Analyx prac badawczych w świetle procedur metodologicznych typu foresight pozwoliła autorowi badań i firmie na pozyskanie wiedzy, a tym samym antycypację przyszłych zmian na rynku. Pozwoliła ona także przewidzieć wyzwania, przed jakimi stoi przedsiębiorstwo i cała branża analityczna zajmująca się przetwarzaniem danych rynkowych i marketingowych. W istocie rzeczy firma decydując się na działania foresightowe, mogła odnaleźć odpowiedni

dla siebie kurs prospektywnego działania, a także uzyskać odpowiedzi na szereg frapujących ją pytań.

LITERATURA

- Big data analytics trends – TDWI best practices report (2012)*, TDWI Research Group.
- Bonhard P., Sasse M.A. (2006), *Knowing me, knowing you' – using profiles and social networking*, „BT Technology Journal” Vol. 25, No. 3, July.
- Breese J. S., Heckerman D., Kadie C. (1998), *Empirical analysis of predictive algorithms for collaborative filtering*, [w:] *Proceedings of the fourteenth conference on uncertainty in artificial intelligence*, Madison w1, July.
- Doyle P., Bridgewater, S. (1998), *Innovation in marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Fawcett T., Provost F. (1996), *Combining data mining and machine learning for efficient user profiling*, [w:] *Proceedings of the second international conference on knowledge discovery and data mining (KDD-96)*.
- The Forrester wave™: web trends analytics (2011)*, October 6.
- Information management and analytics consulting marketplace: key trends, profiles and forecasts (2012)*, Report for 2010-2013 years by Kennedy Consulting Research and Advisory.
- Linden G., Smith B., York J. (2003), *Amazon.com recommendations*, „IEEE Internet Computing” Vol. 3, January-February.
- Pavitt K. (1998), *Managing innovation*, Wiley, Chichester.
- Rewolucja u bram – 10 idei, które sprawiają, że nic już nie będzie jak dawniej” (2012)*, „Świat nauki” nr 1.
- Tarka P. (2012), *Zastosowanie predykcyjnego modelu analitycznego w doskonaleniu działań marketingowych firm*, „Marketing i Rynek” nr 2.

OLGA MARIA GRABOWSKA-CHENCZKE

Wydział Ekonomiczno-Społeczny

Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu

Wydział Studiów Społecznych

Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa z siedzibą w Poznaniu

olga.grabowska@gmail.com

Kierunki rozwoju rynku usług szkoleniowych w Wielkopolsce

SŁOWA KLUCZOWE: *foresight, rozwój kadr, rynek usług szkoleniowych, potrzeby szkoleniowe*

STRESZCZENIE: Celem pracy jest analiza czynników determinujących rozwój rynku usług szkoleniowych w Wielkopolsce. Efektem analizy jest przedstawienie najważniejszych kierunków rozwoju firm szkoleniowych, uwzględniających zmieniające się potrzeby szkoleniowe pracowników i tendencje rozwojowe danej branży. W pracy wykorzystano metody badań foresightowych, w tym metodę literaturową i metodę analizy kluczowych czynników sukcesu. Na podstawie przeprowadzonych badań potrzeb szkoleniowych w wybranej grupie zawodowej podkreślono znaczenie ofert specjalistycznych szkoleń dedykowanych.

Development directions of training services in Wielkopolska

KEYWORDS: *foresight, human resources development, training services, training needs*

ABSTRACT: The aim of the study is to analyse the development determinants of the training services in Wielkopolska. The result of the analysis is a presentation of the main development directions of training companies, taking into account branch trends and changing training needs of the employees. The research was based on foresight methodology, including literature review and the key success factors analysis. Training needs survey conducted in a selected occupational group underlined the importance of specialized, dedicated training offers.

WPROWADZENIE

Obserwacja zmian zachodzących we współczesnej gospodarce prowadzi do wniosku, że istotną siłą napędową i ważnym czynnikiem determinującym rozwój instytucji i przedsiębiorstw jest kapitał ludzki. Kapitał ludzki, określany jako zbiór wiedzy, kompetencji i umiejętności, odgrywa ponadto kluczową rolę w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstw (Tabor 2007, s. 265; Rybicki, Pawłowska 2009, s. 111, 112). Rozwój kapitału ludzkiego stanowi często warunek rozwoju pozostałych sfer funkcjonowania organizacji, a także warunek utrzymania osiągniętej wcześniej przewagi konkurencyjnej w danej branży. Pogłębianie wiedzy i zdobywanie nowych kompetencji przez pracowników najczęściej odbywa się w trakcie nabywania przez nich doświadczenia zawodowego w ramach wykonywania obowiązków służbowych. Powszechną metodą rozwijania kompetencji jest również uczestnictwo w szkoleniach, kursach i warsztatach doskonalenia zawodowego. Szkolenia ukierunkowane są zarówno na szybkie zaspokojenie bieżących potrzeb pracowników i organizacji, jak i na realizację długofalowej polityki doskonalenia zawodowego personelu przedsiębiorstwa.

Celem artykułu jest analiza czynników determinujących rozwój rynku usług szkoleniowych w Wielkopolsce. Planowanym efektem analizy jest przedstawienie najważniejszych kierunków rozwoju firm szkoleniowych. Kierunki te uwzględniają zmieniające się potrzeby szkoleniowe pracowników i ogólne tendencje rozwojowe wielkopolskiej gospodarki. Studia literaturowe i analiza kluczowych czynników sukcesu pozwalają na sformułowanie refleksji na temat przyszłości rynku usług szkoleniowych i możliwości długoterminowego kształtowania tego rynku na podstawie przedstawionej wizji. Wyniki badania potrzeb szkoleniowych w wybranej grupie zawodowej dodatkowo potwierdzają znaczenie określonego typu ofert szkoleniowych, którymi powinny dysponować firmy i instytucje świadczące usługi szkoleniowe i doradcze.

TENDENCJE NA RYNKU USŁUG SZKOLENIOWYCH W WIELKOPOLSCE

Analizując przesłanki rozwojowe Wielkopolski szczególną uwagę zwraca obszar wiedzy i kwalifikacji związany z kapitałem ludzkim. Kapitał ludzki, postrzegany przez pryzmat współodpowiedzialności, gotowości do współpracy i wzajemnego zaufania jest kategorią warunkującą zarówno skuteczne współdziałanie osób tworzących system gospodarczo-społeczny, jak i transformację wiedzy w tym systemie (Hadaś, Wyrwicka 2011, s. 42). Oceny ekspertów na temat rozwoju regionu Wielkopolski w perspektywie długookresowej zakładają, że Wielkopolska jest znaczącym w skali kraju ośrodkiem prorozwojowych badań naukowych i wdrożeń oraz twórczym centrum edukacyjnym na poziomie akademickim. Z powyższej diagnozy wynika, że region posiada bogate zaplecze wiedzy i kompetencji, którymi może dzielić się nie tylko z odbiorcami usług szkoleniowo-doradczych w regionie, ale i w całym kraju (Pacholski, Fertsch, Łuczka, Wyrwicka 2011, s. 55). Ponadto, jak zauważają autorzy oceny, budowanie kapitału społecznego należy rozpoczynać od jednostek, które stawiają sobie za cel przestrzeganie reguł wzajemności, życzliwości, wyrozumiałości, empatii i współpracy. W tym kontekście istotne okazuje się budowanie kapitału społecznego, w tym kapitału ludzkiego, za pomocą kształtowania wśród członków społeczeństwa cech, u podstaw których leżą kompetencje społeczne i umiejętności interpersonalne, zwane umiejętnościami miękkimi.

Optymistyczne scenariusze rozwoju Wielkopolski do 2030 r. zakładają dynamiczny rozwój klastrów branżowych o charakterze odpornym. Klustry sprzyjać będą zacieraniu się granic organizacyjnych, swobodnemu przepływowi informacji oraz szybszej transformacji wiedzy w obrębie sieci gospodarczych (Borowiec, Golińska, Grzelczak 2011, s. 68). Trend ten powinien sprzyjać również większemu otwarciu się uczestników sieci na oferty szkoleniowe wspierające proces generowania i dyfuzji wiedzy oraz kształtowania relacji sieciowych, w tym relacji interpersonalnych. Sprzyjającymi czynnikami rozwoju Wielkopolski będą także wzrost uznania dla kompetencji fachowych oraz wzrost poziomu zaufania pomiędzy przedstawicielami podmiotów gospodarczych (Borowiec, Golińska, Grzelczak 2011, s. 71). Czynniki te

mogą mieć jednocześnie istotny wpływ na wzrost gotowości do doskonalenia zawodowego, a tym samym na zwiększenie liczby odbiorców usług szkoleniowych.

Z kolei scenariusze pesymistyczne zakładają, że barierą w rozwoju regionu Wielkopolski może być nadmierna informatyzacja systemu edukacyjnego, prowadząca do szumu informacyjnego (Borowiec, Golińska, Grzelczak 2011, s. 75). Negatywne zjawiska w sferze edukacji mogą spowodować zahamowanie procesu dyfuzji wiedzy, odpływ najlepszych fachowców i przekwalifikowanie nauczycieli. Specjaliści pozostający w regionie niechętnie będą dzielić się wiedzą i posiadanymi umiejętnościami, co w efekcie może doprowadzić do stagnacji również na rynku usług szkoleniowych i obniżenia jakości oferowanych usług.

Najbardziej prawdopodobny scenariusz wskazuje jednak na wzrost znaczenia kompetencji fachowych (wzrost znaczenia wielozawodowości i integracji kwalifikacji) przy równoczesnym monopolizowaniu wiedzy przez osoby o najwyższych kompetencjach (Borowiec, Golińska, Grzelczak 2011, s. 80). Oferty usług szkoleniowych będą musiały zatem uwzględniać zarówno oferty szkoleń ukierunkowanych na proces generowania wiedzy, jak i na stymulację procesu integrowania wielu posiadanych, lecz bardzo różnych umiejętności. Na rynku usług szkoleniowych ważne miejsce będą zajmować programy szkoleń skoncentrowanych na przekazywaniu konkretnej wiedzy praktycznej, a coraz większe znaczenie będzie miało angażowanie praktyków, cieszących się dużym autorytetem i zaufaniem społecznym.

Wraz ze wzrostem wymagań konkurencyjnego rynku ważne będzie dostarczanie pracownikom konkretnych narzędzi marketingowych i organizacyjnych. Firmy świadczące usługi szkoleniowo-doradcze w większym stopniu powinny wziąć pod uwagę możliwy wzrost zapotrzebowania na szkolenia z zakresu usług marketingowych, narzędzi kształtowania wizerunku firmy i *public relations* wśród przedstawicieli różnych branż i specjalności.

Niemniej jednak istotnym czynnikiem kształtującym rynek usług szkoleniowych w Wielkopolsce nadal pozostaje jakość świadczonych usług. Na podstawie analizy sytuacji wielkopolskiego rynku usług szkoleniowych, przeprowadzonej przez H. Palucha (2010) można wnioskować, że utrzymanie szkolenia, jako produktu znajdującego uznanie

i popyt wśród organizacji i klientów indywidualnych, możliwe jest jedynie pod warunkiem zachowania wysokiej jakości szkoleń. Do wybranych aspektów determinujących jakość szkoleń Paluch (2010, s. 269) zalicza: jakość zatrudnionych trenerów, jakość programów i materiałów szkoleniowych, jakość wykorzystywanych metod aktywizujących szkolenia oraz jakość stosowanych metod oceny szkoleń pod kątem analizy ich wpływu na działalność organizacji w przyszłości. Ponadto można przewidywać, że rola jakości ofert szkoleniowych wzrośnie wraz z odpływem funduszy unijnych, w dużym stopniu kształtujących obecną sytuację na rynku szkoleń.

Podobne refleksje dla Wielkopolski płyną z raportu na temat przyszłości rynku szkoleń w Polsce. Autorzy raportu „EFS – End of Financial Support. Przyszłość rynku szkoleń w Polsce” podkreślają coraz większe znaczenie komercjalizacji usług szkoleniowych (Czernecka, Milewska, Woszczyk, Zawłocki 2011). Należy zatem przypuszczać, że przedsiębiorstwa oraz klienci indywidualni będą w największym stopniu zainteresowani szkoleniami ściśle dopasowanymi do aktualnych potrzeb, zgodnych z celami biznesowymi lub indywidualnymi strategiami rozwoju, tzw. szkoleniami „skrojonymi na miarę” (Czernecka, Milewska, Woszczyk, Zawłocki 2011).

METODYKA BADAŃ

W celu określenia czynników determinujących rozwój rynku usług szkoleniowych w Wielkopolsce przeanalizowano treść scenariuszy opracowanych w ramach projektu Foresight „Sieci gospodarcze Wielkopolski” (Hadaś, Wyrwicka 2011; Pacholski, Fertsch, Łuczka, Wyrwicka 2011) oraz przestudiowano literaturę z zakresu aktualnych metod i kierunków rozwoju pracowników (Drzewiecki, Domeradzka, Hyla, Puszcz, Zaborek, Ziętalewicz 2012; Harvard 2012). Analizę wzbogacono o wnioski płynące z raportów na temat przyszłości i kluczowych trendów, kształtujących rynek usług szkoleniowych zarówno w Wielkopolsce, jak i na terenie całego kraju (Czernecka, Milewska, Woszczyk, Zawłocki 2011; Paluch 2010; Ragin-Skorecka 2010; Staniec 2004; Worek, Stec, Szklarczyk, Keler 2011). Sytuację na rynku usług szkoleniowo-doradczych w Wielkopolsce przedstawiono ponadto w świetle wyników

badania potrzeb szkoleniowych przeprowadzonego wśród przedstawicieli wybranej grupy zawodowej.

CHARAKTERYSTYKA PRZEDMIOTU BADAŃ

Głównym przedmiotem badań były czynniki warunkujące rozwój rynku usług szkoleniowych w Wielkopolsce. Czynniki te traktowane są jako zmienne determinujące zarówno sukcesy, jak i porażki doświadczane w ramach prowadzonej działalności usługowej. Czynniki, o których mowa, zostały wyodrębnione na podstawie studiów literaturowych oraz na podstawie wyników badania aktualnych potrzeb szkoleniowych w wybranej grupie zawodowej osób zatrudnionych w przedsiębiorstwach działających na terenie Wielkopolski.

Potrzeby szkoleniowe określane są najczęściej jako luki kompetencyjne w zakresie wiedzy i umiejętności pracowników. Badanie potrzeb ma zatem na celu ustalenie poziomu rozbieżności między stanem obecnym a pożądanym w odniesieniu do zdiagnozowanych luk (Neczaj-Świdorska 2005, s. 71). W zestawieniu z wynikami badania potrzeb szkoleniowych, przeprowadzonego wśród reprezentantów zawodów prawniczych w Wielkopolsce, teoretyczną definicję potrzeb można jednocześnie poszerzyć o praktyczną definicję celów działań edukacyjnych, w których osiągnięciu ma pomóc dane szkolenie. W badaniu sondażowym potrzeb szkoleniowych wzięło udział łącznie 11 przedstawicieli zawodów prawniczych, w tym 7 kobiet i 4 mężczyzn w wieku od 26-45 lat. Z każdą osobą przeprowadzono obszerny wywiad w zakresie potrzeb doskonalenia zawodowego. Za pomocą ankiety, składającej się z 10 złożonych pytań, zdiagnozowano w sposób kompleksowy dotychczasowe doświadczenia szkoleniowe osób badanych, czynniki motywujące do udziału w szkoleniach oraz przeprowadzono autodiagnozę w zakresie luk kompetencyjnych i trudności, jakich poszczególne osoby doświadczają w trakcie wykonywania konkretnego zawodu prawniczego. Badanie zostało przeprowadzone w ramach stażu odbywanego przez autorkę w firmie świadczącej usługi szkoleniowo-doradcze na terenie Wielkopolski. Z uwagi na poufność uzyskanych danych, w niniejszym artykule zostaną zaprezentowane jedynie uogólnione wnioski na temat zapotrzebowania na określony typ ofert szkoleniowych. Wnioski te

wpisują się jednak w ogólną refleksję na temat profilu zapotrzebowania na działalność szkoleniowo-doradczą, świadczoną przez przedsiębiorstwa i instytucje w Wielkopolsce.

WYNIKI BADAŃ

W wyniku przeprowadzonych badań potrzeb szkoleniowych ustalono, że 81,8% osób badanych nie brało dotychczas udziału w szkoleniach z zakresu miękkich umiejętności zawodowych, takich jak np. asertywność, zarządzanie czasem pracy, radzenie sobie ze stresem. Pomimo iż wysoki odsetek osób nie korzystających do tej pory ze wsparcia szkoleniowego może świadczyć o braku potrzeb szkoleniowych i wysokim poziomie kompetencji miękkich pracowników, dalsze wyniki świadczą raczej o dużej dysproporcji pomiędzy skłonnością osób do korzystania z ofert szkoleniowych a faktycznym zapotrzebowaniem na szkolenia podnoszące poziom tych kompetencji.

Spośród kryteriów warunkujących wysoką ocenę szkolenia osoby badane wymieniały najczęściej praktyczny wymiar szkolenia, kompetencje trenerskie osób prowadzących szkolenia oraz stopień realizacji tematu szkolenia. W przypadku szkoleń miękkich, opartych na kompetencjach i zdolnościach interpersonalnych i emocjonalnych zwłaszcza pierwsze i ostatnie kryterium może stanowić dla trenerów wyzwanie, gdyż w ocenie efektywności szkolenia miękkiego często trudno jest określić obiektywny, mierzalny i jednakowy dla wszystkich uczestników wskaźnik skuteczności wykorzystania wiedzy i umiejętności z danego szkolenia w praktyce (por. Ragin-Skorecka 2010, s. 253). Z kryteriami oceny szkolenia korespondują czynniki motywujące osoby badane do udziału w szkoleniu. Do najczęściej wymienianych czynników należą bowiem temat szkolenia (deklaracja 100% osób badanych) i doświadczenie trenera (deklaracja 70% osób badanych). Ważnym aspektem motywacyjnym są również czynniki zewnętrzne, takie jak obowiązek doskonalenia zawodowego i uczestnictwa w szkoleniach zawodowych, które wiążą się ze zdobywaniem określonej liczby punktów szkoleniowych (por. Uchwała nr 30/B/VII/2008 KRRP w sprawie określenia zasad wypełniania przez radcę prawnego obowiązku brania udziału w szkoleniach zawodowych; Uchwała nr 57/2011 NRA o doskonaleniu

zawodowym adwokatów). Kluczowym wnioskiem pochodzącym z tej części badania jest konieczność przestrzegania wymogu precyzyjnego określania obszaru tematycznego szkolenia, a więc szczegółowego opracowania programów szkoleniowych dedykowanych konkretnym odbiorcom szkoleń. Na istotne braki w tym względzie, w odniesieniu do branży niepublicznych usług szkoleniowych, wskazuje w swojej analizie wielkopolskiego rynku usług szkoleniowych Paluch (2010). Autor analizy zwraca uwagę, że jednym z przejawów braku profesjonalizmu w branży jest kompilowanie programów szkoleniowych różnego pochodzenia i traktowanie posiadanych programów jako uniwersalnych dla wszystkich branż. Równie niekorzystnym zjawiskiem rynkowym jest według Palucha (2010) marginalizowanie lub nieprofesjonalne podejście do analizy faktycznych potrzeb szkoleniowych usługobiorcy.

Ciekawe spostrzeżenie nasuwa się przy porównaniu wyników samooceny osób badanych w zakresie trudności doświadczanych w trakcie wykonywania pracy zawodowej i deklaracji tych osób odnośnie do potrzeb szkoleniowych. Osoby badane znacznie częściej wskazywały na potrzebę szkoleniową w ramach danej umiejętności miękkiej, niż na trudności związane z wykorzystaniem tej samej umiejętności w codziennej pracy. Przykładem jest umiejętność autoprezentacji i wystąpień publicznych wskazywana jako potrzeba szkoleniowa przez 27% ankietowanych, a zarazem nie określona przez żadną z osób jako trudność.

Wiele osób (91%) deklarowało, że wzięcie udziału w szkoleniach wiąże się często z przełamaniem różnorodnych barier. Do najczęściej wymienianych należą bariery finansowe, brak czasu, nadmiar obowiązków zawodowych oraz trudny do pogodzenia z nimi termin szkolenia.

ZAKOŃCZENIE

Przedstawiona charakterystyka kierunków rozwoju rynku usług szkoleniowych w Wielkopolsce podkreśla znaczenie profesjonalnego podejścia do oferowanych usług. Profesjonalizm usług szkoleniowych dotyczy zarówno utrzymywania wysokiej jakości programów szkoleniowych, jak i zapewnienia kompetentnej kadry trenerów, łączących wiedzę teoretyczną z bogatą praktyką. Trend w kierunku komercjali-

zacji usług szkoleniowych powoduje, że coraz ważniejsze staje się rozumienie potrzeb biznesowych klienta i dopasowanie oferty szkoleniowej do jego różnorodnych potrzeb branżowych. Wnioski te potwierdzają liczne wyniki badań potrzeb szkoleniowych, w tym również wyniki badania potrzeb szkoleniowych przedstawione w niniejszym artykule. Rosnące zróżnicowanie wewnętrzne firm szkoleniowych powoduje, że klienci coraz częściej przy wyborze podmiotu szkolącego biorą pod uwagę poziom specjalizacji firmy w danej dziedzinie. Spośród wielu różnych obszarów tematycznych szkoleń, na jakie można spodziewać się dużego zapotrzebowania w ciągu najbliższych kilku lat, specjaliści wymieniają w pierwszej kolejności kształcenie językowe, szkolenia informatyczne oraz specjalistyczne szkolenia zawodowe, pozwalające na zdobywanie konkretnych uprawnień i kwalifikacji zawodowych (Worek, Stec, Szklarczyk, Keler 2011). Podobne perspektywy rozwoju rynku usług szkoleniowych zawierają ekspertyzy uwzględniające wyzwania związane z funkcjonowaniem polskich przedsiębiorstw w przestrzeni Unii Europejskiej. Przedsiębiorcom planującym aktywność na rynku szkoleniowym zaleca się dodatkowo korzystanie z usług zewnętrznych instytucji, zajmujących się monitorowaniem popytu i podaży, oceną zapotrzebowania na konkretne typy szkoleń oraz oceną jakości oferowanych usług szkoleniowych (Staniec 2004). Przejawem myślenia strategicznego przedsiębiorców będzie również oferowanie szkoleń, których ukończenie zostanie poparte rozpoznawalnymi i uznanymi certyfikatami, zgodnymi ze standardami europejskimi. Warto również stale dbać o podnoszenie świadomości pracodawców w zakresie korzyści płynących z podnoszenia kwalifikacji i rozwijania kompetencji wśród pracowników. Równocześnie istnieje coraz większa konieczność promowania nawyku uczenia się przez całe życie i kształtowania polityki zatrudnienia, w ramach której podnoszenie kompetencji i kwalifikacji stanowi aktywny instrument rynku pracy (Górniak 2012).

LITERATURA

- Borowiec A., Golińska P., Grzelczak A. (2011) *Scenariusze transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych – synteza*, [w:] M.K. Wyrwicka (red.), *Foresight „Sieci gospodarcze Wielkopolski” – scenariusze transformacji wiedzy wspierające inno-*

- wacyjną gospodarkę. Raport końcowy, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Czernecka M., Milewska J., Woszczyk P., Zawłocki P. (2011), *EFS – End of Financial Support. Przyszłość rynku szkoleń w Polsce*, http://www.efs.gov.pl/AnalizyRaportyPodsumowania/baza_projektow_badawczych_efs/Documents/Raport%20EFS_End%20of%20Financjal%20Support.pdf (stan na dzień 29 października 2012).
- Drzewiecki A., Domeradzka J., Hyla M., Puszcz H., Zaborek M., Ziętalewicz U. (2012), *10 trendów w rozwoju pracowników w roku 2012 według House of Skills*, <http://blog.weknowhow.pl/wp-content/uploads/2012/04/10-trend%C3%B3w-w-rozwojupracownik%C3%B3w.pdf> (stan na dzień 25 października).
- Górnjak J. (2012) *Kompetencje jako klucz do rozwoju Polski. Raport podsumowujący drugą edycję badań „Bilans Kapitału Ludzkiego” realizowaną w 2011 roku*, http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20120425220954/Raport2012_e.pdf (stan na dzień 8 października).
- Grzelczak A. (2010), *E-learning jako działanie wspierające proces szkolenia pracowników*, [w:] M.K. Wyrwicka (red.), *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Hadaś Ł., Wyrwicka M.K. (2011), *Przesłanki rozwojowe Innowacyjnej Wielkopolski*, [w:] M.K. Wyrwicka (red.), *Foresight „Sieci gospodarcze Wielkopolski” – scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę. Raport końcowy*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Harward D. (2012), *Key trends for 2012: New era of personal learning is transforming the training industry*, <http://www.trainingindustry.com/media/4081622/2012%20trends.pdf> (stan na dzień 19 października)
- Kozak A., Łaguna M. (2009), *Metody prowadzenia szkoleń: czyli niezbędnik w pracy trenera*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Mytkowski D., Komosa M., Niedzielska E. (2011), *Analiza potrzeb szkoleniowych personelu medycznego oraz pracowników wykonujących zawody niemedyczne w ramach systemu opieki zdrowotnej w Polsce. Badanie ewaluacyjne zrealizowane na zlecenie Ministerstwa Zdrowia*, http://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/6_125.pdf (stan na dzień 24 września 2012).
- Neczaj-Świdarska R. (2005), *Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych organizacji, „e-mentor” nr 1 (8)*.
- Pacholski L., Fertsch M., Łuczka T., Wyrwicka M.K. (2011), *Opinie eksperckie na temat rozwoju regionu*, [w:] M.K. Wyrwicka (red.), *Foresight „Sieci gospodarcze Wielkopolski” – scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę. Raport końcowy*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

- Paluch H. (2010), *Wielkopolski rynek usług szkoleniowych na tle rynku krajowego*, [w:] M.K. Wyrwicka (red.), *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Ragin-Skorecka K. (2010), *Szkolenia jako sposób zwiększania kompetencji pracowników*, [w:] M.K. Wyrwicka (red.), *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Rybicki J., Pawłowska B. (2009), *Kapitał intelektualny jako podstawa budowy przewagi konkurencyjnej*, [w:] E. Okoń-Horodyńska, R. Wisła (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
- Staniec A. (2004) *Ekspertyza „Rynek usług szkoleniowych dla przedsiębiorstw w Polsce” opracowana przez Instytut Zarządzania na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*, <http://www.parp.gov.pl/index/more/276> (stan na dzień 17 października 2012).
- Tabor J. (2007), *Rozwój kompetencji a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań*, [w:] E. Okoń-Horodyńska, A. Zachorowska-Mazurkiewicz (red.), *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
- Uchwała nr 30/B/vii/2008 Krajowej Rady Radców Prawnych z dnia 6 czerwca 2008 r. w sprawie określenia zasad wypełniania przez radcę prawnego obowiązku brania udziału w szkoleniach zawodowych.
- Uchwała nr 57/2011 Naczelnej Rady Adwokackiej z dnia 19 listopada 2011 r. o doskonaleniu zawodowym adwokatów.
- Wolański R. (2007), *Wiedza i innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach – postęp czy stagnacja?* [w:] E. Okoń-Horodyńska, A. Zachorowska-Mazurkiewicz (red.), *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa.
- Worek B., Stec K., Szklarczyk D., Keler K. (2011), *Kto nas kształci po zakończeniu szkoły? Raport z badań firm i instytucji szkoleniowych wzbogacony wynikami badań ludności oraz badań pracodawców realizowanych w 2010 r. w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego”*, http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20110616070806/Kto_nas_ksztalci_po_zakonczeniu_szkoly.pdf (stan na dzień 8 października 2012).

MAGDALENA KOZERA

Wydział Ekonomiczno-Społeczny
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu
mkozera@up.poznan.pl

Perspektywy rozwoju usług szkoleniowych w ujęciu wybranych metod foresightowych

SŁOWA KLUCZOWE: *usługi szkoleniowe, perspektywy rozwoju sektora, przydatność metod foresightowych na poziomie przedsiębiorstwa*

STRESZCZENIE: W artykule podjęto dyskusję nad wykorzystaniem metod badań foresightowych w procesach prognostyczno-decyzyjnych na poziomie przedsiębiorstwa. Przyjęto, że skuteczność zastosowania wybranych metod zależy między innymi od indywidualnych uwarunkowań przedsiębiorstwa, w tym od wielkości podmiotu, posiadanej wizji rozwoju, przyjętego modelu biznesowego oraz indywidualnych predyspozycji przedsiębiorcy. Na potrzeby badań dokonano projekcji uwarunkowań rozwojowych branży szkoleń w Polsce, wykorzystując w tym celu: analizę megatrendów oraz klasyczne metody zarządzania strategicznego. Wykorzystano ponadto wyniki ekspertyz Narodowego Centrum Badań i Rozwoju oraz elementy badania Narodowego Programu Foresight „Polska 2020”.

Development prospects of training services in terms of selected foresight methods

KEYWORDS: *training services, development prospects of the sector, usefulness of foresight methods at the enterprise level*

ABSTRACT: The article discusses the use of foresight research methods in the prognostic and decision-making processes at the enterprise level. It has been assumed that the effectiveness of application of selected methods depends, among others, on the individual condition factors of the enterprise, including the size of the entity, vision of development, applied model of business development and individual entrepreneur predispositions. The author analysed the development determinants of training services in Poland using the megatrends analysis and classic methods

of strategic management, as well as the results of The National Centre for Research and Development's expertise and the elements of National Foresight Programme „Poland 2020” research.

WPROWADZENIE

Znane i stosowane na świecie, a zyskujące na popularności w Polsce, badania typu foresight mają zarówno swoich zwolenników, jak i przeciwników. Dla zwolenników metoda foresightu stanowi kompleksowe podejście do prognozowania, jako przewidywania przyszłych zdarzeń i ich skutków z wykorzystaniem narzędzi naukowych. Dla oponentów zaś i krytyków jest badaniem pozbawionym realizmu, zwłaszcza w kwestii przewidywania przyszłości na zmiennej podstawie teraźniejszości.

Bez względu na opinie foresight stanowi domenę zarządzania strategicznego w dużej skali, co sprawia, że pobudzając do myślenia o przyszłości, zyskuje popularność wśród decydentów z poszczególnych regionów, krajów, ugrupowań gospodarczych, a nawet konsorcjów i korporacji międzynarodowych (*Foresight jako narzędzie zarządzania...*, 2010, s. 5). Badania tego typu mogą być przydatne również dla pojedynczych przedsiębiorstw. Z mikro perspektywy foresight staje się kompleksowym narzędziem pobudzającym aktywność planistyczną decydentów, rozszerzającym dotychczasowe horyzonty analityczne oraz zwiększającym wiedzę o możliwym kształcie zjawisk w przyszłości.

Niezależnie od skali działalności podmiotów badania foresightowe, jakie prowadzą, podporządkowane są takim samym celom. To przede wszystkim określanie priorytetowych kierunków badań z zakresu B+R, które przyczynią się w perspektywie długoterminowej do przyspieszenia tempa rozwoju społeczno-gospodarczego, tak w skali makro jak i mikro. To również racjonalizacja wykorzystania wyników badań przy jednoczesnym podniesieniu ich rangi dla praktyki gospodarczej oraz przeorientowanie spojrzenia na gospodarkę z nowej perspektywy. Celem foresightu z szerszej perspektywy jest przede wszystkim budowanie kultury wspólnej dyskusji o przyszłości (<http://kil.pb.bialystok.pl/>). Przekonując praktyków do korzystania z metodologii foresightu, porównuje się go często do planowania strategicznego. Wskazuje się przy tym na kilka cech odróżniających te dwie grupy metod. Okres objęty

przewidywaniem w badaniach typu foresight jest znaczenie dłuższy niż w zarządzaniu strategicznym i może wynosić 10, 20, a nawet 30 lat. Ponadto badanie kończy się wytyczeniem możliwych scenariuszy rozwoju sytuacji zamiast wskazania jednej strategii działania i jednego celu, który ma zostać osiągnięty. Podkreśla się także element ciągłości tego typu badań.

Perspektywa partycypacji w badaniu typu foresight pojedynczego przedsiębiorstwa (a w zasadzie przedsiębiorstw sektora MŚP) odczytywana może być zwłaszcza jako droga do usystematyzowania myślenia o pojawiających się możliwościach i wyzwaniach, trendach oraz innego typu fenomenach (http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86365...). Ten rodzaj myślenia wydaje się szczególnie przydatny dla kształtowania konkurencyjności podmiotów w średnio odległej perspektywie czasowej, w warunkach dynamicznie zmieniających się czynników społecznych, technologicznych, ekonomicznych, ekologicznych i politycznych otoczenia.

Celem artykułu jest próba analizy sektora usług szkoleniowych jako przetrzeni działania pojedynczego przedsiębiorstwa. Cel ten realizowany był z wykorzystaniem wybranych metod foresightowych, a uzyskane wyniki poddane zostały analizie zarówno z perspektywy przedsiębiorstwa jak i w kontekście scenariuszy rozwoju gospodarki polskiej przedstawionych w opracowaniu Narodowy Program Foresight „Polska 2020”.

METODA

Największą popularność projekty typu foresight zyskały w prognozowaniu na poziomie gospodarek, branż, regionów czy korporacji. Z tej perspektywy istotne są działania szeregujące kwestie o znacznym poziomie ogólności, takie jak: 1) wizja rozwoju gospodarki (zrównoważony rozwój, wzrost konkurencyjności, zwiększenie zatrudnienia, poprawa jakości życia, oddziaływania socjokulturowe itp.); 2) określenie tzw. warunków brzegowych badań (tj. zdefiniowanie uczestników grup roboczych, ekspertów oraz przedstawicieli interesariuszy); 3) dokonanie przeglądu i analizy innych projektów foresight realizowanych w innych krajach oraz przygotowanie studium lokalnego (przegląd i analiza aktualnych technologii, rynku, uwarunkowań politycznych

i ekonomicznych, powiązań z innymi sektorami) (*Foresight jako narzędzie zarządzania ...*, 2010, s. 9).

Z punktu widzenia pojedynczego podmiotu, o niewielkim w porównaniu z korporacjami wpływie na otoczenie, możliwe jest przede wszystkim odniesienie do już istniejących ekspertyz w skali makro oraz przeprowadzenie badań z wykorzystaniem metod zarządzania strategicznego i marketingu. Podmiot taki może również stać się beneficjentem projektów foresightowych, uczestnicząc w pracach grup eksperckich, wskazując bądź opiniując wyodrębnione i istotne z punktu widzenia zmian w przyszłości elementy. Korzyścią takiej partycypacji jest zmiana optyki patrzenia w przyszłość oraz rozbudowanie sieci kontaktów biznesowych i społecznych. W przeprowadzonych na potrzeby artykułu badaniach wykorzystano zatem takie metody, jak: analiza megatrendów, analiza PEST, analiza 5sił Portera, analiza 5P (marketing-mix), analiza SWOT oraz benchmarking. Ze względu na ograniczenia objętościowe opracowania przedstawiono w nim tylko wybrane wątki oraz rezultaty badań, analizując je z perspektywy przedsiębiorstwa.

PRZEDSIĘBIORSTWO

Podmiotem, a zarazem adresatem (odbiorcą) analiz przedstawionych w opracowaniu jest przedsiębiorstwo szkoleniowo-doradcze o dużym doświadczeniu rynkowym, działające pod firmą Sharky&Sharky Marcin Rudziakowicz. Celem powołanej przez ten podmiot działalności jest wspieranie w sposób innowacyjny przedsiębiorstw w optymalnym wykorzystaniu kapitału ludzkiego. Adresatami szkoleń są zarówno przedsiębiorstwa, jak i osoby prywatne. W okresie 1998-2012 trenerzy działający z ramienia S&S przeszkolili ponad 150 tys. osób oraz doradzali licznym polskim i zagranicznym firmom w kwestiach samodoskonalenia i rozwoju w drodze do realizacji celów biznesowych. S&S prowadzi także projekty badawcze oraz doradcze zróżnicowanej wielkości. Dotychczasowe doświadczenia oraz portfolio podmiotu wskazują na umiejętne i skuteczne wykorzystywanie doświadczeń związanych z realizowanymi projektami, o czym świadczy m.in. fakt wykorzystywania ekspertów z różnych dziedzin gospodarki i nauki oraz opierania się na rozwiązaniach sprawdzonych w praktyce koncernów

międzynarodowych i prężnie działających przedsiębiorstw w Polsce. Ponadto S&S posiada jasno zdefiniowaną wizję i misję rozwoju, czego niestety nie można powiedzieć o zdecydowanej większości podmiotów działających na rynku. Sam sposób sformułowania wizji przez S&S, tj.: „Polska krajem ludzi kompetentnych, wykształconych, zmotywowanych, świadomych podejmowanych wyborów, decyzji i ich konsekwencji, wolnych od narodowych kompleksów, od narzekania, że „samo nie przyszło’ i to dzięki nam”, wskazuje na duże, o znacznym ładunku emocjonalnym zaangażowanie podmiotu w prowadzoną działalność, a jednocześnie podkreśla otwartość na otoczenie. Wobec dynamicznych zmian cywilizacyjnych uczestnictwo w badaniach foresight stanowi przejaw aktywnej postawy na rzecz budowania przyszłości podmiotu.

MEGATRENDY RYNKU SZKOLEŃ

Megatrendy to globalne, trwałe, makroekonomiczne siły rozwoju wpływające na biznes, gospodarkę, kulturę, karierę i życie osobiste, określające w konsekwencji przyszły kształt świata oraz tempo jego zmian. Koncepcja ta obejmuje także zmiany o charakterze społecznym, tj. związane z procesami demograficznymi oraz kulturowymi, które mogą w sposób pośredni przyczyniać się do reorganizacji operacji biznesowych (Juchnowicz, Rostowski, Danielewicz 2011). Analiza megatrendów ma za zadanie nie tylko zarysować obraz zmian w przyszłości, ale również pokazać organizacjom aktualne możliwości i zagrożenia pojawiające się „tu i teraz” (Frost&Sullivan www.portfel.pl, 2011).

W pierwszej dekadzie XXI w. dominującymi megatrendami, jak podają konsultanci Frost&Sullivan, są przede wszystkim zrównoważony rozwój i dbałość o człowieka w różnych wymiarach jego funkcjonowania (praca, zdrowie fizyczne i psychiczne, wypoczynek itd.). Z punktu widzenia wpływu na przyszły kształt sektora szkoleniowego szczególnie istotne wydają się jednak megatrendy związane z przemianami społecznymi. Do takich należą zmiany demograficzne, w tym starzenie się społeczeństwa oraz zmiana poziomu zaangażowania kobiet w biznes (przewiduje się, że do 2020 r. kobiety będą stanowiły 1/3 osób pracujących ogółem). Zmiany te będą wiązały się między innymi ze zmianą stylów życia, co wpłynie na kształtowanie się oczekiwań i źródeł moty-

wacji zarówno pracowników, jak i klientów firm. To z kolei spowoduje przeorientowania w hierarchii wartości. Klienci oczekiwać będą nie tylko doskonałego produktu, ale także przekonania o tym, że kupili go od firmy etycznej, uczciwej, określanej jako „przyjazna”. Podobne będą oczekiwania pracowników. Ich ranga wzrośnie z powodu uelastycznienia form zatrudnienia. Następować będą ekstermalizacja i poszukiwanie nowych partnerów, zacieśnianie współpracy z dostawcami i klientami, ale także poszukiwanie partnerów pośród dotychczasowych konkurentów. Zmieni się także charakter zatrudnienia. W przedsiębiorstwach wyłonią się trzy grupy pracowników: pracownicy na stałe związani z firmą (realizujący kluczowe procesy biznesowe), pracownicy tymczasowi (sezonowi) oraz grupa zewnętrznych konsultantów, wykonawców usług itd. (*Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, 2007, s. 19-21) Te kierunki zmian wywołają określone konsekwencje dla rynku pracy, związane zwłaszcza z rozwojem określonych kompetencji społecznych wśród osób z tzw. nowej generacji pracowników, co w sposób znaczący wpłynie na przyszłe warunki funkcjonowania sektora usług szkoleniowych.

Spośród innych istotnych megatrendów związanych z rozwojem technik teleinformatycznych przewidywane jest zdominowanie kwestii mobilności zawodowej przez e-mobilność (rozumianą nie tylko jako elektronika i techniki IT, ale także jako ekologia i bezpieczne środowisko). Nastąpi ponadto rozwój społecznościowego networkingu (rozumianego jako skupienie się na usługach geograficznych i możliwościach związanych z geokodowaniem i geoznaczeniem, co w praktyce znacznie rozwinie i poprawi możliwości porozumiewania się) (Frost&Sullivan www.portfel.pl). Całość tych procesów spowoduje z jednej strony gwałtowny rozwój metod komunikowania, co otworzy całkowicie nowe możliwości szkolenia i rozwoju, z drugiej jednak strony spowoduje wiele problemów związanych z rozwojem kompetencji społecznych w tym zakresie (utrudnienia komunikacji międzyludzkiej, zwłaszcza w wymiarze F2F). Te kwestie w aspekcie merytorycznym stanowią istotny zakres dotychczasowej działalności przedsiębiorstwa S&S, jednak w aspekcie technicznym, tj. wykorzystania mediów elektronicznych, są jak dotąd wyzwaniem.

Według raportu „Przywództwo 2030 - zmieniające się oblicze świata biznesu” nastąpi dalszy wzrost znaczenia potencjału ludzkie-

go organizacji (szczególnie nowych generacji młodych pracowników przedsiębiorstw), który w sposób szczególny położy nacisk na kompetencje przywódcze. Przypisuje się im nawet kluczowe znaczenie dla sukcesu lub porażki organizacji w zmieniającym się otoczeniu. Wśród megatrendów identyfikowanych i analizowanych z punktu widzenia niezbędnych w przyszłości kompetencji przywódczych (zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i z perspektywy poszczególnych zespołów oraz pojedynczych pracowników) wskazano na przyspieszenie tempa globalizacji, zmiany klimatyczne, cyfryzację życia oraz „nowe oblicze świata i przywództwa” (Kuczkiewicz 2012). Pierwszy z czynników, tj. globalizacja oznaczać będzie przede wszystkim rosnące zróżnicowanie zespołów, co łączyć się będzie z osłabianiem więzów lojalnościowych, które dotąd stanowiły silny czynnik wiążący organizacje i pracowników (kultura organizacyjna). W obliczu zaostrzającej się konkurencji oraz przesunięcia się środka ciężkości świata ekonomicznego w kierunku Azji konieczny okaże się wzrost elastyczności i umiejętności współpracy zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i przywódczym i pracowniczym. Niezbędne będzie również zwiększenie mobilności kapitału ludzkiego, a także poprawa wrażliwości na odmienną kulturę. W warunkach globalizacji, tj. w obliczu ryzyka, zarządzania nim, a także zagrożeń i niepewności, konieczne stanie się też posiadanie przez liderów wysokich umiejętności myślenia koncepcyjnego i strategicznego. Umiejętności te wykorzystane powinny zostać w celu rozwiązania problemów związanych z kolejnym megatrendem, tj. wzrostem emisji gazów cieplarnianych i średniej temperatury na świecie. Problemy, wobec rozwiązania których staną przywódcy, to rosnąca produkcja odpadów (komunalnych i przemysłowych) oraz kurczenie się zasobów surowców strategicznych, w tym zwłaszcza wody, minerałów i paliw kopalnych. Procesy te mogą doprowadzić do wzrostu cen i globalnych konfliktów. Rośnie zatem rola kompetencji negocjacyjnych i umiejętności radzenia sobie z konfliktami. Nasilającym się megatrendem jest Społeczna Odpowiedzialność Przedsiębiorstw w wymiarze finansowym, środowiskowym i ludzkim.

Dla kształtu przywództwa istotne są także kwestie rozwoju technologicznego, które w coraz większym stopniu zacierają granicę między życiem zawodowym i prywatnym. Technologia sprawi, że niezbędni

okażą się pracownicy posiadający biegłość w „cyfrowym świecie”, mogący pracować w dowolnym miejscu na świecie. Dla przywódców organizacji przyszłości niezbędne stanie się docenienie wpływu „cyfrowych tubylców” na sukces organizacji. Wyzwaniem dla przywództwa będzie właściwe rozpoznanie tego typu pracowników, umiejętne wykorzystanie ich kompetencji, doprowadzenie do zacieśnienia współpracy pomiędzy nimi a tradycyjnymi pracownikami oraz zachęcenie ich do większej otwartości i integracji, aby zbudować zręby względnej stabilności organizacji w warunkach transparentnego świata.

Przywódca przyszłości to w świetle przewidywań omawianych raportów osoba wyjątkowa, elastyczna, prowadząca swoją organizację tak, aby zrewolucjonizować jej kulturę, strukturę, systemy i procesy. Istotna prognozowana zmiana to dalsza decentralizacja władzy, a w zasadzie jej wyrzeczenie się na rzecz decyzji podejmowanych kolegiąlnie wewnątrz i na zewnątrz organizacji (Kuczkiewicz 2012). Dotychczasowa działalność przedsiębiorstwa S&S wydaje się w pełni kompatybilna z tak zarysowanymi kwestiami zmian przywództwa.

UWARUNKOWANIA POLSKIEGO RYNKU SZKOLEŃ

Ponieważ foresight rozumiany jest jako długoterminowe tworzenie wizji rozwoju gospodarczego przy współdziałaniu ludzi z wielu dziedzin życia społecznego (*Budowa scenariuszy transformacji wiedzy...*, 2011, s. 5), przygotowując rekomendacje dla firmy S&S wykorzystano również ekspertyzę badawczą poświęconą przyszłemu zapotrzebowaniu rynku na absolwentów uczelni wyższych. Kompetencje absolwentów szkół wkraczających na rynek pracy oceniane są jako wysoce niezadowalające. Oznacza to dla polskich przedsiębiorców, nawet w sytuacji znaczącej poprawy warunków gospodarczych, trudności w znalezieniu i wykorzystaniu potencjału przyszłych pracowników (*Analiza zapotrzebowania gospodarki na absolwentów...* 2012). Podobne konkluzje wynikają z analizy wyników badania Foresight „Sieci Gospodarcze Wielkopolski” przeprowadzonych przez zespół pracowników Politechniki Poznańskiej pod kierownictwem M. Wyrwickiej. Wskazały one na transakcyjny charakter przepływu wiedzy, zwłaszcza w koncernach high-tech, uwypukliły przy tym fakt, że drogą skutecznego zarządzania w go-

spodarce opartej na wiedzy są indywidualne kompetencje pracowników. Z punktu widzenia rekomendacji dla analizowanej firmy oznacza to, że rynek pozostanie pod presją inwestowania w posiadane zasoby ludzkie między innymi za pośrednictwem szkoleń. Przywołane wcześniej badania wskazują na ogromne zapotrzebowanie również gospodarki w skali lokalnej, tj. wielkopolskiej. Podkreśla się przy tym, że szczególnie pożądane są szkolenia poprawiające skuteczność komunikacji międzyludzkiej i wewnątrzorganizacyjnej (Paluch 2010, s. 257-270). Kolejną kwestią ujawnioną we wspomnianych badaniach jest malejąca i wymagająca poprawy umiejętność tworzenia więzi społecznych na bazie współdziałania, chęci poszukiwania i pozyskiwania nowej wiedzy oraz woli samodoskonalenia. Również tak zdefiniowany problem wydaje się otwierać interesujące luki rynkowe dla przyszłych działań szkoleniowych („metody i media komunikujące się”).

Podjęcie przez przedsiębiorstwa decyzji o inwestowaniu w jakość kapitału ludzkiego dość często wiązało się z wykorzystaniem środków finansowych z Europejskiego Funduszu Społecznego. Z jednej strony przyczyniło się to do zwiększonego zainteresowania przedsiębiorstw szkoleniami, z drugiej spowodowało dynamiczny przyrost podmiotów działających w branży szkoleniowej.

Wartość polskiego rynku szkoleń szacuje się w zależności od źródła na około 4 mld zł (<http://www.obserwatorfinansowy.pl/2012/...>), a do 8 mld zł w zależności od zdefiniowania wchodzących w jego skład elementów (*End of Financial Support...*, 2011). Na kwestię rozwoju tego rynku, a w zasadzie utrudnionej identyfikacji różnych aspektów jego rozwoju, wpływa zdecydowanie brak jednoznaczności w jego definiowaniu. Według GUS za instytucję szkoleniową uważa się podmiot, który „oferuje szkolenia dla bezrobotnych i poszukujących pracy”. Według Rejestru Instytucji Szkoleniowych (RIS) instytucją szkoleniową to podmiot ubiegający się o „zlecenia na szkolenie osób bezrobotnych i poszukujących pracy, finansowane ze środków publicznych, takich jak np. Fundusz Pracy, Państwowy Fundusz Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych, fundusze pomocowe Unii Europejskiej”. Natomiast według Polskiej Izby Firm Szkoleniowych (PIFS) instytucją szkoleniową/podmiotem branży jest każdy przedsiębiorca, którego przedmiotem działania jest działalność szkoleniowa. Również Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

(PARP) wprowadza swoją definicję instytucji szkoleniowej, stwierdzając, że podmiotem takim jest firma, która „prowadzi działalność mieszczącą się zgodnie z PKD w obszarze kształcenia ustawicznego dorosłych”, do sektora należą zatem: szkoły nauki jazdy, języków obcych, firmy świadczące usługi doradcze w zakresie zarządzania itp.

Szacuje się zatem, że liczba podmiotów na nim funkcjonujących waha się w przedziale od 2,5 do 9 tys. podmiotów, przy czym 85% z nich to firmy małe i mikro, średnie stanowią 13%, a duże zaledwie 2%. Warto zauważyć, że firma S&S należy do grupy najstarszych podmiotów działających w branży. Takie podmioty, tj. powstałe w okresie 1995-2000, stanowią około 17% podmiotów funkcjonujących na rynku. Rozkwit branży wiąże się niewątpliwie z napływem do Polski funduszy ze środków europejskich związanych początkowo ze wsparciem okresu przedakcesyjnego, a następnie wejścia i funkcjonowania w ramach UE. Szczególny „boom” przypada jednak na lata od 2006 r., od tego czasu do chwili obecnej (III kwartał 2012 r.) powstało ponad 40% nowych podmiotów. W efekcie znacznie wzrosła konkurencja na rynku, co wiąże się z faktem przeznaczenia na cele szkoleniowe ponad 11 mld euro z funduszy unijnych.

S&S A PERSPEKTYWY ROZWOJU RYNKU SZKOLEŃ W POLSCE

Branża szkoleń w Polsce określana jest jako młoda, co wynika z relatywnie krótkiego okresu funkcjonowania tego typu usług na krajowym rynku. Choć praktycy działalności gospodarczej deklarowali duże zaangażowanie w rozwój zasobów ludzkich, nie zgłaszali zapotrzebowania na usługi w tym zakresie. Zmieniło się to wraz z wejściem Polski w struktury rynku unijnego oraz na rynek międzynarodowy. Konieczna okazała się zmiana nie tylko wzorców zarządzania, w tym wdrożenie zasad zarządzania strategicznego, ale również zmiana podejścia do zatrudnianych ludzi. W efekcie nastąpił dynamiczny rozwój usług szkoleniowych świadczonych przez podmioty zewnętrzne.

Rynek szkoleń określany jest jako rynek o znacznej dynamice, a zarazem jako rynek nie w pełni ukształtowany. Wobec zasadniczego braku formalnoprawnych barier wejścia, działa na nim bardzo duża liczba podmiotów, przyczyniając się do zaostrzenia konkurencji wewnątrz sektora. W związku z faktem nasilonej walki konkurencyjnej prze-

prowadzono analizę walorów rynkowych firmy S&S, wykorzystując w tym celu metodę marketing-mix (tabela 1).

Tabela 1. Wybrane charakterystyki marketingowe S&S

<i>Marketing-mix przedsiębiorstwa</i>		
1	Product (produkt)	<p>Indywidualizacja usługi . Innowacyjność produktu/usługi . Marka, reputacja, renoma, dobra opinia, referencje. Zarządzanie potencjałem. Ogromne znaczenie marki i reputacji firmy jako wyznacznika oceny wartości i jakości usługi przed jej wykonaniem. Umiejętności i kwalifikacje osób pracujących w firmie gwarantują wysoką jakość nabywanej przez klienta usługi.</p>
2	Price (cena)	<p>Znaczny wpływ na poziom cen mają kompetencje i kwalifikacje wykonawcy, marka i renoma, stopień indywidualizacji usługi, zaangażowanie czynników materialnych oraz sytuacja konkurencyjna na rynku. Ceny oddziałują w znacznym stopniu na percepcję klientów i są wykorzystywane do zarządzania potencjałem szkoleniowym firmy.</p>
3	Promotion (promocja)	<p>W przypadku usług szkoleniowych ważną rolę odgrywa ich postrzeganie przez nabywcę, w czym pomaga skuteczna promocja utrwalająca pozytywny wizerunek firmy. Pozytywny wpływ na wizerunek firmy oraz pozyskiwanie nowych klientów mają atrakcyjna strona internetowa i skuteczny PR oraz ePR. Istotnym elementem promocji w przypadku usług wyższego rzędu, do jakich należą szkolenia, jest sprzedaż osobista, a więc bezpośredni kontakt z klientem i interesujące zaprezentowanie oferty.</p>
4	Place (miejsce)	<p>W przypadku szkoleń i doradztwa lokalizacja firmy nie odgrywa tak dużej roli jak w innych rodzajach działalności. Szkolenia wiążą się z możliwością dojazdu do klienta, wykorzystaniem telekonferencji, komunikacji internetowej, w tym przeprowadzenia szkoleń on-line. Niezależność od lokalizacji umożliwia dystrybucję oferty szkoleniowej na terenie całej Polski.</p>

Marketing-mix przedsiębiorstwa

5	People (ludzie)	Kluczowymi czynnikami sukcesu prowadzonej działalności usługowej są pracownicy. Jakość świadczonej usługi zależy od ich umiejętności i kwalifikacji. Dla działalności szkoleniowej niezmiernie istotne są również umiejętność budowania relacji z klientem, indywidualne podejście do niego, a także tworzenie atmosfera współpracy.
---	--------------------	--

Źródło: Opracowanie na podstawie informacji przedstawionych przez przedsiębiorstwo S&S.

Dotychczasowa oferta produktowa przedsiębiorstwa przygotowywana w odpowiedzi na konkretne zapotrzebowanie klientów pozytywnie wyróżnia podmiot na tle konkurencji. Niewątpliwym atutem jest oferta szkoleń specjalistycznych (zwłaszcza w zakresie obsługi klienta oraz kompetencji kierowniczych), które, jak się przewiduje, będą główną grupą wśród poszukiwanych przez przedsiębiorstwa szkoleń.

W związku z faktem, iż firma S&S należy do grupy „najstarszych” podmiotów branży, posiada ogromne doświadczenie w kwestii możliwości budowy oferty na podstawie strategii cenowej. Sprawia to, że aktualne spekulacje dotyczące gwałtownego wzrostu/spadku cen na rynku związane z końcem perspektywy finansowej UE 2006-2013 oraz brakiem jednoznacznego potwierdzenia kontynuowania polityki wsparcia kapitału ludzkiego w kolejnej perspektywie finansowej nie są odczytywane przez firmę jako zagrożenie funkcjonowania w przyszłości.

Z punktu widzenia oceny „zewnętrznej”, tj. przez konkurentów i część potencjalnych odbiorców, pewne zastrzeżenia budzić może dotychczasowy model promocji usług firmy S&S bazujący na kontakcie bezpośrednim z klientem i budowanej renomie. Jednak w praktyce okazuje się, że rekomendacje uzyskane poprzez sieć nieformalnych kontaktów interpersonalnych zarówno uczestników, jak i zleceniodawców szkoleń są nie tylko skutecznym narzędziem promocji, ale również budowy wizerunku firmy. Nie oznacza to jednak, że firma zaniedbała działania związane z poprawą medialnej/wirtualnej promocji. Przygotowano nowoczesną stronę internetową, która ma stać się nie tylko wizytówką firmy, ale również źródłem informacji oraz materiałów szkoleniowych dla klientów.

Dla firmy S&S nie jest istotny czynnik lokalizacyjny, czyli faktyczna siedziba. Wiąże się to z faktem ogromnej elastyczności działań prowadzonych przez właściciela i zatrudnianych trenerów, którzy docierają albo bezpośrednio do siedziby klienta, albo organizują szkolenia w miejscach ogólnodostępnych. Istotną rolę odgrywa tu także możliwość wykorzystania elektronicznych nośników informacji oraz technik informatycznych.

Największym atutem podmiotu jest bez wątpienia jego kapitał ludzki. Posiadane kwalifikacje i kompetencje trenerskie właściciela oraz kadry trenerskiej przesądzą o jakości świadczonych usług doradczo-szkoleniowych. Skutkuje to rosnącym zainteresowaniem klientów oraz stałą i wysoką aktywnością samego podmiotu w doskonaleniu już posiadanych kompetencji.

REKOMENDACJE DLA FIRMY S&S

Przewidywanie możliwego rozwoju sytuacji w tak wrażliwej na zmiany dziedzinie jak usługi szkoleniowe wymaga szczególnego namysłu. Wiele istotnych informacji może dostarczyć w tym zakresie analiza przeprowadzona z wykorzystaniem metod badań foresightowych. Badania tego typu mogą bowiem nie tylko wskazać na kierunki zachodzących zmian, ale powinny umożliwić aktywne zaangażowanie się podmiotu w ich kształtowanie, rozumiane jako elastyczne reagowanie, a w zasadzie wyprzedzanie zachodzących zmian.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa S&S szczególnie przydatna i znacząca dla wyboru przyszłej strategii działania jest analiza megatrendów. Wynika z niej bowiem, że w objętej badaniem perspektywie, tj. w okresie najbliższych 10-20 lat niezbędne stanie się stałe aktualizowanie wiedzy i kwalifikacji pracowników nie tylko na terenie kraju, ale również na obszarze UE. Istotnym elementem zmian będą dwa fakty o podłożu demograficznym, tj. rosnąca rola kobiet na rynku pracy oraz „starzenia się społeczeństw”. Ponadto coraz większe znaczenie odgrywać zacznie nowa, etyczna kultura pracy, szczególnie istotna w dobie rosnącej świadomości społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Dalszy rozwój technologii informatycznych spowoduje z jednej strony pojawienie się nowych nośników i środków przesyłania informacji,

z drugiej jednak doprowadzi do rozluźnienia więzi międzyludzkich i pogorszenia się kompetencji społecznych w zakresie komunikacji.

Zmiany te stanowią poważne wyzwanie dla funkcjonowania przedsiębiorstwa S&S, dlatego rekomendowanymi dla niego działaniami powinny być:

- ▶ rozszerzenie dotychczasowej oferty szkolenia związane z kwestiami rosnącej roli kobiet na rynku pracy oraz możliwościami wykorzystania potencjału osób starszych;
- ▶ nawiązanie współpracy z partnerami instytucjonalnymi, takimi jak uczelnie wyższe, aby uczestniczyć w procesach budowania i doskonalenia systemów jakości kształcenia;
- ▶ w dobie postępującej informatyzacji życia sukcesywnie modyfikowanie wykorzystywanych kanałów komunikacji z klientem przez wprowadzenie do oferty np. e-learningu, webinarium, elektronicznej biblioteki publikacji szkoleniowych itp.;
- ▶ alternatywnym do wcześniej wymienionych kierunków działań może okazać się dla firmy rezygnacja ze szkoleń na rzecz pracy doradczej realizowanej na rzecz określonego klienta i zgodnie z jego potrzebami.

Wobec wielości możliwych rozwiązań istotnym elementem warunkującym efektywność działania i utrwalającym pozycję rynkową S&S będzie umiejętność obserwacji realnego otoczenia i podejmowanie koniecznych decyzji korygujących, uwzględniających faktycznie zachodzące zmiany na rynku usług szkoleniowych.

LITERATURA

- Analiza zapotrzebowania gospodarki na absolwentów kierunków kluczowych w kontekście realizacji strategii Europa 2020. Raport końcowy* (2012), Badanie zamówione przez NCBiR, realizowane przez Agrotec Polska sp. z o.o., Warszawa.
- Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę* (2011), M. Wyrwicka (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.
- End of Financial Support. Przyszłość rynku szkoleń w Polsce* (2011), M. Czernecka, P. Woszczyk (red.), Wyd. HRP Group, Łódź.
- Foresight jako narzędzie zarządzania wiedzą i innowacjami* (2010), Wyd. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

- Frost&Sullivan identyfikuje globalne megatrendy i uruchamia wizjonerski program badań nad innowacjami* (2011), <http://www.frost.com/prod/servlet/press-release.pag?docid=230031765> (stan na dzień 27 października 2012).
<http://kil.pb.bialystok.pl/>
<http://www.obserwatorfinansowy.pl/2012/03/06/firmy-szkoleniowe-potrzebujadzis-wiekszej-kreatywnosci/>
http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86365.asp?soid=CCBCA5E409C744AD-9DA1C8939508C413/
- Juchnowicz M., Rostowski T., Danielewicz D. (2011), *Ekspertyza: Kierunki wspierania przedsiębiorstw w zakresie szkoleń zawodowych*, Wyd. Fundacja Rozwoju Kapitału Ludzkiego „Wierni Prawdzie”, Łódź.
- Kuczkiewicz M., *Przywódstwo 2030 – zmieniające się oblicze świata biznesu*, <http://biznesblog.lazarski.pl/?p=300> (stan na dzień 1 czerwca 2012).
- Narodowy Program Foresight „Polska 2020”*, <http://foresight.polska2020.pl/cms> (stan na dzień 27 października 2012).
- Pałuch H. (2010), *Wielkopolski rynek usług szkoleniowych na tle rynku krajowego*, [w:] M.K. Wyrwicka (red.), *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji* (2007), H. Król, A. Ludwicyński (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

KATARZYNA BEATA GŁODOWSKA

Wydział Nauk o Zdrowiu

Uniwersytet Medyczny im. K. Marcinkowskiego w Poznaniu

kglodow@ump.edu.pl

Prognozowanie kierunku rozwoju szkoleń dedykowanych kadrze pielęgniarskiej i położniczej na terenie województwa wielkopolskiego przy wykorzystaniu metody foresight

SŁOWA KLUCZOWE: *foresight, branża szkoleniowa, pielęgniarka, położna, Wielkopolska*

STRESZCZENIE: W artykule przedstawiono metodę badań foresightowych realizowaną w ramach odbywania stażu naukowego w programie „B+R dla Wielkopolski”. Dokonano analizy rynku szkoleniowego dla pielęgniarek i położnych w Wielkopolsce, wykorzystując jedną z metod badania foresightowego. Jednak dla pełnego obrazu należałoby uzupełnić badanie o stosowane inne metody w badaniu. Autorka przedstawiła wnioski i zalecenia dla firmy, w której odbywała staż, uwzględniając okres krótkoterminowy i długoterminowy.

Predicting the development direction of trainings dedicated to nursing and obstetric personnel in Wielkopolska on the basis of foresight method

KEYWORDS: *foresight studies, training sector, nurse, midwife, Wielkopolska*

ABSTRACT: The article presents a foresight research method exercised during the scientific internship within the framework of „R&D for Wielkopolska” programme. The author makes an attempt to analyse training market dedicated to nurses and midwives in Wielkopolska, using one of the foresight methods. However, the author recommends to complement the research by using other classic methods of studies to obtain full picture of studied issues. The author presented conclusions and recommendations for the parent company where the internship was held, considering short-term and long-term perspective.

WPROWADZENIE

Na przestrzeni ostatnich lat w krajach takich, jak: Francja, Holandia, Niemcy, Wielka Brytania, Węgry, Czechy, Austrii, Korea Południowa, Brazylia, Peru, Indonezja, Tajlandia czy RPA obserwuje się niezwykle dynamiczny rozwój badań z wykorzystaniem metody foresight. Badanie to z założenia ma na celu prognozowanie rozwoju sytuacji i diagnozowanie problemów w takich obszarach, jak gospodarka czy też problemy społeczne. Projekty tego typu zakładają podjęcie próby znalezienia odpowiedzi na postawione pytania, umożliwiając tym samym kształtowanie przestrzeni w dalekiej perspektywie – niejednokrotnie 10, 15 lat i dłuższej (Okulski 2008). Badacze parający się tematyką badań metodą foresight w różny sposób definiują pojęcie „foresight”, m.in. Like Georghiou (Georghiou 1996, 2013) stwierdza, iż foresight wywiera silny wpływ na przemysłowe współzawodnictwo, kształtowanie dobrobytu, a także na poprawę jakości życia. Inną definicję prezentuje Ben Martin (Martin 1996, 2001) przyjmując, iż omawiana metoda ma na celu zdiagnozowanie kierunków strategicznych z uwzględnieniem korzyści w obszarach ekonomicznych i społecznych. Wydaje się, iż najobszerniejsze wyjaśnienie pojęcia „foresight” przedstawia Jennifer Cassington Harpe (Georghiou i in. 2006). Stwierdza, iż jest to proces, w którym niezwykle istotnym elementem jest współpraca, w ramach której ważną komponentą są dyskusje i konsultacje pomiędzy partnerami biorącymi udział w projekcie. Wynikową wszystkich wymienionych czynników ma być opracowanie strategii długofalowego działania w wielu obszarach, zakładającej uzyskanie jak największych korzyści społecznych i gospodarczych.

Celem niniejszej pracy jest zdefiniowanie kierunku rozwoju szkoleń dedykowanych kadrcie pielęgniarskiej i położniczej w instytucji będącej miejscem odbywania stażu naukowego autorki w ramach programu „B+R dla Wielkopolski”. Autorka poprzez prowadzone badanie próbuje znaleźć odpowiedź na pytanie, czy istnieje szansa na rozwój kolejnej instytucji szkoleniowej na terenie Wielkopolski, kierującej ofertę edukacyjną do grupy zawodowej pielęgniarek i położnych.

RYNEK SZKOLENIOWY DLA PIEŁĘGNIAREK I POŁOŻNYCH W WIELKOPOLSCE

Intensywny rozwój nauk medycznych, w tym dziedzin naukowych pielęgniarstwa i położnictwa, stawia przed wyżej wymienionymi grupami zawodowymi nowe wyzwania związane ze świadczeniem profesjonalnej opieki nad pacjentem. Pielęgniarka/położna (ilekroć w pracy autor używa pojęcia pielęgniarka/położna ma również na myśli pielęgniarza/położnego) powinna nie tylko odpowiadać na zmieniające się oczekiwania pacjentów, ale z nie mniejszą uwagą reagować na wprowadzane do zawodu, wykorzystywane w codziennej pracy nowe technologie. Wymusza to na pielęgniarkach/ położnych nie tylko posiadanie umiejętności szybkiego uczenia się, lecz przede wszystkim ustawiczne uzupełnianie wiedzy, która z założenia winna być fachowa i profesjonalna (Cisoń-Apanasewicz 2005). Dlatego też pielęgniarka/ /położna zobowiązana jest do ciągłego kształcenia się i podnoszenia swoich kwalifikacji zawodowych i aktualizacji wiedzy. Edukacja taka może odbywać się poprzez udział w szkoleniach podyplomowych, których zakres regulowany jest przez Ustawę o zawodach pielęgniarki i położnej z dnia 15 lipca 2011 r. (Wrońska, Sztembis 2001).

Wspomniana ustawa definiuje cztery rodzaje kształcenia podyplomowego, które mogą być realizowane celem podniesienia kompetencji zawodowych: szkolenie specjalizacyjne, kwalifikacyjne, specjalistyczne i doksztalające.

Szkolenie specjalizacyjne (specjalizacja) to forma kształcenia podyplomowego, dzięki któremu pielęgniarka/położna ma możliwość uzyskania specjalistycznych kwalifikacji w określonej dziedzinie pielęgniarstwa lub dziedzinie mającej zastosowanie w ochronie zdrowia oraz tytułu specjalisty w wybranej dziedzinie. Czas trwania omawianej formy musi obejmować okres, który umożliwi zrealizowanie wszystkich bloków tematycznych zawartych w programie ramowym, m.in.:

- nie może on być krótszy niż 18 miesięcy, ale również nie dłuższy niż 24 miesiące,
- może także zostać skrócony do 12 miesięcy, jeśli pielęgniarka/położna spełnia jeden z warunków określonych w § 6 ust. 2 Rozporzą-

dzenia Ministra Zdrowia z dnia 29 października 2003 r. w sprawie kształcenia podyplomowego pielęgniarek i położnych (Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 29 października 2003 r.).

Program ramowy specjalizacji zobowiązany jest uwzględnić takie moduły zajęć, jak blok ogólnozawodowy, występujący we wszystkich specjalizacjach, niezależnie, w jakiej dziedzinie toczy się proces kształcenia i blok specjalistyczny, obejmujący zajęcia specjalistyczne charakterystyczne dla danej dziedziny pielęgniarstwa.

Organizator szkolenia specjalizacyjnego zobowiązany jest do przeprowadzenia od 900 do 1200 godzin dydaktycznych, w tym zajęć ogólnozawodowych w wymiarze 330 godzin, zaś szkolenie specjalistyczne zostało każdorazowo określone w ramowym programie przeznaczonym do realizacji w zakresie bloku specjalistycznego danej specjalizacji. Po zakończeniu zajęć i zdobyciu pozytywnej oceny z egzaminu, przeprowadzanego przez państwową komisję egzaminacyjną powołaną przez Ministra Zdrowia, pielęgniarka/położna ma prawo legitymować się tytułem specjalisty w danej dziedzinie (Olejniczak, Kobza, Woźniak 2006). Jak wskazują przeprowadzone badania M. Olejniczak i in. zdecydowanie mniej pielęgniarek decyduje się na tę formę szkolenia ze względu na konieczność zainwestowania dużej ilości czasu celem jej realizacji i trudności z uzyskaniem urlopu szkoleniowego na okres dwóch lat (Cisoń-Apanasewicz 2005).

Drugim rodzajem szkolenia, które podnosi uprawnienia zawodowe pielęgniarki/położnej, jest kurs kwalifikacyjny. To forma kształcenia pozwalająca na uzyskanie przez pielęgniarkę/położną specjalistycznych kwalifikacji, które umożliwią jej udzielanie określonych świadczeń zdrowotnych wchodzących w zakres danej dziedziny pielęgniarstwa lub dziedziny mającej zastosowanie w ochronie zdrowia. Układając program zajęć należy uwzględnić, iż w ramowym programie kształcenia kursu kwalifikacyjnego organizator szkolenia zobowiązany jest ująć zajęcia z bloku ogólnozawodowego wspólnego dla wszystkich kursów kwalifikacyjnych niezależnie od dziedziny kształcenia i zrealizować blok specjalistyczny właściwy dla dziedziny będącej przedmiotem kursu kwalifikacyjnego (Ustawa z dnia 15 lipca 2011r. o zawodach pielęgniarki i położnej).

Czas trwania kursu kwalifikacyjnego obejmuje okres niezbędny do zrealizowania wszystkich godzin zajęciowych przewidzianych w planie. Szkolenie podyplomowe może trwać nie dłużej niż 6 miesięcy. Zakładając, iż najkrótszy czas na zrealizowanie ww. przedsięwzięcia organizator szkolenia ma okres 3 miesięcy, łączna suma godzin zajęciowych do wypracowania ze słuchaczami wynosi od 450 do 550, uwzględniając, iż zajęcia z bloku ogólnozawodowego powinny składać się ze 135 godzin dydaktycznych plus 30 godzin przeznaczonych na zajęcia z modułu „Informatyka i statystyka medyczna”.

Kolejnym rodzajem kształcenia, które pozwala na uzyskanie przez pielęgniarkę/położną kwalifikacji do wykonywania określonych czynności zawodowych przy udzielaniu świadczeń pielęgnacyjnych, zapobiegawczych, diagnostycznych, leczniczych lub rehabilitacyjnych, jest kurs specjalistyczny. Czas trwania takiego szkolenia obejmuje okres niezbędny do zrealizowania wszystkich elementów przewidzianych w programie szkolenia określonym w ramowym programie kursu specjalistycznego (Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 29 października 2003 r.). Kursy takie cieszą się dużą popularnością ze względu na fakt, iż czas ich realizacji jest krótki, a jednocześnie umożliwiają one uzyskanie niezbędnych kwalifikacji do pełnienia obowiązków służbowych (Cisoń-Apanasewicz 2005).

Ostatnią – czwartą formą kształcenia podyplomowego jest udział w szkoleniach dokształcających, które mają na celu pogłębienie, a także zaktualizowanie wiedzy zawodowej. Szkolenie takie może być jednodniowym wydarzeniem i poruszać bardzo wąski zakres tematyczny (Ustawa z dnia 15 lipca 2011r. o zawodach pielęgniarki i położnej).

Po dokonaniu analizy rynku szkoleniowego w zakresie szkoleń podyplomowych dla pielęgniarek i położnych na terenie województwa wielkopolskiego autorka jest w stanie wyodrębnić istnienie ośmiu podmiotów realizujących szkolenia podyplomowe dedykowane grupom zawodowym pielęgniarek i położnych. Trzy z omawianych instytucji posiadają swoje ośrodki zamiejscowe ulokowane na terenie miast Gniezna, Konina, Śremu i Kalisza. Poniższe zestawienie (tabela 1) obrazuje zakres realizacji (z uwzględnieniem parametru ilościowego) wyszczególnionych form szkoleniowych przez wskazanych organizatorów.

Tabela 1. Zestawienie organizatorów szkolenia podyplomowego dla pielęgniarek/ położnych na terenie województwa wielkopolskiego

Instytucja szkoleniowa	Szkolenie specjalizacyjne	Kurs kwalifikacyjny	Kurs specjalistyczny	Szkolenie doształcające	Inne
1	1	3	5	0	0
2	1	0	0	0	0
3	3	2	6	2	0
4	0	0	4	0	0
5	19	19	47	4	0
6	8*	12	24	1	6
7	7	17	12	0	0
8	0	0	1	0	0

* jako jedyny organizator oferuje szkolenie w ramach e-learningu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji zawartych na stronach internetowych organizatorów szkoleń.

WNIOSKI Z ANALIZY SZKOLEŃ SKIEROWANYCH DO PIELĘGNIAREK I POŁOŻNYCH W WOJEWÓDZTWIE WIELKOPOLSKIM

Charakter szkoleń

W ofercie większości podmiotów posiadających w swojej ofercie szkolenia dla pielęgniarek i położnych wśród grupy kursów kwalifikacyjnych i doształcających dominują te mające na celu podniesienie kwalifikacji zawodowych. Brak jest natomiast szkoleń pozwalających na rozwinięcie istotnych z perspektywy pracy pielęgniarce i położnej kompetencji miękkich – postaw, które umożliwiłyby pielęgniarce/ /położnej zachowywanie się w sposób skuteczny w danej sytuacji. Do kompetencji zwanych też behawioralnymi możemy zaliczyć umiejętności osobiste (np. organizowanie i zarządzanie pracą własną, motywowanie samego siebie) i umiejętności interpersonalne – jak chociażby komunikatywność, empatia, asertywność, ale i zarządzanie zespołem.

Tylko jedna z ośmiu firm w swojej ofercie posiada szkolenia z tego zakresu.

Do doskonalenia wyżej wymienionych umiejętności z pewnością przyczyniłoby się posiadanie w ofercie podmiotów zajmujących się szkoleniem pielęgniarek i położnych kursów kwalifikacyjnych i szkoleń, takich jak np. organizacja i zarządzanie, procesy motywacyjne, komunikacja z pacjentem, etyka zawodu pielęgniarki i położnej oraz profilaktyka wypalenia zawodowego.

Dostępność informacji

Obecnie duże znaczenie w szybkim i skutecznym pozyskiwaniu informacji ma dostępność danych drogą elektroniczną (w tym wykorzystanie sieci Internet), dlatego większość analizowanych podmiotów posiada własne witryny internetowe. W celu dotarcia do szczegółowych danych zaleca się odwiedzenie witryn internetowych poszczególnych podmiotów oferujących szkolenia.

Łatwość wyszukiwania danych

Zdarza się, iż podmiot oferujący szkolenia umieszcza informację o nich, nie uwzględniając podziału na szkolenia specjalizacyjne, kursy kwalifikacyjne, specjalistyczne i doszkalające, co może stanowić problem z właściwą interpretacją rodzaju szkolenia wśród osób nie będących członkami rzeczonych grup zawodowych. Różna jest także dostępność do pełnych danych dotyczących szkolenia, m.in. programu czy ceny, za pomocą szybszej i bardziej ekonomicznej drogi elektronicznej.

WYKORZYSTANIE NARZĘDZI METODY FORESIGHT W CELU PRZYGOTOWANIA REKOMENDACJI DLA FIRMY

Jak wynika z literatury, metod badań foresightowych jest kilka-nastę. Wszystkie mają na celu dokonanie – w możliwie najszerszym ujęciu – analizy stanu wiedzy w danej dziedzinie (Okulski 2008). Autorka na potrzeby stażu naukowego w czasie prowadzenia badań własnych pozwoliła sobie na wybranie dwóch: burzy mózgów i panelu eksperckiego.

W związku z niniejszą pracą, celem opracowania rekomendacji w zakresie dalszego działania firmy szkoleniowej, w której autorka odbyła staż naukowy, jednocześnie dążąc do przedstawienia możliwości otwarcia nowego kanału dystrybucji produktów przez firmę, zdecydowała się wykorzystać dwa narzędzia: panel ekspercki (Dittmann 2004) i należąca do grupy badań jakościowych – burzę mózgów (ang. *brainstorming*). Burza mózgów umożliwia zebranie i przygotowanie danych, które mogą zostać zastosowane przy implementacji metody delfickiej (Foren 2001).

W badaniu wzięło udział dwunastu ekspertów, którzy reprezentowali poszczególne specjalności i instytucje: cztery osoby reprezentowały członków kadry zarządzającej w pielęgniarstwie/położnictwie, jedna z osób była przedstawicielem Okręgowej Izby Pielęgniarek i Położnych, jedna osoba – przedstawicielem związków zawodowych, trzy osoby – czynnie praktykującymi pielęgniarkami, położnymi, jedna osoba – psychologiem, dwie osoby – nauczycielami akademickimi. Liczba członków zespołu została celowo dobrana, tak aby wyeliminować możliwości nieefektywnej pracy zespołu.

Każdy z ekspertów przez cały czas spotkania zgłaszał ewentualne problemy i hipotezy, które następnie udało się zebrać i przedstawić w podziale na trzy grupy: kryteria wyboru szkolenia, motywy wyboru rodzaju szkolenia, korelacja między miejscem pracy a chęcią partycypacji w szkoleniu przez pielęgniarki/położne.

REKOMENDACJE EKSPERTÓW

Eksperci wykazali, iż pielęgniarki/położne częściej wybierają szkolenie kwalifikacyjne czy specjalistyczne ze względu na fakt, iż formy te przede wszystkim podnoszą ich kompetencje zawodowe. Tym samym umożliwiają samodzielne wykonywanie czynności medycznych, co pozwala na podniesienie w ten sposób ich statusu zawodowego w zespole interdyscyplinarnym bez konieczności ponoszenia dużego nakładu pracy (czas trwania szkolenia max. 6 miesięcy). Istotnym elementem również mającym wpływ na wybór konkretnego szkolenia jest to, iż po uzyskaniu dodatkowych kwalifikacji pielęgniarki/położne mogą otrzymać wyższe wynagrodzenie. Dlatego też przed podjęciem szkolenia analizują, czy taka możliwość występuje w ich macierzystym

zakładzie pracy – lub też weryfikują, czy odbycie szkolenia umożliwi im uzyskanie innego lub dodatkowego zatrudnienia.

Ważnym argumentem przemawiającym za wyborem rodzaju szkolenia przez omawianą grupę zawodową jest także cena szkolenia, jakość szkolenia, organizator szkolenia, miejsce szkolenia, wykładowcy. Tutaj jako dwa najważniejsze elementy zostały wskazane: organizator szkolenia, wykładowca.

Jak podaje Cisoń-Apanasewicz i in., choć większość pielęgniarek/ położnych uznaje za istotne uzupełnianie swojej wiedzy i uważa, iż należy uczestniczyć w szkoleniu podyplomowym, to przede wszystkim względy finansowe powodują, iż nie biorą one w nich czynnego udziału (Cisoń-Apanasewicz 2005).

Dlatego też należałoby stworzyć przejrzysty system dofinansowania szkoleń dla pielęgniarek/ położnych przez pracodawców. Tam, gdzie taki dokument istnieje, a personel ma do niego wgląd, pracownicy chętniej uczestniczą w kształceniu podyplomowym, uwzględniając również partycypację w jego kosztach. Ponadto kwestią, którą warto byłoby uregulować, jest ujednoczenie podejścia pracodawców do udzielania urlopu szkoleniowego dla pielęgniarek/położnych. Bez tego przedstawicielom grup zawodowych pielęgniarek czy położnych trudno jest decydować się na szkolenia dłuższe – szkolenie specjalizacyjne.

ZAKOŃCZENIE

Podstawą rekomendacji, które udało się stworzyć, były opracowania przygotowane w czasie burzy mózgów i pracy panelu ekspertów. Uzyskane dane pozwalają także na kontynuowanie prac projektowych nad ww. zagadnieniem. Ponieważ omawiany projekt badawczy był realizowany w stosunkowo krótkim czasie – w celu uzyskania pełnego obrazu należałoby wykonać również prace obejmujące wykorzystanie innych metod stosowanych przy badaniach metodą foresight: analizę SWOT, analizę scenariuszy rozwoju, metodę Delphi (Okulski 2008).

Po zebraniu i analizie wszystkich dokumentów, spostrzeżeń i uwag ekspertów zostaną przygotowane rekomendacje merytoryczne, które będą stanowiły punkt wyjścia do postawienia hipotez badawczych i opracowania scenariuszy rozwoju firmy.

W ramach badań pilotażowych metodą procesów foresight dla rynku szkoleniowego Wielkopolski na przykładzie firmy, w której autorka odbywała staż, udało się uzyskać wstępną prognozę rozwoju firmy, czyli ustalono działania krótkoterminowe i długoterminowe, które należałoby uwzględnić, podejmując się opracowania kilkuletniej strategii firmy.

Na podstawie opracowania powstałego w wyniku burzy mózgów oraz wiedzy członków Grupy Ekspertów przygotowano szereg zaleceń dla firmy, dzieląc je na dwie grupy: krótkoterminowe i długoterminowe.

W ramach zaleceń krótkoterminowych należałoby zwrócić uwagę na ulepszenie stworzonej oferty skierowanej do pielęgniarek i położnych. Warto przy tym skupić się na szkoleniach specjalistycznych, które nie wymagają tak dużego nakładu pracy organizacyjnej, jak inne szkolenia, zaś pielęgniarki/ położne chętnie w nich uczestniczą. Dotarcie z nową ofertą należałoby przeprowadzić wielokanałowo, uwzględniając przy tym wsparcie bądź wykorzystanie potencjału takich organów, jak Okręgowa Izba Pielęgniarek i Położnych czy też Polskie Towarzystwo Pielęgniarskie.

Zalecenia długoterminowe powinny objąć działania zmierzające do przygotowania oferty szkoleniowej z zakresu szkoleń specjalizacyjnych, m.in. ze względu na możliwość otrzymania dofinansowania z Ministerstwa Zdrowia na ten rodzaj szkolenia, co zwiększa prawdopodobieństwo zebrania grupy szkoleniowej po uzyskaniu takiego dofinansowania.

LITERATURA

- Cisoń-Apanasewicz U. (2005), *Kształcenie podyplomowe a szansa na samodzielność zawodową. Materiały z III Ogólnopolskiej Konferencji Naukowo- Szkoleniowej pt. Samodzielność w pielęgniarstwie*, Nowy Sącz.
- Dittmann P. (2004), *Prognozowanie w przedsiębiorstwie. Metody i ich zastosowanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- FOREN – Foresight for Regional Development Network, *A Practical Guide to Regional Foresight* (2001), IPTS, PREST, CM International, Sviluppo Italia S. p. A., Seville – Manchester – Boulogne – Roma.
- Georghiou L. (1996), *The UK Technology Foresight Programme*, „Futures”, Vol. 28(4).
- Georghiou L. (2003), *Foresight: Concept and Practice as a Tool for Decision Making*, by Luke Georghiou, at the shaping our future: Technology Foresight Summit, Budapest, March.

- Georghiou L., Harper J. C., Keenan M., Miles I. (2006), *International Handbook on Foresight and Science Policy: Theory and Practice*, Fortcoming Elgar.
- Kopyciński P., Mamica Ł. (2006), *Foresight technologiczny na rzecz zrównoważonego rozwoju Małopolski. Operacjonalizacja metodologii badań foresight*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Martin B. (1996), *Foresight in Science and Technology*, „Technology Analysis and Strategic Management” Vol. 7.
- Martin B. (2001), *Technology Foresight in a Rapidly Globalising Economy*. A paper prepared for the UNIDO Regional Conference on Technology Foresight for Central and Eastern Europe and the Newly Independent States, Vienna, April 2001, <http://www.unido.org/>
- Marzec A., Andruszkiewicz A., Banaszekiewicz M., Idczak H. (2005), *Motywy kształcenia podyplomowego pielęgniarek i położnych*, „Pielęgniarstwo XXI wieku” nr 3(12).
- Okulski T. (2008), *Metody badań foresightowych na przykładzie projektu foresight w górnictwie i hutnictwie Republiki Południowej Afryki*, „Gospodarka Surowcami Mineralnymi”, t. 24, z. 3/3.
- Olejniczak M., Kobza J., Woźniak J. (2006), *Wybrane aspekty organizacyjno-prawne zawodu pielęgniarki i położnej w Polsce oraz bieżąca sytuacja kadrowa na tle krajów Unii Europejskiej*, „Zdrowie Publiczne” nr 116(2).
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 29 października 2003 r. w sprawie kształcenia podyplomowego pielęgniarek i położnych (Dz. U. Nr 197, poz. 1923).
- Ustawa z dnia 15 lipca 2011 r. o zawodach pielęgniarki i położnej (Dz. U. Nr 174, poz. 1039.)
- Wrońska I., Sztembis B. (2001), *Jakość kształcenia podyplomowego pielęgniarek i położnych*, Centrum Kształcenia Podyplomowego Pielęgniarek i Położnych, Warszawa.

KATARZYNA SZAFER

Wyższa Szkoła Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa w Poznaniu
kewaki@interia.pl

Perspektywy rozwoju firmy CreativeMedia na tle rynku szkoleń w Wielkopolsce

SŁOWA KLUCZOWE: komunikacja społeczna, kapitał społeczny, foresight mikrofirmy, szkolenia, wizerunek firmy

STRESZCZENIE: Rynek firm szkoleniowych w Wielkopolsce przez ostatnie lata dynamicznie się rozwijał. Przyczyniło się do tego wiele czynników, jak na przykład: wspieranie przez fundusze z Unii Europejskiej rozwoju kapitału ludzkiego czy potrzeba kształcenia ustawicznego pracowników na rynku pracy. Firma CreativeMedia, Wizerunek – Doradztwo - Szkolenia jest mikroprzedsiębiorstwem prowadzącym działalność na rynku szkoleń w Wielkopolsce. Firma, której właścicielką jest Aneta Murakowska, przez ostatnie kilka lat prężnie się rozwijała, czego wyrazem jest wiele nagród biznesowych. Obszarem działalności CreativeMedia są szkolenia z zakresu komunikacji społecznej, doradztwo wizerunkowe i szkolenia dla trenerów biznesu. Firma posiada potencjał (dotychczasowe inicjatywy i różne perspektywy), który pozwoli jej dalej się rozwijać. W raportach foresightowych dotyczących Wielkopolski wielokrotnie podkreślano potrzebę wzmocnienia kapitału ludzkiego w regionie. Branża szkoleniowa może się do tego znacząco przyczynić poprzez innowacyjność oferty, wykorzystanie nowych technologii i wprowadzenie nowych form szkoleniowych.

Development prospects of CreativeMedia enterprise on the background of training market in Wielkopolska

KEYWORDS: social communication, social capital, foresight of microenterprise, training, corporate image

ABSTRACT: The market of training services in Wielkopolska in recent years has developed rapidly due to a number of factors, such as human capital development supported from EU funds and a need of continuing education of employees on the labour

market. "CreativeMedia image - consulting - training" is a microenterprise owned by Aneta Murakowska, which operates on the training market in Wielkopolska. Over the past few years the company developed dynamically, which is reflected by many business awards. CreativeMedia's business area is training in social communication, image consultancy and training for business coaches. The enterprise has a potential (taking into account current initiatives and varied prospects), which will enable it to continue to expand. The foresight reports concerning Wielkopolska emphasize the need to strengthen human capital in the region. Training industry can significantly contribute to the development of human capital through innovative offer - a connection between new technologies and new forms of training.

WSTĘP

Perspektywy rozwoju firmy CreativeMedia zostaną ukazane na tle rynku szkoleniowego w regionie. CreativeMedia to mikroprzedsiębiorstwo założone i prowadzone przez Anetę Murakowską. Jej pozycję na rynku określają nagrody środowiska biznesowego, takie jak na przykład tytuł Poznański Lider Przedsiębiorczości (2011 r.) czy Lider Przedsiębiorczości (2010 r.)⁹. W 2012 r. została Ambasadorem Przedsiębiorczości Kobiet, Polskiej Sieci Ambasadorów Przedsiębiorczości Kobiet, zainspirowanej przez Komisję Europejską. Nominacja trafiła do rąk najbardziej doświadczonych i odnoszących sukcesy Polek.

Firma, działając na rynku szkoleniowym, wpływa na kształtowanie kapitału ludzkiego w Wielkopolsce. Jaki jest rzeczywisty wkład branży szkoleniowej w rozwój kapitału ludzkiego? W jakim kierunku rozwija się ta branża i jakie są jej perspektywy? Rozwój kapitału ludzkiego jest bardzo ważny dla przyszłości społeczeństwa Wielkopolski. Aby zbadać

⁹ Konkurs Poznański Lider Przedsiębiorczości zorganizowany został przez Prezydenta Miasta Poznania, Prezesa Międzynarodowych Targów Poznańskich, Starostę Poznańskiego oraz Prezydenta Sejmiku Gospodarczego Województwa Wielkopolskiego. Firma CreativeMedia otrzymała to wyróżnienie w kategorii Mikroprzedsiębiorca. Natomiast tytuł Lider Przedsiębiorczości został firmie przyznany przez Fundację Małych i Średnich Przedsiębiorstw za innowacyjność i dostosowanie firmy do wymagań rynku europejskiego.

perspektywy rozwoju CreativeMedia zostały zastosowane metody foresightowe, przeanalizowano dostępną literaturę i dokumentację firmową. Zastosowane zostały także klasyczne metody socjologiczne, takie jak obserwacja uczestnicząca i wywiady pogłębione oraz wywiady kwestionariuszowe.

LITERATURA

Na temat rozwoju kapitału ludzkiego we współczesnym społeczeństwie powstało wiele publikacji. Zagadnienie to było także poruszane przez autorów raportów z badań foresightowych dotyczących Wielkopolski. W niniejszym tekście posłużono się dwoma raportami końcowymi. Pierwszy to „Foresight Wielkopolska - etap uruchomienia i diagnoza stanu” (Foresight Wielkopolska dalej: FdW 2011). Raport ten prezentuje „analizę stanu społeczno-gospodarczego w Wielkopolsce w kontekście głównych pól Foresight Wielkopolska” (FdW, s. 5). Drugim raportem końcowym jest raport z badań „Foresight. Sieci gospodarcze Wielkopolski - scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę” (2011, dalej: FsgW). Wykorzystano także opracowanie w ramach projektu Bilans Kapitału Ludzkiego w Polsce z 2011 i 2012 r. (dalej: BKL 2011, BKL 2012). Autorzy pierwszego z przywołanych raportów zwrócili szczególną uwagę na trzy elementy kapitału ludzkiego: współdziałanie mieszkańców (zaufanie, otwartość i sieci), wiedza i nauka (modelowanie profilu kształcenia), jej dystrybucja w regionie oraz działalność pozarządowa, samoorganizacja, rozwój infrastruktury technicznej, transportu publicznego (Fw, 2011, s. 14). Z perspektywy niniejszego tekstu i zagadnień w nim poruszanych ważne są zaufanie i sieci współdziałania różnych podmiotów życia społecznego. Budowanie zaufania społecznego do różnych instytucji życia społecznego w Polsce jest zadaniem bardzo trudnym i wymagającym czasu, ale jednym z najważniejszych. Tworzenie sieci współdziałania niewątpliwie wspiera budowę zaufania społecznego¹⁰.

¹⁰ Wielowątkowość pojęcia zaufania społecznego pokazana została w książce P. Sztompki, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Kraków 2007.

RYNEK SZKOLEŃ W POLSCE I WIELKOPOLSCE

Firmy szkoleniowe w Polsce i Wielkopolsce stanowią od kilku lat bardzo dynamicznie rozwijający się rynek. Wpływa na to wiele czynników. Wejście Polski na światowy rynek po 1989 r. spowodowało głębokie przemiany gospodarcze, technologiczne i cywilizacyjne. Otwarcie się naszego kraju na globalizację postawiło przed nim zupełnie nowe wyzwania. Z kolei wolny rynek był czynnikiem kształtującym przemiany społeczne wśród Polaków. Te elementy wydają się determinować fenomen edukacji dorosłych. Ustawiczne kształcenie nie jest zjawiskiem nowym w polskim społeczeństwie. Nowa jest natomiast jego skala i powszechność. Polacy, aby sprostać wyzwaniom nowych technologii, które zaczęły napływać do Polski po 1989 r., bardzo szybko zostali zmuszeni do doksztalcania się. Według danych zawartych w raporcie „Kształcenie po szkole” z roku 2012 w 2011 r. 5 milionów osób w wieku 18-64 lat doksztalało się w różnej formie (BKL 2012, 7). W tej liczbie rynek szkoleniowy obsłużył 3,4 miliona klientów (tamże). Jest to 20% Polaków, przede wszystkim wysoko wykwalifikowanych pracowników różnych profesji chcących podnieść swoje kwalifikacje (tamże).

Jednak pomimo tak skromnych wyników w roku 2011 proces edukacji dorosłych na stałe wpisał się w polską rzeczywistość społeczno-gospodarczą ostatnich dwudziestu lat. Edukacja, pogłębianie wiedzy i umiejętności ściśle wiąże się z kapitałem społecznym (Amstrong 1998; Mayo 2002). Szkolenia są podstawową metodą zarządzania zasobami ludzkimi (Ragin-Skorecka 2010), przynoszą skutek w postaci rozwoju kapitału ludzkiego w korporacji lub regionie. Pojęcie kapitału społecznego upowszechniło się w Polsce po przystąpieniu do Unii Europejskiej.

Czym się charakteryzuje rynek szkoleniowy w Polsce? Większość firm działających w tej branży to małe i średnie przedsiębiorstwa. Zatrudniają one stosunkowo niewielką liczbę trenerów (5-30), przeważnie na umowę-zlecenie, umowy o dzieło lub kontrakty (94,7% zatrudnionych) (Pałuch 2010). Według autorów raportu „Kto nas kształci po zakończeniu szkoły” będącego częścią Bilansu Kapitału Ludzkiego z 2011 r. małe i średnie firmy to 85% ogólniej liczby firm w branży (BKL 2011). Są to podmioty młode, połowa z nich istnieje na rynku mniej niż osiem lat (BKL 2011). „W analizie struktury zatrudnienia instytucji

szkoleniowych były też brane pod uwagę osoby zajmujące się obsługą szkoleń, stanowiące personel pomocniczy takich instytucji. W połowie badanych instytucji obsługą szkoleń zajmuje się do 3 osób, a średnia liczba pracowników tego typu wśród wszystkich instytucji to 7. Średnio najwięcej osób zajmujących się obsługą szkoleń posiadają jednostki uczelni wyższych, następnie ośrodki kształcenia i doskonalenia zawodowego, centra kształcenia ustawicznego i centra kształcenia praktycznego. Względnie najmniej takich osób pracuje w szkołach nauki jazdy” (BKL 2011, s. 8). Poza tym branża charakteryzuje się dużą rotacją, część firm powstaje na potrzeby konkretnego projektu, a potem znika z rynku (BKL 2012). Klientami branży szkoleniowej są zarówno pracodawcy prywatni, przedsiębiorcy, jak i instytucje i organizacje samorządu lokalnego. Większość firm oferuje swoje usługi zarówno klientom instytucjonalnym, jak i indywidualnym (BKL 2011).

Badane w raporcie z 2012 r. „firmy i instytucje szkoleniowe (4506 podmiotów) obsłużyły w 2010 r. 2 665 788 indywidualnych klientów, z czego 62% to klienci podmiotów prywatnych, a 38% klienci podmiotów publicznych. Średnia liczba klientów firm i instytucji publicznych to 1439, prywatnych 518, co dobrze koresponduje ze specyfiką podmiotów działających w obu sektorach: przewadze instytucji średnich i dużych w sektorze publicznym oraz przewadze firm mikro i małych w sektorze prywatnym.” (BKL 2012, s. 11). W ofercie szkoleniowej najczęściej znajdują się:

- kursy i szkolenia z zakresu rozwoju osobistego i rozwoju kompetencji ogólnych,
- tematyka medyczna, szczególnie pierwsza pomoc,
- praca socjalna i pomoc psychologiczna,
- informatyka i komputery,
- prawa jazdy kategorii innej niż A i B oraz uprawnień dla kierowców,
- usługi osobiste, fryzjerstwa i kosmetyki,
- zarządzania przedsiębiorstwem.

Kursy, szkolenia lub doradztwo dotyczące tej tematyki oferuje więcej niż co piąty badany podmiot szkoleniowy (BKL 2012). „Przedstawiciele sektora szkoleniowego prognozują, że do połowy 2012 r. największym zainteresowaniem klientów będą się cieszyły następujące kursy: językowe, kursy i szkolenia związane z informatyką i obsługą komputerów, budownictwem i przemysłem, motoryzacją (inne niż prowadzące do

uzyskania prawa jazdy kategorii A i B), rozwojem osobistym i rozwojem kompetencji ogólnych. Zapotrzebowanie na taką tematykę wskazywało więcej niż 10% badanych firm i instytucji szkoleniowych” (BKL 2012, s.11).

Firmy szkoleniowe deklarują, że mają różnorodne formy szkoleń. Jednakże zarówno w raportach BKL, jak i literaturze poświęconej badaniom firm szkoleniowych wskazuje się na to, że większość szkoleń odbywa się w formie kursów (80% według BKL 2012) i wykładów (Paluch 2010). Wyniki te zostały także potwierdzone przez badania ankietowe przeprowadzone w ramach stażu¹¹. Respondenci w większości zadowoleni byli ze szkoleń, jakie przeszli. Zwracali jednak uwagę, że było na nich zbyt dużo teorii, brakowało innych, bardziej interaktywnych form szkoleniowych. Firmy wychodzą naprzeciw tym oczekiwaniom, albowiem 25% z nich ma w swojej ofercie takie formy, jak:

- a) e-kursy,
- b) e-learning;
- c) coaching (BKL 2012).

Bariery w rozwoju branży szkoleniowej wynikają zarówno z czynników wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Chociaż sami przedstawiciele tego sektora barier upatrują raczej poza nim (BKL 2012). Zwracają uwagę na ograniczenia formalnoprawne, przede wszystkim procedury przetargowe, niski poziom inwestycji w kadry w przedsiębiorstwach, brak środków na szkolenia w przedsiębiorstwach, niską wiedzę Polaków o samokształceniu i rozwoju kapitału ludzkiego w kraju (BKL 2012). Należy zwrócić uwagę, że środki unijne bardzo silnie wpłynęły na rozwój tej branży. Zarówno w instytucjach, jak i przedsiębiorstwach znalazły się środki z PO KL, a więc argument o braku funduszy na szkolenia został osłabiony. Z drugiej strony finansowanie z budżetu unijnego wpłynęło na obniżenie jakości szkoleń, gdyż najważniejszym kryterium przy wyborze jest cena. Możliwość ubiegania się o kontrakty unijne jest dla firm szkoleniowych jedną z opcji sprzedaży swojej usługi. Z tej możliwości skorzystała ponad połowa podmiotów działających w branży (BKL 2012).

¹¹ Według badań własnych przeprowadzonych w Wielkopolsce ponad połowa respondentów - ankietowych pracowników urzędów gminnych (w badaniu wzięło udział 141 osób).

Konkurencja na rynku w połączeniu z kryterium ceny spowodowała, że nawet szkolenia finansowane z funduszy unijnych mają obniżoną jakość. Zwracali na to uwagę wójtowie/burmistrzowie czy sekretarze badanych gmin w wywiadach swobodnych¹². Przedstawiciele firm szkoleniowych z Wielkopolski, pytani o kwestie jakości szkoleń, wyrażali się krytycznie na temat kryterium ceny przy wyborze oferty szkoleniowej¹³. Konkurencyjność jest czynnikiem wewnętrznym kształtującym branżę. Drugim jest podnoszenie własnych kwalifikacji kadry szkoleniowców i uzyskiwanie przez nich certyfikatów jakości usług. Według raportu BKL z 2012 r. 38% firm posiada certyfikaty i akredytacje, o dwa procent więcej niż w 2010 (BKL 2012). „Wzrósł także poziom deklaracji dotyczących podejmowania innych działań związanych z rozwojem sektora: członkostwa w organizacjach i izbach skupiających podmioty szkoleniowe, ewaluacji kursów i szkoleń, inwestowania w rozwój kadry szkolącej.” (BKL 2012, s.12). Te działania wydają się jednak niewystarczające, jeśli weźmie się pod uwagę specyfikę branży, która jest związana z edukacją dorosłych Polaków. Jest to zdecydowany słaby punkt branży. Nie można liczyć na regulację rynku w tej kwestii, kryterium ceny bowiem może mieć negatywny wpływ na wybór firm szkoleniowych przez klientów.

Bariery zarówno zewnętrzne, jak wewnętrzne w rozwoju branży szkoleniowej trzeba spróbować usunąć tak, aby nie stanowiły przeszkody w rozwoju sektora w przyszłości. Obecna kampania medialna popularyzująca różnorodne działania w ramach programów unijnych realizowanych w Polsce może wpłynąć na zmianę świadomości społeczeństwa w tej kwestii. Tworzenie kapitału ludzkiego w firmie, społeczności lokalnej czy kraju zależy w dużej mierze od decyzji i działań podjętych przez decydentów każdego z wymienionych szczebli. Jeśli osoby kluczowe będą przekonane o potrzebie rozwijania kapitału ludzkiego i będą dysponowały konkretnymi odpowiednimi do

¹² W ramach badań dotyczących uwarunkowań zewnętrznych sytuacji rynkowej firmy zostały przeprowadzone badania pilotażowe w 4 urzędach gminnych w Wielkopolsce. Były to badania ankietowe wśród pracowników urzędów, a także wywiady swobodne przeprowadzone z 10 osobami.

¹³ Były to również wywiady swobodne z 5 ekspertami z branży.

potrzeb ofertami branży szkoleniowej, to podejmą racjonalne decyzje. Przygotowanie odpowiedniej oferty zależy od przedstawicieli branży. Same deklaracje o rozwoju potencjału szkoleniowego nie wystarczą, trzeba je zrealizować. Rozwój mediów elektronicznych daje olbrzymie możliwości rozwoju nowych form edukacji i szkoleń, które mogą wpłynąć na obniżenie kosztów. Wymagają one innowacyjnego podejścia do tematyki szkoleń, zmiany dotychczasowych form, do których przyzwyczaili się szkoleniowcy. E-learning i inne formy wykorzystujące nowe technologie są przyszłością branży szkoleniowej w najbliższych 10 latach. Nowe formy szkolenia i obniżenie kosztów może spowodować większe zainteresowanie wśród potencjalnych klientów. W Foresight dla Wielkopolski zwrócono uwagę na nierównomierne kształtowanie się kapitału społecznego w regionie, na asymetrię pomiędzy centrum a peryferiami (FW 2010, s.152-153). Centrum¹⁴, mając do dyspozycji szersze zaplecze, może się rozwijać dynamiczniej. Natomiast im dalej położone od centrum peryferia, tym trudniejszy dostęp do zaplecza kapitału ludzkiego. Budowanie kapitału ludzkiego w szerszym zakresie uwzględnia aktywność obywatelską, zaufanie społeczne i rozumienie procesów życia publicznego (FW 2012). E-learning i innego rodzaju multimedialne szkolenia są zatem szansą peryferii regionu na rozwój własnego kapitału społecznego. Firmy szkoleniowe mają w tej kwestii bardzo wiele do zaoferowania na najbliższe lata. Mogą tworzyć programy szkoleniowe wsparcia organizacji promujących aktywność obywatelską. Aby wyrównywać asymetrię pomiędzy centrum a peryferiami, mogą wykorzystywać w tych programach internetowe formy kształcenia czy prowadzenia seminariów i warsztatów.

PRZYSZŁOŚĆ CREATIVEMEDIA W ŚWIETLE PRZEPROWADZONYCH BADAŃ FORESIGHTOWYCH

Jaka jest na tle branży sytuacja firmy CreativeMedia? Na rynku szkoleniowym i PR działa już od kilku lat. Podobnie jak większość o tym

¹⁴ Centrum to miejscowości takie, jak np. Poznań, Leszno, Piła, Kalisz czy Konin, czyli stolica regionu i stolice subregionów, które posiadają szerszą bazę edukacyjną w postaci szkół wyższych.

profilu jest mikroprzedsiębiorstwem. W ofercie ma szkolenia komercyjne, jak i dofinansowane ze środków unijnych. Pozycję na rynku firma zawdzięcza właścicielce, Anecie Murakowskiej. To ona jest głównym trenerem i pomysłodawcą wszystkich inicjatyw, w które zaangażowana jest firma. Jednakże w miarę potrzeb współpracuje z innymi trenerami i podmiotami z branży. Obszary działalności CreativeMedia można podzielić na następujące sektory:

- a) szkolenia komercyjne dla firm;
- b) szkolenia i programy finansowane z funduszy unijnych;
- c) działania na rzecz społecznie odpowiedzialnego biznesu.

W ostatnim roku według danych udostępnionych przez CreativeMedia firma sprzedała 130 komercyjnych szkoleń dla przedsiębiorstw różnych branż.

W trakcie stażu miałam okazję bliżej przyjrzeć się szkoleniom i programom finansowanym z funduszy unijnych oraz działaniom na rzecz społecznej odpowiedzialności biznesu. Podczas letnich miesięcy 2012 r. trwał program Creative Vision, finansowany z funduszy unijnych, w całości opracowany przez firmę. Były to szkolenia z zakresu komunikacji międzyludzkiej, kształtowania cech lidera i podstaw PR kierowane do młodych ludzi, licealistów, studentów bądź absolwentów szkół wyższych. Dla jednych była to nauka komunikacji, a dla innych możliwość praktycznego wykorzystania swojej wiedzy i kształtowanie swoich umiejętności¹⁵. W programie wzięło udział 150 osób. Obecnie program jest zakończony i znajduje się w fazie rozliczeń finansowych.

CreativeMedia od 2005 r. współpracuje z Fundacją Rozwoju Demokracji Lokalnej realizując dla niej programy szkoleniowe. W latach 2005-2007 realizowała jako wykonawca programy: „Szkolenia generalne i specjalistyczne dla członków korpusu służby cywilnej” i „Szkolenia generalne i specjalistyczne – wyższy i średni szczebel zarządzania w ramach wzmocnienia zdolności administracyjnych i rozwoju kompetencji interpersonalnych”, w których wzięło udział 10 tysięcy uczestników. W 2012 r. współpraca z Fundacją jest kontynuowana w nowym projekcie

¹⁵ Informacje na temat tego programu, a także cały jego harmonogram dostępny jest na stronie: www.creativemedia.com.pl

„Skuteczna komunikacja kluczem do efektywnej współpracy organizacji pozarządowych i administracji publicznej”. Dla Ośrodka Integracji Europejskiej w Rokosowie prowadzone są szkolenia dla liderów organizacji lokalnych. W ciągu dwóch ostatnich lat wzięło w nich udział 500 osób¹⁶. W ramach programu działa też „Szkoła Liderów Wiejskich” przeznaczona dla sołtysek z Wielkopolski, w większości w wieku 30-40 lat¹⁷.

Bardzo interesująca jest także inicjatywa Anety Murakowskiej „Poznaj mój biznes”; są to comiesięczne spotkania przedsiębiorców organizowane od 2006 r. Mają one charakter śniadania, podczas którego uczestnicy nawiązują kontakty, poznają swoich ewentualnych nowych kontrahentów, partnerów biznesowych. Aneta Murakowska prowadzi także krótkie warsztaty, które z zasady gromadzą przedstawicieli różnych branż i stanowią bardzo otwartą formę spotkań. Ta inicjatywa jest na pewno ciekawym elementem PR dla firmy Anety Murakowskiej. Networking w biznesie jest istotną formą konkurencyjnej współpracy, bardzo ważną jako element zaufania społecznego, a w przyszłości kształtowania potencjału kapitału ludzkiego. W ten sposób kształtując ideę zaufania pomiędzy przedsiębiorcami firma może przyczynić się do szerzenia odpowiedzialności społecznej biznesu. CreativeMedia przyjmuje chętnie na staże studenckie młodych ludzi, którzy mają okazję szkolić się i poszerzać wiedzę nabytą w trakcie studiów¹⁸.

Firma planuje kontynuację szkoleń dla samorządów lokalnych. Chce przygotować ofertę szkoleniową specjalnie na potrzeby urzędów gminnych w Wielkopolsce. W ramach stażu zostały przygotowane i przeprowadzone pilotażowe badania, które realizowałam w czterech urzędach gminnych z terenu Wielkopolski. Dobór próby do badania był celowy. Zostały wzięte pod uwagę następujące kryteria doboru:

- informacje na temat gmin zaczerpnięte ze Statystycznego Vademecum Samorządowca¹⁹;
- wiedza własna na temat samorządów w Wielkopolsce;

¹⁶ Informacje i dane udostępnione przez firmę CreativeMedia.

¹⁷ Informacje i dane udostępnione przez firmę CreativeMedia.

¹⁸ W trakcie trwania mojego stażu eksperckiego poznałam dwie praktykantki, z dwóch różnych kierunków studiów.

¹⁹ <http://www.stat.gov.pl/poznan>

- położenie gminy względem stolicy regionu;
- różny stopień rozwoju gospodarczego gminy;
- wielkość zatrudnienia w urzędach gminnych.

Przeprowadzone zostały wywiady z burmistrzami/wójtami i sekretarzami gminnymi²⁰, a także badania ankietowe wśród pracowników urzędów gminnych na temat szkoleń z zakresu komunikacji. Chciałam się dowiedzieć, czy były przeprowadzane takie szkolenia i jakie są opinie na ich temat pracowników urzędów. Rozprowadzone zostały dwa typy kwestionariuszy: dla przełożonych (zwrócono 29 wypełnionych ankiet) i pracowników (zwrócono 111 wypełnionych ankiet)²¹. Na ich podstawie można wysnuć następujące ogólne wnioski:

- im wyższa pozycja gminy w rankingach samorządów w kraju, tym bardziej władze gminne dbają o jakość obsługi mieszkańców;
- urzędy mają problemy z komunikacją wewnątrz urzędu pomiędzy poszczególnymi działami;
- urzędnicy – pracownicy mają problemy z pracą zespołową i komunikacją wewnątrz zespołu;
- urzędnicy – przełożeni mają problemy z kierowaniem zespołem.

Raporty z badań zostały przekazane do badanych urzędów. Natomiast wyniki posłużyły firmie do przygotowania oferty szkoleniowej dla wielkopolskich urzędów gminnych. Może to być nowy program szkoleniowy realizowany przez CreativeMedia na podobną skalę jak te opisywane powyżej już realizowane przez firmę.

Łączenie przez Anetę Murakowską wielu inicjatyw i pól działalności w ramach CreativeMedia pozwala przewidywać, że w najbliższym czasie firma dalej będzie rozwijała działalność w różnych kierunkach. W wywiadach pogłębionych, które wielokrotnie przeprowadzałam z właścicielką CreativeMedia, podkreślała ona, że chce dalej realizować nowe pomysły. CreativeMedia pozostanie mikrofirmą, będzie współpracować z innymi firmami, a także korzystać ze wsparcia i wiedzy

²⁰Wywiady były przeprowadzane w okresie od lipca do września 2012 r., uczestniczyło w nich 10 osób.

²¹Wysłano ogólnie 48 ankiet dla przełożonych i 180 ankiet dla pracowników, niski procent zwrotów wiązał się z okresem urlopowym, w którym były przeprowadzane badania.

poznańskich naukowców. Współpracownicy z CreativeMedia w wywiadach, które były przeprowadzane w trakcie stażu, podkreślali, że firma nie opiera swego działania na możliwości korzystania z funduszy unijnych. Działa na kilku płaszczyznach biznesowych i to jest jej atutem. Kolejnym jest na pewno sama właścicielka, która bardzo dba o swój i firmy wizerunek. To ona jest głównym pomysłodawcą wszystkich inicjatyw, które były i są realizowane w firmie. Jak sama zapewniała, pomysłów jej nie zabraknie przez najbliższe lata. Osobowość właścicielki jest fundamentem działalności firmy, na jej doświadczeniu i pomysłach opiera się strategia zarządzania działaniami firmy. Jest to na pewno firma innowacyjna. Jej bowiem inicjatywy wychodzą poza wspomniane wyżej bariery ograniczające rozwój branży. Właścicielka cały czas doskonali swój warsztat trenera. Stara się także dbać o wizerunek firmy budując zaufanie wśród współpracowników i klientów. CreativeMedia poprzez szukanie nowych form szkoleniowych i coachingowych stale poszerza swoją ofertę.

Firma nie realizuje obecnie szkoleń w formie e-learningu, ale to jest kierunek, który powinna obrać w najbliższych latach. E-learning jest bowiem przyszłością branży, podobnie jak inne formy wykorzystujące najnowsze technologie teleinformatyczne. Pozwoliłyby one na prowadzenie zdalnych szkoleń. Jednak aby ten rodzaj oferty szkoleniowej wprowadzić, potrzebne są nakłady finansowe na odpowiedni sprzęt, co może stwarzać pewną barierę. Drugą barierę może stanowić dystans, z jakim mogą podchodzić do tej oferty potencjalni klienci. Wydaje się jednak, że najbliższe kilka lat będzie należało do e-learningu i firmy szkoleniowe chcąc pozostać na rynku będą musiały taką formę wprowadzić do swoich ofert. CreativeMedia jako firma innowacyjna powinna taką ofertę szkoleń wirtualnych przygotować dla swoich klientów, co w połączeniu z atutami, jakie dziś posiada, pozwoli jej dalej dobrze funkcjonować na rynku szkoleń w Wielkopolsce.

LITERATURA

Amstrong M. (1998), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Foresight Wielkopolska – etap uruchomienia i diagnoza stanu (FdW 2011), www.foresightwielkopolska.pl.

Foresight. Sieci gospodarcze Wielkopolski – scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę (FsgW 2011), www.ed.put.poznan.pl.

Kształcenie po szkole. Uczenie się dorosłych, inwestycje w kadry w przedsiębiorstwach, instytucje szkoleniowe (BKL 2012), www.bkl.parp.gov.pl.

Kto nas kształci po zakończeniu szkoły (BKL 2011). *Raport z badań firm i instytucji szkoleniowych wzbogacony wynikami badań ludności oraz badań pracodawców realizowanych w 2010 r. w ramach projektu „Bilans Kapitału Ludzkiego”*, www.bkl.parp.gov.pl.

Mayo A. (2002), *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Paluch H. (2010), *Wielkopolski rynek usług szkoleniowych na tle rynku krajowego*, [w:] *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, M. K. Wyrwicka (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, s.257-270.

Ragin-Skorecka K. (2010), *Szkolenia jako sposób zwiększania kompetencji pracowników*, [w:] *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, M. K. Wyrwicka (red.), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań, s. 243-256.

Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

<http://www.stat.gov.pl/poznan>

<http://www.creativemedia.com.pl/>

MONIKA SIEWCZYŃSKA

Wydział Budownictwa i Inżynierii Środowiska
Politechnika Poznańska
monika.siewczyńska@put.poznan.pl

Kierunki przyszłego rozwoju biura projektów budowlanych

SŁOWA KLUCZOWE: *biuro projektów budowlanych, wykształcenie pracowników, doskonalenie zawodowe, innowacyjność, foresight*

STRESZCZENIE: Celem badań było poszukiwanie czynników wpływających na rozwój budowlanego biura projektowego. W artykule skoncentrowano się na omówieniu jednego z nich, czyli zagadnienia potencjału pracowników. Wykorzystując dane literaturowe, wiedzę pozyskaną z przeprowadzonych ankiet, wywiadów oraz paneli ekspertów dowodzone, że rozwój biura w dużym stopniu zależy od wykształcenia pracowników oraz ich chęci zdobywania nowych umiejętności. Sprawdzano również wpływ wspierania innowacyjności na poziomie kraju. W badaniach wykorzystano analizy STEEPVL, SWOT oraz strukturalną. W efekcie analiz opracowano cztery scenariusze rozwoju biura: pozytywny, negatywny oraz dwa pośrednie.

Directions of future development of a construction design office

KEYWORDS: *construction design office, employees education, professional development, innovation, foresight*

ABSTRACT: The aim of the research was to find factors which affect the development of construction design office. The focus of the paper was to describe only one of them – the employees' potential. The analysis using literature data, as well as information from surveys, interviews and expert panels demonstrated that the development of a design office depends on employees' education and their willingness to acquire new skills. It was also verified whether the impact of innovation support at the national level is relevant. The research was carried using STEEPVL analysis, SWOT analysis and structural analysis. As a result, the author developed four scenarios of construction design office development: positive, negative and two intermediate.

WPROWADZENIE

Celem przeprowadzonych badań było poszukiwanie głównych czynników wpływających na możliwości rozwoju budowlanego biura projektowego. Stosowano metody foresight służące prognozowaniu przyszłości. W gronie przedstawicieli środowisk naukowych i specjalistów pracujących w branży poszukiwano perspektyw na kolejne lata. W rozważaniach analizowano wpływ potencjału pracowników na rozwój biura, ich wykształcenie i chęci zdobywania nowych umiejętności. Sprawdzano również wpływ wspierania innowacyjności na poziomie kraju. Przeprowadzono studia literaturowe, a dane potrzebne do analiz zebrano z ankiet i paneli ekspertów. Wykonano analizy foresight. Efektem badań było opracowanie scenariuszy rozwoju biura projektów budowlanych w perspektywie roku 2030.

STUDIA LITERATUROWE

Dane statystyczne

Prace projektowe są związane z produkcją budowlano-montażową, która w roku 2005 w województwie wielkopolskim była na wysokim poziomie w porównaniu do reszty kraju (3-4 miejsce w rankingu województw w latach 2005-2011) (por. GUS 2011). Obserwuje się tendencję wzrostową wartości produkcji budowlano-montażowej na przestrzeni analizowanych lat.

Zanotowano następującą zmienność wpływu barier rozwojowych w budownictwie (w latach 2007-2011 wraz z prognozą na 2012 r.):

- ▶ konkurencja – w ostatnich dwóch latach ustabilizowała się,
- ▶ popyt zwiększył się w latach 2009 i 2010, obecnie obserwuje się nieznaczne jego zmniejszenie,
- ▶ niepewność ogólnej sytuacji gospodarczej obserwuje się od 2010 r. i ma tendencję wzrostową,
- ▶ warunki atmosferyczne i niedobór sprzętu, materiałów i surowców nie dotyczą firm projektowych,
- ▶ koszty zatrudnienia w latach 2009 i 2010 nieznacznie obniżyły się w stosunku do lat wcześniejszych, obecnie obserwuje się tendencję wzrostową i powrót do poziomu z roku 2008,

- koszty finansowej obsługi działalności – po nieznacznym obniżeniu w latach 2009 i 2010 wzrastają, osiągając poziom z 2007 r.,
- trudności z uzyskaniem kredytu – utrzymują się na niskim poziomie, w 2009 r. nastąpił nieznaczny wzrost,
- wysokie obciążenia na rzecz budżetu – czynnik obserwowany od roku 2010 ma tendencję wzrostową.

Ceny robót budowlano-montażowych były najwyższe w roku 2007, aż do roku 2009 obserwowano znaczące ich zmniejszenie. Do roku 2011 ceny powoli wzrastały. Prognozy na rok 2012 wykazują lekką tendencję spadkową.

Sytuacja kryzysowa

Kryzys powoduje wstrzymanie wielu inwestycji i nawet największe firmy są zmuszone poszukiwać nowych zleceń na polach, które dotychczas były poza obszarem ich zainteresowań. Biura, chcąc się utrzymać, poszukują dla siebie nowych rynków w sensie zarówno geograficznym, jak i branżowym. Pozwala to lepiej przygotować się do kolejnych wahań koniunktury. Większa konkurencja w przetargach przekłada się na obniżenie oferowanej ceny. W związku ze spadkiem cen materiałów budowlanych inwestorowi zależy na jak najszybszym uzyskaniu pozwoleń i rozpoczęciu budowy. Sytuacja wymusza stosowanie bardziej ekonomicznych rozwiązań. Rolą biura projektowego jest pogodzenie tych czynników i doradzenie inwestorowi rozwiązań, które są możliwe do zrealizowania w obecnej sytuacji na rynku (por. Maślanek 2009).

- Sytuacja kryzysowa w biurze projektowym może być spowodowana czynnikami zewnętrznymi, jak i wewnętrznymi, m.in. przez:
- nieterminowe płatności za wystawione faktury,
- niewygranie przetargu, przy którym wkład pracy był znaczący,
- błędy w dokumentacji, które należy usunąć na własny koszt,
- przedłużające się procedury uzyskiwania koniecznych uzgodnień, pozwoleń,
- brak dobrze wykształconych pracowników i błędy organizacyjne.

Brak płynności finansowej może zagrażać egzystencji i rozwojowi przedsiębiorstwa oraz utrudnia zarządzanie. Może spowodować odejście najlepszych pracowników (por. Lachniewicz, Walecka 2009).

Obecnie liczba wykwalifikowanych pracowników jest wielokrotnie większa niż liczba oferowanych miejsc pracy. Rolą kierownictwa przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu jest m.in. analiza i dostosowanie struktury zatrudnienia do potrzeb przedsiębiorstwa. W okresie kryzysu większe szanse mają te firmy, które wcześniej odpowiednio inwestowały w kompetencje pracowników. Mają wówczas przygotowanych pracowników, którzy mogą bezzwłocznie przejąć inicjatywę w prowadzeniu kontraktu. Ich umiejętności pozwolą firmie dostosować się do nowych potrzeb rynku, poszukiwać nowych możliwości rozwoju oraz zwiększenia efektywności (por. Szepelska 2009).

Motywacje pracowników

Do czynników najbardziej motywujących pracowników zalicza się (por. Tomaszuk 2009):

- czynniki płacowe,
- dobrą atmosferę w pracy,
- sprawiedliwą zapłatę za pracę,
- stabilność zatrudnienia,
- pochwałę i wyróżnienie,
- zapewnienie równowagi między pracą a życiem rodzinnym.

Od poziomu satysfakcji pracowników jest uzależniony ich poziom zaangażowania w realizowane zadania oraz identyfikacja z przedsiębiorstwem (por. Stasiak-Betlejewska 2009).

Dostosowanie wykształcenia do potrzeb rynku pracy

Zgodnie z raportem Krajowej Komisji Kwalifikacyjnej (por. KRK 2011) wiele programów studiów na kierunku budownictwo jest niedostosowanych do potrzeb pracodawców. Obecni absolwenci nie potrafią przygotować budowy zgodnie ze współczesnymi standardami, nie potrafią samodzielnie rozwiązywać problemów technicznych. Niewystarczająca praktyka powoduje, że wiedza jest teoretyczna i nieugruntowana. Ankietowani zwracali również uwagę na małą wagę przykładaną do poznawania nowych technologii i materiałów budowlanych.

Szybki postęp wiedzy i rozwój techniki zmuszają do ciągłego doskonalenia zawodowego. Do dyspozycji są różnego rodzaju publikacje w czasopismach naukowych i branżowych (poradniki, wytyczne, in-

strukcje) i konferencje prezentujące doświadczenia projektowe i wykonawcze, często publikowane również w internecie oraz szkolenia, studia podyplomowe i kursy dokształcające. Wiele firm handlowych prowadzi szkolenia prezentujące nowe technologie i wyroby.

Jak mało aktywnych inżynierów korzysta z możliwości dokształcania oferowanego przez Izbę, pokazują dane Wielkopolskiej Izby Inżynierów Budownictwa. Zaledwie 10% wszystkich członków Izby uczestniczyło w szkoleniach. Udział w konferencjach i wycieczkach na budowę wzięło zaledwie niecałe 7% członków Izby. Pomimo tak niskich danych Wielkopolska jest na trzecim miejscu w skali całego kraju (por. KKK 2011).

Regionalna strategia innowacyjności

Regionalna Strategia Innowacyjności dla Wielkopolski na lata 2010-2020 przewiduje, że w roku 2020 znacząca część wielkopolskich firm będzie bazować na innowacji jako głównej determinancie ich rozwoju. Powszechne będzie stosowanie rozwiązań elektronicznego biznesu, standaryzacja procesów, orientacja na współpracę oraz dynamiczny dostęp do zasobów. Wprowadzane będzie coraz więcej zaawansowanych produktów i usług, przekładających się na konkurencyjność przedsiębiorstw i Wielkopolski, co przyciągnie coraz więcej inwestycji zagranicznych zwiększających bogactwo regionu oraz jakość życia mieszkańców (por. USWW 2011). Celami strategii jest m.in. wsparcie rozwoju przedsiębiorstw dostosowane do ich potrzeb oraz dopasowanie kształcenia zawodowego i ustawicznego do potrzeb rynku pracy.

METODYKA BADAŃ

Badania realizowano wykorzystując następujące metody badawcze stosowane w projektach foresight: przegląd literatury, *desk research*, analizy STEEPVL, SWOT oraz strukturalna, panele ekspertów, badania ankietowe oraz metodę scenariuszową.

Źródłem wiedzy w badaniach były analizy indywidualne, panele ekspertów oraz ankiety. Przeprowadzono trzy panele ekspertów oraz cztery badania ankietowe. Dobór ekspertów przeprowadzony został zgodnie z zasadą triangulacji, by analizować temat badań z różnych punktów widzenia, zgodnie z założeniem projektu „B+R dla

Wielkopolski”, jakim było tworzenie powiązań pomiędzy środowiskiem akademickim a przedstawicielami biznesu. Struktura grupy ekspertów przedstawiała się następująco:

- przedstawiciele nauki – 3 osoby,
- przedstawiciele biznesu, w tym:
 - prowadzący jednoosobową działalność projektową – 1 osoba,
 - pracujący w kilkuosobowym biurze projektowym – 3 osoby,
 - pracujący w wielooddziałowym biurze projektowym – 7 osób.

Badania ankietowe przeprowadzono w grupie ekspertów oraz wśród pracowników badanej firmy.

Analizę STEEPVL wykorzystano do identyfikacji, opisu oraz analizy czynników wpływających na poziom badanego zjawiska w danym obszarze tematycznym. Wybrane w panelu ekspertów po trzy czynniki z każdej z grup poddane zostały dwuwymiarowej ocenie: siły wpływu oraz przewidywalności. W tym panelu brali udział pracownicy analizowanej firmy oraz eksperci znający badaną tematykę. W efekcie otrzymano informację na temat czynników, które mogą być rozważane jako siły napędowe w scenariuszach rozwoju biura projektów budowlanych. Analiza STEEPVL stanowiła punkt wyjścia do wykonania analizy SWOT.

W analizie SWOT określono cztery grupy czynników o różnym oddziaływaniu na badany obszar: mocne strony, słabe strony, szanse i zagrożenia. Z uwagi na szczegółowy charakter badania w tym panelu ekspertów brali udział pracownicy analizowanej firmy. Analizowano wpływ poszczególnych czynników w odniesieniu do czasu obecnego oraz w perspektywie roku 2030.

W analizie strukturalnej określano zależności pomiędzy poszczególnymi czynnikami zdefiniowanymi w analizie STEEPVL.

Tak prowadzony proces badawczy zapewnił osiągnięcie zakładanych celów, czyli dane do budowy czterech alternatywnych scenariuszy rozwoju budowlanego biura projektowego w perspektywie 2030 roku.

CHARAKTERYSTYKA PRZEDMIOTU BADAŃ

Przedsiębiorstwo „RPilch Pracownia Projektowa” rozpoczęło działalność w roku 1995 w Koninie. Obecnie firma posiada trzy biura w Koninie (główna siedziba), Turku (oddział) i Zamościu (oddział).

Zakres działalności firmy obejmuje kompleksową obsługę w zakresie projektowania architektoniczno-konstrukcyjnego obiektów budowlanych dla instytucji oraz klientów indywidualnych. Firma zajmuje się również prowadzeniem nadzorów budowlanych, inwestorskich i autorskich w procesie inwestycyjnym. Wykonuje świadectwa charakterystyki energetycznej. Prowadzi doradztwo techniczne. Wśród wykonanych projektów są budynki produkcyjno-usługowe, domy i rezydencje, budynki mieszkalne wielorodzinne, hotele, obiekty użyteczności publicznej. Wykonywane były również termomodernizacje budynków.

Zespół projektowy składa się z 9 osób: architektów i konstruktorów oraz współpracuje z kolejnymi 9 projektantami; administracją zajmuje się 1 osoba. Firma współpracuje również z branżystami oraz innymi firmami projektowymi i wykonawczymi branży budowlanej oraz producentami materiałów budowlanych. Pracownicy czynnie uczestniczą w szkoleniach, konferencjach, targach branżowych o tematyce nowoczesnych technologii, nowych materiałów budowlanych oraz oprogramowania wspierającego projektowanie. Główny projektant jest również wykładowcą na uczelniach technicznych w Wielkopolsce.

WYNIKI BADAŃ

Szczegółowy opis metodyki badań i wyniki analizy STEEPVL

W pierwszym etapie analizy STEEPVL, podczas pierwszego panelu ekspertów, wyodrębniono czynniki wpływające na badany obszar i pogrupowano je następująco: społeczne (S), technologiczne (T), ekonomiczne (Ekon), ekologiczne (Ekoł), polityczne (P), wartości (V) oraz prawne (L). Spośród wymienionych czynników wyodrębniono po trzy najistotniejsze dla danego obszaru badawczego stosując metodę wskaźni.

W kolejnym etapie, w badaniach ankietowych, oceniono siłę wpływu oraz niepewność czynników w danym obszarze badawczym w perspektywie roku 2030. Przyjęto 7-stopniową skalę ocen.

Za najsilniej oddziałującą eksperci uznali grupę czynników wartości. Najmniejszą wartość średnią uzyskały grupy czynników ekologicznych oraz politycznych. Biorąc pod uwagę wszystkie czynniki, za najistotniejszy uznano czynnik V₂ – chęć rozwoju osobistego i udziału w nowych przedsięwzięciach oraz V₁ – wykształcenie pracowników.

Najniżej został oceniony czynnik Ekol₂ – stan środowiska woj. wielkopolskiego. Za najmniej niepewne eksperci uznali grupy czynników społecznych oraz technologicznych. Największą wartość średnią uzyskały grupy czynników politycznych oraz ekologicznych. Efektem wykonanych badań ankietowych było wyłonienie czynników, które w dalszej analizie były rozważane jako siły napędowe w scenariuszach rozwoju budowlanych biur projektowych. Czynniki takie charakteryzują się jednocześnie dużą siłą wpływu i wysoką niepewnością (niską przewidywalnością), są to: Ekon₁ – chłonność rynku w regionie (województwo wielkopolskie), L₂ – jakość prawa, V₃ – zdrowie. Za najmniej istotne i najbardziej przewidywalne uznano: Ekol₁ – bariery rozwojowe związane z ochroną środowiska, S₁ – zasoby wykształconej kadry w regionie, T₃ – poziom rozwoju infrastruktury informatycznej przedsiębiorstwa.

Szczegółowy opis metodyki badań i wyniki analizy SWOT

W celu identyfikacji czynników do analizy swot przeprowadzono drugi panel ekspertów. Wyłonione czynniki (wewnętrzne i zewnętrzne) podzielono na cztery grupy: mocne i słabe strony, szanse i zagrożenia. Przygotowano formularz ankiety nr 3, w której oceniano ważność czynników w funkcjonowaniu biura projektowego w bieżącym roku oraz perspektywie roku 2030. Przyjęto 7-stopniową skalę w każdym z siedmiu obszarów analizy.

Za czynniki najistotniejsze zarówno obecnie, jak i w przyszłości uznano następujące:

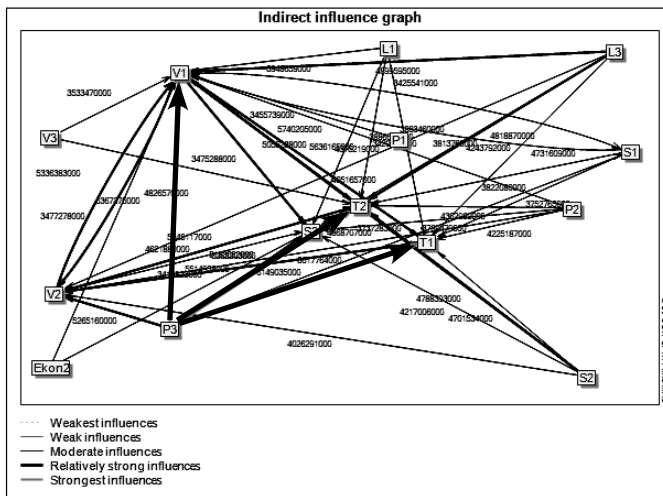
- ▶ mocne strony: M₁ – wysokie kwalifikacje pracowników, M₄ – elastyczność w działaniu i przy obsłudze klienta oraz M₅ – szkolenia ustawiczne pracowników,
- ▶ słabe strony: S₁ – ciągle zapotrzebowanie na zlecenia z uwagi na dużą liczbę pracowników, S₂ – wysokie koszty utrzymania biur i sprzętu oraz S₃ – wysokie koszty oprogramowania,
- ▶ szanse: sz₁ – zwiększenie kręgu odbiorców dzięki kilku lokalizacjom i sz₂ – duża liczba kontaktów dzięki długotrwałej współpracy z innymi firmami z branży,
- ▶ zagrożenia: Z₃ – wydłużony czas oczekiwania na zapłatę faktur, Z₄ – konkurencja oraz Z₆ – niepewność zleceń.

Zarówno obecnie, jak i w 2030 r. najwyżej zostały ocenione czynniki z grupy „mocne strony” zaliczane do stymulantów wewnętrznych.

Szczegółowy opis metodyki badań i wyniki analizy strukturalnej

Ostatni etap badań ankietowych ukierunkowany był na zebranie informacji na temat wzajemnych wpływów pomiędzy czynnikami wpływającymi na rozwój biur projektowych. Ankietowani wypełniali macierz wpływów bezpośrednich, w których badano powiązania między czynnikami analizy STEEPVL. Analizie poddano macierz wynikową, w której przyjęto dominanty poszczególnych ocen. W badaniu przyjęto skalę od 0 (brak wpływu) do 3 (duży wpływ). Analizę macierzy wpływów wykonano przy pomocy programu Micmac (freeware). Wykonano analizę wpływów bezpośrednich oraz pogłębioną analizę wpływów pośrednich. Program Micmac wykorzystuje algorytmy analizujące oddziaływania pomiędzy czynnikami (por. Nazarko, Ejdyś, Dębowska 2012). Ujawniają się w ten sposób oddziaływania pośrednie, trudne do bezpośredniego zdefiniowania przez ekspertów (rys. 1).

Rysunek 1. Sieć najsilniejszych 10% oddziaływań pośrednich w analizie strukturalnej (im cieńsza linia tym zależności są słabsze).

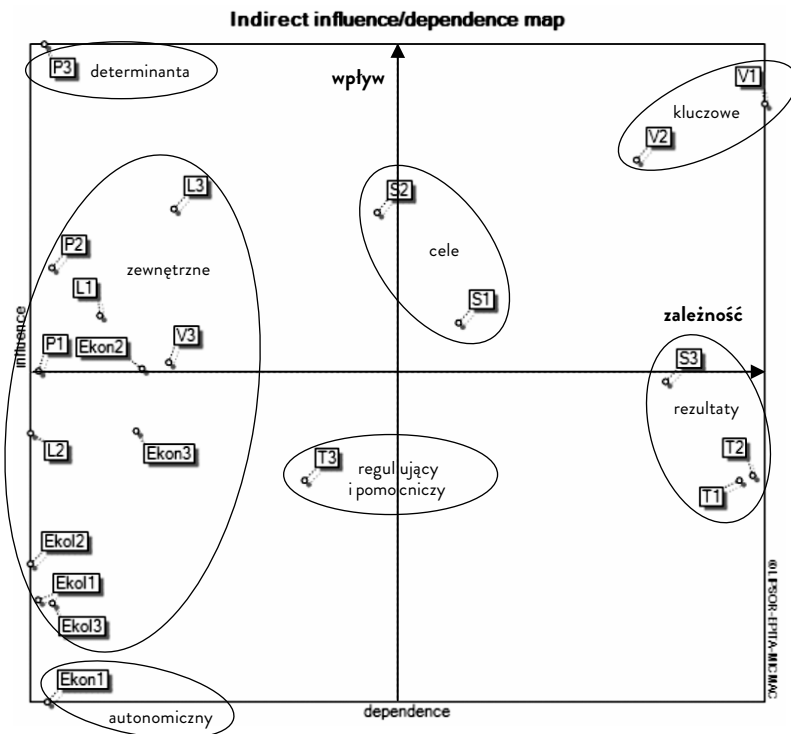


Źródło: opracowanie własne w programie Micmac.

Wyróżniają się niektóre z czynników społecznych, technologicznych, wartości i prawnych. Najsilniejsze oddziaływanie wykazuje czynnik P3 – strategia wspierania innowacyjności na poziomie kraju, który wpływa na: T1 – wykorzystanie programów komputerowych wspomagających projektowanie, T2 – efektywność systemu transferu innowacyjnych technologii oraz V1 – wykształcenie pracowników. Łączną analizę siły wpływu i stopnia zależności poszczególnych czynników przedstawiono na wykresie wpływ-zależność (rys. 2).

Na podstawie przeprowadzonych analiz określono czynniki, które mają istotne znaczenie w rozwoju budowlanego biura projektowego. Po

Rysunek 2. Grupowanie czynników analizy strukturalnej wpływów pośrednich na wykresie wpływ-zależność



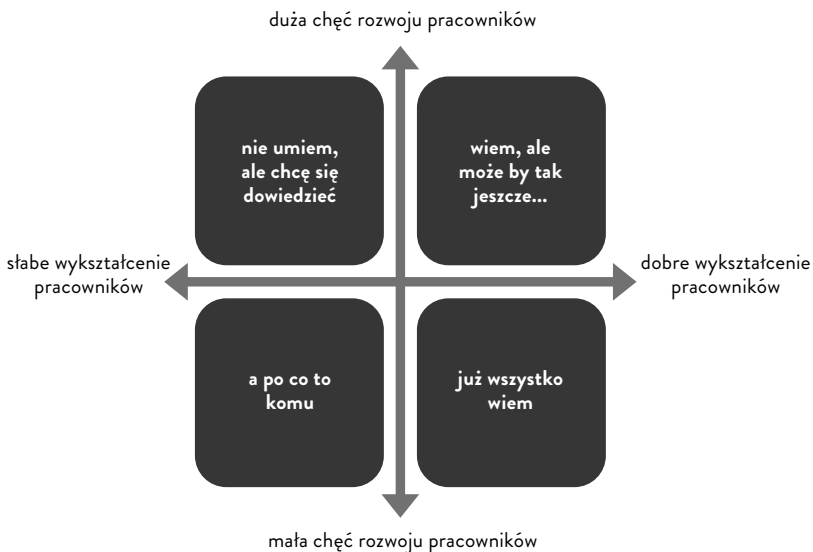
Źródło: opracowanie własne i w programie Micmac.

porównaniu wyników wszystkich analiz oraz dyskusji wśród ekspertów wybrano czynniki V1 i V2 na osie scenariuszy. Poniżej przedstawiono krótkie charakterystyki czterech scenariuszy rozwoju budowlanych biur projektowych w perspektywie 2030 roku (rys. 3).

Scenariusz 1: „wiem, ale może by tak jeszcze...”

Scenariusz zakłada dobre wykształcenie pracowników oraz dużą chęć rozwoju osobistego i udziału w nowych przedsięwzięciach. Dobra organizacja pracy w biurze i wyposażenie w programy wspomagające projektowanie wraz z dobrze wykształconymi pracownikami dają szansę na większą efektywność pracy. Obecność konkurencji jest nie do uniknięcia, ale „dobra marka” firmy wyrobiona dzięki elastyczności w działaniu i przy obsłudze klienta wraz z trafioną reklamą oraz siecią powiązań między firmami współpracującymi daje większe możliwości płynności pracy. Przy zapewnieniu stabilności zatrudnienia i ciągłości zleceń możliwy jest rozwój biura i wygospodarowanie czasu na

Rysunek 3. Układ osi scenariuszy



Źródło: opracowanie własne.

wprowadzanie innowacji oraz doskonalenie pracowników. Współpraca projektantów z uczelniami technicznymi zapewni stały dostęp do nowych technologii oraz rozszerzy możliwości doskonalenia zawodowego pracowników. Strategia wspierania innowacyjności na poziomie kraju ułatwia dodatkowo transfer nowych technologii.

Scenariusz 2: „nie umiem, ale chcę się dowiedzieć”

Scenariusz zakłada słabe wykształcenie pracowników, ale dużą chęć rozwoju osobistego i udziału w nowych przedsięwzięciach. Gotowość pracowników do zdobywania nowych umiejętności – nawet przy braku wystarczającej wiedzy – daje szansę, poprzez system szkoleń, na wyspecjalizowanie pracowników, którzy będą fachowcami w zadaniach związanych bezpośrednio z profilem działania firmy. Przydatny w tym przypadku jest dostęp do wsparcia prawnego. W celu zapewnienia ciągłych zleceń i pilnowania terminowości wykonywanej pracy konieczny jest system kontroli pracowników opierający się na przełożonych z większym doświadczeniem. Korzystna może być duża liczba oddziałów firmy. Pojawia się przy tym konieczność zapewnienia większej liczby zleceń, ale krąg odbiorców usług firmy również się poszerza. Możliwa jest jednak współpraca pomiędzy oddziałami i wąskie wyspecjalizowanie pracowników.

Scenariusz 3: „już wszystko wiem”

Scenariusz zakłada dobre wykształcenie pracowników, ale małą chęć rozwoju osobistego i udziału w nowych przedsięwzięciach. Praca dobrze wykształconego pracownika, który nie ma motywacji do poszerzania swojej wiedzy i zdobywania nowych umiejętności, nie jest zbyt efektywna. Wysokie koszty wyposażenia stanowiska pracy oraz utrzymania lokalu i sprzętu nie są równoważone przez adekwatne wpływy. Należy wdrożyć system motywacyjny, który spowoduje zwiększenie zaangażowania pracowników i uświadomi im, że efektywność ich pracy wpływa na sytuację firmy. Duża liczba kontaktów między branżystami oraz firmami o podobnym profilu działalności daje szansę na wykorzystanie ich potencjału, wiąże się to jednak ze wzrostem kosztów.

Scenariusz 4: „a po co to komu”

Scenariusz zakłada słabe wykształcenie pracowników oraz małą chęć rozwoju osobistego i udziału w nowych przedsięwzięciach. W sytuacji dużej konkurencji na rynku pracy, niepewności zleceń oraz wydłużonego czasu oczekiwania na zapłatę faktur niesprawnie działające biuro projektowe nie ma dużych szans utrzymać się na rynku. Koszty zakupu i wdrożenia nowych programów wspomagających projektowanie są zbyt wysokie przy nieefektywnym ich wykorzystaniu przez niewykwalifikowanych pracowników. Przy konkurencji, która stosuje nowe technologie i wprowadza innowacje, firma, której pracownicy nie mają motywacji do zdobywania nowych umiejętności, nie ma szans rozwoju. Nie pomoże nawet strategia wspierania innowacyjności na poziomie kraju.

PODSUMOWANIE

Sytuacja analizowanego sektora rynku w ubiegłych latach była stabilna. Obecnie i w przyszłości istnieje realne zagrożenie kryzysem. Jednym z czynników wpływających na możliwość utrzymania się przez firmę na rynku i zapewnienie płynności pracy jest dobrze wyszkolona kadra, chętna do zdobywania nowych umiejętności. To zapotrzebowanie jest zgodne z Regionalną Strategią Innowacyjności opracowaną dla województwa wielkopolskiego.

Przedstawione scenariusze rozwoju, opracowane metodą *foresight*, nie są dokładną prognozą, lecz mają na celu uświadomienie perspektyw i przygotowanie do zmian. W oparciu o powyższe prognozy przedsiębiorcy mogą przeanalizować sytuację swojej firmy i rozważyć, które czynniki w ich przypadku mogą, w perspektywie kilku lat, poprawić sytuację firmy.

LITERATURA

GUS, *Produkcja budowlano-montażowa zrealizowana systemem zleceńowym i gospodarczym w latach 1990-2008, Produkcja budowlano-montażowa zrealizowana na terenie kraju systemem zleceńowym i gospodarczym w latach 2005-2011, Wskaźniki ogólnego klimatu koniunktury*, <http://www.gus.pl> (stan na dzień 11 września)

- Krajowa Komisja Kwalifikacyjna (2011), *Analiza programów nauczania wyższych uczelni kształcących kadry dla budownictwa*, Raport, Warszawa.
- Lachniewicz S., Walecka A. (2009), *Rola naczelnego kierownictwa w sytuacji kryzysu w przedsiębiorstwie*, [w:] A. Wasiluk (red.), *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa.
- Maślanek J. (2009), *Biura projektowe: nastał czas ostrej konkurencji*, <http://www.bankier.pl> (stan na dzień 17 września).
- Nazarko J., Ejdyś J., Dębowska K. (2012), *Model oraz wyniki pilotażowego badania typu foresight w obszarach: wzrost gospodarczy, innowacyjność mazowieckich przedsiębiorstw, rozwój lokalny*, Raport końcowy, Warszawa.
- Stasiak-Betlejewska R., Borkowski S. (2009), *Zależność poziomu jakości wyrobów od poziomu satysfakcji pracowników*, [w:] A. Wasiluk (red.), *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa.
- Szepelska A. (2009), *Wpływ spowolnienia gospodarczego na motywację pracowników*, [w:] A. Wasiluk (red.), *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa.
- Tomaszok A. (2009), *Rola motywowania pozapłacowego w podnoszeniu efektywności pracy menedżerów – wnioski z badań*, [w:] A. Wasiluk (red.), *Nowoczesne podejście do zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa.
- Uchwała Sejmiku Województwa Wielkopolskiego nr III/39/11 (2011).

AGNIESZKA GRZELCZAK

Wydział Inżynierii Zarządzania

Politechnika Poznańska

agnieszka.grzelczak@put.poznan.pl

Perspektywy rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie branży poligraficznej w Wielkopolsce

SŁOWA KLUCZOWE: *rozwój pracowników, szkolenie pracowników, metodyka myślenia sieciowego*

STRESZCZENIE: Celem opracowania jest przedstawienie czynników rozwoju pracowników w przedsiębiorstwie branży poligraficznej w Wielkopolsce w perspektywie 2020 r. z wykorzystaniem metodyki foresightu. W pierwszej części przedstawione są wyniki badań literaturowych i analizy dokumentów w zakresie rozwoju pracowników oraz badanej branży. W drugiej części – przy pomocy metodyki myślenia sieciowego – zostaną wyszczególnione czynniki wpływające na rozwój pracowników, które stanowią bazę do opracowania scenariuszy rozwoju pracowników do 2020 r.

The employees' development prospects in printing enterprise in Wielkopolska

KEYWORDS: *employees' development, employees' training, network thinking methodology*

ABSTRACT: The scope of the paper is to present employees' development factors in printing enterprise in Wielkopolska based on foresight methodology in perspective of 2020. The first part presents the results of literature studies and document analysis in the area of employees' development and of the printing industry. In the second part – using the network thinking methodology – the author listed factors which have impact on the employees' development and determine the basis for elaboration of employees' development scenarios by the year 2020.

WPROWADZENIE

Ludzie to wyjątkowy kapitał organizacji, wart szczególnych zabiegów, zaś inwestycja w ten kapitał – mimo że z reguły kosztowna – jest wysoce opłacalna. Rozwój kadr stanowi zasadniczą strategię przeżycia i rozwoju organizacji i zyskuje obecnie coraz większe znaczenie, szczególnie w czasie spowolnienia gospodarczego. Źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa stać się może zdolność załogi do tworzenia innowacji oraz projektowania i wdrażania długofalowych zmian rozwoju firmy.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie scenariuszy rozwoju pracowników przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu metodyki myślenia sieciowego. Badania prowadzone były w odniesieniu do branży poligraficznej w firmie Serikon. Drukarnia Serikon (z gr. jedwab) powstała na początku 1989 r. i z roku na rok rozrastała się, kupując nowe maszyny i urządzenia oraz zatrudniając pracowników. Obecnie mieści się we własnych pomieszczeniach w Tulcach k. Poznania. Swoim klientom zapewnia kompleksową obsługę od projektu do produktu finalnego, atrakcyjną ofertę cenową i krótkie terminy realizacji zleceń. W trakcie badań wykorzystano metody foresightu, m.in. *desk research*, badania ankietowe, konsultacje społeczne oraz panel ekspertów.

ROZWÓJ PRACOWNIKÓW

Według podstawowych założeń koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi pracownicy danej organizacji stanowią jej zasób strategiczny – potencjał, w który należy i warto inwestować.

Rozwój pracowników to działania mające na celu przygotowanie ich – w okresie zatrudnienia w organizacji – do wykonywania pracy i zajmowania stanowisk o większej odpowiedzialności (Listwan 1998). W kontekście zarządzania kadrami dynamika i kierunek rozwoju są determinowane z jednej strony celami przedsiębiorstwa, z drugiej zaś potrzebami i aspiracjami pracowników. Dlatego też – aby zwiększyć efektywność działań nastawionych na rozwój zawodowy kadry organizacji – proces ten musi być bardzo zindywidualizowany i uwzględnić zaangażowanie pracowników (Suchodolski 2010).

Działania przedsiębiorstwa związane z rozwojem pracowników powinny być ukierunkowane na osiągnięcie trzech podstawowych celów (Armstrong 2000):

- zaspokojenie przyszłych potrzeb firmy pod względem obsady kluczowych stanowisk,
- zapewnienie sprawnej realizacji zadań i obowiązków przez zatrudnienie i przygotowanie pod względem kwalifikacji odpowiednich pracowników,
- umożliwienie w ramach firmy zaspokojenia potrzeb samorealizacji i uznania pracownikom posiadającym odpowiednie predyspozycje. Cele związane z rozwojem zawodowym kadry mogą być osiągnięte dwutorowo (Suchodolski 2010):

- przez koncentrowanie uwagi na indywidualnym rozwoju poszczególnych członków organizacji,
- przez prowadzenie systematycznego programu rozwoju potencjału społecznego firmy.

Rozwój kadr powinien być postrzegany jako proces, na który składają się następujące elementy: definiowanie celów, projektowanie i planowanie działań, realizacja i ocena przy bieżącym monitorowaniu. Jednak nawet realizacja wszystkich tych etapów nie ma racji bytu w organizacji, gdy funkcjonuje w oderwaniu od reszty przedsiębiorstwa i nie wpisuje się w ogólną koncepcję podejścia do rozwoju pracowników: modelu sita czy modelu kapitału ludzkiego (Wyrwicka, Grzelczak, Krugielka 2010).

Rozwój kadr w szerokim znaczeniu obejmuje wszystkie działania podejmowane w organizacji, których celem jest wspieranie i realizacja procesu doskonalenia kwalifikacji i motywacji pracowników. Proces ten ma na celu wyposażenie ich potencjału zawodowego we właściwości niezbędne do wykonywania obecnych i przyszłych zadań. W efekcie przyczynia się on do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa i indywidualnych celów pracownika. Zakres przedmiotowy rozwoju zawodowego wiąże się ściśle z potencjałem pracy, który oznacza aktualną i przyszłą zdolność i gotowość pracowników do realizacji zadań. W aspekcie jakościowym obejmuje on takie składniki jak: wiedza teoretyczna, umiejętności praktyczne, zdolności, zdrowie i motywację, a w aspekcie ilościowym – czas pracy (Jasiński 1999). Szeroko rozumiany rozwój zasobów pracy realizuje się przez:

- różnorodne formy szkolenia poszerzające wiedzę, umiejętności i kształtujące zachowania pracowników,
- planowanie i realizację indywidualnych karier zawodowych.

Kształcenie pracowników i menedżerów obejmuje przekazywanie wiedzy, umiejętności i postaw (Sułkowski 2001). Wychodzi ono poza konkretne, bieżące potrzeby stanowiska pracy i wiąże się z rozwojem kompetencji, które mogą być spożytkowane przez organizację w przyszłości. Jest to proces ciągły, długofalowy, rozwinięty w przedsiębiorstwach realizujących model kapitału ludzkiego. Natomiast szkolenie personelu ma na celu wzbogacenie kwalifikacji zawodowych, potrzebnych na konkretnym stanowisku pracy. W przeciwieństwie do kształcenia jest ono silnie zorientowane na poszerzanie umiejętności praktycznych i bardziej związane z podejściem opartym na modelu sita (Zajac 2007).

W literaturze przedmiotu można się spotkać z różnorodną klasyfikacją form i metod szkoleń. Forma szkolenia określa sposób jego zorganizowania. Poprzez wybór formy procesu nauki rozumie się wyznaczenie miejsca, czasu, celu oraz metody szkolenia (Andrzejczak 2010). Metoda odnosi się do sposobu zachowania prowadzącego szkolenie (czyli trenera) oraz uczestników, których prowadzi do osiągnięcia wyznaczonego celu nauki. Konkretną metodę szkoleniową dobiera się w zależności od treści szkolenia, podmiotu szkolonego, podmiotu prowadzącego szkolenie, kosztów szkolenia oraz dotychczasowych doświadczeń (Szałkowski 2002 i Zajac 2007).

Warto również zwrócić uwagę na szkolenia opierające się na samokształceniu, inaczej nazywanym rozwojem indywidualnym. Samokształcenie to metoda, który skupia się na kontroli i kierowaniu procesem szkolenia przez samą jednostkę szkoloną. Podstawową techniką samokształcenia jest uczenie się przez działanie. Ponadto do metod samokształcenia zaliczyć można uczenie się na odległość realizowane głównie poprzez tzw. e-learning (Baran, Chleboś, Czerniak, Grzelczak 2011).

METODYKA MYŚLENIA SIECIOWEGO JAKO METODA BADAŃ

Metodyka myślenia sieciowego, opierająca się na paradygmacie całościowego, systemowego podejścia do problemu, jest interesującym

narzędziem rozwiązywania problemów, inspirującym intelekt decydentów. Zmusza ona do uczciwego grupowego myślenia (Zimniewicz 1999). Nazwa metodyki myślenia sieciowego nawiązuje bezpośrednio do sieci – narzędzia, którym człowiek posługuje się od zarania dziejów. Także dzisiaj sieć służy do połowu ryb. Jej cechą charakterystyczną jest to, że tworzy spójną całość, a wszystkie jej elementy są niezbędne do sprawnego przeprowadzenia połowu. Współcześnie często sięga się po tę metaforę, gdyż w wielu naukach wykorzystuje się model sieci. Metodyka ta odwołuje się również do pojęcia myśli, czyli czegoś nieuchwytnego, czego nie widać, co jednak można przedstawić w postaci słowa pisanego, zapisu nutowego, obrazu, rzeźby, budowli itp. Zatem propozycja rozwiązania jakiegoś problemu musi opierać się na myślowym ogarnięciu zagadnienia, a później na przedstawieniu propozycji decyzyjnych. Całość zagadnienia można sobie wyobrazić jako skomplikowaną sieć powiązań pomiędzy zarówno znanymi, jak i odkrywanymi w tym procesie elementami (Piekarczyk, Zimniewicz 2010). Posługiwanie się metodyką myślenia sieciowego wymaga przede wszystkim używania ścisłego i zrozumiałego języka. Sprecyzowanie terminów i pojęć następuje w wielostronnej dyskusji decydentów, ekspertów, pracowników. To z kolei pozwala krytycznie rozważyć różne warianty i pogłębić samokrytycyzm dyskutantów. Metodyka myślenia sieciowego wymaga spójności poglądów – sieć wzajemnych oddziaływań musi być do końca przemyślana, a jej funkcjonowanie musi mieścić się w określonych ramach czasowych. Posługiwanie się tą metodyką pozwala odkryć różne ograniczenia i bariery występujące w procesie decyzyjnym (Zimniewicz 1999).

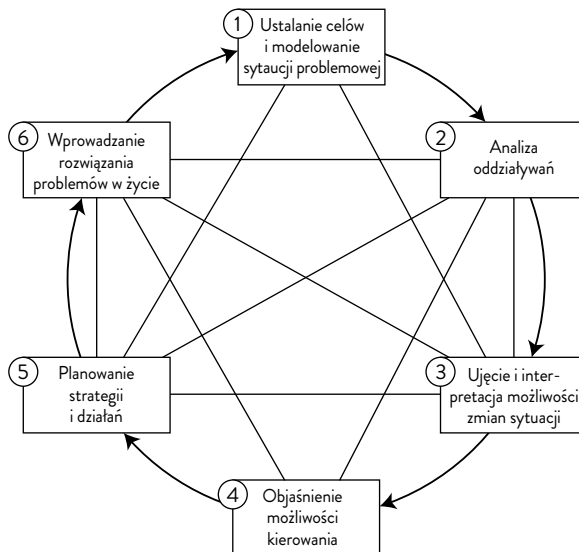
Metodyka myślenia sieciowego²² składa się z sześciu faz (rys.1). Patrząc na rysunek można odnieść wrażenie, że powinno się postępować sekwencyjnie według sugerowanej numeracją kolejności. W praktyce

²²Szczegółowy opis metodyki myślenia sieciowego oraz jej zastosowanie w Projekcie „Foresight »Sieci gospodarcze Wielkopolski« – scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę”, realizowanym przez Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, można znaleźć w: M.K. Wyrwicka (red.) (2011), *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę*, t. II, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

jednak konieczne są nawroty do faz poprzednich, a nawet wyprzedzającą nawiązywanie do następnych.

Przyszłość jest właściwie nieznana, jednak za pomocą metodyki myślenia sieciowego można się lepiej na nią przygotować. Dlatego decydenci wkraczając w sytuację problemową, dokonują zmian, które mają na celu poszukiwanie nowych sposobów rozwiązywania problemów. To poszukiwanie jest procesem twórczym. Rozwiązywanie kompleksowych problemów wymaga systematyczności i przestrzeni, gdyż w takich przypadkach nie uda się poszukiwać rozwiązań, na podstawie tylko jednego punktu widzenia. Pojedyncza osoba, nawet jeżeli jest przekonana, że bardzo dobrze zna sytuację problemową i rozumie rządzące nią mechanizmy, często pomija wiele powiązań i czynników. Dlatego tak ważne jest w metodyce myślenia sieciowego, aby wykorzystać wiedzę specjalistów i świadomie ujmować sytuację z różnych punktów widzenia. To dzięki pracy w zespołach interdyscyplinarnych

Rysunek 1. Fazy metodyki myślenia sieciowego



Źródło: Zimniewicz (1999), Grzelczak, Werner (2011).

można poznać rzeczywistość z różnych perspektyw i w ten sposób przedstawić w miarę całościowy obraz sytuacji problemowej. Dodatkowym atutem jest to, że dochodzi do wymiany wiedzy, doświadczeń i poglądów (Grzelczak, Werner 2011).

SYTUACJA W BRANŻY POLIGRAFICZNEJ

Poligrafia jest dziedziną techniki, która zajmuje się procesami związanymi z drukiem, ale to także szeroko rozumiane artykuły poligraficzne, używane do procesu drukowania: farby, papier, maszyny służące do drukowania oraz wszystkie te materiały, bez których proces drukowania nie mógłby się odbyć (Adamek 2009).

Lata 2008-2009 były trudne dla większości segmentów polskiej gospodarki. Kryzys finansowy dotknął również branżę poligraficzną. Na skutek spowolnienia gospodarczego firmy odnotowały zmniejszenie zamówień, a ze względu na dużą konkurencję spadły ich marże. Jednak 2010 r. jawił się jako rok powrotu na ścieżkę stabilnego rozwoju, a prognozy na najbliższą przyszłość są obiecujące. Większość firm przewidywała wzrost sprzedaży już w 2011 r. oraz rozwój stosowanych technologii do 2013 r. Jednym z największych wyzwań czekających branżę poligraficzną w najbliższej przyszłości jest reakcja na rozwój mediów elektronicznych oraz cyfrowych nośników informacji (Strojny, Jankowski, Gajdziński, Kuśmierczyk 2011).

W 2011 r. firma doradcza KMPG i Polskie Bractwo Kawalerów Gutenberga przeprowadziły badanie rynku poligraficznego w Polsce. Wyniki raportu „Rynek poligraficzny w Polsce” pokazują, że po trudnych latach kryzysu gospodarczego, w których w branży poligraficznej spadała zarówno liczba zamówień, jak i marże, sytuacja się poprawia. Firmy radziły sobie poszerzając ofertę (43% wskazań), tnąc koszty (40%) i zwalniając pracowników (36%). W 2010 r. zaznaczył się powrót na ścieżkę stabilnego rozwoju. Dziś 58% firm deklaruje, że do 2013 r. spodziewa się wzrostu sprzedaży. Gros przedsiębiorstw (64%) deklaruje, że jest rentowne, a do 2013 r. rentowność zamierza uzyskać 78% z nich. Branża spodziewa się konsolidacji rynku. Najczęściej bowiem źle swoją bieżącą sytuację oceniają firmy mikro i małe. 46% dużych i średnich przedsiębiorstw ocenia swoją sytuację jako dobrą lub bardzo dobrą.

One też najczęściej wskazywały, że w 2010 r. wzrosła ich sprzedaż (Lemańska 2011).

Branża poligraficzna w Wielkopolsce zdominowana jest przez przedsiębiorstwa mikro i małe, zlokalizowane głównie w Poznaniu i regionie poznańskim. Jak pokazuje „Raport z badania CATI wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstw działających w branży poligraficznej” z 2011 r., obecna kondycja gospodarcza Wielkopolski i branży została oceniona jako zła (odpowiednio 43% i 53%). Lepiej oceniono kondycję gospodarczą własnego przedsiębiorstwa (47%). Kondycja Wielkopolski i przedsiębiorstw w ciągu ostatnich dwóch lat pogorszyła się (odpowiednio 64% i 73%), a najbardziej niekorzystne zmiany zaszły w branży (74%). Większość badanych z optymizmem patrzy na przyszłą sytuację regionu i przedsiębiorstwa (odpowiednio 40% i 41%), natomiast zmian sytuacji w ramach branży się nie przewiduje (40%). Proces restrukturyzacji, który jest uznawany za niezbędny dla poprawy funkcjonowania przedsiębiorstwa, przechodzi 26% przedsiębiorstw, a modernizacji – 66% firm. Restrukturyzacja i modernizacja dotyczą przede wszystkim technologii i oferty produktowej, znacznie rzadziej struktury kapitałowej, pracowników czy systemu organizacji przedsiębiorstwa. W niemal co trzecim przedsiębiorstwie planuje się w ciągu najbliższego roku inwestycje (27%), które będą dotyczyć przede wszystkim nowego sprzętu, usprawnienia i rozwoju produktu lub usługi (w małych firmach) i rozbudowy przedsiębiorstwa, nowych technologii (w większych firmach). Przedsiębiorcy wolą utworzyć nowe miejsce pracy, niż inwestować w podnoszenie kwalifikacji pracowników, co prawdopodobnie wiąże się z planami rozbudowy firm. Co czwarte przedsiębiorstwo z branży planuje w ciągu najbliższego roku zatrudnić pracowników. Poszukiwani będą głównie pracownicy fizyczni (69%) i sprzedawcy (15%). Najczęstszym oczekiwanym wykształceniem jest wykształcenie średnie. W ciągu ostatnich dwóch lat niemal połowa badanych przedsiębiorstw zwolniła pracowników zatrudnionych na podstawie umowy o pracę (47%). Przedsiębiorcy, którzy dokonali zwolnień, planują jednocześnie zatrudnienie nowych pracowników (34% przypadków). Głównymi przyczynami zwolnień były przyczyny związane z ekonomicznym funkcjonowaniem przedsiębiorstwa (tj. zmniejszenie sprzedaży – 32%, pogorszenie możliwości

finansowych firmy – 32%), nieco rzadziej wskazywano na zwolnienie dyscyplinarne.

Pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwach branży poligraficznej, jak pokazuje „Raport z badania wśród pracowników w branży poligraficznej” z 2011 r., są zainteresowani szkoleniami – zdecydowanie częściej bezpłatnymi (80%) niż płatnymi (42%), zarówno zorganizowanymi indywidualnie (45%), jak i zbiorowo (47%), pozwalającymi nabyć kompetencje „miękkie” i „twarde” (40%). W sytuacji zagrożenia utraty pracy, preferowane formy pomocy to przede wszystkim szkolenia umożliwiające przekwalifikowanie zawodowe (70%), szkolenia umożliwiające w przyszłości rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej (67%), otrzymanie wysokiej dodatkowej odprawy (66%), szkolenia uczące profesjonalnych metod poszukiwania ofert pracy (58%), rozmowa z doradcą zawodowym na temat możliwości i predyspozycji zawodowych (55%). Część jednostek edukacyjnych przyznała, że w ich placówkach wprowadzano nowe specjalizacje lub też rozszerzane programy; pojawiały się także programy autorskie jako odpowiedź na potrzeby rynku pracy. Jak pokazuje raport „Analiza skutków restrukturyzacji i modernizacji branży poligraficznej dla rynku pracy w Wielkopolsce” z 2011 r., nikt z przedstawicieli jednostek oświatowych nie przyznał, że dostosował ofertę edukacyjną do potrzeb branży poligraficznej, chociaż w wypowiedziach pojawiały się obszary i stanowiska pracy, na które w branży poligraficznej jest (wprawdzie niewielkie) zapotrzebowanie. Podjęte działania bardziej miały charakter intuicyjny, niż wynikały z poprzedzającej je pogłębionej analizy rynku pracy.

TWORZENIE SCENARIUSZY ROZWOJU PRACOWNIKÓW W PERSPEKTYWIE ROKU 2020

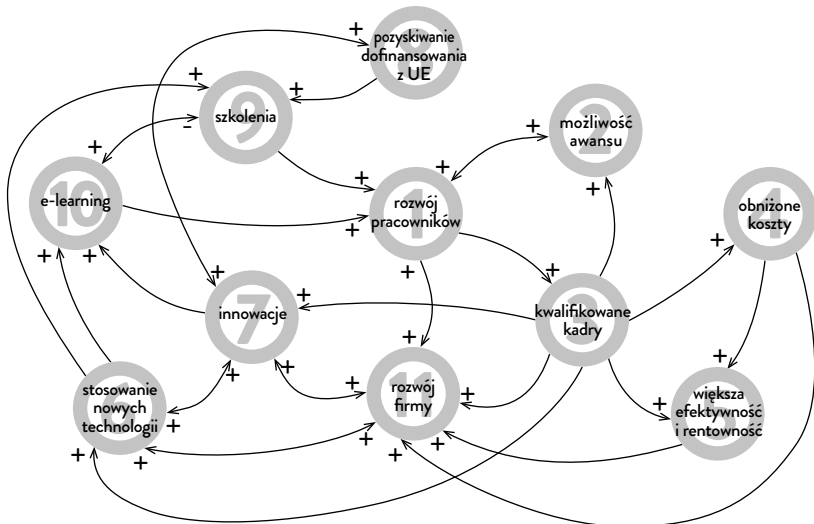
Do tworzenia scenariuszy rozwoju pracowników zastosowano metodykę myślenia sieciowego. Na początek utworzona została sieć zależności (rys. 2): określonych zostało 11 czynników tworzących sieć, a także dokonano analizy powiązań między poszczególnymi czynnikami w trzech ujęciach (tab. 1):

- rodzaju oddziaływania: R – dwu- (D) lub jednokierunkowe (J) oraz O – równo- (+) lub różnokierunkowe (-),

- ▶ intensywności oddziaływania – S w skali w skali czterostopniowej: 0 – brak oddziaływania, 1 – mała intensywność, 2 – duża intensywność, 3 – bardzo duża intensywność oddziaływania,
- ▶ czasu oddziaływania – C w horyzoncie czasu; horyzont czasu: K – krótko-, S – średnio- i D – długookresowy.

Wybór czynników do tworzonej sieci opierał się na doświadczeniach eksperckich członków zespołu oraz na analizie wcześniejszych opracowań.

Rysunek 2. Sieć zależności



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Czynniki sieci powiązań i ich charakterystyka

Cz. od.	R	O	S	C	Czynnik	Cz. pd.	O	S	C
(2)	D	+	1	S	1. Rozwój pracowników	(2)	+	3	S
(11)	D	+	2	S		(11)	+	3	D
(9)	J	+	3	S		(3)	+	3	S
(10)	J	+	2	S					

(1)	D	+	3	S	2. Możliwość awansu	(1)	+	1	S
(3)	J	+	3	K					
(1)	J	+	3	S	3. Kwalifikacje kadry	(2)	+	3	K
						(4)	+	2	S
						(5)	+	2	D
						(6)	+	2	S
						(7)	+	2	S
						(11)	+	2	D
(3)	J	+	2	S	4. Obniżenie kosztów	(5)	+	1	S
						(11)	+	3	S
(3)	J	+	2	D	5. Większa efekt. i rent.	(1)	+	2	S
(4)	J	+	1	S					
(7)	D	+	3	D	6. Stosowanie nowych technologii	(11)	+	1	S
(11)	D	+	1	S		(9)	+	2	D
(3)	J	+	2	S		(10)	+	2	K
							+	1	S
(11)	D	+	1	S	7. Innowacje	(11)	+	3	D
(8)	D	+	2	S		(8)	+	3	D
(3)	D	+	3	D		(3)	+	1	S
(6)	J	+	2	S		(10)	+	2	S
(7)	D	+	1	S	8. Pozyskanie dofin. z UE	(7)	+	3	S
						(8)	+	2	S
(10)	D	-	1	K	9. Szkolenia	(10)	+	1	K
(6)	J	+	2	K		(1)	+	3	S
(8)	J	+	2	S					
(9)	D	+	1	K	10. E-learning	(9)	-	1	K
(6)	J	+	1	S		(1)	+	2	S
(7)	J	+	2	S					
(1)	D	+	3	D	11. Rozwój firmy	(1)	+	2	S
(6)	D	+	2	D		(6)	+	1	S
(7)	D	+	3	D		(7)	+	2	S
(3)	J	+	2	D					
(4)	J	+	3	S					
(5)	J	+	2	S					

Cz. od. – Czynniki oddziałujący, Cz. pd. – Czynniki podlegające oddziaływaniu.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie tabeli zbiorczej czynników sieci powiązań (tab. 1) opracowana została macierz wpływów (tab. 2), do której przeniesiono wartości intensywności oddziaływania (kol. S w tab. 1). Otrzymane wartości pokazują aktywność (suma A) i reaktywność (suma P) poszczególnych czynników.

Tabela 2. Macierz wpływów

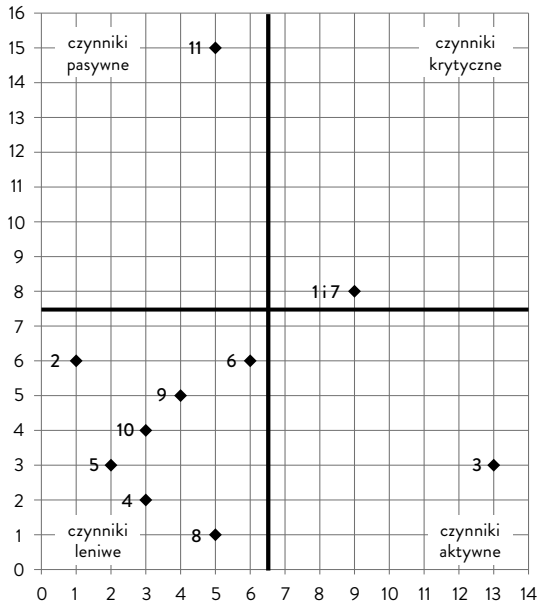
Czynniki	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	ΣA
1	X	3	3								3	9
2		X										1
3		3	X	2	2	2	2				2	13
4				X	1						3	4
5					X						2	2
6						X	1		2	1	2	6
7						3	X			2	3	9
8							3	X	2			5
9									X	1		4
10									1	X		3
11						1	2				X	5
ΣP	8	6	3	2	3	6	8	1	5	4	15	

Źródło: opracowanie własne.

Jednak analiza macierzy nie pozwala na wyróżnienie grup czynników. Miejsce czynnika w wybranej kategorii wynika z wartości parametru A (aktywność) i P (reaktywność) na mapie intensywności (rys. 3).

Mapa intensywności powstała jako dwuwymiarowy wykres, gdzie wartości A (aktywność) dla każdego czynnika zostały umieszczone na osi poziomej, wartości P (reaktywność) – na osi pionowej. Czynniki krytycznymi (silnie wpływają na inne elementy, ale równocześnie same podlegają silnym wpływom) okazały się: rozwój pracowników (1) i innowacje (7). Czynnikiem aktywnym (bardzo silnie wpływa na inne elementy, sam jednak nie podlega wpływom) są kwalifikacje pracowników (3). Czynnikiem pasywnym (w małym stopniu oddziałuje na inne,

Rysunek 3. Mapa intensywności



Źródło: opracowanie własne.

sam jednak podlega silnym wpływom) okazał się rozwój firmy (11), zaś pozostałe to czynniki leniwe (słabo oddziałują na inne elementy, ale również same podlegają jedynie słabym wpływom).

ZAKOŃCZENIE

Metodyka myślenia sieciowego zaleca, aby przyszłe działania opierać na kilku scenariuszach, które w praktyce przedstawia się w dwóch wersjach: optymistycznej i pesymistycznej, uwzględniając korzystne lub niekorzystne tendencje rozwojowe. Opracowuje się również scenariusze prawdopodobne.

Scenariusz optymistyczny zakłada intensywny rozwój pracowników, wspierany w dużej mierze przez kierownictwo. W dobie organizacji uczącej się to właśnie pracownicy o wysokich kwalifikacjach

będą stanowili o sile przedsiębiorstw i możliwościach wprowadzania innowacji i nowoczesnych rozwiązań technologicznych, zarówno w poszczególnych firmach, jak i w całej branży. A to w perspektywie 2020 r. w Wielkopolsce przełoży się na rozwój firm.

Scenariusz pesymistyczny przewiduje, że kierownictwo przedsiębiorstw, skoncentrowane na bieżącym wzroście sprzedaży i rozwoju stosowanych technologii, nie będzie wspierało rozwoju pracowników. Wprowadzanie innowacji również nie będzie priorytetem zarówno dla poszczególnych przedsiębiorstw, jak i całej branży. Zatem w perspektywie 2020 r. w Wielkopolsce trudno będzie zaobserwować rozwoju firm.

Scenariusz prawdopodobny zakłada zrównoważony rozwój pracowników oraz wprowadzanie innowacji w przedsiębiorstwach. Kierownictwo firm będzie zainteresowane podnoszeniem kwalifikacji pracowników, co będzie się przekładało na innowacyjność, zaś z drugiej strony – wprowadzane w przedsiębiorstwach nowe rozwiązania będą wymuszały rozwój pracowników. Zatem w perspektywie 2020 r. w Wielkopolsce będzie następować rozwój firm.

LITERATURA

- Adamek J. (2009), *Branża poligraficzna*, <http://www.webshock.com.pl/branza-poligraficzna> (stan na dzień 18 października 2012).
- Analiza skutków restrukturyzacji i modernizacji branży poligraficznej dla rynku pracy w Wielkopolsce* (2011), Instytut Zachodni w Poznaniu, Poznań.
- Andrzejczak A. (2010), *Projektowanie i realizacja szkoleń*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Armstrong M. (2000), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna: Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Baran K., Chleboś A., Czerniak M., Grzelczak A. (2011), *The forms and methods of training in the enterprise* [w:] K. Grzybowska, M. Wyrwicka (red.), *Knowledge Management and Organizational Culture of Global Organization*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Borkowska S. (2010), *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Grzelczak A., Werner K. (2011), *Podstawy teoretyczne metodyki myślenia sieciowego* [w:] M.K. Wyrwicka (red.), *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę*, t. II, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.

- Grzelczak A., Werner K. (2011), *Scenariusze rozwoju Innowacyjnej Wielkopolski* [w:] M.K. Wyrwicka (red.), *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę*, t. II, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Grzelczak A., Werner K., Wyrwicka M.K. (2011), *Syntetyczne scenariusze zmian czynników aktywnych i krytycznych* [w:] M.K. Wyrwicka (red.), *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę*, t. II, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Jabłoński M. (2009), *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Jasiński Z. (1999), *Zarządzanie pracą*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Lemańska M. (2011), *Rośnie branża poligraficzna*, „Rzeczpospolita” z dnia 15 kwietnia 2011.
- Listwan T. (1998), *Kształcenie kadry menedżerskiej firmy*, Wydawnictwo KADRY, Wrocław.
- Piekarczyk A., Zimniewicz K. (2010), *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Ragin-Skorecka K., Grzelczak A., Werner K. (2011), *Budowanie sieci zależności czynników oddziałujących na Innowacyjną Wielkopolskę* [w:] M.K. Wyrwicka (red.), *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę*, tom II, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Raport z badania CATI wśród kadry zarządzającej firm z łańcucha wartości dodanej branży poligraficznej* (2011), Instytut Zachodni w Poznaniu, Poznań.
- Raport z badania CATI wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstw działających w branży poligraficznej* (2011), Instytut Zachodni w Poznaniu, Poznań.
- Raport z badania wśród pracowników w branży poligraficznej* (2011), Instytut Zachodni w Poznaniu, Poznań.
- Strojny M., Jankowski W., Gajdziński M., Kuśmierczyk J. (2011), *Rynek poligraficzny w Polsce. Badanie KPMG i PBKG*, KMPG Sp. z o.o. i Polskie Bractwo Kawalerów Gutenberga, Warszawa.
- Suchodolski A. (2010), *Rozwój i zarządzanie karierą pracowników* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo swspiZ, Łódź.
- Szałkowski A. (red.) (2002), *Rozwój pracowników. Przesłanki, cele i instrumenty*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Wyrwicka M.K., Grzelczak A.U. (2011), *Audyt personalny*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Wyrwicka M.K., Grzelczak A.U., Krugielka A. (2010), *Polityka kadrowa przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Zając C. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
- Zimniewicz K. (1999), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

ANNA MARYNIAK

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

anna.maryniak@ue.poznan.pl

Czynniki środowiskowe determinujące decyzje kompetencyjne operatorów logistycznych

SŁOWA KLUCZOWE: *kompetencje, logistyka, zasoby ludzkie, otoczenie*

STRESZCZENIE: Na podstawie analizy dotychczasowych badań wyodrębniono kluczowe kompetencje łańcucha dostaw. Badania pierwotne posłużyły do skonfigurowania scenariusza stanów otoczenia. W związku z tym zidentyfikowano i zestawiono czynniki determinujące kształtowanie kompetencji logistycznych na poziomie personalnym w trzech grupach tematycznych: konkurencja (struktura rynku, usługi, zasoby ludzkie), otoczenie (instytucje, finanse, dokumenty strategiczne), dyfuzja wiedzy (kompetencje, szkolenia, informacja, wirtualizacja).

Environment factors determining competence decisions of logistics operators

KEYWORDS: *competencies, logistics, human resources, environment*

ABSTRACT: On the basis of the analysis of the existing research, key competences of the supply chain were distinguished. Primary research were used to configure a scenario of environment conditions. As a result, factors determining development of logistics competencies on personal level were identified and ranked into three thematic groups: competition (market structure, services, human resources), environment (institutions, finances, strategic documents) and the dissemination of knowledge (competencies, trainings, information, virtualization).

WPROWADZENIE

Wraz ze wzrostem znaczenia gospodarki opartej na wiedzy zwiększa się także rola kapitału ludzkiego. Dotyczy to w szczególności branży TSL, którą nazywa się często barometrem gospodarki. Jednym z istotnych elementów kapitału ludzkiego są kompetencje zawodowe. Kompetencje operatorów logistycznych należy postrzegać przez pryzmat tego, czego tak naprawdę oczekują klienci, jakie są trendy rozwojowe obsługi logistycznej oraz nowe paradygmaty zarządzania. Otoczenie i kompetencje łańcucha dostaw nakreślają obraz wymaganych kompetencji na poziomie personalnym. Z uwagi na to, że zastosowanie podejścia foresightowego pozwala uchwycić problem zarządzania kompetencjami w dłuższej perspektywie czasowej, wytyczone poniżej zadania zrealizowano między innymi przy użyciu metod foresightowych.

W artykule przyjęto następujące cele:

- zidentyfikowanie czynników (trendów, tendencji) determinujących kształtowanie kompetencji na poziomie personalnym,
- określenie kompetencji specyficznych dla łańcucha dostaw.

Jako metody badawcze zastosowano²³:

- badania pierwotne poprzez budowę scenariuszy rozwoju przy udziale ekspertów-pracowników zatrudnionych w branży logistycznej,
- wywiady pogłębione wśród reprezentantów branży logistycznej,
- kwerendę źródeł wtórnych.

CZYNNIKI KSZTAŁTUJĄCE ŚRODOWISKO DZIAŁANIA OPERATORÓW LOGISTYCZNYCH

Pierwsze zadanie polegało na zidentyfikowaniu czynników/trendów kształtujących środowisko działania operatorów logistycznych. Do tego celu wykorzystano jedną z metod scenariuszowych.

²³ W badaniu wzięło udział 30 ekspertów-pracowników branży logistycznej oraz 50 pracowników branży zakwalifikowanych do wywiadów pogłębionych. Wybór osób do badań miał charakter celowy. Główną determinantą wyboru było wieloletnie doświadczenie osób w branży oraz aktywne uczestnictwo w procesach decyzyjnych na stanowiskach oferowanych przez operatorów logistycznych. Badania zostały zrealizowane w 2012 r. na terenie Wielkopolski.

Metody scenariuszowe znane są od lat 70. XX w. Głównym ich propagatorem był H. Kahn i A.J. Wiener (Kahn i Wiener 1967). Jak podkreśla wielu specjalistów, scenariusze nie polegają na prognozowaniu przyszłości. Chodzi w nich przede wszystkim o określenie czynników mogących wpływać na przyszły obraz rzeczywistości oraz uwzględnienie wielu wariantów rozwoju stanu otoczenia. Metody scenariuszowe przeznaczone są dla przedsiębiorstw działających w otoczeniu, w którym trudno definitywnie określić przebieg głównych trendów (Foresight Methodologies 2004; Slocum 2006). Zasadność budowania scenariuszy na poziomie branży podkreśla M.E. Porter (Porter 2006). Według niego, stosując metody scenariuszowe, łatwiej przewidzieć skutki działania czynników, które stanowią źródło niepewności.

Podejście scenariuszowe jest ze swojej istoty uzupełnieniem analiz jakościowych. Szerokie wykorzystywanie mierników ilościowych do badania kompetencji nie wykorzystuje całego spektrum możliwości prognozowania rozwoju. Zasadne jest zatem tworzenie scenariuszy rozwoju kompetencji w kontekście sytuacji w branży, z uwzględnieniem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zarządzanie w czasach niepewności, nagłych, nieoczekiwanych zwrotów sytuacji konkurencyjno-gospodarczych obliguje do korzystania z metod foresightowych, które co prawda nie są i nie mogą być traktowane jak przepowiednia przyszłości, ale uzmysławiają szanse i zagrożenia, dając impuls do wielokierunkowego rozwoju, w tym rozwoju w zakresie kształtowania kompetencji. Sam wybór scenariusza zależeć będzie od tego, ile środków można przeznaczyć na to przedsięwzięcie, jaki jest cel scenariusza oraz do jakiego rodzaju raportów są przyzwyczajeni interesariusze (Bezold 2010).

W literaturze przedmiotu proponuje się różne klasyfikacje scenariuszy: np. są to propozycje K. van der Heijdena, czy G. Ringlanda, zawarte w pracy pod red. A. Klasika. W badaniach wykorzystano scenariusz stanów otoczenia wyróżniony w klasyfikacji G. Gierszewskiej i M. Romanowskiej (Gierszewska i Romanowska 1993). Wybór podyktowany był realnością przeprowadzenia tego rodzaju analizy w konkretnym projekcie badawczym i przeświadczeniem o jego użyteczności.

Przyjętą metodę badawczą można poszerzyć o krzyżową analizę wpływów (polegającą na dobieraniu grupami po dwa czynniki i analizie ich zależności), o analizę ilościową oraz wesprzeć się tzw. metodą back castingu dla wybranych scenariuszy lub czynników, które są szczególnie ważne (rozpatrując scenariusz od stanu przyszłości do dnia dzisiejszego) (Gordon 2012; Wyzwania zrównoważonego rozwoju 2011).

Dzięki analizie scenariuszowej, uwzględniającej wpływ otoczenia na „strategie” kompetencyjne, można dostrzec słabości dotychczasowej strategii. Identyfikacja i klasyfikowanie czynników determinujących kształtowanie kompetencji na różnych przenikających się poziomach powinny dać asumpt do rewizji zasadności wykorzystywanych wskaźników służących do oceny kompetencji, które często nie uwzględniają perspektywy foresightowej. Wielowariantowy obraz otoczenia, w jakim będzie działać przedsiębiorstwo, sprecyzowanie, co jest zagrożeniem, a co najbardziej prawdopodobnym stanem w przyszłości, ułatwia zarządzanie kompetencjami przyszłości.

W niniejszym opracowaniu skoncentrowano się na branży logistycznej. Między innymi ukazano wpływ sytuacji popytowo-podażowej na kształtowanie kompetencji pracowniczych. Punkt wyjścia stanowiło ustalenie czynników determinujących poziom kompetencji pracowników wykonujących funkcje operatorów logistycznych. W zależności od siły oddziaływanie danego czynnika przypisano mu liczbę od -5 do +5, z uwzględnieniem wzrostu danego czynnika, stabilizacji lub regresu. Następnie określono prawdopodobieństwo wystąpienia trzech charakterystycznych tendencji do zmian każdego procesu. W kolejnym etapie obliczono średnią siłę wpływu poszczególnych czynników w wyróżnionych sferach otoczenia. W scenariuszu najbardziej prawdopodobnym, wyznacznikiem wyboru tendencji do scenariusza było najwyższe prawdopodobieństwo wystąpienia danego zjawiska, a siła wpływu liczona była odrębnie dla szans i zagrożeń²⁴ (tabela 1-4, rysunek 1). W badaniach wzięło udział 30 ekspertów, w tym:

²⁴ Z racji ograniczeń redakcyjnych dotyczących objętości opracowania oraz stosunkowo łatwego zobrazowania scenariusza pesymistycznego i optymistycznego poprzestano na przedstawieniu scenariusza najbardziej prawdopodobnego.

- ▶ koordynator magazynu tranzytowego (1 osoba),
- ▶ specjalista ds. ładunków krajowych całopojazdowych (2 osoby),
- ▶ specjalista ds. ładunków krajowych drobnicowych (2 osoby),
- ▶ spedytor drobnicowy międzynarodowy (2 osoby),
- ▶ spedytor całopojazdowy międzynarodowy (2 osoby),
- ▶ importer drobnicy morskiej (2 osoby),
- ▶ eksporter drobnicy morskiej (2 osoby),
- ▶ specjalista ds. obsługi klienta (2 osoby),
- ▶ eksporter pełnych kontenerów (2 osoby),
- ▶ zarządca produktów ponadgabarytowych (1 osoba) ,
- ▶ zarządca przewozów intermodalnych (1 osoba)
- ▶ pracownik agencji celnej (2 osoby)
- ▶ planista przewozów krajowych (1 osoba)
- ▶ analityk systemowy (1 osoba)
- ▶ specjalista ds. logistyki kontraktowej (2 osoby)
- ▶ specjalista ds. klientów kluczowych (2 osoby)
- ▶ specjalista od kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa (1 osoba)
- ▶ specjalista ds. rozwoju produktu (1 osoba)
- ▶ koordynator logistyki kontraktowej (1 osoba)

Tabela 1. Skala ocen potencjalnej siły wpływu czynnika

Siła oddziaływania negatywnego					Siła oddziaływania pozytywnego				
-5	-4	-3	-2	-1	1	2	3	4	5
bardzo duża	duża	średnia	mała	bardzo mała	bardzo mała	mała	średnia	duża	bardzo duża

Źródło: Opracowanie własne.

Pierwsze dwa scenariusze oraz szczegółowe wyliczenia dostępne są w formie roboczej, nieopublikowanej. Na podstawie zgromadzonych danych można także zbudować scenariusz niespodziankowy, zawierający trendy, które odznaczają się – niezależnie od potencjalnej siły wpływu pozytywnego czy negatywnego – najmniejszym prawdopodobieństwem.

Tabela 2. Analiza tendencji w otoczeniu (tabela poglądowa przedstawiająca metodykę obliczeń)

Czynniki / trendy w otoczeniu	Trend	Siła wpływu od -5 do +5	Prawdopodobieństwo 0-1
Sfera: Konkurencja			
Konsolidacja branży	wzrost	4	0,8
	stabilizacja	3	0,1
	regres	-2	0,1
....	wzrost
	stabilizacja
	regres

Źródło: Opracowanie własne. Prawdopodobieństwo wystąpienia kierunku rozwoju danego trendu ustalono na drodze dyskusji i dochodzenia do konsensusu wśród ekspertów.

Tabela 3. Scenariusz najbardziej prawdopodobny (tabela poglądowa przedstawiająca metodykę obliczeń)

Element scenariusza	Prawdopodobieństwo 0-1	Strefa wpływu „ujemna”	Strefa wpływu „dodatnia”
Sfera: Konkurencja			
Konsolidacja branży	0,8		4
....
....
Zsumowana siła wpływu pozytywnego/ /negatywnego, podzielona na liczbę czynników ze znakiem dodatnim/ujemnym		-1,3	2,5

Źródło: Opracowanie własne.

W celu lepszego dopasowania analizowanych treści do postawionego celu badawczego, zrezygnowano z typowego podziału sfer badawczych (na ekonomiczne, prawne, technologiczne itd.) i podzielono je według trzech grup tematycznych zamieszczonych w tabeli 4. Strzałki w tabeli oznaczają odpowiednio wzrost, spadek lub taki sam wpływ jak dotychczas danego czynnika na kształtowanie poziomu kompetencji pracowników operatorów logistycznych.

Tabela 4. Wpływ otoczenia na kształtowanie poziomu kompetencji personalnych operatorów logistycznych w perspektywie 10 lat

KONKURENCJA (STRUKTURA RYNKI, USŁUGI, ZASOBY LUDZKIE)	
↑	Konsolidacja branży
↑	Specjalizacja podwykonawców
↑	Geograficzny zakres działania
↑	Długość łańcuchów logistycznych
↑	Logistyczna obsługa handlu internetowego
↑	Wymagania ze strony klientów
⇒	Proaktywne strategie firm logistycznych
↑	Przejmowanie pracowników od konkurencji
↑	Zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników w branży logistycznej
<hr/>	
	2,5 - Zsumowana siła wpływu pozytywnego, podzielona na liczbę czynników ze znakiem dodatnim wynikająca z badań (15:6)
	- 1,3 - Zsumowana siła wpływu negatywnego, podzielona liczbę czynników ze znakiem dodatnim wynikająca z badań (-4:3)
<hr/>	
OTOCZENIE (INSTYTUCJE, FINANSE, DOKUMENTY STRATEGICZNE)	
⇒	Aktywność instytucji wspierających zaangażowanie biznesu w naukę
↓	Dotacje celowe na rozwój szkoleń i staży dla dydaktyków
⇒	Świadomość z korzyści płynących ze współpracy z instytucjami otoczenia biznesu
↓	Wykorzystanie funduszy unijnych
⇒	Zoperacjonalizowanie programów europejskich, krajowych i regionalnych dotyczących podnoszenia kwalifikacji zawodowych działaniami na rzecz jednostek dydaktycznych
↑	Transparentność programów nauczania
<hr/>	
	1,0 - Zsumowana siła wpływu pozytywnego, podzielona na liczbę czynników ze znakiem dodatnim wynikająca z badań (1:1)
	- 1,4 - Zsumowana siła wpływu negatywnego, podzielona na liczbę czynników ze znakiem dodatnim wynikająca z badań (-7:5)
<hr/>	
DYFUZJA WIEDZY (KOMPETENCJE, SZKOLENIA, INFORMACJA, WIRTUALIZACJA)	
⇒	Łączenie promocji z działaniami na rzecz jednostek dydaktycznych
⇒	Mapowanie kompetencji zawodowych w celach informacyjno- statystycznych
↑	Zapotrzebowanie na kompetencje miękkie
↑	Zapotrzebowanie na kompetencje twarde logistyczne
↑	Zapotrzebowanie na kompetencje twarde – ogólne (np. dot. analiz, raportowania)
⇒	Jakość kadr
↑	Drenaż najlepszych studentów na rynki zagraniczne
⇒	Odsetek osób zatrudnionych na stanowiskach „logistycznych” z wykształceniem logistycznym

- ↑ Informacje na portalach społecznościowych dotyczących wiedzy i umiejętności niezbędnych na danym stanowisku pracy
- ⇒ Dyfuzja wiedzy między biznesem a dydaktyką
- ⇒ Określenie luk kompetencyjnych przez podmioty działające w sieci
- ↑ Jakość szkoleń wewnętrznych
- ↓ Jakość szkoleń zewnętrznych
- ↑ Wirtualizacja życia gospodarczego
- ⇒ Kontakty krótkoterminowe

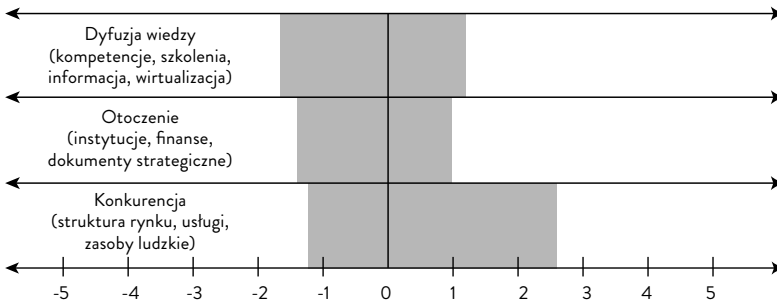
1,3 - Zsumowana siła wpływu pozytywnego, podzielona na liczbę czynników ze znakiem dodatnim wynikająca z badań (8:6)

-1,6 - Zsumowana siła wpływu negatywnego, podzielona na liczbę czynników ze znakiem dodatnim wynikająca z badań (-14:9)

Źródło: opracowanie własne.

Zsumowane wyniki powyższych badań zilustrowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Scenariusz najbardziej prawdopodobny (źródła szans i zagrożeń)



Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonej analizy wynika, iż podwyższanie kompetencji zawodowych w branży logistycznej wiązać się będzie przede wszystkim z uwarunkowaniami rynkowymi, w tym ze wzrostem konkurencji, z poszerzeniem palety usług i geograficznego zakresu działania, z większymi wymogami ze strony klientów, a także z transferem pracowników z konkurencyjnych przedsiębiorstw. Największym hamulcem na drodze podwyższania poziomu wiedzy i umiejętności zawodowych jest

pozostawianie dokumentów strategicznych, odnoszących się do tych kwestii, w sferze planów koncepcyjnych i bliżej nieokreślonych operacyjnie postulatów. Wirtualność „życia gospodarczego”, dyfuzja wiedzy, powszechne korzystanie z portali społecznościowych, nie wpłynęły w sposób zasadniczy na zmianę poziomu kompetencji zawodowych w obszarze logistyki. Wynika to z niskiej profesjonalizacji dostępnych materiałów, malejących zasobów na szkolenia i programy mające na celu zbliżenie praktyki i nauki.

Celem pokazania szerszego spektrum zagadnień przeprowadzono także wywiady pogłębione wśród pięćdziesięciu pracowników średnich i dużych przedsiębiorstw branży logistycznej. Zastosowano dobór celowy. W wyniku przeprowadzonych prac sporządzono rozbudowaną listę czynników wpływających na poziom kompetencji logistycznych w branży w perspektywie dziesięciu lat. Poszczególne czynniki oznaczono plusem lub minusem w zależności od tego, czy mają pozytywny czy negatywny wpływ na poziom kompetencji pracowników zarządzających łańcuchem dostaw.

KONKURENCJA (STRUKTURA RYNKU, USŁUGI, ZASOBY LUDZKIE)

- + Większa specjalizacja podmiotów, będących podwykonawcami operatorów logistycznych
- + Wzrost problemu wzajemnego przejmowania pracowników
- + Konsolidacja branży przyczyniająca się do obniżenia przeciętnych kosztów systemowych na jednego pracownika (proceduralnych, dotyczących oprogramowania, szkoleń)
- + Konsolidacja branży, realizowana poza linią między największymi graczami w regionie
- + Coraz wyraźniejszy podział rynku, wzrost jego transparentności
- + Coraz większe wymagania części popytowej rynku
- + Rozszerzenie geograficzne zakresu działania usługodawców
- + Wprowadzanie nowych form świadczenia usług
- + Wzrost podmiotów obsługujących przedsiębiorstwa e-commerce
- + Wzmoczenie aktywności przedsiębiorstw przez rozpropagowanie idei przedsiębiorczości
- Przewaga adaptacyjnych strategii firm działających w branży

OTOCZENIE (INSTYTUCJE, FINANSE, DOKUMENTY STRATEGICZNE)

- Brak wykrystalizowanych grup nacisku, dążących do większego zaangażowania biznesu w dydaktykę
- Brak współpracy w strukturach klastrowych, wynikający z niskiego poziomu zaufania między partnerami biznesu
- Zmniejszenie puli dotacji celowych na rozwój szkoleń i staży dla dydaktyków
- Niewielki wzrost świadomości o korzyściach płynących ze współpracy z instytucjami otoczenia biznesu
- Brak systemowych rozwiązań pozwalających nagradzać firmy aktywnie uczestniczące w szkoleniu pracowników dydaktycznych
- Brak konkretnych przedsięwzięć, będących odpowiedzią na postulowaną w wielu dokumentach konieczność zbliżenia biznesu i nauki, a w szczególności biznesu i dydaktyki
- Brak przedsięwzięć na poziomie samorządu regionalnego, zmierzających do pozyskania lub wytworzenia wiedzy zgodnie z priorytetami Regionalnej Strategii Innowacji
- Problemy z koordynacją programów unijnych, regionalnych i aglomeracyjnych w sferze współpracy biznesu i nauki
- Zmniejszenie środków unijnych na podnoszenie kwalifikacji
- Niedoinwestowanie infrastruktury liniowej, przy stosunkowo dobrze rozwiniętym rynku powierzchni magazynowych

DYFUZJA WIEDZY (SZKOLENIA, INFORMACJA, WIRTUALIZACJA)

- + Zintensyfikowanie działań na rzecz edukacji w połączeniu z celami promocyjnymi przedsiębiorstwa
- + Większe zainteresowanie stażystami, spośród których można wyróżnić wartościowych przyszłych pracowników
- Brak zrozumienia dla transferu wiedzy w zakresie potrzeb dydaktycznych
- + Docieranie z wiedzą logistyczną na poziom gimnazjalny i w coraz większym stopniu na poziom techniczny, w celach marketingowych uczelni wyższych
- Doraźne i nieujęte w ramy systemowe mapowanie kompetencji fachowych wśród operatorów logistycznych

- Brak wizji nowych kierunków kształcenia z zakresie logistyki
- Niska fluktuacja w przepływie pracowników sfery nauki i biznesu
- + Polityka prośrodowiskowa, jako standard wpisany w działania przedsiębiorstw, a nie wyróżnik na rynku
- + Wzrost znaczenia przedsięwzięć z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu i postaw etycznych
- + Konieczność angażowania się w sprawy lokalnej społeczności
- + Wielozawodowość, zmiana stanowisk w ramach jednej organizacji
- Masowe kształcenie magistrów
- Zmniejszenie liczby osób w wieku produkcyjnym
- Drenaż najlepszych studentów na rynki zagraniczne
- Brak myślenia kompleksowego, opartego na idei GOW, w zakresie budowy współpracy praktyków i dydaktyków
- Większa monopolizacja wiedzy zawłaszczona przez największych graczy na rynku
- Niewielka dyfuzja materiałów dydaktycznych między jednostkami dydaktycznymi
- Znikomy transfer wiedzy między największymi graczami
- Praca w zespole osób z różnymi kwalifikacjami często niezwiązanymi z logistyką
- Wymiana doświadczeń zawodowych poprzez platformy społecznościowe dająca ogólny pogląd na atmosferę panującą w firmach
- Zacieranie granic organizacyjnych i związana z tym przyspieszona dyfuzja wiedzy jako teoretyczne założenie, a nie praktyka działania przedsiębiorstw
- Brak bodźców finansowych dla mniejszych graczy ułatwiających wypracowanie dobrych relacji z jednostkami dydaktycznymi
- + Propagowanie idei przedsiębiorczości zachęcającej do samorozwoju, poszerzania wiedzy z zakresu kompetencji miękkich i twardych
- Wspólne szkolenia kompetencyjne w ramach grupy współpracujących przedsiębiorstw ograniczające się tylko i wyłącznie do podmiotów z długoletnim stażem kontaktów
- Brak zasadniczych prawno-organizacyjnych uregulowań dotyczących uprawnień w zakresie organizacji i prowadzenia przedsięwzięć szkoleniowych

- + Konieczność wypracowania umiejętności związanych ze sferą IT
- + Większa profesjonalizacja zarządzania bazą danych
- + Wprowadzenie zajęć e-learningowych do tradycyjnego kształcenia w formie blended-learningu
- Brak informacji na temat regionalnej struktury popytu w zakresie stanowisk związanych z logistyką
- + Profesjonalizacja materiałów przygotowywanych na potrzeby e-learningu
- + Wzrost zapotrzebowania na specjalistów segregujących napływające informacje

KOMPETENCJE ŁAŃCUCHA DOSTAW

Lista czynników wpływających na poziom kompetencji personalnych w dziedzinie logistyki zdaje się być niewyczerpana. Poziom ten, jak również rodzaj kompetencji szczegółowych wyznaczają także kompetencje łańcucha dostaw. Według raportu IBM, przeprowadzonego wśród kadry zarządzającej na temat zarządzania łańcuchem dostaw pt. „Nowe reguły na nową dekadę 2010” w przyszłości główna uwaga będzie skupiona na outsourcingu, optymalizacji zapasów oraz na optymalizacji struktur pod kątem oszczędności kosztowych (New Rules for a New Decade 2010). Należy się zatem spodziewać, że coraz więcej firm zdecydować się będzie na zlecenie usługi lead logistics provider, czyli usługi polegającej na obsłudze całej logistyki lub znacznej części procesów logistycznych przez operatora logistycznego. Kompetencje operatorów coraz częściej rozwijać się więc będą na poziomie partnerstwa strategicznego. Istotnym zjawiskiem będzie także powstawanie firm internetowych, zakładanych z myślą o realizacji konkretnego przedsięwzięcia. Łatwość w założeniu firmy spowoduje przyciąganie kapitału, który nie będzie służył rozwijaniu długoterminowego biznesu, lecz będzie z założenia traktowany jak giełda do zarobienia „szybkich pieniędzy” tyle że będzie to inwestycja obciążona znacznie niższym ryzykiem. Przedsięwzięcia tego typu będą wymagały profesjonalnej obsługi logistycznej. Kompetentni pracownicy błyskawicznie będą musieli skonfigurować sieć, bo czas będzie głównym wyznacznikiem pomyślności przedsięwzięcia. Coraz większa mobilność biznesu wymusi konieczność integracji nie

tylko z typowymi kontrahentami operatorów logistycznych, lecz także z jednostkami produkcyjnymi, którym klient za pośrednictwem operatora będzie zlecał część procesu produkcyjnego. Nie będzie to ograniczało się tylko do typowego co-manufacturingu, lecz coraz częściej będzie wymagało zorganizowania całego procesu produkcyjnego rozdzielonego na moduły logistyczne w różnych państwach. Pojawią się więc nowe kompetencje, jeszcze rzadko wykorzystywane w polskich realiach rynkowych. Te i inne zmiany zachowań gospodarczych, niejako samoistnie, wymuszą rozwój nowych kompetencji logistycznych i doskonalenie już istniejących. Coraz szerszy zasięg działania usługodawców i podmiotów sprawi, iż wymagania europejskie i światowe dotyczące kompetencji będą rzutować na kształtowanie kompetencji na poziomie kraju i regionu.

Współczesne uwarunkowania rynkowe skłaniają do postawienia tezy, iż wypracowane kompetencje, które mają swoje źródło w zarządzaniu łańcuchem dostaw, mogą być istotnym czynnikiem tworzenia przewagi konkurencyjnej. Czy to będzie przewaga trwała, czy tymczasowa, czy może chwilowa, zależeć będzie od tego, na ile będziemy zdolni odczytać możliwość zmian bliższego i dalszego otoczenia. Z racji narastającej, wspomnianej już tendencji do outsourcingowania usług logistycznych, naturalną kolejną rzeczą jest przerwienie tworzenia kompetencji w obszarze zarządzania łańcuchem dostaw na podmioty zewnętrzne, nawet w sytuacji, gdy są one wsparciem lub częścią kompetencji kluczowych. A zatem należy przyjąć, że zidentyfikowane kompetencje łańcucha dostaw powinny stanowić podstawę wiedzy operatorów i punkt wyjścia do dalszego rozwoju.

Badaniami nad kompetencjami łańcucha dostaw zajęła się między innymi grupa uczonych z Uniwersytetu Stanowego w Michigan w USA. Badania były rozszerzeniem wcześniejszej koncepcji tzw. WCL (World Class Logistics), czyli Logistyki Klasy Światowej (The GLRT at Michigan State University 1995).

W wyniku badań powstała koncepcja pod nazwą Supply Chain 2000 (sc 2000). Wyodrębniono w niej sześć kompetencji łańcucha dostaw, na które w sumie składa się dwadzieścia pięć zdolności (Bowersox et al 2000). Do głównych kompetencji należą:

- integracja z klientem (dostosowanie do potrzeb),

- ▶ integracja wewnętrzna (wykorzystanie zasobów materialnych, wdrażanie procedur, praca w zespołach międzyfunkcyjnych),
- ▶ integracja relacji (podział obowiązków między poszczególne ogniwa łańcucha, określenie zasad transferu wiedzy),
- ▶ integracja technologii i planowania (komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna, angażowanie innych uczestników łańcucha w procesy decyzyjne),
- ▶ integracja i pomiar (ustalenie mierników efektywności, wykorzystanie rachunku kosztów działań),
- ▶ integracja z dostawcami materiałów i usług („rangowanie” dostawców, współpraca na płaszczyźnie finansowej i operacyjnej).

Kompetencjami łańcucha dostaw zajęto się także w ramach prac zrealizowane przez Computer Sciences Corporation (csc) (The Sixth Annual Global Survey 2008). Rezultatem przeprowadzonych analiz było zidentyfikowanie kilku wymiarów kompetencji, dzięki którym można uzyskać przewagę konkurencyjną. Są to:

- ▶ integracja strategii ze strategią łańcucha dostaw,
- ▶ optymalizacja globalnego łańcucha dostaw,
- ▶ racjonalizacja działań w łańcuchu dostaw,
- ▶ integracja z kluczowymi dostawcami i klientami,
- ▶ zarządzanie ryzykiem,
- ▶ międzyfunkcyjna integracja wewnętrzna,
- ▶ zarządzanie innowacjami oraz wdrażanie procesów i technologii.

Kompetencje łańcucha dostaw wyróżniono również w ramach projektu Capgemini (Capgemini, Annual Report, 2009). Wśród kompetencji wyszczególniono:

- ▶ przedsięwzięcia operacyjne, mające na celu utrzymanie płynności przepływów,
- ▶ wyodrębnienie czynników tworzących wartość dodaną w ramach łańcucha dostaw,
- ▶ dopasowanie do nieprzewidzianych zmian,
- ▶ skracanie czasu przepływu towarów,
- ▶ wykorzystywanie zasobów łańcuchów o wymiarze globalnym.

Na podstawie powyższych raportów oraz wiedzy zdobytej w trakcie prac badawczych można wyodrębnić trzy segmenty kompetencji łańcucha dostaw.

Tabela 5. Kompetencje łańcucha dostaw

<i>Kompetencje podstawowe</i>
perfekcyjna obsługa klientów klienta w ramach gospodarki magazynowej, spedycji, transportu
koordynacja operacyjna, informatyczna ze strukturami przedsiębiorstwa (klienta)
zarządzanie ciągłością działań poprzez wysoką jakość podejmowanych przedsięwzięć
wdrażanie nowych technologii
<i>Kompetencje rozszerzone</i>
układanie relacji w ramach łańcucha
budowa infrastruktury i wspólne planowanie
analiza czynności zwiększających wartość dodaną dla klienta w ramach działania w łańcuchu dostaw
<i>Kompetencje przyszłości</i>
wielowymiarowa analiza całego łańcucha dostaw
wchodzenie w procesy decyzyjne w głąb (początek) łańcucha dostaw klienta
wykorzystywanie zasobów łańcuchów globalnych
zarządzanie w sytuacjach kryzysowych, w warunkach niepewności

Źródło: Opracowanie własne.

ZAKOŃCZENIE

Wykorzystanie metod foresightowych, w tym wypadku scenariuszy, pozwala na określenie czynników, które pozytywnie lub negatywnie oddziałują na poziom kompetencji w przyszłości, w analizowanym przypadku kompetencji osób pracujących na stanowiskach związanych z logistyką. Sprecyzowanie możliwych kierunków rozwojowych stanów otoczenia oraz wyodrębnienie tych najbardziej prawdopodobnych umożliwi tworzenie perspektywicznej polityki zarządzania kompetencjami, na którą składa się konglomerat: opanowanej wiedzy z danego

zakresu (wiem co), umiejętności (wiedza proceduralna – wiem jak i potrafię) oraz postaw (chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę) (Hołub i Nowak 2010). Analiza trendów rynkowych w kontekście ich oddziaływania na poziom kompetencji w przyszłości ułatwia wypracowanie trwałej przewagi konkurencyjnej zarówno dla operatorów logistycznych, jak i innych podmiotów realizujących procesy logistyczne.

Z uwagi na to, że relatywnie niewielka ilość działań, jakie podejmuje organizacja, staje się jej wyróżniającymi kompetencjami, również tylko część działań, w szczególności działań logistycznych, współtworzy kompetencje kluczowe organizacji (Huff, Floyd, Sherman, Terjesen 2009). Kompetencje, które można uznać za bazowe, w procesie budowy przewagi konkurencyjnej powinny charakteryzować się szczególnie następującymi cechami. Należą do nich cichość, solidność, zakorzenienie oraz konsensus (King, Fowler, Zeithaml 2001). W kontekście personalnych kompetencji logistycznych, które współtworzą kompetencje łańcucha dostaw, istotne jest zatem wytypowanie kompetencji:

- ▶ niejawnych, trudnych do skopiowania, ukrytych często w nastawieniu pracowników do wykonywanych zadań, a które można „zatrzymać” w organizacji przez kreowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej,
- ▶ trwałych, niezależnych od turbulencyjnych zmian otoczenia, a jednocześnie specyficznych dla danej organizacji,
- ▶ trudno transferowalnych do innych firm, zintegrowanych z danym środowiskiem pracy, normami oraz rozwiązaniami informatycznymi,
- ▶ silnie skorelowanych i uzupełniających się na poszczególnych szczeblach zarządzania.

Przez pryzmat tak postawionych celów należy dokonać analizy najważniejszych kompetencji w kontekście ich przydatności w przyszłości. A zatem w ujęciu foresightowym należy spojrzeć na przydatność do zarządzania procesami logistycznymi takich komponentów, jak: wiedza, doświadczenie i praktyczne umiejętności, kreatywność i innowacyjność, samodzielność, odpowiedzialność, przedsiębiorczość, orientacja biznesowa, profesjonalizm, decyzyjność, skuteczność i efektywność, kompetencje związane z komunikacją, współpraca, etyczne postępowanie, inteligencja, kultura osobista i kultura pracy, asertywność, kompetencje w zakresie dyscypliny pracy według modelu 5S (na który

składają się: dyscyplina, organizacja, porządek, czystość, standaryzacja) (Oleksyn 2010).

Czynnikiem wspomagającym wypracowanie specyficznych kompetencji z obszaru logistyki jest implementacja systemu ich ocen uwzględniającego rozwój zawodowy oraz rozwój środowiska, w jakim funkcjonuje przedsiębiorstwo (Sidor-Rządkowska 2011; Czapla 2011). Przeprowadzone badania są zatem warunkiem wstępnym do szerszej analizy kompetencji osób sprofilowanych logistycznie oraz kompetencji logistycznych łańcucha dostaw.

Wyodrębnione kompetencje łańcucha dostaw oraz czynniki warunkujące kształtowanie kompetencji przyszłości pozwalają na refleksje nad kształtowaniem kompetencji personalnych na poziomie strategicznym i operacyjnym. Wyniki badań mogą być także przyczynkiem do dalszych prac badawczych na płaszczyznach dotyczących:

- infrastruktury (sieci powiązań i kultury współpracy), w jakiej działają przedsiębiorstwa,
- kompetencji przedsiębiorstwa,
- kompetencji logistycznych,
- strategicznego kształtowania kompetencji w danym łańcuchu dostaw.

WYKAZ LITERATURY

Pozycje książkowe

- Capgemini, *Annual Report on Trends and Issues in Logistics and Transportation* (2009), The University of Tennessee-Georgia Southern University, Capgemini-Ernst&Young-LLC.
- Czapla T.P. (2011), *Modelowanie kompetencji pracowniczych w organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Foresight Methodologies (2004), *Text Book, Technology ForeSight Initiative*, United Nations Industrial Development Organization, Praga.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2003), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- The GLRT at Michigan State University, World Class Logistics: the Challenge of Managing Continuous Change*, CLM, Ill. (1995), Oak Brook.
- Heijden van der K. (2000), *Planowanie scenariuszowe w zarządzaniu strategicznym*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Hołub J., Nowak P. (2010), *Foresight obszaru tematycznego „rynek pracy” województwa*

- zachodniopomorskiego. Raport końcowy, IBC, Szczecin.
- Huff A.S., Floyd S.W., Sherman H.D., Terjesen S. (2009), *Strategic Management Logic&Action*, Wiley&Sons Inc., New York.
- Kahn H., Wiener A.J. (2000), *A Framework for Speculation on the Next Thirty Three Years*, Macmillan, New York.
- Klasik A. (red.), (1993), *Planowanie strategiczne*, PWE, Warszawa.
- Materiały szkoleniowe. Projekt „B+R dla Wielkopolski” (2012), Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej z Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki z Priorytetu VIII. Regionalne kadry dla gospodarki, Poznań.
- New rules for a new decade, Executive Report on Supply Chain Management from the IBM Institute for Business Value* (2010), IBM Corporation, New York.
- Oleksyn T. (2010), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Porter M.E. (2006), *Przewaga konkurencyjna*, Helion, Gliwice.
- Ringland G. (2002), *Scenarios in Business*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Ringland G. (1998), *Scenario Planning: Managing for the Future*, John Wiley & Sons, New York.
- Sidor-Rządkowska M. (2011), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Slocum N. (2006), *Participatory Methods Toolkit. A practitioner's manual*, Brussels, Helsinki.
- The Sixth Annual Global Survey of Supply Chain Progress* (2008), Massachusetts, Findings from a Survey Jointly Conducted by csc, Supply Chain Management Review (SCMR), Michigan State University, Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP) and Supply Chain Europe Magazine.
- Wyzwania zrównoważonego rozwoju, Projekt biznesowy Recopol* (2011), Wydawnictwo Fundacja Sendzimira, Warszawa.

Artykuły w czasopiśmie

- Bezold C. (2010), *Lessons from Using Scenarios for Strategic Foresight*, „Technological Forecasting&Social Change” nr 77, s. 30.
- Bowersox D.J. et al. (2000), *How Supply Chain Competency Leads to Business*, „Supply Chain Management Review”, vol. 4., no. 4, September/October, s. 70-78.
- King A.W., Fowler S., Zeithaml C.P. (2001), *Managing Organizational Competencies for Competitive Advantage: The Middle-Management Edge*, „Academy of Management Executive” Vol. 15, No. 2.

Strony internetowe

- Gordon T.H., Cross-Impact Method, United Nations Development Programs African Futures Project, www1.ximb.ac.in/users/.../cross-im.pdf (dostęp 30.07.2012).

ANNA JĘCZMYK

Wydział Hodowli i Biologii Zwierząt
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu
ajeczmyk@up.poznan.pl

Determinanty rozwoju przedsiębiorstw turystycznych w województwie wielkopolskim w perspektywie 2025 roku

SŁOWA KLUCZOWE: *turystyka, przedsiębiorstwa turystyczne, województwo wielkopolskie, czynniki wpływu, stopień przewidywalności*

STRESZCZENIE: Celem artykułu było poznanie czynników determinujących rozwój przedsiębiorstw turystycznych w woj. wielkopolskim w perspektywie 2025 roku, których identyfikację i ocenę dokonali eksperci z poznańskich uczelni wyższych. W trakcie realizacji celu posłużono się elementami metod badawczych wykorzystywanych w projektach foresightowych. Z metod foresightowych zostały zastosowane następujące metody i techniki badawcze: analiza literatury i dostępnych dokumentów, metoda mini Delphi, badania ankietowe, analiza STEEPVL.

Development determinants of tourist enterprises in wielkopolska in the perspective of 2025

KEYWORDS: *tourism, tourist enterprises, Wielkopolska, impact factors, degree of predictability*

ABSTRACT: The aim of the article was to investigate the factors determining the development of tourist enterprises in Wielkopolska by the year 2025, identified and assessed by the experts from the universities of Poznan. During the research the author used foresight research methods and techniques, such as documents and literature analysis, mini Delphi method, surveys, STEEPVL analysis.

WPROWADZENIE

Turystyka zajmuje istotne miejsce w strukturze polskiej gospodarki. Przyczynia się do zwiększania pozytywnych efektów gospodarczych mierzonych jej udziałem w produkcie krajowym brutto i strukturze zatrudnienia. Jednak oszacowanie wpływu turystyki na tworzenie PKB nie jest łatwe. Dzieje się tak dlatego, że sektor turystyczny jest powiązany z innymi sektorami gospodarki, a efekty gospodarcze przedsiębiorstw turystycznych pobudzają inne branże gospodarki. Można to zaobserwować zarówno w gospodarce turystycznej, jak i innych obszarach z zakresu świadczenia usług paraturystycznych oraz niektórych rodzajach działalności gospodarczej i rolniczej, dostarczającej dobra i usługi dla potrzeb ruchu turystycznego (Panasiuk 2011, s. 11).

Aktywność turystyczna przez wiele lat zaliczana była do potrzeb wyższego rządu, jednak dzięki rozwojowi społeczno-gospodarczemu, wzrostowi poziomu i jakości życia staje się ona jedną z potrzeb podstawowych. W krajach bogatych jest ona uważana za czwarty miernik jakości życia – po pracy, mieszkaniu i samochodzie (Niemczyk 2010a, s. 54, Niemczyk 2010b).

Turystyka, szczególnie ta oparta na walorach historycznych i elementach tradycji oraz kultu, w dostępnych opracowaniach dotyczących perspektyw rozwoju znajduje się wśród innych dziedzin (rolnictwa i przemysłu spożywczego, przemysłów: elektromaszynowego i metalowego, odzieżowego i tekstylnego, drzewnego, chemicznego i paliwo-energetycznego, wyspecjalizowanych usług „okołobiznesowych”, w tym bankowych, usług budowlanych, szkolnictwa wyższego i nauki, kultury i sztuki, usług handlowych i tranzytowych), które cechuje relatywnie wysoki poziom prosperity (Wojtasiewicz 2004, s. 49-64).

Rozwój turystyki jest istotnym impulsem dynamizującym rozwój społeczno-ekonomiczny kraju. Znaczenie tej branży przejawia się w wysokiej zdolności do generowania nowych miejsc pracy, podniesienia jakości życia lokalnych społeczności, podwyższania konkurencyjności regionów. Równocześnie turystyka przyczynia się do odkrywania najcenniejszych zasobów kulturowych i środowiskowych, których eksponowanie poprawia wewnętrzny i zewnętrzny wizerunek kraju,

regionów oraz miejscowości. Przy zachowaniu odpowiedniego podejścia do funkcji turystycznych i zwróceniu uwagi lokalnych społeczności na najważniejsze atuty przyrodnicze i kulturowe otoczenia sprzyja zachowaniu tradycyjnych wartości oraz zrównoważonemu rozwojowi. Ponadto eksport usług turystycznych wpływa korzystnie na bilans płatniczy kraju oraz na redystrybucję dochodów z regionów bogatszych do biedniejszych (Kierunki rozwoju turystyki do 2015 roku, 2008, s. 3).

Turystyka sprzyja rozwojowi społeczno-gospodarczemu oraz podniesieniu konkurencyjności regionów i kraju, przy jednoczesnym zachowaniu walorów kulturowych i przyrodniczych. Wykorzystanie tych szans zależy między innymi od stworzenia warunków prawnych, instytucjonalnych, finansowych i kadrowych. Istotne jest określanie czynników, które umożliwią zaspokojenie potrzeb społeczeństwa związanych z aktywnością turystyczną. Ważnym elementem realizacji tych potrzeb są przedsiębiorstwa turystyczne, które działają w określonych warunkach makro- i mikroekonomicznych. Mają one wpływ na podejmowanie decyzji związanych z prowadzoną działalnością gospodarczą.

Województwo wielkopolskie jest regionem przemysłowo-rolniczym, jednakże znacznie różnicowanym terytorialnie, zarówno pod względem gospodarczym, przyrodniczym, jak i kulturowym (Strategia rozwoju 2007, s. 13). Różnorodność walorów turystycznych umożliwia uprawianie na jego obszarze zarówno czynnego wypoczynku, jak i pogłębianie wiedzy o przeszłości i kulturze. Znajdują się tu liczne obiekty, które mogą być podstawą do tworzenia produktów opartych na różnych formach turystyki. Dodatkowym atutem Wielkopolski jest bliskość dużej aglomeracji miejskiej, jaką jest Berlin, dla której region może być zapleczem wypoczynkowym (Kierunki rozwoju turystyki 2008, s. 28).

Korzystne położenie, znaczny potencjał kulturowy i dobrze zachowane środowisko naturalne powodują, że rejon ten może być atrakcyjnym miejscem do zwiedzania i wypoczynku, zarówno dla turystów krajowych, jak i zagranicznych.

Celem artykułu było określenie czynników determinujących rozwój przedsiębiorstw turystycznych w woj. wielkopolskim w perspektywie 2025 r.

ANALIZA BADANEGO ZAGADNIENIA

Udział gospodarki turystycznej w PKB Polski w latach 2009-2010 był na stałym poziomie i wynosił 5,3% rocznie. Zmniejszeniu uległ udział liczby pracujących w sektorze turystycznym w Polsce w stosunku do ogólnej liczby pracujących w gospodarce narodowej odpowiednio z 1,96% do 1,83 % w 2009 r. Jest to spowodowane skutkami spowolnienia gospodarczego i zmniejszonym w tych latach ruchem turystycznym. W obecnej sytuacji, po latach kryzysu gospodarczego, trudno przewidzieć wielkość wpływów z turystyki w kolejnych latach. Zakłada się, iż ruch turystyczny w 2013 r. będzie większy (Wiadomości Turystyczne 2012).

Turystyka jako jeden z działów gospodarki objęta jest polityką rynku wewnętrznego UE (Turystyka w strukturach Unii Europejskiej 2009, s. 2). Na rzecz turystyki prowadzone są działania w ramach polityki transportowej, ochrony środowiska, regionalnej, rozwoju wsi i w wielu innych dziedzinach funkcjonowania UE.

Podmioty regionalne, operujące w dziedzinie turystyki, prowadzą różne działania, obejmujące również analizę stanu i perspektyw rozwoju tego sektora. Znajomość nowych, dostępnych metod i procesów antycypacji zmian w turystyce, a także wykorzystanie wiedzy o perspektywicznych segmentach rynku może być atutem współczesnych regionów turystycznych. Propozycję takiego procesu stanowi foresight turystyczny (Borodako 2010, s. 29).

Foresight w turystyce jest interdyscyplinarnym, partycypującym, antycypacyjnym oraz ciągłym przedsięwzięciem realizowanym w sektorze turystycznym na poziomie regionu, które polega na gromadzeniu wiedzy na temat sektora i zachodzących w nim zmian oraz prowadzeniu szerokiej debaty na temat przyszłości turystyki. W jego ramach odbywa się kreowanie wspólnej wizji rozwoju branży przez kluczowych interesariuszy reprezentujących różne środowiska społeczne i gospodarcze, z jednoczesnym budowaniem kultury myślenia o przyszłości, a następnie wspólne działanie w uzgodnionym kierunku rozwoju (Borodako 2011, s. 10).

Ważnym czynnikiem wpływającym na kształt turystyki w regionie są interesariusze, którzy biorą udział w projektach. Istotna jest współpraca między różnymi podmiotami rynku turystycznego, tj.: przedsiębiorstwami turystycznymi, władzami lokalnymi, mieszkańcami,

regionalnymi i lokalnymi organizacjami turystycznymi (Borodako 2011, s. 103, Niezgodna 2010, s.201). Do wymienionych podmiotów warto również zaliczyć uczelnie i instytuty badawcze; ich pracownicy posiadają szeroką wiedzę na temat aktualnego stanu nauki w zakresie turystyki.

METODY BADAŃ

W trakcie realizacji celu posłużono się elementami metod badawczych, niezwykle obszernych ze swej natury, wykorzystywanych w projektach foresightowych. Składają się na nie zarówno metody opracowane przez futurologów, jak i zapożyczone z teorii zarządzania (Kononiuk, Magruk 2008, s. 30-31). Jak dotychczas nie wypracowano jednoznacznych wskazówek dotyczących metodyki badawczej foresightu (Nazarko i inni 2012, s. 28).

Spośród bardzo bogatego zakresu metod foresightowych do realizacji badań wybrano następujące metody i techniki badawcze: analizę literatury i dostępnych dokumentów, metodę mini Delphi, badania ankietowe, analizę STEEPVL.

Analiza literatury polega na wykorzystaniu publikacji naukowych: książek i artykułów dotyczących zagadnień identycznych lub pokrewnych tematowi badań (Frankfort-Nachmias, Nachmias 2001, s. 346).

Metoda mini Delphi (odmiana metody delfickiej) jest zaliczana do grupy łączącej wszystkie cztery wymiary diamentu metodologicznego foresightu. Wykorzystuje ona ustrukturyzowany proces komunikacji do analizy złożonych problemów. Metoda Delphi oparta jest na „anonimowej interakcji” ekspertów poprzez kilka serii badań ankietowych. Jest często wykorzystywana w badaniach foresightowych. Metoda mini Delphi może się również opierać na interakcji ekspertów poprzez Internet (Nazarko i inni 2012, s. 31). Eksperci nie muszą być zebrani w jednym miejscu, a dodatkowa technologia oferująca techniki CAWI pozwala na szybkie włączenie się w badania niemal z każdego miejsca (Borodako 2009, s. 83).

Metoda ankietowa, zwana też techniką badawczą (Stachak 1987, s. 161) lub metodą badania opinii społecznej (Sztumski 1984, s. 86), opiera się na zastosowaniu kwestionariusza, który zawiera sformułowany przez prowadzącego badania zestaw pytań.

Metoda STEEPVL zaliczana jest do grupy metod eksperckich i służy rozpoznaniu czynników społecznych (*Social*), technologicznych (*Tech-*

nological), ekonomicznych (*Economic*), ekologicznych (*Ecological*), politycznych (*Political*), odnoszących się do wartości (*Values*) oraz prawnych (*Legal*), które wpływają na rozwój danego obszaru badawczego. Analiza STEEPVL bierze pod uwagę znacznie więcej elementów niż analiza PEST czy STEEP. Analiza zewnętrznych czynników pozwala na określenie obszarów zagrożeń dla danego sektora w chwili obecnej i daje materiał do dalszych analiz; pozwala na rozważanie stanów otoczenia i zamian zachodzących w wymienionych obszarach (Borodako 2011, s. 54)

Badania zostały zrealizowane we współpracy z Instytutem Doradztwa Europejskiego (IDE) w Poznaniu. Instytut istnieje od początku 2007 r. Założycielem i jednocześnie właścicielem firmy jest Anna Fedorczyk, specjalistka ds. doradztwa i funduszy UE, przewodnicząca Forum Funduszy Unii Europejskiej i przewodnicząca Zarządu Wielkopolskiego Związku Pracodawców Prywatnych im. Cyryła Ratajskiego. IDE koncentruje się na działalności związanej z pozyskiwaniem funduszy unijnych, ale w swej ofercie posiada również pełną gamę profilowanych szkoleń, warsztatów i usług doradczych z tego zakresu.

Badania przeprowadzono w ciągu trzech miesięcy, od lipca do września 2012 r. W badaniu, które miało III etapy, uczestniczyli wybrani eksperci: zostało zaproszonych 14 naukowców, którzy w swojej pracy badawczej zajmują się turystyką z czterech poznańskich uczelni wyższych (Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Uniwersytet Przyrodniczy, Uniwersytet Ekonomiczny i Akademia Wychowania Fizycznego). W I etapie w badaniu uczestniczyło 10 ekspertów, zaś w II i III – 11 naukowców.

WYNIKI BADAŃ

W pierwszym etapie badań, który miał miejsce w lipcu, zadaniem ekspertów była identyfikacja czynników STEEPVL. Do każdego z ekspertów zwrócono się za pomocą maila, w którym przesłano wytyczne dotyczące badań. Każdy z wybranych konsultantów wskazywał co najmniej trzy czynniki społeczne, technologiczne, ekonomiczne, ekologiczne, polityczne, wartości oraz prawne, które według niego miały największy wpływ na rozwój przedsiębiorstw turystycznych w woj. wielkopolskim. Z przedstawionych propozycji powstała lista czynników STEEPVL.

W drugim etapie prac, który miał miejsce w sierpniu, eksperci wyłonili spośród wszystkich wcześniej wymienionych czynników po trzy najważniejsze w każdej grupie. W tym celu wykorzystano metodę wskazań, w której każdy z ekspertów mógł dokonać trzech wskazań z siedmiu obszarów analizy STEEPVL, przypisując wybranym czynnikom określoną rangę poprzez wskazanie trzech, dwóch bądź jednego czynnika i określenie w ten sposób jego ważności. Na tej podstawie wyłoniono w każdym z obszarów po trzy najważniejsze czynniki; *Społeczne (S)*: 1. Kształcenie kadr dla turystyki, 2. Poziom zainteresowania turystyką, 3. Przedsiębiorczość Wielkopolan; *Technologiczne (T)*: 1. Nowoczesne połączenia komunikacyjne, 2. Poziom rozwoju komunikacji internetowej; 3. Rozwój technologii „oszczędnych”, „zielonych”; *Ekonomiczne (E)*: 1. Zbyt niskie dochody do potrzeb turystycznych, 2. Posiadanie własnych środków finansowych przez przedsiębiorstwa, 3. Znajomość różnych form finansowania działalności; *Ekologiczne (Ekol)*: 1. Poziom wiedzy ekologicznej, 2. Rozwój zielonej turystyki, 3. Dostępność rozwiązań ekologicznych; *Polityczne (P)*: 1. Lokalny „klimat” dla turystyki, 2. Stabilne władze regionalne, 3. Zrozumienie władz samorządowych dla rozwoju turystyki; *System wartości (V)*: 1. Etyka w biznesie turystycznym, 2. Wzrost popularności turystyki jako formy wypoczynku, 3. Poziom zaufania społecznego do przedsiębiorstw branży turystycznej, *Prawne (L)*: 1. Zawłość prawa, 2. Zbyt częsta zmiana ustaw, 3. Nieprecyzyjne przepisy podatkowe, a zwłaszcza ich niejednolita interpretacja.

W trzecim etapie, we wrześniu, eksperci dokonali oceny siły wpływu czynników na rozwój przedsiębiorstw turystycznych w woj. wielkopolskim w perspektywie 2025 roku, z podziałem na siedem obszarów analizy STEEPVL. Ocena została przeprowadzona z wykorzystaniem wcześniej przygotowanego kwestionariusza badawczego, w którym zastosowano 7-stopniową skalę oceny Likerta. Ankietowani przypisywali czynnikom wartości od „1” do „7”, gdzie jedynka oznaczała bardzo małą siłę wpływu czynnika, a siódemka – bardzo dużą siłę wpływu na rozwój przedsiębiorstw turystycznych. Uzyskane w ten sposób informacje posłużyły do wyznaczenia średniego poziomu oceny siły wpływu poszczególnych czynników. W tym etapie poproszono również ekspertów o ocenę przewidywalności czynników STEEPVL. W badaniu wykorzystano także kwestionariusz badawczy z podobną skalą,

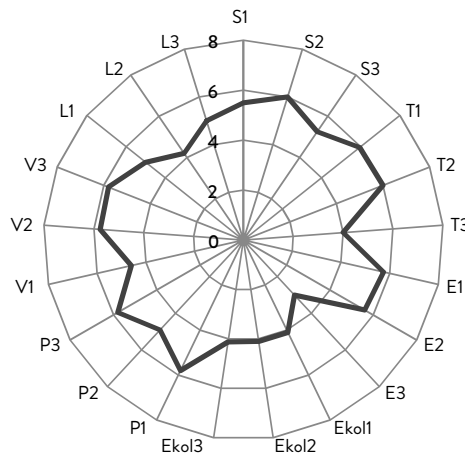
w którym respondenci przypisywali czynnikom wartości od „1” do „7”, gdzie jedynka oznaczała bardzo niską, a siódemka – bardzo wysoką przewidywalność stanu czynnika w przyszłości.

Efektom badań ankietowych było wyłonienie czynników, które mogą być rozważane jako determinanty decydujące w przyszłości o rozwoju przedsiębiorstw turystycznych w woj. wielkopolskim.

Ocena ważności czynników

Spośród wszystkich 21 czynników najwyższą średnią ocenę (rys. 1) otrzymały czynniki: poziom zainteresowania turystyką (S₂) oraz poziom rozwoju komunikacji internetowej (T₂). W obu przypadkach średnia ocena wynosiła ponad 6. Wysoko (ze średnią ponad 5,5) zostały również ocenione czynniki: nowoczesne połączenia komunikacyjne (T₁), kształcenie kadr dla turystyki (S), zbyt niskie dochody do potrzeb turystycznych (E₁), lokalny „klimat” dla turystyki (P₁), poziom zaufania społecznego do przedsiębiorstw branży turystycznej (V₃). Zdaniem ekspertów wymienione czynniki silnie wpływają na rozwój przedsiębiorstw turystycznych w woj. wielkopolskim.

Rysunek 1. Średnie oceny czynników analizy STEEPVL wpływających na rozwój przedsiębiorstw turystycznych w woj. wielkopolskim



Źródło: opracowanie własne.

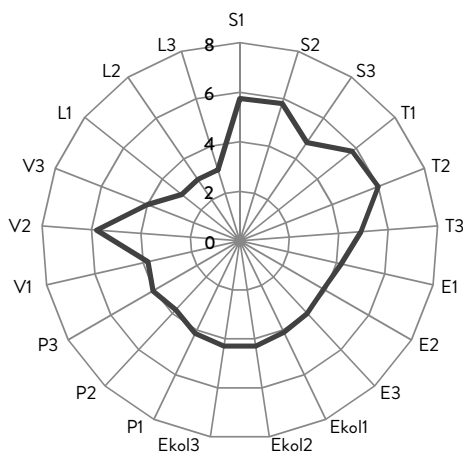
Najniższą ocenę otrzymał czynnik „znajomość różnych form finansowania działalności” (E3), który zdaniem ekspertów najslabiej wpływa na rozwój przedsiębiorstw z badanej branży. Średnia ocena ekspertów ważności tego czynnika wyniosła 2,9.

Z analizy wynika, że średnio najwyższe oceny siły wpływu czynników na rozwój przedsiębiorstw turystycznych w województwie wielkopolskim w perspektywie 2025 r. otrzymała grupa czynników społecznych (średnia 5,69). Następne w kolejności były: czynniki techniczne (5,36) i odnoszące się do wartości (5,21). Najniżej ocenione czynniki to ekologiczne (4,33) oraz prawne (4,57).

Ocena przewidywalności czynników w perspektywie 2025 r.

Poniżej przedstawiono (rys. 2) wyniki eksperckiej oceny stopnia przewidywalności przyszłego stanu czynników, wyróżnionych w wyniku analizy STEEPVL w obszarze rozwoju przedsiębiorstw turystycznych w woj. wielkopolskim, które charakteryzują się różnym stopniem przewidywalności.

Rysunek 2. Średnie oceny przewidywalności wszystkich grup czynników analizy STEEPVL wpływających na rozwój przedsiębiorstw turystycznych w woj. wielkopolskim



Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani eksperci przypisywali czynnikom wartości od „1” do „7”, gdzie 1 oznaczało bardzo niską, a 7 – bardzo wysoką przewidywalność stanu czynnika w przyszłości.

Największą niepewność w perspektywie 2025 r. – zdaniem ekspertów – wykazują czynniki prawne: przede wszystkim nieprecyzyjne przepisy podatkowe odmienne interpretowane przez różne urzędy skarbowe (L3), zawłość prawa (L1) i zbyt częsta zmiana ustaw (L2). Czynniki te osiągnęły średnią ocenę niepewności niższą niż 3. Do czynników, które zostały ocenione przez ekspertów jako wysoko niepewne (średnia ocena pomiędzy 3,0 a 4,0), należą: kształcenie kadr dla turystyki (S3), podsianie własnych środków przez przedsiębiorstwa (E2), znajomość różnych form finansowania działalności (E3), stabilne władze regionalne (P2), etyka w biznesie turystycznym (V1) oraz poziom zaufania społecznego do branży turystycznej (V3).

Za czynniki przewidywalne w perspektywie 2025 r. eksperci uznali rozwój technologii „oszczędnych”, „zielonych” (T3), dla których średnia oceny niepewności była najwyższa i wynosiła powyżej 6.

Średnio najwyższe oceny przewidywalności czynników, które mogą mieć wpływ na rozwój przedsiębiorstw turystycznych w woj. wielkopolskim w perspektywie 2025 r., otrzymała grupa czynników technicznych (5,42); najniższej oceniono czynniki prawne (2,78) oraz ekonomiczne (3,93).

ZAKOŃCZENIE

W trakcie badań zidentyfikowano czynniki, które mają wpływ na obecny rozwój i te, które będą mieć wpływ na dalszą przyszłość przedsiębiorstw turystycznych w woj. wielkopolskim.

Szczególnie istotnym wskazaniem dla zarządzających turystyką jest podkreślenie wagi kształcenia kadr. Tylko kompetentny i przygotowany merytorycznie personel może kształtować produkt turystyczny. Budzący zaufanie pracownicy i ich decyzje zdecydowanie wpłyną na poziom zainteresowania turystką i poziom zaufania społecznego do branży turystycznej. Dużą rolę w badanym aspekcie mają stabilne władze regionalne, dzięki którym można budować strategie lokalne na wiele lat, bez potrzeby ich ciągłej zmiany. We współczesnym świecie

istotny jest zrównoważony i nowoczesny transport. Wykorzystanie w turystyce innowacyjnych rozwiązań transportowych spowoduje, że turysta będzie mógł dotrzeć szybciej i taniej do wielu oddalonych miejsc, które kiedyś były dla niego niedostępne. Przedsiębiorstwa turystyczne powinny wykorzystać w swojej działalności możliwości nowoczesnej komunikację z rynkiem. Dzięki rozwojowi Internetu można łatwiej i szybciej nawiązać kontakt z klientem i z kontrahentem.

Aspekty technologiczne zostały wysoko ocenione w grupie czynników przewidywalnych. W branży transportowej, komunikacyjnej i związanej z Internetem trwa nieustanna pogoń za innowacjami, wdrożeniami, które są wykorzystywane również w turystyce. Intensywna praca i stres powodować będą, że wypoczynek stanie się dobrem podstawowym, bez którego trudno będzie zregenerować siły. Te czynniki będą w przyszłości wpływały na wzrost zainteresowania ofertami przedsiębiorstw turystycznych, które będą kreowały odpowiednie do potrzeb klientów produkty i usługi turystyczne.

Zagrożeniem w przypadku rozwoju branży turystycznej jest zawile, często zmieniające się prawo, które nie daje przedsiębiorcy poczucia bezpieczeństwa. Prowadzący działalność mają problemy z interpretacją prawa. Światowy kryzys i recesja na rynkach nie wpływają pozytywnie na przyszłość tych podmiotów gospodarczych.

Przedsiębiorcy prowadzący działalność w turystyce powinni się odpowiednio przygotowywać do zmian związanych z wymienionymi trendami. Warto wzbogacić analizy o dodatkowe narzędzie, jakim jest foresight turystyczny, który powinien stanowić ważny element tworzenia wizji i celów strategicznych turystyki w regionie.

LITERATURA

- Borodako K. (2011), *Foresight w turystyce. Bariery wykorzystania i rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Borodako K. (2010), *Identyfikacja perspektywicznych segmentów turystyki jako wkład do foresightu regionalnego i tworzenia strategii rozwoju sektora*, [w:] A. Panasiuk (red.), *Potencjał turystyczny. Zagadnienia ekonomiczne*, Uniwersytet Szczeciński, Zeszyty Naukowe nr 591, Ekonomiczne Problemy Usług nr 53, Szczecin, s. 29-38.
- Borodako K. (2009), *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

- Bucholz M. (2011), *Program rozwoju zasobów ludzkich i struktur organizacyjnych turystyki w Wielkopolsce*, Wielkopolska Organizacja Turystyczna, listopad, Poznań.
- Crouch G., Ritchie J.R. (1999), *Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity*, "Journal of Business Research" nr 44, s. 137-152.
- Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D. (2001), *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań.
- Kierunki rozwoju turystyki do 2015 roku (2008)*, Ministerstwo Sportu i Turystyki, wrzesień, Warszawa.
- Kononiuk A., Magruk A. (2008), *Przegląd metod i technik badawczych stosowanych w programach foresight*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe” nr 2/32, Warszawa, s. 30-31.
- Nazarko J., Ejdys J., Dębowska K. (2012), *Model oraz wyniki pilotażowego badania typu foresight. Wzrost gospodarczy. Innowacyjność mazowieckich przedsiębiorstw. Rozwój lokalny. Część I – pomiar I*, marzec, Warszawa.
- Niemczyk A. (2010a), *Zachowania konsumentów na rynku turystycznym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Niemczyk A. (2010b), *Zachowania turystyczne mieszkańców Europy – podobieństwa i różnice*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 825, Kraków.
- Niezgoda A. (2010), *Rola świadomości ekologicznej w kształtowaniu konkurencyjnego produktu turystycznego*, [w:] J. Sala (red.), *Konkurencyjność miast i regionów na globalnym rynku turystycznym*, PWE, Warszawa, s. 197-217.
- Panasiuk A. (red.) (2011), *Ekonomika turystyki i rekreacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stachak S. (1987), *Wstęp do metodologii nauk ekonomicznych*, Akademia Rolnicza, Szczecin.
- Strategia rozwoju turystyki w województwie wielkopolskim (2007)*, Zarząd Województwa Wielkopolskiego, Poznań.
- Sztumski J. (1984), *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, PWN, Warszawa.
- Turystyka w strukturach Unii Europejskiej. Programy Unii Europejskiej dotyczące rozwoju turystyki. Przyszłość turystyki w Unii Europejskiej (2011)*, Ministerstwo Sportu i Turystyki, Departament Turystyki, marzec, Warszawa.
- Wojtasiewicz L. (2004), *Konkurencyjność gospodarki Wielkopolski w świetle wyzwań XXI wieku*, [w:] *Wielkopolska wobec wyzwań XXI wieku*, W. Molik, A. Sakson, T. Stryjakiewicz, Poznań: Centrum „Instytut Wielkopolski” Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, s. 49-64.
- <http://www.wiadomosciturystyczne.pl/index.php?action=aktualnosc&start=aktualnosc&ID=748>; data dostępu 20.09.2012.

ŁUKASZ FOJUTOWSKI

Wydział Humanistyczny

Wyższa Szkoła Nauk Humanistycznych i Dziennikarstwa w Poznaniu

lukasz.fojutowski@wsnhid.pl

Badanie perspektyw rozwoju branży hotelarskiej w Polsce przy wykorzystaniu metodyki foresightu

SŁOWA KLUCZOWE: *branża hotelarska, foresight, metoda delficka*

STRESZCZENIE: Branża hotelarska pełni znaczącą rolę w rozwoju miast i regionów, gdyż z jednej strony bezpośrednio wpływa na potencjał rozwoju turystyki oraz tzw. otoczenia biznesu, z drugiej natomiast generuje liczne powiązania handlowe z podmiotami gospodarczymi z innych branż. Zainteresowanie perspektywami rozwoju hotelarstwa wykazują zatem nie tylko badacze, ale przede wszystkim liczni interesariusze. Jedną z metod badania o dużym walorze aplikacyjnym może być foresight, który łączy metodę naukową z intuicją, analizą antycypacyjną i rozwoju trendów. W publikacji autor prezentuje wyniki pierwszego etapu badania przeprowadzonego wśród menedżerów obiektów hotelowych, klientów, analityków branżowych, przedstawicieli władz samorządowych oraz kooperantów obiektów noclegowych w Polsce.

The study of development prospects of Polish hotel industry using the foresight methodology

KEYWORDS: *hotel industry, foresight, Delphi method*

ABSTRACT: Hotel industry performs a significant role in the development of cities and regions – it directly influences the development potential of tourism and business environment, as well as generates numerous trade connections with business entities from other industries. Not only researchers, but also many stakeholders show therefore interest in the development prospects of hotel industry. Foresight may be one of the research methods with a significant application value, which combines scientific method with intuition, anticipation analysis and trends analysis. In the paper author presents the results of the first stage of the survey conducted among hotels managers, customers, industry analysts, representatives of local authorities and cooperators of accommodation facilities in Poland.

WPROWADZENIE

Branża hotelarska jest uznawana przez wielu badaczy za istotny element strategii restrukturyzacji gospodarek miast i regionów oraz budowania ich konkurencyjności. Przypisuje jej się znaczącą rolę w katalizowaniu rozwoju turystyki i tzw. otoczenia biznesu w regionie. Co więcej, generuje ona ogromną liczbę powiązań handlowych, łączącą ją z innymi sektorami gospodarki, co powoduje, że kondycja hotelarstwa ma istotny wpływ na funkcjonowanie dużej liczby podmiotów będących kooperantami podmiotów z tej branży. Z tych powodów perspektywy rozwoju hotelarstwa budzą zainteresowanie nie tylko badaczy, ale również wielu przedstawicieli sfery biznesu oraz administracji samorządowej. Próba określenia przyszłości tej branży nie jest jednak zadaniem łatwym głównie ze względu na wielość segmentów rynku, które w zróżnicowany sposób reagują na koniunkturę gospodarczą, trendy w konsumpcji, przemiany społeczno-ekonomiczne, czy też postępujące umiędzynarodowienie sektora usług. Autor podejmuje próbę zarysowania perspektyw polskiej branży hotelarskiej w najbliższych dziesięciu latach. Uwzględniając złożoność i zmienność zjawisk w tej branży, badanie przeprowadzono przy pomocy metodyki foresightu wykorzystując wiedzę ekspertów z różnych segmentów branży hotelarskiej, a także przedstawicieli organizacji turystycznych i władz samorządowych, klientów oraz kooperantów. Pozwoliło to, zdaniem autora, na uchwycenie pewnych trendów, które pozostają niezauważone w badaniach ilościowych oraz analizach ekonometrycznych.

FORESIGHT W BADANIU PRZYSZŁOŚCI SEKTORA

W przypadku większości branż, które nie osiągnęły jeszcze stadium dojrzałości, antycypowanie przyszłych zmian i kierunków potencjalnego rozwoju jest utrudnione. Wynika to w dużej mierze z braku ustabilizowanych warunków funkcjonowania, zmieniającej się struktury konkurencji, a także ewoluującej technologii produkcji lub sposobu świadczenia usług. W przypadku analiz wieloletnich przewidywanie przyszłości sektora staje się jeszcze trudniejsze, a tradycyjne metody prognostyczne, jak choćby ekstrapolacja trendów, są obarczone du-

żym ryzykiem błędu. Skuteczną metodą badania przyszłości w tak zmiennych warunkach może okazać się foresight. Możemy go zdefiniować jako proces polegający na systematycznym przewidywaniu w dalekiej perspektywie przyszłości nauki, technologii, gospodarki i społeczeństwa w celu identyfikacji strategicznych obszarów badań oraz określenia wyłaniających się przełomowych technologii, które mogą przyczynić się do powstania istotnych korzyści ekonomicznych i społecznych (Martin 2010).

Badanie typu foresight należy do grupy studiów nad przyszłością. Chociaż koncepcja ta doczekała się ugruntowanej metodologii, nie jest to metoda o *stricte* naukowym charakterze. Dopuszcza bowiem dość szerokie spektrum instrumentów badawczych, które wykorzystują wiele zróżnicowanych elementów, takich jak intuicja, analiza antycypacyjna i identyfikacja trendów (Jasiński 2007, s. 10). Pozwala to jednak na szersze spojrzenie na przedmiot analizy i uchwycenie elementów wynikających z wiedzy oraz doświadczenia ekspertów biorących udział w badaniu, które często wymykają się tradycyjnym metodom. Są to szczególnie użyteczne narzędzia w przewidywaniu długoterminowych procesów oraz zjawisk, o których wiedza jest niepełna, a nie istnieją żadne wiarygodne dane na ich temat lub gdy zjawiska owe podlegają dynamicznym zmianom i mają na nie duży wpływ czynniki zewnętrzne (por. Kowalewska, Głuszyński 2009). Foresight pozwala interesariuszom na podejmowanie trafniejszych decyzji, umożliwia dostrzeżenie przyszłych trendów oraz przygotowanie się do zmian. Cechą wyróżniającą jest to, że oprócz gromadzenia informacji dotyczących przyszłości pozwala na budowanie relacji pomiędzy interesariuszami i podejmowanie wspólnych działań (Eerola, Joergensen 2002). W tym kontekście różni się od prognozowania, które zakłada raczej pasywne podejście do przyszłości.

W ramach foresightu wykorzystywanych jest wiele różnych metod, koncepcji i technik badania, wśród których szczególne znaczenie w literaturze zagranicznej przypisuje się badaniom Delphi, listom krytycznych czynników oraz panelom i warsztatom (Toivonen 2004). Poszczególni autorzy wymieniają także inne instrumenty badawcze, które mogą być wykorzystywane w ramach badania typu foresight (por. Mietzner, Reger 2009; Reger 2001; Borodako 2011; Jasiński 2007;

Magruk 2011); ich szczegółowa charakterystyka wykracza poza ramy niniejszego opracowania.

Szeroki zakres zastosowania opisywanej metody powoduje, że przeprowadzono w Europie wiele badań foresightu narodowego, regionalnego, branżowego i korporacyjnego. Rosnąca niepewność i złożoność środowiska gospodarczego sprawia, że coraz chętniej sięga się po ten zestaw instrumentów. W kontekście niniejszej publikacji istotne są zwłaszcza polskie doświadczenia branżowe. W tym zakresie powstało wiele projektów, wśród których istotniejszą rolę odgrywają: foresight technologiczny odlewnictwa polskiego, foresight technologiczny w zakresie materiałów polimerowych, ocena perspektyw i korzyści z wykorzystania technik satelitarnych i rozwoju technologii kosmicznych w Polsce, kierunki rozwoju technologii materiałowych na potrzeby kłastera lotniczego „Dolina Lotnicza”, system monitorowania i scenariusze rozwoju technologii medycznych w Polsce, badanie wybranych atrybutów foresightu regionalnego w małopolskich firmach turystycznych. Zwłaszcza to ostatnie badanie jest interesujące w kontekście tematyki niniejszego artykułu, gdyż badania foresightowe w szeroko rozumianej branży turystycznej są stosunkowo nieliczne. Pewne istotne doświadczenia w tym zakresie ma Kanada, Austria, Hiszpania i Finlandia, ale wciąż są to pojedyncze przypadki. W zakresie badań branży hotelarskiej doświadczenia są jeszcze uboższe, choć wspomniane badania turystyki odnosiły się w ograniczonym zakresie również do hotelarstwa. Jedynie w Holandii został przeprowadzony projekt typu foresight „Dutch Hospitality Horizon 2020” dotyczący rynku hotelarskiego i mający na celu określenie perspektyw jego rozwoju. W Polsce jak dotąd nie przeprowadzono takiej analizy, co stanowi pewne wyzwanie badawcze z uwagi na rosnący potencjał tej branży w naszym kraju.

METODOLOGIA BADANIA

Celem badania było wskazanie prawdopodobnych kierunków zmian w branży hotelarskiej w Polsce w perspektywie najbliższych dziesięciu lat, czyli do roku 2022. Przedmiotem zrealizowanego foresightu były

przyszłe zjawiska i trendy pojawiające się na polskim rynku hotelarskim skoncentrowane wokół czterech kluczowych obszarów:

- wrażliwość na globalne trendy międzynarodowe,
- struktura konkurencji i nowe inwestycje,
- potencjał rynku i rozwój poszczególnych jego segmentów,
- modele biznesowe w hotelarstwie.

Badanie dotyczyło obiektów hotelowych w Polsce sklasyfikowanych w ramach Polskiej Klasyfikacji Działalności w grupie „Hotele i podobne obiekty zakwaterowania” (PKD 55.1). Do wyznaczenia przyszłych trendów i kierunków zmian wykorzystano metodę delficką, polegającą na ankietowaniu ekspertów reprezentujących różne grupy interesariuszy, co pozwoliło zebrać opinie respondentów z różnych środowisk. W klasycznej formie badania Delphi obejmują na ogół co najmniej dwukrotne zadawanie tych samych pytań na temat przyszłych procesów lub zjawisk tej samej grupie ekspertów. W prezentowanym badaniu zaplanowano trzy rundy ankietowania przeprowadzanego w zwiększających się odstępach czasowych. Badanie było anonimowe i eksperci na etapie odpowiadania na pytania nie wiedzieli, jak wypowiadały się poszczególne osoby, ale po każdej rundzie otrzymują zbiorcze wyniki. Służy to zbliżeniu ich stanowisk przy powtórnych ankietowaniach i osiągnięciu konsensusu co do przyszłości przedmiotu badania. Ostatecznie pierwszą rundę ankietowania przeprowadzono wśród 22 ekspertów, wśród których znaleźli się menedżerowie obiektów hotelowych, przedstawiciele organizacji hotelarskich, analitycy branżowi, kooperanci obiektów hotelowych, klienci korporacyjni oraz przedstawiciele organizacji samorządowych.

Badanie realizowane było w ramach projektu „B+R dla Wielkopolski”, prowadzonego przez Instytut Zachodni i Wielkopolski Związek Pracodawców Prywatnych, który miał na celu nawiązanie sieci współpracy pomiędzy przedstawicielami świata nauki i biznesu. Harmonogram prezentowanego badania musiał zostać zatem wpisany w ramy czasowe wspomnianego projektu, dlatego w niniejszej publikacji przedstawione zostały jedynie wyniki pierwszej rundy ankietowania. Badanie rozpoczęto w sierpniu 2012 r.; kolejne etapy będą realizowane od listopada 2012 r. do maja 2013 r.

CHARAKTERYSTYKA BRANŻY HOTELARSKIEJ W POLSCE

Branża hotelowa jest w Polsce jednym z dynamiczniej rozwijających się i przeobrażających się obszarów działalności w ramach sektora usług. Pomimo istotnego postępu, jaki dokonał się w ciągu ostatnich lat, nadal obserwujemy znaczne zapóźnienia w stosunku do naszych zachodnich sąsiadów. Na początku lat 90. w naszym kraju funkcjonowało zaledwie około 500 hoteli. Jednakże już pod koniec 2011 r. baza hotelowa w Polsce obejmowała 2106 skategoryzowanych hoteli, które dysponowały 201 360 miejscami noclegowymi w ponad stu tysiącach pokoi (GUS 2012)²⁵. Biorąc pod uwagę liczbę mieszkańców oraz potencjał gospodarczy naszego kraju znajdujemy się wciąż na końcu europejskiej klasyfikacji dotyczącej liczby hoteli – pod względem liczby miejsc noclegowych przypadających na 10 tysięcy mieszkańców uzyskujemy wskaźnik 50, podczas gdy średnia europejska wynosi ponad 250 (Eurostat 2011). To jednak sprawia, że branża ta jest wciąż atrakcyjna dla inwestorów i wiele nowych podmiotów może znaleźć dla siebie miejsce na rynku. Nie wykazuje on bowiem cech rynków dojrzałych, jakie obserwujemy w Stanach Zjednoczonych czy w Europie Zachodniej, które charakteryzuje silna konkurencja i stabilizacja segmentów klientów. Co prawda rynek polski jest w znacznej mierze już ukształtowany, więc inwestorzy nie mogą liczyć na takie okazje rynkowe jak w Brazylii, Chile czy Chinach, niemniej jednak potencjał rozwoju jest nadal bardzo duży. Oznaką tego jest utrzymująca się relatywnie wysoka rentowność inwestycji hotelowych, choć należy pamiętać, że hotelarstwo charakteryzuje się bardzo długim okresem zwrotu z inwestycji, gdyż średnio obiekt hotelowy zaczyna przynosić zyski netto dopiero po około 12-15 latach. Rynek hotelarski w Polsce wciąż jest bardzo rozdrobniony - niemal 90% obiektów w Polsce jest własnością inwestorów indywidualnych lub niewielkich grup kapitałowych (Lachowska 2012).

W Polsce obowiązuje pięciostopniowa skala oceny hoteli – obiektem przyznawane jest od jednej do pięciu gwiazdek, przy czym im

²⁵W analizie branży hotelarskiej w Polsce wykorzystano opublikowane dane GUS oraz Eurostat uzupełnione o zamawiane dane z urzędów marszałkowskich oraz wojewódzkich urzędów statystycznych.

wyższa liczba gwiazdek, tym wyższa kategoria. System kategoryzacji w Polsce jest zbliżony do światowego, choć w niektórych obszarach nieznacznie odbiega od międzynarodowych standardów. Ponad 40% obiektów w naszym kraju to hotele 3-gwiazdkowe oferujące dobry komfort zakwaterowania i podstawowe usługi typowe dla średniej klasy hotelu. Około 30% rynku to obiekty 2-gwiazdkowe, natomiast 10% rynku to hotele 1-gwiazdkowe; w przypadku tych dwóch kategorii standard usług jest dość mocno zróżnicowany, gdyż większość z nich to obiekty małe, prowadzone przez indywidualne osoby, często jako firma rodzinna. Hotele o najwyższej kategorii pięciu gwiazdek stanowią u nas zaledwie 2% rynku, gdyż popyt na tak wysoki standard jest wciąż znikomy. Niemal 10% obiektów stanowią hotele 4-gwiazdkowe, jednak ich liczba dynamicznie rośnie w ostatnich latach. Wynika to z faktu, iż inwestorzy postrzegają ten segment jako obarczony w Polsce relatywnie niewielkim ryzykiem niepowodzenia inwestycji. Relacja jakości usług do ceny jest bowiem akceptowana zarówno przez średnio i bardziej zamożnych rodzimych klientów, jak i przez bardziej wymagających oraz zamożniejszych klientów z zagranicy.

WYNIKI BADANIA PRZY WYKORZYSTANIU METODYKI FORESIGHTU

Badanie prowadzone wśród menedżerów branży hotelarskiej oraz jej interesariuszy zewnętrznych miało na celu próbę wskazania kierunków zmian, jakie będą zachodziły w perspektywie najbliższych dziesięciu lat. Zgodnie z koncepcją badania wyniki przedstawiono w czterech obszarach: globalne trendy, inwestycje, rynek oraz modele biznesowe.

Globalne trendy

Zdaniem ekspertów istotny wpływ na obraz polskiej branży hotelarskiej będą miały ogólnoświatowe trendy kształtujące hotelarstwo na świecie. Wśród nich znaczące miejsce zajmują przemiany społeczno-gospodarcze związane z procesem **globalizacji**. Presja na redukcję kosztów i przenoszenie części obszarów działalności do krajów o niższych kosztach wytwarzania spowodują, że do roku 2022 można spodziewać się systematycznie wzrastającej aktywności w segmencie

korporacyjnym oraz MICE (ang. meetings, incentives, conferences and exhibitions), gdyż koszty organizacji konferencji i innych wydarzeń są w naszym kraju wciąż relatywnie niskie.

Na sposób świadczenia usługi hotelowej będzie miała zdaniem ekspertów również wpływ rosnąca presja na **personalizację** oferty. Cena i jakość będą miały kluczowe znaczenie, ale w obliczu narastającej konkurencji hotele będą wychodziły naprzeciw indywidualnym życzeniom klientów, którzy rezerwując pokój będą wybierali jego wielkość, rodzaj łóżka, wyposażenie w sprzęt audiowizualny lub sprzęt biurowy w przypadku klientów korporacyjnych itd. Goście hotelowi będą traktowani w zróżnicowany sposób w zależności od ich preferencji oraz wartości dla hotelu. Hotele rozdarte pomiędzy standaryzacją umożliwiającą redukcję kosztów a kosztowną indywidualizacją będą wprowadzały ofertę modułową, w której klient dobiera elementy zgodnie z oczekiwaniami i potrzebami.

Ogólnoswiatowe trendy związane z **zarządzaniem wiedzą** coraz istotniej będą wpływały na modele biznesowe hoteli, choć do tej pory nie stanowiły istotniejszego instrumentu konkurowania na rynku polskim. Informatyczne systemy wspomagające zarządzaniem obiektami hotelowymi będą coraz bardziej złożone i będą przejmować coraz więcej prostych, powtarzalnych operacji wykonywanych do tej pory przez personel. Zdaniem ekspertów biorących udział w badaniu wzrastać będzie rola internetowych narzędzi pozyskiwania klientów, zwłaszcza tych niestandardowych, umożliwiających dotarcie do nowych grup klientów, takich jak choćby media społecznościowe.

Inwestycje

O ile eksperci byli zgodni co do tego, że rynek hotelarski w Polsce ma duży potencjał rozwoju, o tyle zaledwie połowa z nich przewiduje, że wzrost obserwowany w ostatnich latach utrzyma się do roku 2022. Wielu ekspertów uważa, że choć polski rynek przez wiele lat rozwijał się stabilnie, to nagłe zahamowanie tego trendu w roku 2008 i 2009, a potem przyspieszenie w 2011 jest zwiastunem kolejnych turbulencji w przyszłości. Ich zdaniem wzrost branży hotelarskiej może zostać nagle zastopowany tak samo niespodziewanie jak nastąpiło dynamiczne przyspieszenie.

Ekspertci zgodnie stwierdzili, że zmieniać się będzie struktura hoteli pod względem liczby gwiazdek. Zahamowaniu nastąpi dynamiczny rozwój hoteli 4-gwiazdkowych na rzecz kategorii hoteli ekonomicznych posiadających dwie lub trzy gwiazdki, gdyż na te hotele w perspektywie dziesięciu lat będzie najszybciej wzrastał popyt. Segment ten dotychczas w Polsce był zdominowany przez małe hotele należące do indywidualnych właścicieli. Tymczasem do 2022 roku będzie zdaniem ekspertów systematycznie wzrastać zainteresowanie tym segmentem międzynarodowych sieci hotelarskich, co znacząco wpłynie na zmianę układu konkurencji.

W perspektywie roku 2022 należy się spodziewać nie tylko ożywienia w obszarze nowych inwestycji, ale również na rynku transakcji hotelowych. Wiele hoteli zmieni właścicieli i coraz większą rolę będzie odgrywał kapitał zagraniczny. Zmieni się również charakterystyczna dla polskiego rynku hotelowego struktura własności, w której zdecydowana większość hoteli to obiekty niezależne. Relatywnie szybko zdaniem ekspertów będzie wzrastała rola sieci w Polsce, zarówno krajowych, jak i międzynarodowych. Należy się spodziewać coraz większej liczby dobrze przygotowanych projektów sieciowych, które dzięki silnej marce, wysokiej jakości i efektywnemu zarządzaniu będą w stanie zaoferować dobry standard w atrakcyjnej cenie, wypierając hotele niezależne.

Rynek

Ekspertci są w dużej mierze zgodni, iż rynek systematycznie będzie się rozwijał, chociaż tempo wzrostu jest już kwestią sporną. W dużej mierze będzie ono pochodną rozwoju ekonomicznego Polski oraz działań promujących nasz kraj jako cel wyjazdów turystycznych. Istnieje obawa, iż kryzys w strefie euro może niekorzystnie wpłynąć na dynamikę wzrostu PKB w naszym kraju i w efekcie na zmniejszenie popytu na usługi hotelowe ze strony klientów krajowych. Tymczasem w ocenie ekspertów to właśnie ta grupa ma być motorem zwiększania się popytu na rynku hotelarskim w najbliższych latach.

Intensywnie rozwijać się będzie zdaniem ekspertów segment hoteli ekonomicznych, w dużej mierze za sprawą sieci zagranicznych, ale nie zabraknie również niezależnych projektów krajowych. Główną tego przyczyną jest większa odporność tego segmentu na niekorzystne

zjawiska związane z kryzysem ekonomicznym, relatywnie niskie nakłady inwestycyjne, a co za tym idzie mniejsze ryzyko inwestycyjne, krótszy okres zwrotu i łatwiejszy dostęp do źródeł finansowania. Obiekty hotelowe należące do tego segmentu szybciej osiągają również pełną sprawność operacyjną i charakteryzują się często wyższym wskaźnikiem obłożenia pokoi.

Segment biznes w ocenie większości respondentów będzie się rozwijał, ale w relatywnie powolnym tempie. Średnie tempo wzrostu, jakie prognozują eksperci, będzie kształtowało się na poziomie 1% rocznie. Bariera dla szybszego wzrostu jest stosunkowo słaba infrastruktura konferencyjna oraz spowolnienie wzrostu wydatków wielu firm na konferencje i szkolenia, zwłaszcza przedsiębiorstw międzynarodowych, które mają istotny wpływ na segment MICE w Polsce.

W segmencie turystycznym spodziewany jest do 2022 r. stabilny rozwój popytu, zarówno w przypadku klientów krajowych, jak i zagranicznych. W dobie kryzysu coraz istotniejszym kryterium wyboru jest cena, co może w najbliższych latach stanowić o zwiększonym zainteresowaniu zagranicznych turystów polską ofertą hotelową. Zwłaszcza w sytuacji, gdy nie wprowadzimy waluty europejskiej, a w dłuższym okresie będzie utrzymywał się niski kurs złotego można liczyć, iż coraz więcej turystów z Europy Zachodniej będzie wybierało nasz kraj jako miejsce urlopu. W perspektywie najbliższych 10 lat spodziewany jest również rozwój segmentu turystyki medycznej ze względu na atrakcyjną lokalizację obiektów oraz konkurencyjne ceny w stosunku do innych krajów. Na razie segment ten jest jeszcze niewielki i dotyczy głównie hoteli nadmorskich, ale prawdopodobnie szybko będzie się rozwijał.

Modele biznesowe

Wyniki badania wskazują, że w perspektywie roku 2022 zmianie ulegnie również sposób działania hoteli, co będzie wynikiem z jednej strony intensyfikacji konkurencji, a z drugiej wzrostu wymagań klientów. Zdaniem ekspertów biorących udział w badaniu gość hotelowy będzie oczekiwał spersonalizowanej oferty, dostosowanej do jego indywidualnych potrzeb, która będzie obejmowała nie tylko tradycyjne usługi hotelowe, ale kompleksowe propozycje spędzania wolnego czasu. Hotele będą nie tylko obiektami noclegowymi, ale staną się miejscem,

w którym klient będzie spędzał część swojego czasu. Staną się złożonymi kompleksami obejmującymi usługi fitness, spa i medyczne, usługi fryzjerskie, kosmetyczne, ale również szkoleniowe i rozrywkowe skierowane do dzieci oraz całych rodzin. Zarządzanie takim złożonym organizmem będzie wymagało nowych rozwiązań organizacyjnych oraz informatycznych i stanowić będzie duże wyzwanie dla menedżerów.

Eksperci przewidują, że gwałtownie wzrośnie rola Internetu i nowych narzędzi informatycznych w pozyskiwaniu nowych klientów, prowadzeniu działań marketingowych, ale również świadczeniu części usług. W najbliższych latach hotele, wzorem wielu innych branż, podążać będą za trendem związanym z zakupami grupowymi. Oferty dedykowane dla tego typu portali będą coraz bogatsze i częstsze, mimo iż cena jest skalkulowana na minimalnym poziomie. Będzie to jednak forma pozyskiwania klienta, a nie zasadniczy model sprzedaży – klient po odwiedzeniu raz hotelu ma do niego wracać zachęcony wysoką jakością usługi. Rosnąć również będzie znaczenie mediów społecznościowych, gdyż hotele bardziej niż obecnie będą podejmowały starania nie tylko pozyskania nowych klientów, ale również utrzymywania długofalowych relacji z obecnymi klientami wsłuchując się w ich opinie, oczekiwania i sugestie.

ZAKOŃCZENIE

Wyniki pierwszego etapu badania wskazują, że branża hotelarska w Polsce będzie prawdopodobnie konsekwentnie rozwijała się do roku 2022. Zdaniem ekspertów istotnym zmianom ulegnie jednak sposób obsługi klienta i będą miały na to wpływ zarówno trendy światowe, jak i zjawiska związane z osiągnięciem dojrzałości przez rynek polski, intensyfikacją konkurencji, presją na obniżenie kosztów i koniecznością redefiniowania segmentów klientów. Wnioski te są szczególnie istotne dla rodzimych niezależnych hoteli, które nie posiadają międzynarodowego know-how i często działają intuicyjnie. Ich model biznesowy musi zmierzać do większej indywidualizacji oferty usług hotelowych, a jednocześnie poszerzenia możliwości spędzania przez gości czasu wolnego. W przypadku mniejszych podmiotów, które nie są w stanie stworzyć samodzielnie infrastruktury odpowiadającej na te

potrzeby, należałoby rozważyć nawiązanie ścisłej współpracy z obiektami turystycznymi, sportowymi oraz oferującymi usługi kosmetyczne i pielęgnacyjne działającymi w okolicy oraz stworzenie z nimi spójnej, kompleksowej oferty. Silna pozycja konkurencyjna i doświadczenie dużych graczy zagranicznych sprawia, że niezależne hotele muszą dostosować się do trendów i zacząć wykorzystywać zaawansowane narzędzia marketingowe w Internecie, inne niż standardowe strony internetowe czy też ogłoszenia na portalach turystycznych. Rosnące koszty promocji oraz konieczność zdobywania nowego know-how powinny skłaniać do rozważenia dołączenia obiektu do dużej sieci hotelarskiej, a jeżeli właściciele nie są skłonni zrezygnować z pełnej niezależności, organizowanie się w mikro sieci mające na celu wspólne działania promocyjne, wspólne dokonywanie zakupów oraz wzajemną wymianę doświadczeń.

Przeprowadzone badanie foresight pozwoliło na określenie pewnych trendów i kierunków zmian, które z dużym prawdopodobieństwem dokonają się w polskiej branży hotelarskiej. Wiele z nich niesie zagrożenia dla krajowych podmiotów, ale jednocześnie stanowi szansę rozwoju, jeżeli dostosują do nich swoją strategię działania. Przyszłość polskich obiektów hotelowych zależy głównie od ich elastyczności i umiejętności dostrzegania zmian, gdyż wzrost zainteresowania branżą, jakie wykazują duże sieci międzynarodowe, może w perspektywie najbliższych dziesięciu lat spowodować znaczne nasilenie konkurencji.

LITERATURA

- Borodako K. (2011), *Foresight w turystyce. Bariery wykorzystania i rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Eerola A., Joergensen, B. (2002), *Technology Foresight in the Nordic Countries, A report to Nordic Industrial Fund*, Center for Innovation and Commercial Development, Roskilde.
- Eurostat regional yearbook 2011* (2011), EUROSTAT, Luksemburg.
- Mały rocznik statystyczny Polski 2012* (2012), Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Jasiński L.J. (2007), *Myślenie perspektywiczne. Uwarunkowania badania przyszłości typu foresight*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa.

- Kowalewska A., Głuszyński J. (red.) (2009), *Zastosowanie metody Delphi w Narodowym Programie Foresight Polska 2020. Główne wyniki, doświadczenia i wnioski*, Pentor, Warszawa.
- Lachowska D. (2012), *Rynek hotelowy coraz bardziej atrakcyjny dla inwestorów*, „Świat Hoteli” numer specjalny 1/2012, lipiec, s. 4-5.
- Magruk A. (2011), *Innovative Classification of Technology Foresight Methods*, “Technological and Economic Development of Economy” vol. 17(4), s. 700-715.
- Martin B. R. (2010), *The origins of the concept of foresight in science and technology: an insider’s perspective*, “Technological Forecasting and Social Change” vol. 77, s. 1438-1447.
- Mietzner D., Reger G. (2009), *Practices of Strategic Foresight in Biotech Companies*, “International Journal of Innovation Management” vol. 13(2), s. 273-294.
- Reger G. (2001), *Technology foresight in companies: from an indicator to a Network and process perspective*, “Technology Analysis and Strategic Management” vol. 13(4), s. 533-555.

SYLWIA GRAJA-ZWOLIŃSKA

Wydział Hodowli i Biologii Zwierząt
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu
sgraja@wp.pl

Kierunki rozwoju oferty wielkopolskiego hotelu trzygwiazdkowego w perspektywie najbliższych pięciu lat

SŁOWA KLUCZOWE: *hotel, hotelarstwo, konkurencyjność usług hotelarskich*

STRESZCZENIE: Rosnące wymagania gości oraz silnie postępująca konkurencja na rynku hotelarskim wymusza podnoszenie jakości, jak i zakresu świadczonych usług. Zasadniczym kluczem do sukcesu jest opracowanie wizji rozwoju obiektu i jego oferty w perspektywie kilku kolejnych lat, z uwzględnieniem czynników generujących zmiany w branży turystycznej. Niniejszy artykuł prezentuje studium przypadku – propozycje rozwoju oferty wybranego wielkopolskiego hotelu. Koncepcje te zostały przedstawione na podstawie analizy materiałów źródłowych o charakterze pierwotnym i wtórnym.

Development directions of 3-star hotel offer in Wielkopolska in the 5 years perspective

KEYWORDS: *hotel, hotel industry, competitiveness of hotel services.*

ABSTRACT: Growing demands of hotel guests and the increasing competition in the hotel industry requires to improve the quality and the range of provided services. The main key to success is to provide development vision of the facility and its offer in the perspective of the nearest few years, taking into account the factors which generate changes in tourist industry. The article presents a case study – a proposal of offer development for a selected hotel in Wielkopolska. The conception is presented on the basis of primary and secondary source materials analysis

WPROWADZENIE

Obiekty hotelarskie, z hotelami na czele, stanowią najbardziej dynamicznie rozwijającą się grupę obiektów noclegowych. Wymownie świadczą o tym dane liczbowe - w 1995 r. działało w Polsce 668 hoteli (stanowiły zaledwie 7,1% bazy noclegowej), a w 2011 r. było ich już trzykrotnie więcej (26,8% bazy noclegowej) (GUS 1996-2012).

Powszechna rozpoznawalność hotelu jako obiektu zakwaterowania oraz dobra koniunktura dla inwestycji hotelarskich (obserwowana zwłaszcza w latach 2007-2008) zaowocowały powstaniem wielu nowych hoteli, reprezentujących zarówno sieciowych gigantów, jak i małe rodzinne przedsiębiorstwa.

Konsekwencją tych przemian jest dominacja podaży nad popytem na usługi hotelarskie. Z jednej strony wzrastająca konkurencja na rynku hotelarskim, a z drugiej zmieniające się potrzeby współczesnego turysty zmuszają hotelarzy do nieustannego podnoszenia jakości świadczonych usług, jak również do poszerzania zakresu oferty.

Chcąc trwale wyróżniać się spośród obiektów konkurencyjnych, należy opracować wizerunek hotelu, jak i samej oferty, uwzględniając zmiany i trendy, które mogą pojawić się na rynku turystycznym w perspektywie najbliższej przyszłości. Pod tym względem warto wziąć pod uwagę założenia dokumentów strategicznych dla danego obszaru (kraju, województwa), ukazujących kierunek rozwoju gospodarki w perspektywie kilkunastu najbliższych lat. Obowiązująca strategia rozwoju turystyki dla województwa wielkopolskiego zakłada zmiany w ofercie wielkopolskich produktów turystycznych, kładąc nacisk na ich jakość, innowacyjność i konkurencyjność rynkową (Strategia rozwoju turystyki w województwie wielkopolskim na lata 2007-2013). Na aspekty te zwraca uwagę również projekt Foresight Wielkopolska (Foresight Wielkopolska – scenariusze rozwoju regionu do 2030 r.). Warunkiem sukcesu jest właściwe wykorzystanie kapitału społecznego, tożsamości regionalnej oraz budowanie współpracy między poszczególnymi podmiotami.

Autorka opracowania zainteresowana problematyką rodzimego hotelarstwa, podjęła próbę wskazania konkretnych propozycji udoskonalenia oferty wybranego wielkopolskiego hotelu.

Przygotowanie wspomnianych rozwiązań wymagało odpowiedzi na następujące pytania:

- jaka jest wielkość i struktura wielkopolskiego rynku hotelowego i jakie są jego kierunki rozwoju?
- czy jest miejsce dla kolejnego hotelu na rynku, czy ma on szansę przebić się przez gąszcz konkurencyjnych obiektów?
- co dziś oferuje hotel wybrany do analiz?
- jak postrzegana jest jego oferta przez specjalistów branży turystycznej i klientów?

Niniejsze opracowanie omawia zagadnienia sformułowane w postaci powyższych pytań badawczych, wzbogacone analizą różnorodnych źródeł o charakterze pierwotnym, jak i wtórnym (Kowalczyk 2001). Informacje dotyczące dwóch pierwszych wymienionych pytań badawczych zebrano analizując dane Głównego Urzędu Statystycznego, Wielkopolskiego Urzędu Marszałkowskiego oraz organizacji i portali hotelarskich. Odpowiedzi na kolejne postawione pytania uzyskano w drodze inwentaryzacji terenowej i badań własnych.

DYNAMIKA ROZWOJU WIELKOPOLSKIEGO HOTELARSTWA

W porównaniu z sytuacją ogólnokrajową obserwuje się analogiczny rozwój na terenie województwa wielkopolskiego – w 1995 r. hotele stanowiły tu zaledwie 8,9% całej bazy noclegowej, a w 2011 r. ich udział kształtował się na poziomie 34% (GUS 1996 – 2012). Warto zaznaczyć, iż wskaźnik ten jest wyższy od średniej krajowej, wynoszącej niespełna 25%.

Z danych Głównego Urzędu Statystycznego wynika, że średnia długość pobytu gościa w wielkopolskim hotelu to około dwie doby. Analizując ten wskaźnik w kontekście pozostałych województw, widać wyraźną zależność między motywem przyjazdu a długością pobytu. W przypadku obszarów o koncentracji walorów turystycznych (takich jak Zachodniopomorskie, Małopolskie) pobyt ten jest dłuższy. Natomiast w województwach, gdzie dominuje turystyka biznesowa (takich, jak mazowieckie czy wielkopolskie), gość w hotelu przebywa krócej.

W województwie wielkopolskim największa koncentracja hoteli występuje w stolicy regionu. Poznań i powiat poznański oferuje ponad 8000 miejsc w obiektach hotelowych. Na kolejnych miejscach znajdują

się powiat koniński i gnieźnieński, dysponując łącznie blisko 3200 miejscami.

Wyraźne różnice między województwami widać także w wielkości hoteli. Obiekt w województwie wielkopolskim liczy średnio około 76 miejsc noclegowych. Wynika to głównie z faktu istnienia dużej liczby obiektów małych, nienależących do międzynarodowych sieci.

Analizując kolejny wskaźnik – liczbę miejsc noclegowych w obiektach hotelarskich (do których oprócz hoteli zalicza się także motele i pensjonaty) przypadających na 10 000 mieszkańców można zauważyć, iż wynosi on zaledwie 61 i jest niższy od średniej krajowej, wynoszącej nieco powyżej 63. Warto nadmienić, iż w czołówce znajdują się takie województwa jak zachodniopomorskie i małopolskie – obszary koncentracji wakacyjnego ruchu turystycznego²⁶.

GWIAZDY WIELKOPOLSKICH HOTELI

Obecny, pięciostopniowy system kategoryzacyjny powstał w latach 70. Jednakże niektóre zasady, jak i same wymagania w odniesieniu do obiektów danej kategorii, podlegają zmianom, dostosowanym do potrzeb rynku. Świadczy o tym chociażby fakt wprowadzenia w 2004 r. oceny stopnia zużycia wyposażenia pokoju hotelowego.

Postępująca kategoryzacja obiektów hotelarskich to dowód na podnoszenie jakości usług hotelarskich. W ciągu ostatnich lat największy wzrost skategoryzowanych hoteli występuje w odniesieniu do obiektów najbardziej luksusowych (4 i 5*). Ciekawy jest fakt, iż w 1995 r. w Polsce funkcjonowały zaledwie 3 hotele 5*, a w 2011 r. było ich już 45. Tylko na przestrzeni lat 2000-2007 ich liczba zwiększyła się o 200%.

W ciągu ostatnich lat tendencję spadkową obserwuje się w przypadku hoteli 1*. Część obiektów tej kategorii przestała istnieć, nie nadążając za rosnącymi oczekiwaniami gości, zaś część podwyższyła swój standard i zasiłała grupę obiektów bardziej prestiżowych. Dla porównania wzrost liczby hoteli 3* kształtował się w latach 2000-2007 na poziomie 64%.

²⁶Dla porównania w Austrii wskaźnik ten kształtuje się na poziomie 700 miejsc, a w sąsiednich Czechach wynosi około 250 miejsc na 10 000 mieszkańców.

Proces kategoryzacji niewątpliwie znajduje odzwierciedlenie w obłożeniu obiektu.

I tak hotele 4 i 5* wyróżniają się najwyższym wskaźnikiem, przekraczającym 50%. Dominującym segmentem klientów są tu goście biznesowi, w znacznej mierze pochodzenia zagranicznego. Warto jednak nadmienić, iż hotele te są bardziej wrażliwe na zachodzące zmiany na globalnym rynku gospodarczym. W efekcie kryzysu wiele firm, organizując spotkania biznesowe, wykluczyło możliwość korzystania z hoteli 5*, w odpowiedzi na co niektóre z nich obniżyły kategorię, by nie stracić wybranego segmentu klientów (przykładem takiego obiektu jest m.in. hotel Hilton w Warszawie, Sympozjum w Krakowie, czy Prezydent w Krynicy Zdrój). Dla porównania stopień wykorzystania pokoi w najliczniejszej grupie polskich hoteli 3* kształtuje się na poziomie 40%.

Podobne zmiany zachodzą w województwie wielkopolskim. W ciągu ostatnich lat największą dynamikę wzrostu dostrzega się w odniesieniu do hoteli luksusowych (4 i 5*). I tak w 1995 r. w województwie wielkopolskim były tylko 3 hotele 4* i żadnego 5*, a w 2011 r. było ich łącznie aż 20.

Warto podkreślić, iż to hotele 3*, uznawane przez wielu hotelarzy za najbezpieczniejszą inwestycyjnie kategorię obiektu (Szubstarski 2011), mają obecnie w Wielkopolsce, jak i w całym kraju, największy udział (w skali kraju 48%, w województwie – 44%) w grupie hoteli skategoryzowanych. Hoteli 3* przybywa systematycznie od wielu lat, przy czym rekordowy wzrost tego typu obiektów w ostatnim czasie miał miejsce w 2009 r. Na rynku pojawiło się ich bowiem o 21% więcej w stosunku do 2008 r. Warto dodać, iż kryzys gospodarczy zahamował tę dynamikę – w 2010 r. wzrost był na poziomie niespełna 5%.

Obłożenie pokoi wielkopolskich hoteli 3* jest niższe od średniej krajowej i w 2011 r. wyniosło 37,5%. Warto jednak nadmienić, iż wskaźnik ten – mimo rosnącej konkurencji i skutków kryzysu gospodarczego – wykazuje tendencje wzrostowe (wzrost o 3 punkty w stosunku do 2010 r.). Rosnąca konkurencja, zaznaczająca się zwłaszcza wśród obiektów 3*, zmusza wręcz hotelarzy do podejmowania działań podnoszących szeroko pojętą atrakcyjność usług hotelarskich.

CZAS NA KOLEJNE INWESTYCJE

Województwo wielkopolskie od lat należy do tych obszarów, gdzie podejmuje się najwięcej inwestycji hotelowych. W 2011 r. uplasowało się na czwartym miejscu, tuż za małopolskim, śląskim i warmińsko-mazurskim. Warto dodać, iż po gorszych latach 2009 i 2010 inwestycje w branży hotelarskiej zwyżkują i wg specjalistów trend rozwojowy będzie się utrzymywał również w 2012 r. Jednakże informacja ta winna być dla gestorów istniejącej już bazy hotelarskiej bodźcem do myślenia o wizji rozwoju ich obiektów w perspektywie nadchodzących lat i kreowania projektów typu foresight. Rosnąca konkurencja na rynku turystycznym jest bowiem jednym z czołowych czynników popularyzacji foresightu (Borodako 2010).

METODYKA BADAŃ

Dążąc do realizacji postawionego celu i uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze, uznano za konieczne zastosowanie następujących metod badawczych:

- 1) analizy literatury, dokumentów strategicznych oraz opracowań o charakterze statystycznym;
- 2) metody wywiadu socjologicznego;
- 3) analizy swot;
- 4) benchmarkingu zewnętrznego.

Warto podkreślić, iż wszystkie te metody są często stosowane, zarówno w badaniach z zakresu geografii turystyki (określających dynamikę i stopień rozwoju funkcji turystycznej), jak i w projektach foresightowych.

Analiza literatury koncentrowała się na pozycjach dotyczących:

- hotelarstwa (m.in. Milewska, Włodarczyk 2005; Borkowski, Wszen-dybył 2007; Nawrocka, Oparka 2007);
- metodyki badań społecznych (Mayntz i in. 1985, Sztumski 1995);
- opracowania statystycznego danych (Jażdżewska 2003; Tokarz, Lewandowska 2005);
- istoty foresightu (Borodako 2009, 2010, 2011; Heger, Rohrbeck 2012).

W trakcie realizacji badań zapoznano się także z dokumentami strategicznymi takimi, jak: Strategia rozwoju turystyki w województwie wielkopolskim, Foresight Wielkopolska, plany oraz strategie rozwoju powiatów i gmin, w obrębie których znajduje się analizowany obiekt hotelarski.

Nieodzowną dla weryfikacji przyjętych założeń badawczych okazała się metoda wywiadu socjologicznego. Jej celem jest nie tylko opis zjawiska, ale także ujawnienie lub sprawdzenie występowania określonych relacji (Mayntz i in. 1985). Wykorzystano zarówno wywiad swobodny (m.in. w trakcie rozmowy z właścicielem przedsiębiorstwa), jak i wywiad standaryzowany (skierowany do specjalistów branży turystycznej) prowadzony na podstawie kwestionariusza, zapewniający porównywalność odpowiedzi i policzalność wyników.

Uwzględniając sposób pozyskiwania niezbędnych informacji, materiały źródłowe można podzielić na pierwotne i wtórne (Kowalczyk 2002). Zebrane przez autorkę opracowania materiały o charakterze pierwotnym obejmują:

- dane zebrane w trakcie inwentaryzacji terenowej (pozwoliły one na identyfikację komponentów szeroko rozumianego potencjału turystycznego obszaru badań),
- informacje uzyskane z wywiadów standaryzowanych, jak i wywiadów swobodnych (umożliwiły poznanie opinii na temat wizerunku i oferty badanego hotelu).

W aspekcie określenia kierunków rozwoju oferty badanego obiektu hotelarskiego w najbliższej przyszłości szczególnie przydatna była analiza SWOT. Jak zaznacza Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk (2002) jest to jeden z powszechniej stosowanych sposobów analizy stanu przedsiębiorstwa. Przedstawiona w opracowaniu analiza SWOT powstała w wyniku wspólnych przemyśleń właściciela hotelu oraz autorki opracowania.

Do oceny obecnej oferty hotelu, jak również przy wyznaczaniu przyszłych kierunków rozwoju oferty niezwykle pomocna okazała się także weryfikacja obiektów konkurencyjnych (benchmarking zewnętrzny).

Warto podkreślić, iż wykorzystane i omówione wyżej metody stanowią jedynie wprowadzenie do stworzenia wartościowego projektu foresightowego dla badanego przedsiębiorstwa.

CHARAKTERYSTYKA HOTELU WYBRANEGO DO BADAŃ²⁷

Obiekt wybrany do badań to mały rodzinny trzygwiazdkowy hotel, funkcjonujący na wielkopolskim rynku turystycznym od dwóch lat. Hotel ten położony jest w powiecie wrzesińskim, uznanym – ze względu na rangę potencjału turystycznego – za obszar o średnich warunkach do rozwoju turystyki (Strategia rozwoju turystyki w województwie wielkopolskim 2007). Wg wspomnianego dokumentu powiat wrzesiński posiada dobre warunki do rozwoju turystyki krajoznawczej oraz turystyki rowerowej (w obu przypadkach wynika to głównie z obecności zasobów o randze ponadlokalnej lub regionalnej).

O tym, że funkcja turystyczna na tym obszarze nie należy również do najważniejszych świadczy także fakt pobieżnego traktowania aspektów turystycznych w lokalnych dokumentach strategicznych (m.in. Plan Rozwoju Lokalnego Powiatu Wrzesińskiego na lata 2007-2013).

Badany hotel, poza częścią noclegową, oferuje restaurację, zaplecze konferencyjne, salę rekreacyjną, pozwalającą na różne formy rozrywki oraz pion usług poświęconych odnowie biologicznej. Obiekt proponuje oferty specjalne takie, jak m.in. pobyty dla dwojga, pakiet dla przyjaciółek.

Nastawiony jest, jak większość wielkopolskich hoteli usytuowanych w pobliżu Poznania, na obsługę gości biznesowych oraz gości weselnych. Warto nadmienić, iż jest to obiekt uwzględniający takie ekotechnologie jak: instalacje solarne do ogrzewania wody, oczyszczalnię ścieków oraz ogrzewanie gazowe.

WYNIKI BADAŃ

Benchmarking zewnętrzny

Dla potrzeb niniejszej pracy przeprowadzono benchmarking zewnętrzny w odniesieniu do hoteli powiatu wrzesińskiego oraz w kontekście wielkopolskich hoteli trzygwiazdkowych, położonych w odległości do 70 km od Poznania, o podobnej specyfice działania jak w badanym hotelu.

²⁷ Celem ochrony danych analizowanego hotelu podano jedynie kluczowe dla opracowania informacje charakteryzujące obiekt.

Jak wynika z danych Urzędu Marszałkowskiego (<http://www.umww.pl/turystyka/baza-noclegowa.html>) na terenie powiatu wrzesińskiego znajduje się obecnie dziewięć skategoryzowanych hoteli, z czego jeden jednogwiazdkowy, cztery dwugwiazdkowe i cztery trzygwiazdkowe. Rozpatrując tempo rozwoju rynku hotelarskiego na wspomnianym obszarze, można mówić o dwóch boomach inwestycyjnych. Jeden przypadł na rok 2001, kiedy to liczba miejsc hotelowych wzrosła o ponad 200% w stosunku do roku poprzedniego, a drugi na rok 2010 – wówczas wskaźnik wzrostu przekroczył 300%.

Dynamika tych procesów świadczy o potrzebie dostosowywania ofert hotelarskich do zmieniających się warunków rynkowych oraz o konieczności przewidywania pewnych zmian w określonej perspektywie czasowej.

Analizując oferty hoteli powiatu wrzesińskiego, konkurencyjnych względem obiektu badań, wyciągnąć można kilka kluczowych wniosków:

- działalność hoteli nastawiona jest na te same segmenty klientów (goście biznesowi i weselni);
- zasadniczo słabo jest rozwinięta oferta usług dodatkowych, jak i ofert specjalnych (m.in. zaobserwowano promowanie nieaktualnych ofert);
- wystrój obiektów/ pokoi standardowy, niewyróżniający się na tle innych;
- strony internetowe o słabo eksponowanej szacie graficznej i treści, nieprzyciągające uwagi (za mankament należy uznać zdawkowe informacje, jak i strony przeładowane treścią, z powtarzającymi się komunikatami);
- hotele w ofercie usług dodatkowych nie wykorzystują okolicznych atrakcji, bazują jedynie na własnych (być może jest to efekt braku występowania walorów turystycznych, cieszących się powszechnym zainteresowaniem);
- dosyć duża rozpiętość cenowa (wahająca się od 100 do ponad 200 zł za standardowy pokój dwuosobowy), co może znaczyć, iż to właśnie cena jest głównym elementem „walki” z konkurencją.

Biorąc pod uwagę segment klientów biznesowych, na który nastawia się większość wielkopolskich hotelarzy, w planowaniu strategicznym

należy rozszerzyć obszar badań poza powiat wrzesiński. Na podstawie szerszej analizy ofert hoteli trzygwiazdkowych wysnuto podobne wnioski do przedstawionych wcześniej. Warto podkreślić fakt jeszcze większej rozpiętości cenowej (cena za pokój dwuosobowy dochodziła do 360 zł).

Analizując większą liczbę obiektów, można zauważyć wyraźną standaryzację ofert hoteli. Brak specjalizacji, tworzenia oryginalnych ofert, dostosowanych do różnych okazji, zmniejsza szansę dotarcia do klienta, a co za tym idzie obniża ich konkurencyjność.

Spśród rozpatrywanych wielkopolskich obiektów hotelarskich na uwagę zasługują szczególnie dwa: Hotel Moran i Olandia. Oba wybrały wyraźną specjalizację swoich usług, dostrzegając w niej możliwość przebiccia się przez konkurencję, jak również efektywniejsze zaspokojenie potrzeb swoich gości. Unikatowy charakter usług, oryginalne wnętrza, bogaty kalendarz wydarzeń oraz ofert specjalnych przyciąga wielu klientów, mimo iż ceny zakwaterowania nie należą do najniższych.

Przedstawione przykłady pokazują m.in. jak ważna jest spójność, komplementarność oferowanych usług. Specjalizacja w obiektach hotelarskich wymaga jednak zbudowania w firmie tzw. kultury myślenia o przyszłości (Borodako 2011), umiejętności przewidywania zmian na rynku turystycznym pod wpływem działania różnych czynników.

Analiza SWOT

Wskazanie mocnych, słabych stron, szans i zagrożeń przedsiębiorstwa ułatwia sprecyzowanie kierunków rozwoju firmy. Przedstawiona analiza swot jest efektem rozważań właściciela hotelu oraz autorki opracowania.

Do najważniejszych mocnych stron hotelu należy zaliczyć:

- ▶ korzystne położenie (obiekt położony blisko Poznania, a zarazem z dala od zgiełku, w otoczeniu zieleni);
- ▶ dobry dojazd do hotelu dla samochodów osobowych i autobusów;
- ▶ duży, bezpieczny parking;
- ▶ otwarte tereny zielone (zwiększające poczucie komfortu gości w czasie imprez);
- ▶ nowoczesny obiekt;
- ▶ ciekawy, odmienny od ogółu hoteli design;

- ▶ kameralna atmosfera;
 - ▶ wysoka jakość świadczonych usług;
 - ▶ indywidualne podejście do każdego gościa;
 - ▶ dobra kuchnia (opinie na jej temat rozpowszechnione w lokalnym środowisku);
 - ▶ otwartość dyrekcji na nowe pomysły;
 - ▶ wykorzystanie zewnętrznych źródeł finansowania (co świadczy o większej przedsiębiorczości);
 - ▶ wycucie smaku przy organizacji imprez;
 - ▶ współpraca z lokalnym środowiskiem na rzecz różnych inicjatyw. Natomiast do głównych słabych stron zaliczyć można:
 - ▶ brak strefy odnowy biologicznej;
 - ▶ za mało wyróżniające się oferty specjalne;
 - ▶ brak atrakcji, które mogłyby zatrzymać gości na dłużej;
 - ▶ wspólne pomieszczenia rekreacyjno-konferencyjne;
 - ▶ niewystarczająca w stosunku do potrzeb liczba miejsc noclegowych;
 - ▶ zbyt słabe wykorzystanie w promocji swoich działań na rzecz środowiska lokalnego (marketingu społecznego).
- Szanse dla badanego hotelu:
- ▶ rozwijająca się turystyka biznesowa (rosnąca liczba szkoleń pracowników);
 - ▶ zwiększające się zainteresowanie organizacją imprez okolicznościowych poza domem;
 - ▶ upowszechniający się trend wyjazdów krótszych, a częstszych (przy okazji świąt, długich weekendów);
 - ▶ zwiększająca się aktywność turystyczna seniorów;
 - ▶ rosnąca świadomość i wiedza ekologiczna turystów – trend wypoczynku w bliskim kontakcie z naturą;
 - ▶ wzrost popularności zindywidualizowanej oferty;
 - ▶ możliwość rozbudowy obiektu (zwiększenie bazy noclegowej oraz zaplecza rekreacyjnego);
 - ▶ rozwijająca się turystyka konna w okolicy, dająca możliwość współpracy i uatrakcyjnienia pakietu pobytowego;
 - ▶ rozbudowa infrastruktury turystycznej w otoczeniu hotelu (np. nowy tematyczny szlak rowerowy).

Zagrożenia:

- powstawanie nowych hoteli oferujących więcej miejsc noclegowych oraz bogatszy pakiet usług dodatkowych;
- kryzys gospodarczy ograniczający wydatki przedsiębiorców na szkolenia, a gościom indywidualnym możliwość organizacji imprez okolicznościowych, krótkotrwałych wyjazdów turystycznych (cena jako główny wyznacznik oferty konkurencyjnej).

Badania ankietowe

W rozwoju oferty hotelu istotne jest poznanie opinii specjalistów z danej branży oraz gości korzystających z usług. Ze względu na ograniczone możliwości czasowe realizacji części empirycznej autorka opracowania przeprowadziła wywiad standaryzowany z osobami na co dzień zajmującymi się teoretyczną i praktyczną analizą zagadnień branży turystycznej (pracownicy naukowi wielkopolskich uczelni wyższych, wśród których realizowany jest kierunek studiów turystyka). Dodatkowo badania poszerzono o wywiad z osobami (pracownikami firm) odpowiedzialnymi za wybór miejsca szkoleń.

Łącznie do dalszej analizy uzyskano 19 poprawnie wypełnionych kwestionariuszy. Należy nadmienić, iż przedłożone formularze zawierały pytania zamknięte, jak i otwarte, by pozwolić respondentom na swobodne wyrażenie swoich opinii.

W pierwszej części kwestionariusza ankietowani mieli wskazać skojarzenia nasuwające się po zapoznaniu się z logo i stroną hotelu. Większość osób utożsamiało obiekt z bliskim kontaktem z naturą, wyuczuciem smaku i eleganckim minimalizmem.

Badani proszeni o ocenę ogólnego wizerunku hotelu, najczęściej wskazywali, iż jest to obiekt ciekawy, odmienny od powszechnie spotykanych (taką deklarację złożyło aż 16 osób). Natomiast więcej zróżnicowanych opinii pojawiło się przy ocenie oferty gastronomicznej hotelu. Ponad połowa respondentów (9 osób) uznała ją za bogatą, zróżnicowaną o przystępnych cenach. Dla 4 osób proponowane menu było także bogate, ale uznało je za wygórowane pod względem cenowym. Kolejne 4 osoby określiły propozycje gastronomiczne jako mało urozmaicone, ale przystępne cenowo. Jedynie 2 badanych uznało tę ofertę jako mało zróżnicowaną o wygórowanych cenach.

Istotnym elementem wywiadu była ocena ofert specjalnych hotelu. Większość badanych (14 osób) wykazała się tu zgodnością odpowiedzi, podkreślając, że są one mało urozmaicone, podobne jak w innych obiektach.

Respondenci, poproszeni o określenie konkurencyjności badanego hotelu na tle innych obiektów o podobnym standardzie, niemal jednogłośnie (16 osób) wyrazili pozytywną opinię, zaznaczając jednak, iż oferta wymaga wprowadzenia dodatkowych usług wyróżniających hotel na rynku.

Przytoczona wyżej część wyników badań przedstawia w pozytywnym świetle ten krótko działający obiekt hotelarski, ale i sugeruje potrzebę wprowadzenia zmian w wizerunku oferty analizowanego hotelu (dotyczy to głównie tzw. ofert specjalnych), celem ugruntowania jego pozycji na tle konkurentów.

PODSUMOWANIE

Analizując przytoczone dane, można wyciągnąć następujące wnioski:

- wielkopolski rynek hotelowy jest postrzegany nadal jako atrakcyjne miejsce realizacji inwestycji (świadczy o tym systematycznie rosnąca liczba obiektów i kolejne inwestycje – wysokie miejsca województwa wielkopolskiego w ogólnopolskich rankingach);
- trend rozwoju hoteli 3* jako najmniej ryzykownego rodzaju inwestycji hotelarskiej w polskich warunkach będzie się umacniał w kolejnych latach.

Powyższe stwierdzenia argumentują potrzebę upowszechniania wśród hotelarzy kultury myślenia o przyszłości, umiejętności przewidywania zmian rynkowych i dopasowywania oferty wobec zmieniających się warunków podażowych, jak i popytowych.

Zalecane kierunki rozwoju oferty małych, niezależnych hoteli o standardzie trzech gwiazdek (do grupy tego typu hoteli zalicza się także analizowany obiekt) winny zmierzać w stronę:

- wykorzystania kameralnej atmosfery obiektu jako ważnego atutu wobec hoteli sieciowych (indywidualne podejście do gościa jako wartość dodana, podnosząca jakość obiektu);

- ▶ wdrażania proekologicznych rozwiązań, ekotechnologii na większą skalę (badania przeprowadzone wśród klientów hoteli sieciowych m.in. w Sheratonie, potwierdziły zainteresowanie gości tą problematyką);
- ▶ budowania ofert skierowanych do seniorów;
- ▶ wdrażania oryginalnych, dopasowanych do specyfiki obiektu, ofert specjalnych, które podkreślają wyjątkowość hotelu i elastyczność na zmiany zachodzące na rynku hotelarskim.

Biorąc pod uwagę trudności, spotykane we wdrażaniu nowatorskich inicjatyw w wielu niezależnych obiektach hotelarskich, przedstawione wyżej wnioski stanowią istotny argument dla budowania foresightu regionalnego dla branży turystycznej. Wymaga to jednak zaangażowania i współpracy wielu podmiotów, by skutecznie wdrażać kolejne etapy przedsięwzięcia, poczynawszy od jego uruchomienia, przez upowszechnienie wyników, a skończywszy na implementacji i kontynuacji procesu (Borodako 2010).

Warto podkreślić, że wspólnie wypracowane efekty branżowego foresightu regionalnego mogą przyczynić się do zbudowania wyraźnego wizerunku turystycznego obszaru, rozpoznawalnego wśród gości krajowych, jak i zagranicznych, przekładając się na większą efektywność ekonomiczną poszczególnych przedsiębiorstw (w tym także hoteli).

LITERATURA

- Borkowski S., Wszendybył E. (2007), *Jakość i efektywność usług hotelarskich*, PWN, Warszawa.
- Borodako K. (2009), *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Borodako K. (2010), *Identyfikacja perspektywicznych segmentów turystyki jako wkład do foresightu regionalnego i tworzenia strategii rozwoju sektora*, [w:] A.Panasiuk (red.), *Potencjał turystyczny. Zagadnienia ekonomiczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” nr 591, Ekonomiczne Problemy Usług nr 53, Szczecin.
- Borodako K. (2011), *Foresight w turystyce. Bariery wykorzystania i rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Foresight Wielkopolska, www.foresightwielkopolska.pl
- Główny Urząd Statystyczny, Bank Danych Lokalnych, www.stat.gov.pl

- Heger T., Rohrbeck R. (2012), *Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields*, "Technological Forecasting & Social Change" No. 79.
- Jażdżewska I. (2003), *Statystyka dla geografów*, Łódź.
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B. (2002), *Produkt turystyczny albo jak organizować poznawanie świata*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kowalczyk A. (2001), *Geografia turystyki*, PWN, Warszawa.
- Mayntz R., Holm K., Hubner P. (1985), *Wprowadzenie do metod socjologii empirycznej*, PWN, Warszawa.
- Milewska, M., Włodarczyk B. (2005), *Hotelarstwo. Podstawowe wiadomości z zakresu hotelarstwa*, Wydawnictwo WSTH w Łodzi.
- Nawrocka E., Oparka S. (2007), *Hotel w XXI wieku. Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław.
- Plan Rozwoju Lokalnego Powiatu Wrzesińskiego na lata 2007 – 2013, Uchwała nr 73 z dn.30.10.2007.
- Sztumski J. (1995), *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice.
- Szubstarski R. (2011), *Boom hotelarski trwa*, [w:] *Raport z rynku hotelarskiego w Polsce*, Warszawa.
- Tokarz A., Lewandowska A. (2005), *Badania rynku turystycznego. Materiały do studiowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Urząd Marszałkowski w Poznaniu (2012), *Wykaz obiektów hotelarskich z dn.19.10.2012*, <http://www.umww.pl/turystyka/baza-noclegowa.html> (stan z dn.20.10.2012).
- Urząd Marszałkowski w Poznaniu (2007), *Strategia rozwoju turystyki w województwie wielkopolskim na lata 2007 – 2013*, <http://www.umww.pl/pub/uploaddocs/strategia-rozwoju-turystyki-w-województwie-wielkopolskim.1259157627.pdf> (stan z dn.20.10.2012).
- Zespół Instytutu Turystyki w Warszawie (2007), *Strategia rozwoju turystyki w województwie wielkopolskim*, Poznań; <http://www.umww.pl/pub/uploaddocs/strategia-rozwoju-turystyki-w-województwie-wielkopolskim.1259157627.pdf>

ANNA PRZYBYLSKA

Wydział Nauk Geograficznych i Geologicznych
Uniwersytet im. A. Mickiewicza w Poznaniu
anna.przybylska@amu.edu.pl

Przewidywanie a prognozowanie przyszłości przedsiębiorstw turystycznych

SŁOWA KLUCZOWE: *foresight korporacyjny, prognozowanie, kierunki rozwoju, przedsiębiorstwa turystyczne*

STRESZCZENIE: W pracy przedstawiono foresight korporacyjny jako narzędzie badania przyszłości na przykładzie Hotelu Twardowski w Poznaniu. Dla uzyskania całościowej wiedzy na temat możliwości rozwoju hotelu, wyniki rozszerzono o elementarne badania z zakresu prognozowania, tak aby badaniu podlegał ogół czynników i zjawisk o charakterze technicznym, ekonomicznym, a także społecznym. Przedmiotem badań był hotel biznesowy, charakteryzujący się indywidualnymi cechami, które są w znaczący sposób zależne od warunków panujących w gospodarce, od przedmiotu działania i jego zakresu, a także od zaangażowania pracowników. Przeprowadzone badania obejmowały nie tylko elementy wewnętrzne przedsiębiorstwa, ale również wszelkiego rodzaju elementy zewnętrzne traktowane jako swego rodzaju czynniki bezpośrednio oddziałujące na funkcjonowanie i kierunki rozwoju hotelu.

Foresight and forecasting the future of tourist enterprises

KEY WORDS: *corporate foresight, forecasting, development directions, tourist enterprises*

ABSTRACT: The article presents a corporate foresight as a tool for investigating future opportunities on the example of Hotel Twardowski in Poznań as a case study. To obtain a comprehensive information on the hotel's development opportunities the results were extended to include basic forecasting methods so as to take into account some general factors and phenomena of a technical, economic and social nature. The subject of the research was the hotel aimed at the business sector, characterized by individual features which are significantly dependent on the general state of the economy, as well as on the field and scope of its activity, and on the hotel employees'

commitment. The research included not only internal components of the enterprise, but also external elements treated as factors which exert a direct influence on the functioning and development directions of the hotel

WPROWADZENIE

Popyt turystyczny charakteryzuje się nagłymi zmianami kierunków trendów, sezonowością oraz wpływem takich wydarzeń, jak wojny i katastrofy naturalne, które bardzo utrudniają prawidłowy proces prognozowania.

Celem opracowania jest sformułowanie celów marketingowych przedsiębiorstwa turystycznego, ocena ich stopnia realizacji oraz ocena oferowanych przez przedsiębiorstwo produktów. Formułowanie celów marketingowych bezpośrednio wynikało z oceny sytuacji przedsiębiorstwa turystycznego w aspekcie czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Przedmiotem badań był hotel biznesowy w Poznaniu nie tylko na tle pozostałych obiektów noclegowych o podobnym profilu działania, ale również na tle wszystkich czynników bezpośrednio lub pośrednio oddziałujących na jego rozwój. Przeprowadzone badania obejmowały elementy przewidywania oraz prognozowania możliwych kierunków rozwoju analizowanego hotelu.

PRZEGLĄD LITERATURY

Pierwsze prace dotyczące foresightu (również tego korporacyjnego) były prowadzone w latach 70. ubiegłego wieku i obejmowały w znacznym zakresie wszelkiego rodzaju prognostyczną działalność przedsiębiorstwa. Jednak stosunkowo rzadko wyniki te były publikowane w postaci opracowań naukowych, co jednocześnie powodowało, że nie miały one zasadniczego wkładu w naukę. Dodatkowo foresight korporacyjny jest dotychczas najmniej znany i opisany w literaturze (np. regionalny, technologiczny, naukowy) (Badecka, Skonieczny, 2009).

Do najważniejszych badań w zakresie foresightu należy zaliczyć przede wszystkim prace ekspertów Unii Europejskiej, którzy w swoim

Raportcie²⁸ wykazali potencjał, jakim charakteryzuje się foresight regionalny. Badania prowadzone przy wykorzystaniu narzędzia, jakim jest foresight miały charakter metodyczny oraz rozwojowy. Do pierwszej grupy należy przede wszystkim zaliczyć prace: Burmeister, Neef, Beyers (2004) oraz Cuhls (2000). Na rynku polskim najważniejszymi publikacjami z tego zakresu są: opracowanie Jasińskiego (2007) w zakresie badania przyszłości za pomocą tego narzędzia oraz artykuł Badeckiej i Skoniecznego (2009), którzy w jasny sposób wskazują metodykę przygotowywania foresightu korporacyjnego. Problematyką foresightu w zakresie przedsiębiorstw zajmowali się ponadto: Rohrbeck (2012) oraz Heger, Rohrbeck (2012). Odrębną grupę prac badawczych stanowią foresight specjalistyczne, np. Foresight Technologiczny NT FOR Podlaskie 2020. Regionalna strategia rozwoju nanotechnologii (Nazarko (red.), Ejdyś (red.), 2011), foresight przedsiębiorstw turystycznych Małopolski (Borodako, 2011), foresight sieci gospodarczych Wielkopolski (Wyrwicka (red.), 2010) czy też Narodowy Program Foresight Polska 2020 (2009).

Jedynym syntetycznym opracowaniem w zakresie przewidywania kierunków rozwoju turystyki jest opracowanie Borodako (2011), w pozostałych pracach badawczych turystyka traktowana jest jako poboczny element gospodarki. Wielu autorów, ze względu na małą przewidywalność tych metod, wynikającą z wrażliwości rynku turystycznego na wszelkiego rodzaju zmiany w gospodarce, niechętnie wykorzystuje tę metodykę. Pewne aspekty rozwoju turystyki w zakresie transportu na obszarach atrakcyjnych turystycznie podjęto w opracowaniu Czyczuli (2007). Dodatkowo treści te zostały dosyć obszernie poszerzone o aspekty inwestycyjne i ochronne w zakresie infrastruktury turystycznej. Stosunkowo ciekawym ujęciem foresightu turystycznego jest opracowanie dotyczące kierunków rozwoju systemów satelitarnych w aspekcie nowych technologii kosmicznych jako skoku technologicznego w sektorze transportu orbitalnego (Ryzenko, Bandurska, Kobierzycka 2007).

Natomiast prognozowanie rozwoju turystyki zazwyczaj polegało na wykorzystaniu danych wtórnych, zbieranych często przez rządy lub inne agencje. Ze względu na charakter tych danych popyt turystyczny

²⁸ Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2002.

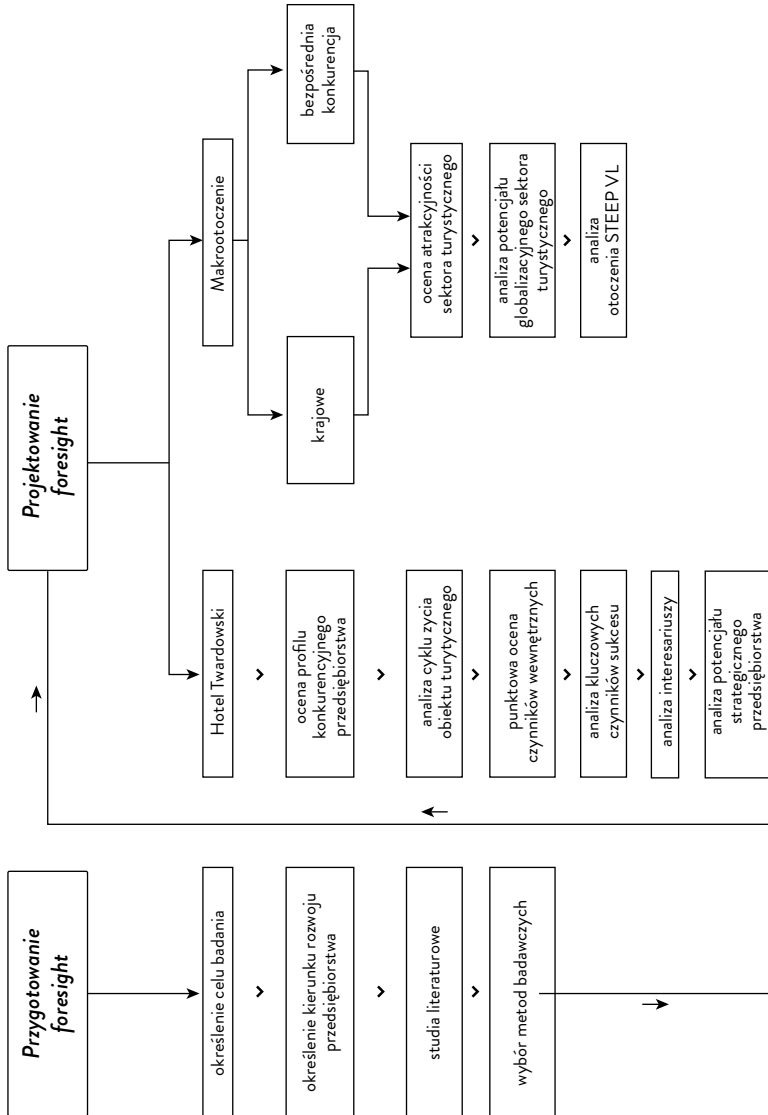
był zazwyczaj mierzony liczbą turystów, choć kilku naukowców traktowało w analizach wydatki turystów jako środek popytu (Song, Smeral, Li, Chen, 2008), (Athanasopoulos, Hyndman, Song, Wu 2011), (Song, Witt, Jensen, 2003). Dodatkowo w oparciu o metody ilościowe oraz jakościowe został opracowany przez UNWTO podręcznik metodyczny prognozowania w turystyce (UNWTO, 2008).

Swoistym rodzajem połączenia metod składających się na prognozowanie i przewidywanie były badania przeprowadzone przez Yüksel (2007), który wykorzystując m.in. średnie ruchome, metodę Holt-Winters, model ARIMA w połączeniu z panelem eksperckim metodą Delphi uzyskał bardziej wiarygodne wyniki w zakresie prognozowania zapotrzebowania na usługi pięciogwiazdkowego hotelu w Ankarze. Tak przeprowadzony proces prognozowania, który zintegrował jednocześnie metody ilościowe i jakościowe, pozwolił na dostosowanie się przedsiębiorstwa do zachodzących zmian na rynku.

METODY BADAŃ

Prawidłowe określenie kierunków rozwoju przedsiębiorstwa turystycznego (i nie tylko) musi obejmować kompleksowe połączenie metod ilościowych oraz jakościowych. Jedynie synteza tych dwóch podejść pozwoli wskazać jasne i ukierunkowane szanse rozwoju danej firmy. Bardzo często badania jakościowe są uzupełnieniem oraz wyjaśnieniem tendencji, które są zarysowane na podstawie badań ilościowych. Przewidywanie i prognozowanie dla określenia możliwych kierunków rozwoju przedsiębiorstw nie dysponuje standardowymi, odrębnymi tylko dla siebie metodami badań. Ze względu na procesy rządzące wewnątrz przedsiębiorstw i relacje zachodzące pomiędzy nimi a otoczeniem społeczno-gospodarczym najistotniejsze wydaje się połączenie analizy otoczenia przedsiębiorstwa, określenie przyszłych trendów w zakresie rozpatrywanego działu gospodarki oraz określenie możliwych scenariuszy rozwoju przedsiębiorstwa. Ze względu na chęć ujęcia możliwości rozwoju przedsiębiorstwa turystycznego w aspekcie wielokryterialnym powyższy wachlarz metod poszerzono m.in. o: ocenę profilu konkurencyjnego przedsiębiorstwa i jego makrootoczenia, punktową ocenę atrakcyjności przedsiębiorstwa oraz sektora turystycznego, analizę

Rycina 1. Schemat procesu badawczego w ramach realizowanego projektu



Źródło: opracowanie własne.

kluczowych czynników sukcesu przedsiębiorstwa oraz analizę potencjału strategicznego hotelu. Wykorzystane metody w zakresie prognozowania oraz przewidywania podzielono na: metody obejmujące analizę przedsiębiorstwa oraz na metody obejmujące całe makrootoczenie (ryc.1). Mnogość wykorzystanych metod pozwoliła na szczegółowe określenie uwarunkowań regionalnych i krajowych oraz organizacyjnych. Wykorzystane metody były ponadto oparte na wykorzystaniu kierunkowej wiedzy ekspertów, w celu określenia długoterminowej strategii rozwoju przedsiębiorstwa i miały za zadanie określanie punktów krytycznych działań w zakresie podejmowania decyzji o wybranej strategii działania w odniesieniu do otoczenia społeczno-gospodarczego.

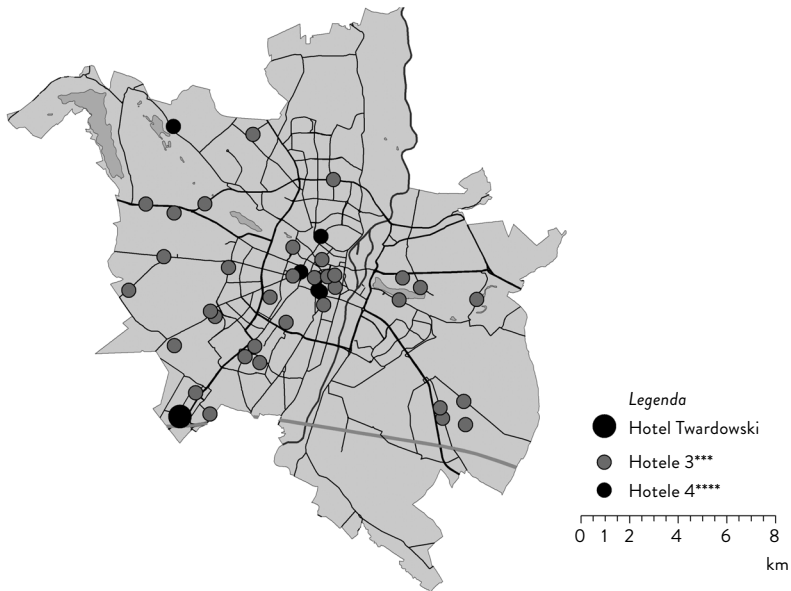
Ze względu na szerokie spektrum wykorzystanych metod oraz uzyskanych wyników w opracowaniu przedstawiono jedynie wybrane wyniki z badań.

CHARAKTERYSTYKA PRZEDMIOTU BADAŃ

Hotel Twardowski należy do grupy hoteli biznesowych, cztero-gwiazdkowych. Usytuowany jest nieopodal centrum Poznania, zaledwie 1 km od autostrady A2 oraz 6 km od Międzynarodowych Targów Poznańskich i dworca kolejowego Poznań Główny (ryc. 2). Posiada 58 nowocześnie urządzonych pokoi typu Classic (1- lub 2-osobowych) oraz 4 apartamenty, w tym luksusowy apartament prezydencki. Wszystkie pokoje są przestrzenne i klimatyzowane, wyposażone w łazienkę z prysznicem lub wannę, wc oraz suszarką do włosów, telefon, lodówkę, radio, czajnik, szlafroki, telewizję satelitarną, telewizory LCD. Unikatowy klimat hotelu nadają: ogród zimowy, akwarium z rybami morskimi, Roma Bar oraz Music Pub.

Hotel Twardowski posiada również bogate zaplecze konferencyjno-bankietowe. Dysponuje 3 wielofunkcyjnymi salami, wyposażonymi w nowoczesny sprzęt konferencyjny o łącznej powierzchni ponad 240m² dla 300 osób, usytuowanie na parterze daje elastyczne możliwości aranżacyjne. Dzięki mobilnym ścianom działowym sale można szybko przekształcić w 3 mniejsze przeznaczone do spotkań lub szkoleń o charakterze panelowym. W salach można zorganizować profesjonalną videokonferencję, a filmy lub prezentacje mogą być wyświetlane jedno-

Rycina 2. Otoczenie konkurencyjne Hotelu Twardowski



Opracowanie: Jacek Cieśliewicz.

cznie na 3 dużych ekranach. Wszystkie sale konferencyjne w Hotelu Twardowski są klimatyzowane, wyposażone w nowoczesny sprzęt audiowizualny (m.in. wysokiej klasy rzutnik multimedialny), sprzęt nagłaśniający oraz szybkie łącze internetowe. Gościom biznesowym zapewnia się kompleksową pomoc i obsługę techniczną. Każda z sal posiada indywidualne wyjście na hotelowy taras, a foyer hotelu stanowi dodatkowa przestrzeń konferencyjno-wystawiennicza. Ponadto oferuje gościom również bezpłatny dostęp do Centrum Spa & Wellness, na terenie którego znajduje się kryty basen. W okresie od 11.12.2008 r. do 30.06.2010 r. Hotel Twardowski realizował projekt pt: „Uruchomienie działalności czterogwiazdkowego Hotelu Twardowski dzięki zakupom nowoczesnych urządzeń i wyposażenia”.

Znaczące portale internetowe, prowadzące systemy rezerwacyjne i jednocześnie ocenę warunków zakwaterowania na terenie obiektów noclegowych, wskazują jednoznacznie na bardzo dobre warunki

panujące w Hotelu Twardowski. Do elementów najwyżej ocenianych zaliczono: czystość, personel oraz stosunek jakości do ceny. Dosyć dużym osiągnięciem hotelu są wyniki rankingu Top 10 hoteli biznesowych, który został przeprowadzony przez serwis hotel.info. Zgodnie z wynikami prezentowanego rankingu, Hotel Twardowski uplasował się na 2. miejscu w kraju. Powyższy ranking został przeprowadzony na podstawie oceny gości, brano głównie pod uwagę preferencje osób podróżujących służbowo, dla których ważny jest stosunek jakości do ceny. W ocenie uwzględniano też tendencję do wybierania hoteli o średnim i podwyższonym standardzie, dlatego całościowej ocenie podlegały hotele 2-, 3-, 4-gwiazdkowe (łącznie z 4,5-gwiazdkowymi). Kolejnym sukcesem obiektu okazały się wyniki Best Hotel Award 2011²⁹, w którym Hotel Twardowski zajął również 2. miejsce w kategorii: Premiera roku. Konkurs został przeprowadzony przy współpracy Global Hotels & Travel oraz rezerwuje.pl.

WYNIKI BADAŃ

Aktualna strategia marketingowa przedsiębiorstwa, jakim jest Hotel Twardowski jest ściśle powiązana z panującą koniunkturą na rynku turystycznym. Do głównych jej elementów zaliczono przede wszystkim: agresywną politykę cenową na portalach sprzedażowych (np. Booking), podpisywanie umów korporacyjnych oraz znaczną liczbę pracowników zatrudnionych w dziale sprzedaży.

W ramach przeprowadzonej analizy warunków rozwoju przedsiębiorstw noclegowych w Polsce dokonano oceny wpływu czynników: społecznych, technologicznych, ekonomicznych, ekologicznych, politycznych, prawnych, przyrodniczych oraz systemu wartości na możliwości rozwoju przedsiębiorstw hotelowych. Badanie zostało przeprowadzone w dwóch etapach. W pierwszej kolejności dokonano oceny wymienionych czynników w hotelach znajdujących się na terenie województwa wielkopolskiego. Porównano ją z wynikami Hotelu Twardowski. Ze szczegółowej analizy wynika jednoznacznie, że

²⁹ Konkurs obejmował również wszystkie obiekty noclegowe zlokalizowane na terenie Polski.

wyniki przedmiotowego hotelu nie odbiegają od oceny uzyskanej na podstawie przeprowadzonych badań w Wielkopolsce. Do grupy czynników, mających największe znaczenie dla rozwoju bazy noclegowej, jednoznacznie zaliczono czynniki ekonomiczne oraz przyrodnicze. Wśród czynników ekonomicznych można rozróżnić dwie grupy: czynniki zewnętrzne, niezależne od przedsiębiorstw turystycznych, np. dochód potencjalnych turystów, poziom zamożności społeczeństwa, zwiększenie siły nabywczej Polaków, silny wzrost znaczenia turystyki biznesowej w województwie, oraz czynniki wewnętrzne – zależne od przyjętych przez przedsiębiorstwa kierunków rozwoju, np. umiejętność i chęć pozyskiwania funduszy krajowych i unijnych na rozwój działalności turystycznej, posiadanie własnych środków finansowych przez przedsiębiorstwo oraz znajomość różnych form finansowania przedsiębiorstwa. Dostatecznie istotnymi czynnikami, mającymi bezpośredni wpływ na kierunki rozwoju i ogólne możliwości przedsiębiorstw są: inflacja, wahania kursów walut oraz kryzys globalny, który bezpośrednio wpływa na fluktuację popytu. Wysoka ocena występujących walorów przyrodniczych zarówno w Hotelu Twardowski, jak i w innych hotelach w województwie wielkopolskim wskazuje jednoznacznie na ogromne znaczenie sytuowania tego rodzaju przedsiębiorstw w okolicach atrakcyjnego środowiska przyrodniczego z występującymi zbiornikami wodnymi, nadającymi się do użytkowania rekreacyjnego. Analiza wykazała ponadto, że system wartości przyjmowany przez polskie społeczeństwo odgrywa istotną rolę w podejmowaniu decyzji nie tylko o podróży, ale również w wyborze destynacji. Za kluczowe czynniki uznano: wzrost motywacji do uprawiania turystyki, większą popularność turystyki jako formy wypoczynku, jakość wypoczynku, jak również wzrost poziomu zaufania społecznego do przedsiębiorstw branży turystycznej.

W ramach przeprowadzonej punktowej oceny atrakcyjności sektora usług turystycznych dokonano analizy szeregu czynników i ich wpływu na możliwości rozwoju przedmiotowego sektora. Wykonana analiza obejmowała dwa aspekty czasowe – teraźniejszość oraz perspektywę 5 lat. Perspektywa pięcioletnia została przyjęta ze względu na dynamikę zmian w zakresie usług turystycznych oraz ogrom czynników mających bezpośredni wpływ na ten sektor gospodarki.

Mimo stwierdzonej znacznej dynamiki w zakresie obsługi ruchu turystycznego z badań wynika, że tylko nieznaczna część zjawisk będzie miała zasadniczy wpływ na kierunki rozwoju przedsiębiorstw turystycznych. Ponadto w pięcioletniej perspektywie czasowej rola tylko pięciu czynników zmieni swoją wielkość oddziaływania. Do najważniejszych czynników wpływających bezpośrednio na wielkość rynku docelowego oraz sposób dotarcia do klienta zaliczyć należy zmiany technologiczne w zakresie systemów rezerwacji oraz pozostałe usługi innowacyjne w turystyce poszerzające jej ofertę. Kadra kierownicza hotelu zauważa ponadto, że zwiększa się też poziom kompetencji kadry sektora turystycznego. Do zakresu uznawanych kwalifikacji należy dołożyć umiejętności oraz kompetencje, gdyż to one będą głównym czynnikiem różnicującym rynek turystyczny. Jedynym czynnikiem, który został wskazany przez ankietowanych jako ten, którego znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw spadnie, to współpraca. Uzasadnienia dla takiego przekonania należy oczywiście szukać we wzroście liczby przedsiębiorstw turystycznych, a tym samym w rosnącej konkurencji pomiędzy nimi.

Kolejne etapy badania dotyczyły analizy strategicznej przedsiębiorstwa w zakresie wewnętrznego funkcjonowania oraz zachowania wobec konkurencji. Wcześniej przeprowadzone analizy skorelowano z wynikami szczegółowej analizy *tows*³⁰, odpowiadając jednocześnie na pytania: czy zidentyfikowane zagrożenia osłabią hotel? czy szanse wzmocnią potencjał hotelu? czy zagrożenia wzmocnią słabości hotelu? czy szanse hotelu pozwolą przezwyciężyć słabości? czy zidentyfikowane siły pozwolą wykorzystać szanse? czy słabości hotelu nie przeszkodzą w wykorzystaniu szans? Wykonana analiza wykazała, że do najsilniejszych stron hotelu należy zaliczyć: wielkość sal konferencyjnych,

³⁰ Metoda analizy strategicznej służąca do badania otoczenia organizacji oraz analizy jej wnętrza. Pojęcie *tows Analyse* jest równoznaczne z pojęciem analizy *swot* lecz wg wielu badaczy akronim angielskich słów: *Threats* (zagrożenia w otoczeniu), *Opportunities* (szanse w otoczeniu), *Weaknesses* (słabe strony organizacji), *Strengths* (mocne strony organizacji), ma być umieszczony w takiej kolejności, żeby zrobić nacisk na sekwencję rozwiązywania problemów w procesach formułowania strategii.

Rycina 3. Wyniki punktowej oceny atrakcyjności sektora usług turystycznych w Polsce

Czynnik	Wartość czynnika dzisiaj	Wartość czynnika w perspektywie 5-letniej	Zmiana
aktualna wielkość rynku docelowego	3	5	↑
przewidywana dynamika wzrostu rynku docelowego	4	4	
sezonowość sprzedaży usług	5	5	
zmiany technologiczne / innowacje na rynku	3	5	↑
intensywność konkurencji	4	4	
umiejętność współpracy pomiędzy przedsiębiorcami	3	2	↓
wymagania kapitałowe	2	2	
bariery w sprzedaży usług	4	4	
elastyczność cenowa	5	5	
pojawienie się nowej konkurencji	4	5	↑
możliwość wejścia z ofertą na rynki zagraniczne	4	4	
rentowność sektora usług turystycznych	4	4	
możliwość różnicowania produktów	4	4	
zmiany polityczne	1	1	
zmiany gospodarcze	3	3	
zwiększenie kompetencji kadry sektora	4	5	↑
jakość usług turystycznych	5	5	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

strukturę własnościową hotelu, kadre menedżerską oraz brak rozdrobnienia w zakresie zarządzania. Natomiast do najsłabszych stron hotelu zaliczono: zbyt małą liczbę oferowanych miejsc noclegowych, zbyt małą ilość atrakcji towarzyszących ofercie, brak zagospodarowania terenu ościennego/zewnętrznego. Identyfikacja tak określonych słabych stron hotelu wskazuje jednoznacznie, że mogą one zmieniać swój charakter i hotel – wykorzystując swoje szanse – może zniwelować słabe strony poprzez rozbudowę oferty. Do największych szans hotelu, które są wciąż wykorzystywane i które charakteryzują się nadal znacznym potencjałem, należy przyjęta polityka cenowa, która jest stale przygotowywana

pod konkretnego kontrahenta, co wskazuje na dużą elastyczność w zakresie dostosowywania oferty do klienta. Niestety zidentyfikowane zagrożenia mają znaczne oddziaływanie na cały rynek hotelowy nie tylko w Poznaniu, ale w całym kraju. Największe zagrożenia to: duża liczba hoteli (w tym biznesowych), rosnąca liczba hosteli, ogólny kryzys na rynku w zakresie organizacji konferencji, poszukiwanie wszelkiego rodzaju oszczędności przez firmy. Przeprowadzona analiza wykazała, że w Hotelu Twardowski prowadzona jest agresywna strategia typu maxi-maxi, która dąży do wykorzystania pojawiających się szans na rynku, bazując jednocześnie na swoich mocnych stronach. Stosowany jest rodzaj silnej ekspansji rozwojowej, na co dowodem są osiągnięcia hotelu już w pierwszych latach jego funkcjonowania, wchodzenie na nowe rynki, inwestowanie i dalsza budowa przewagi konkurencyjnej.

PODSUMOWANIE

Każde przedsiębiorstwo podejmuje w mniejszym lub większym zakresie działania zorientowane na przyszłość, co jest jego warunkiem rozwoju. W przygotowywaniu takiej wizji rozwoju bardzo pomocnym narzędziem jest prognozowanie w połączeniu z foresightem. Synteza tych metod umożliwia uwzględnienie w perspektywie rozwoju wszystkich czynników ilościowych i jakościowych mających bezpośredni wpływ na rozwój gospodarczy. Przewidywanie i prognozowanie branżowe powinno być poprzedzone badaniami na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw, charakteryzujących się znaczącym stopniem rozwoju na poziomie kraju bądź regionu. Wynika to przede wszystkim z faktu, że każda firma charakteryzuje się indywidualnymi cechami, które w znaczący sposób są zależne od warunków, w jakich działa, od przedmiotu prowadzonej działalności oraz od charakteru interesariuszy, którzy mają bezpośredni wkład w rozwój firmy.

W przeprowadzonych badaniach dokonano analizy wszystkich czynników oddziałujących na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, jakim jest Hotel Twardowski. Analizowane czynniki podzielono na oddziałujące pobudzająco oraz na te, które zasadniczo przyczyniają się do zmniejszenia popytu na usługi turystyczne, a w konsekwencji dokonano pomiaru ich sposobu oddziaływania. Ocena wpływu wymienionych czynników

nie wykazuje zasadniczych różnic pomiędzy nimi w uwzględnionej pięcioletniej perspektywie czasowej. Zauważalne natomiast staje się znaczenie czynników, które nie tyle że wpływają na zmniejszenie popytu turystycznego, ale raczej ograniczają funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych na rynku polskim.

Foresight korporacyjny decyduje nie tylko o prawidłowym rozwoju przedsiębiorstwa. Pozwala ponadto na osiągnięcie założonych przez przedsiębiorstwo celów (Diessl, 2006). Prawidłowe wykorzystanie tego narzędzia daje szansę na zdobywanie nowych branż oraz rynków. A przez wzgląd na dynamiczny charakter trendów panujących w turystyce konieczne staje się tu nadążanie za modą.

LITERATURA

- Athanasopoulos G., Hyndman R.J., Song H., Wu D.C. (2011), *The tourism forecasting competition*, "International Journal of Forecasting" vol. 27(3), July, s. 822-844.
- Badecka I., Skonieczny J., (2009), *Corporate Foresight jako narzędzie badania przyszłości przedsiębiorstwa*, www.ptzp.org.pl;
- Borodako K., (2011), *Foresight w turystyce. Bariery wykorzystania i rozwoju*, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa.
- Burmeister K., Neef A., Beyers B., (2004), *Corporate Foresight. Unternehmen gestalten Zukunft*, Murmann, Hamburg.
- Cuhls K., (2000), *Wie kann man ein Foresight-Prozess in Deutschland organisiert werden?*, www.library.fes.de, Bonn.
- Czyczula W., (2007), *Foresight technologiczny na rzecz zrównoważonego rozwoju Małopolski*, Kraków.
- Jasiński J., (2007), *Myślenie perspektywiczne. Uwarunkowania badania przeszłości typu foresight*, Instytut Nauk Ekonomicznych PAN, Warszawa.
- Diessl K., (2006), *Der corporate-Foresight-Prozess*, VDM, Saarbrücken.
- Gierszewska G., Romanowska M., (2009), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Heger T., Rohrbeck R., (2012), *Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields*, "Technological Forecasting & Social Change" No. 79 (2012) 819-831.
- Nazarko J., Ejdyś J. (red.), (2011), *Metodologia i procedury badawcze w projekcie Foresight Technologiczny NT FOR Podlaskie 2020. Regionalna strategia rozwoju nanotechnologii*, „Rozprawy Naukowe” nr 218, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok.

- Rohrbeck R., (2012), *Exploring value creation from corporate-foresight activities*, "Futures" 44 (2012), s. 440-452.
- Ryzenko J., Bandurska A., Kobierzycka A., (2007), *Kierunki rozwoju systemów satelitarnych: technologie kosmiczne*, www.kosmos.gov.pl
- Song H., Smeral E., Li G., Chen J.L., (2008), *Tourism Forecasting: Accuracy of Alternative Econometric Models Revisited*, "WIFO Working Papers" 326, WIFO.
- Song H., Witt S.F., Jensen T C., (2003), *Tourism forecasting: accuracy of alternative econometric models*, "International Journal of Forecasting" vol. 19(1), s. 123-141.
- UNWTO, (2008), *Handbook on Tourism. Forecasting Methodologies*, Published by the World Tourism Organization, Madrid, Spain.
- Wyrwicka M. (red.), (2010), *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, (Projekt: Foresight sieci gospodarcze Wielkopolski – scenariusze transformacji wiedzy wspierające innowacyjną gospodarkę), Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Yüksel S., (2007), *An integrated forecasting approach to hotel demand*, Presented at Mathematical and Computer Modelling, s. 1063-1070.

JOANNA STANISŁAWSKA

Wydział Ekonomiczno-Społeczny
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu
stanislawska@up.poznan.pl

Metoda SWOT jako narzędzie wyboru strategii rozwojowej przedsiębiorstwa z branży agrobiznesu

SŁOWA KLUCZOWE: metoda SWOT, strategia, przedsiębiorstwo agrobiznesu

STRESZCZENIE: Celem niniejszego artykułu było wypracowanie strategii rozwojowej przedsiębiorstwa agrobiznesu za pomocą metody swot. Jest to metoda, która ma duże znaczenie w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa. Ze względu na swoją kompleksowość umożliwia badanie wnętrza przedsiębiorstwa, jak i szeroko pojętego otoczenia, w jakim ono funkcjonuje.

W opracowaniu uwaga poświęcona została analizie przedsiębiorstwa agrobiznesu, który stanowi jeden z najważniejszych podsystemów gospodarki narodowej. Agrobiznes w swoim zakresie obejmuje produkcję, przetwórstwo i dystrybucję żywności oraz produktów pochodnych.

SWOT method as a tool for selection the development strategy for agribusiness enterprise

KEYWORDS: SWOT method, strategy, agribusiness enterprise

ABSTRACT: The aim of the article was to devise an agribusiness enterprise development strategy using the swot method. The method is significant in an information system of the enterprise. Due to its complexity, it enables the research on the company's inside, as well as on the environment in which the company operates. In the paper attention is paid to the analysis of the agriculture enterprise, which is a component of one of the most important subsystems of the national economy. The agribusiness in its scope includes production, processing and distribution of food and related products.

WPROWADZENIE

Podstawą funkcjonowania przedsiębiorstw jest podejmowanie decyzji określających kierunki przyszłego działania lub zmierzających do realizacji celów oraz ponoszenie odpowiedzialności za wywołane przez nie skutki (Kopeć 1972, Manteuffel 1972; Ziętara 1980; Baum, Wielicki 2004). Jakość podejmowanych decyzji w planowaniu strategicznym zależy w znacznym stopniu od wiedzy przedsiębiorstwa na temat środowiska zewnętrznego i wewnętrznego, a także od umiejętności spożytkowania tej wiedzy w procesie tworzenia i wyboru strategii.

W związku z dynamicznym rozwojem rolnictwa i gospodarki żywnościowej, przedsiębiorstwa w agrobiznesie, chcąc sprostać nowym warunkom, powinny usprawnić procesy zarządzania i organizacji. Celowi temu służy analiza strategiczna, przeprowadzana m.in. za pomocą analizy swot. Jest ona podstawą do planowania przyszłości przedsiębiorstwa. Celem artykułu było przedstawienie istniejącego potencjału w badanym przedsiębiorstwie agrobiznesu i wyznaczenie strategii działania, umożliwiającej wykorzystanie szans i mocnych stron, nie dopuszczając przy tym do powstania zagrożeń i doprowadzając do przewycięzania słabości. W opracowaniu uwaga poświęcona została analizie Przedsiębiorstwa X z sektora agrobiznesu, gdyż stanowi on jeden z najważniejszych podsystemów gospodarki narodowej, który obejmuje produkcję, przetwórstwo i dystrybucję żywności oraz produktów pochodnych. Integruje on wiele niezależnych od siebie, ekonomicznie wyodrębnionych podmiotów, wśród których można wymienić przedsiębiorstwa czy gospodarstwa rolnicze (Szymańska 2007). Wyniki przeprowadzonej analizy mogą być szeroko wykorzystywane w bieżącym zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz w budowie jego strategii.

STUDIA LITERATUROWE Z ZAKRESU ANALIZ

Przedsiębiorstwo jest podstawowym podmiotem gospodarki rynkowej (poza gospodarstwami domowymi). Stanowi jednostkę organizacyjną, wyodrębnioną pod względem ekonomicznym, organizacyjnym i prawnym, wyrażającą się „zespolem czynników materialnych i niematerialnych w celu prowadzenia produkcji towarowej lub usług,

poprzez podnoszenie ich wielkości i jakości na zasadzie maksymalizacji zysku i wzajemnej harmonii”. W Polsce działa ok. 3,7 mln przedsiębiorstw, z czego w rolnictwie ok. 100 tys. (Pelpliński 2009). Przedsiębiorstwa z sektora agrobiznesu charakteryzuje pewna specyfika wynikająca z uwarunkowań tego sektora. Agrobiznes jest ważnym elementem współczesnej gospodarki. Stanowi podstawę zaspokojenia podstawowych potrzeb ludzkich, których zrealizowanie warunkuje dalsze funkcjonowanie i rozwój społeczeństwa (Gołębiowski 2011). Obecnie rolnictwo nie wytwarza zasadniczo gotowej żywności, ale głównie surowce do jej produkcji. Staje się ono tylko jednym z ogniw ogólnospołecznego procesu produkcji żywności. Obszarem, gdzie powstaje żywność, nie jest samo rolnictwo, lecz kompleks gospodarki żywnościowej (Poczta, Mrówczyńska-Kamińska 2004). Wytwarzanie żywności angażuje obecnie wiele podmiotów gospodarczych, tworzących złożony system, nazywany w Polsce agrobiznesem, gospodarką wyżywieniową, gospodarką rolniczo-żywnościową (Tomczak 1971; Woś, Zegar 1983). Agrobiznes definiowany jest jako zbiór „wszystkich działów i gałęzi gospodarki narodowej związanych z wytwarzaniem, przetwarzaniem i uszlachetnianiem oraz dystrybucją żywności”. Na sferę agrobiznesu składają się cztery elementy: zaopatrzenie rolnictwa w środki do produkcji rolnej, produkcja żywności i surowców do produkcji żywności finalnej oraz dla innych gałęzi przemysłów przetwórczych, przetwórstwo oraz dystrybucja gotowych artykułów żywnościowych (Iwan 2004). Agrobiznes wykazuje znaczne zróżnicowanie pod kątem struktury instytucjonalnej. W jego obszarze funkcjonują gospodarstwa rolne, zarówno towarowe, jak i nietowarowe oraz przedsiębiorstwa z otoczenia rolnictwa. Między tymi podmiotami istnieją wzajemne powiązania, które wraz z postępem organizacyjnym i technicznym zacieśniają się i determinują silniejszą zależność rolnictwa od jego otoczenia.

Agrobiznes formował się ewolucyjnie na skutek pogłębiającego się podziału pracy. W rozwoju agrobiznesu można wyróżnić takie etapy jak (Woś 1996):

- oddzielenie się wytwórczości środków produkcji,
- wyodrębnienie się przetwórstwa rolno-spożywczego,
- wyodrębnienie się handlu żywnością,
- formowanie się sektora usługowego.

Pomimo że rozwój rolnictwa i całego agrobiznesu jest determinowany funkcjonowaniem przedsiębiorstw z jego otoczenia, tj. przemysłu petrochemicznego, farmaceutycznego itd., jednak ze względu na swoją charakterystykę, związaną z organizmami żywymi, agrobiznes można uznać za substytut gospodarki narodowej (Pelpliński 2009). Agrobiznes jest systemem integrującym wiele niezależnych ekonomicznie podmiotów gospodarki narodowej. Można zatem powiedzieć, że w agrobiznesie działają przedsiębiorstwa:

- bezpośrednio związane z wytwarzaniem żywności,
- pośrednio uczestniczące w tym procesie.

METODYKA BADAŃ

Analiza swot jest jedną najpopularniejszych technik analizy strategicznej (Szymańska 2007). Jest to zintegrowana, kompleksowa metoda, służąca do analizy wnętrza przedsiębiorstwa oraz do badania jego otoczenia (Gierszewska, Romanowska 1999). Nazwa swot jest akronimem angielskich słów oznaczających dziedziny, które podlegają badaniu są to silne (strengths) i słabe (weaknesses) strony, szanse (opportunities) oraz zagrożenia (threats) (Hutt, Speh 1997, Kramer 1996, Kreikebaum 1996, Steinman, Schreyog 1995).

Inspiracją naukową i metodologiczną do opracowania założeń analizy swot była koncepcja analizy pola sił K. Lewina w latach 50. xx w. W polskiej praktyce od dawna znane są elementy analizy swot, a w polskiej literaturze ekonomicznej opisano ją jeszcze w latach 70. W Polsce metoda ta została rozpowszechniona przy okazji prywatyzowania przedsiębiorstw oraz starań o kredyt bankowy (Baum, Wielicki 2004, Kałkowska i in. 2010). W literaturze przedmiotu spotyka się też inne kombinacje skrótu swot: tows lub wots-up. Tows kładzie nacisk na sekwencje rozwiązywania problemów w procesach formułowania strategii. Punktem wyjścia jest tutaj oszacowanie otoczenia przedsiębiorstwa. Analiza wnętrza danej organizacji jest niezbędna do konfrontacji szans i zagrożeń w otoczeniu z możliwościami wewnętrznymi przedsiębiorstwa (Baum, Wielicki 2004). Analiza wots-up kładzie z kolei nacisk na prognozowanie rozwoju organizacyjnego na podstawie wykorzystania szans oraz minimalizo-

wania zagrożeń w otoczeniu. Analiza ta, uzupełniona o metody analizy finansowej, stanowi podstawę informacyjną do oszacowania sposobów zarządzania przedsiębiorstwem i zbudowania wariantów strategii (Sharplin 1985).

Analiza swot oparta jest na identyfikacji czynników, mających wpływ na bieżącą i przyszłą pozycję przedsiębiorstwa (Popper 2008):

- zewnętrznych, w stosunku do danego przedsiębiorstwa, oraz mających charakter uwarunkowań wewnętrznych;
- wywierających negatywny wpływ na przedsiębiorstwo i mających wpływ pozytywny.

Ze skrzyżowania tych dwóch podziałów powstają cztery kategorie czynników (Gierszewska, Romanowska 1997):

- zewnętrzne i pozytywne, czyli szanse,
- zewnętrzne negatywne, czyli zagrożenia,
- wewnętrzne pozytywne, czyli mocne strony,
- wewnętrzne negatywne, czyli słabe strony.

Rysunek 1. Klasyfikacja czynników wpływających na przedsiębiorstwo w analizie SWOT

Zewnętrzne	SZANSE	ZAGROŻENIA
Wewnętrzne	MOCNE STRONY	SŁABE STRONY
	Pozytywne	Negatywne

Zródło: Gierszewska, Romanowska (1997).

Analiza swot polega na zidentyfikowaniu wymienionych grup czynników, opisanii ich wpływu na rozwój przedsiębiorstwa, a także możliwości osłabienia oraz wzmocnienia siły ich oddziaływania przez przedsiębiorstwo. Składa się z dwóch etapów: analizy bieżącego funkcjonowania przedsiębiorstwa i przewidywania przyszłych warunków działania oraz projektowania strategii rozwoju (Weihrich 1982).

W zależności od przewagi czynników pozytywnych bądź negatywnych, strategie generuje się we wnętrzu przedsiębiorstwa i jego otoczeniu, tworząc pary według zasad (Baum, Wielicki 2004, Obłój 1993):

- ▶ mocne strony – szanse tkwiące w otoczeniu (Strategia maxi-maxi -so)
- ▶ słabe strony – szanse tkwiące w otoczeniu (Strategia mini-maxi -wo)
- ▶ mocne strony – zagrożenia tkwiące w otoczeniu (Strategia maxi-mini -st)
- ▶ słabe strony – zagrożenia tkwiące w otoczeniu (Strategia mini-maxi -wt).

W projektach foresightowych analiza SWOT traktowana jest jako narzędzie analityczne, które jest wykorzystywane w celu kategoryzacji istotnych czynników, warunkujących rozwój danej organizacji czy jednostki terytorialnej (Popper 2008).

CHARAKTERYSTYKA PRZEDMIOTU BADAŃ

Badane Przedsiębiorstwo agrobiznesu „X”³¹ powstało 2 stycznia 1990 r. na bazie indywidualnego gospodarstwa rolnego i od tego czasu działa w segmencie rolniczym w województwie wielkopolskim. Zakresem jego działalności była zarówno produkcja roślinna, jak i zwierzęca. Powierzchnia użytkowanego gospodarstwa rolnego wynosiła 19,8 ha. Produkcja roślinna obejmowała uprawę pszenicy, jęczmienia, buraków cukrowych i rzepaku na sprzedaż, jak i na paszę dla zwierząt. W produkcji zwierzęcej przedsiębiorstwo nastawione było natomiast na hodowlę trzody chlewnej. Zwierzęta hodowano w cyklu zamkniętym i rocznie sprzedawano ponad 200 tuczników. Przedsiębiorstwo zajmowało się także skupem trzody chlewnej. Początkowo skupowało tygodniowo 40 sztuk tuczników, które ubijano w pobliskich rzeźniach, a następnie półtusze sprzedawano do zakładów mięsnych, zlokalizowanych na terenie kraju. W miarę rozwoju Przedsiębiorstwo X zaczęło poszerzać asortyment skupowanego żywca oraz jego liczbę. W związku z tym zwiększyło się zapotrzebowanie na powierzchnię, przeznaczoną na czasowe przetrzymywanie zwierząt. Właściciele firmy

³¹ Właściciele początkowo prowadzili działalność gospodarczą zarejestrowaną na osoby fizyczne, od 14 grudnia 2005 r. – jako spółkę cywilną, a od 24 kwietnia 2008 r. jako spółkę jawną.

podjęli decyzję o rozbudowie przedsiębiorstwa. Pierwszą inwestycją było wybudowanie hali skupowej, mogącej pomieścić ok. 460 sztuk trzody chlewnej. Budowę oddano do użytku w kwietniu 1994 r. Przedsiębiorstwo rozszerzyło swoją działalność i zajęło się także sprzedażą środków do produkcji rolnej, co nakłoniło właścicieli do budowy zaplecza magazynowego o łącznej powierzchni 500 m² i montażu silosów, przeznaczonych do przechowywania zbóż, o łącznej pojemności 140 ton. Rozwój firmy nie polegał jedynie na zwiększeniu asortymentu, ale również na poszerzeniu zasięgu terytorialnego działalności. W związku z tym powstała konieczność zakupienia samochodów ciężarowych, przystosowanych do przewozu zwierząt żywych, a także wag samochodowych, umożliwiających skup zwierząt na terenie gospodarstw indywidualnych rolników. Powiększająca się liczba samochodów ciężarowych wymusiła na właścicielach budowę zaplecza warsztatowego, które oddano do użytku jeszcze w 1994 r. W 2000 r. przedsiębiorstwo zakupiło nieruchomość o powierzchni 9980 m², w skład której wchodziło m.in. 1430 m² powierzchni magazynowej i 220 m² powierzchni do punktu skupu żywca. Dzięki tej inwestycji firma zyskała dodatkowe powierzchnie magazynowe, które po dzień dzisiejszy wykorzystuje do magazynowania zboża oraz składowania nawozów. W drodze rozwoju zakresu swojej działalności, chcąc zająć się kompleksową obsługą rolnictwa, właściciele przedsiębiorstwa postanowili wybudować wiaty na nawozy o łącznej powierzchni 760 m², które oddano do użytku w 2002 r. Dalsze poszerzenie działalności firmy polegało na wprowadzeniu do sprzedaży środków ochrony roślin i wybudowaniu w 2003 r. sklepu z tymi artykułami. W 2005 r. wraz z rozwojem dystrybucji nawozów i środków ochrony roślin, nastąpiła konieczność rozbudowy wiat o kolejne 200 m². Wychodząc naprzeciw potrzebom rynku i chcąc spełnić rosnące wymagania klientów, wprowadzono nową formę sprzedaży pasz na zasadzie „sklepu na kółkach”. W 2006 r. zakupiono dwa dostawcze samochody, które realizują zamówienia klientów według ściśle ustalonego harmonogramu tras.

Obecnie przedsiębiorstwo zatrudnia 26 osób – 7 z wykształceniem wyższym, 8 ze średnim i 11 z podstawowym.

Na działalność Przedsiębiorstwa X składają się:

- skup i sprzedaż żywca wołowego i wieprzowego;
- hurtowa i detaliczna sprzedaż pasz, koncentratów paszowych, mączek, rąb oraz śruty sojowej;
- hurtowa i detaliczna sprzedaż nawozów sztucznych;
- sprzedaż środków ochrony roślin;
- handel płodami rolnymi i środkami do produkcji rolnej;
- pośrednictwo w sprzedaży wyżej wymienionych towarów;
- sprzedaż węgla;
- sprzedaż materiałów budowlanych;
- sprzedaż karm dla psów.

Główną działalnością przedsiębiorstwa jest skup i sprzedaż żywca wołowego i wieprzowego. W handlu żywcem działanie konkurencji nasila się wraz ze zmniejszaniem się pogłowia trzody chlewnej w Polsce i ze zmianami strukturalnymi w rolnictwie. Tworzące się grupy producenckie i inne formy integracji poziomej stanowią alternatywę dla analizowanego przedsiębiorstwa. Podpisanie umowy z rolnikiem indywidualnym czy grupą producencką jest dla zakładu mięsnego czy rzeźni warunkiem umożliwiającym korzystanie ze środków unijnych. Umowa z Przedsiębiorstwem X (pośrednikiem) takiej mocy nie ma. Stąd wiele firm, myśląc o rozwoju i chcąc skorzystać z funduszy unijnych, zmieniało struktury zakupów, ograniczając współpracę z pośrednikiem na rzecz bezpośredniej współpracy z producentami. Malejące pogłowia trzody chlewnej proces ten przyspieszyło i umocniło. Średniej wielkości gospodarstwo rolne jest obiektem zainteresowania mniejszych lokalnych ubojni czy zakładów mięsnych, poszukujących towaru dobrej jakości. Ponadto liczba małych gospodarstw rolnych w Polsce na przestrzeni ostatnich lat systematycznie maleje, z uwagi na wysokie ceny zbóż i niską opłacalność produkcji żywca wieprzowego, a także z uwagi na obostrzenia weterynaryjne, które uniemożliwiają kontynuację chowu bez poczynienia dużych nakładów inwestycyjnych. Warto także zauważyć, że zwiększyła się liczba podmiotów skupujących żywca, wśród których można wyróżnić jednoosobowe podmioty, niezatrudniające pracowników, nieponoszące m.in. kosztów weterynaryjnych, które ciążą na firmach pośredniczących w skupie żywca, jak analizowane Przedsiębiorstwo X. Bardzo często działają one tylko koniunkturalnie,

nie jest to podstawowe źródło ich utrzymania i nie mają kosztów stałych ani obowiązku zatrudnienia się o pracę dla pracowników. Dzisiejszy rynek żywca wykracza poza granice Polski, na terytorium Unii Europejskiej. Przy niskim kursie euro, wysoko konkurencyjny staje się żywiec, pochodzący z importu (Niemcy, Holandia, Dania), a szczególnie półtusze czy gotowe elementy. Wysoka atrakcyjność tych ostatnich przyczyniła się do zamknięcia wielu polskich ubojni i wydaje się prawdopodobne, że ten trend będzie się nasilał.

WYNIKI BADAŃ

Prawidłowo przeprowadzona diagnoza przedsiębiorstwa odgrywa kluczową rolę w procesie zarządzania. Stanowi podstawę podejmowania decyzji zarówno w wymiarze operatywnym, jak i strategicznym. Od podejścia do zróżnicowania metod i narzędzi analitycznych, uwzględniających pełny i interdyscyplinarny charakter analiz, zależy jakość uzyskanych informacji (Friedrich i in. 1992).

W pracy strategię rozwojową wyznaczono za pomocą analizy swot, która pozwoliła na rozpoznanie szans i zagrożeń, występujących w otoczeniu Przedsiębiorstwa X, oraz jego silnych i słabych stron. Umożliwiła ona analizę wzajemnych oddziaływań między przedsiębiorstwem a otoczeniem i dostarczyła niezbędnych informacji do sformułowania strategii rozwoju firmy.

Pierwszym etapem procesu badawczego, realizowanego w ramach analizy swot, była identyfikacja czynników, mających wpływ na bieżącą i przyszłą pozycję przedsiębiorstwa. W kolejnym etapie przystąpiono do oceny ich znaczenia. W tym celu przeprowadzono badanie, w którym uczestniczyło 6 ekspertów, z wykorzystaniem przygotowanego kwestionariusza, w którym zastosowano 5-stopniową skalę oceny Likerta. Wygenerowana lista czynników swot została przedstawiona w tab. 1, 2, 3 i 4. Silnym stronom i szansom, jako wyrazom pozytywnego wpływu, przypisywano oceny od 1 do 5. Natomiast słabe strony i zagrożenia, z uwagi na negatywne oddziaływanie, otrzymywały oceny od -1 do -5 (Włodarkiewicz-Klimek, Kałkowska, Goliński 2010).

Tabela 1. Zagrożenia Przedsiębiorstwa X

L.p.	Czynniki – zagrożenia	Średnia ocena
1	Często zmieniające się przepisy weterynaryjne	-5,0
2	Niska opłacalność produkcji żywca wieprzowego	-4,5
3	Inflacja	-2,3
4	Zmienny kurs euro	-4,0
5	Wzrastające ceny energii, paliw, opłat drogowych i inne	-4,0
6	Rozwijająca się konkurencja	-3,5
7	Zmniejszająca się liczba małych i średnich przedsiębiorstw rolnych, czyli potencjalnych klientów firmy	-4,8
8	Niewielka liczba firm produkujących nawozy – mało konkurencyjna oferta	-3,8
9	Upadek mniejszych ubojni i groźba rynku oligopolistycznego	-5,0
10	Sezonowość sprzedaży	-2,8
11	Warunki przyrodnicze i atmosferyczne, determinujące produkcję roślinną i zwierzęcą	-3,0
12	Spadek pogłowia trzody chlewnej	-4,8
	SUMA	-47,5

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 2. Szanse Przedsiębiorstwa X

L.p.	Szanse	Średnia ocena
1	Dotacje unijne	4,2
2	Rozwój sieci transportowej w regionie	2,8
3	Nowe formy finansowania działalności np. faktoring	3,5
4	Wzrost świadomości rolników na temat prawidłowego odżywiania zwierząt	4,5
5	Poprawiająca się jakość oferowanych pasz, nawozów	3,7
6	Produkcja drewnianych palet	4,3
	SUMA	23,0

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 3. Mocne strony Przedsiębiorstwa X

Lp.	Mocne strony	Średnia ocena
1	Stabilna pozycja na rynku rolno-spożywczym	4,0
2	Kompleksowość obsługi w sektorze rolnym	3,5
3	Staća baza klientów i odbiorców	3,3
4	Sukcesywny wzrost zaufania wśród klientów zakupujących pasze i nawozy (wzrost sprzedaży tych produktów)	4,2
5	Zakup żywca w stacjonarnych punktach skupu, w głównej siedzibie firmy, a także bezpośrednio w gospodarstwach rolników	3,8
6	Szeroka klasyfikacja zakupywanego żywca	3,8
7	Przewóz żywca za pomocą własnego transportu	3,5
8	Duże zaplecze magazynowe, budynki gospodarcze i biny zbożowe	4,3
9	Atrakcyjne promocje określonych produktów	4,2
10	Rozwijający się marketing m.in. reklamy w lokalnych gazetach, szkolenia i bankiety dla rolników, profesjonalnie oznaczone samochody, stałe logo firmy, gadżety reklamowe	3,7
11	Sprzedaż barterowa atrakcyjna w okresie żniw (głównie handel płodami rolnymi i środkami do produkcji rolnej)	4,3
12	Bliskość fabryki głównego dostawcy pasz	4,8
13	Własny dystrybutor paliwa	3,0
14	Umożliwienie klientom zakupów z odroczonym terminem płatności	4,5
15	Staće zatrudnienie	3,5
16	Poprawiające się kwalifikacje pracowników	3,8
17	Pozyskiwanie z sukcesem dotacji z UE	4,3
18	Stabilna sytuacja finansowa	4,5
	SUMA	71,2

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 4. Słabe strony Przedsiębiorstwa X

Lp.	Zagrożenia	Średnia ocena
1	Zbyt duża liczba osób zatrudnionych na stałe, duże nakłady na pracownika	-2,3
2	Brak znajomości języków obcych wśród pracowników – konieczność korzystania z tłumacza przy współpracy z zagranicą	-4,7

3	Niepełne wykorzystanie pracowników w okresie zimowym	-3,5
4	Niska mechanizacja pracy	-3,2
5	Wysokie koszty utrzymania magazynów	-2,3
6	Przestarzały park samochodowy i wysokie koszty jego utrzymania	-4,5
7	Brak wyposażenia wszystkich samochodów w wagi do skupu żywca	-2,7
8	Niedokładność aparatów do mierzenia mięsności	-3,7
9	Brak skupu świń mięsnych w filiach	-3,7
10	Wzrastające koszty windykacyjne	-3,3
11	Duże zapasy (zamrożona gotówka), groźba przeterminowania zapasów	-3,8
12	Limity w kontraktach z dostawcami nawozów	-4,5
	SUMA	-42,2

Źródło: Opracowanie własne.

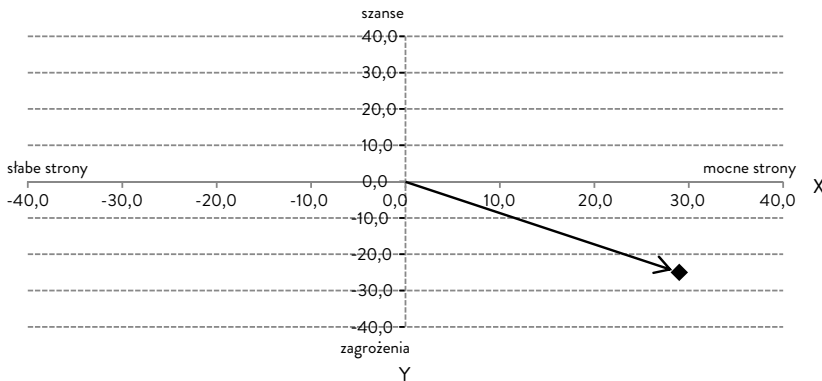
Po obliczeniu sumarycznej liczby punktów dla szans, zagrożeń, mocnych oraz słabych stron, wyznaczono strategię rozwoju Przedsiębiorstwa X. Wartości liczbowe, przedstawione na rysunku 2, stanowią różnicę między :

- ▶ siły – słabości = 29 wynik na osi X,
- ▶ szanse – zagrożenia = -24,5 wynik na osi Y.

Zaznaczony wektor oznacza właściwy kierunek działania dla badanego Przedsiębiorstwa X oraz wskazuje na poprawną strategię rozwoju, która powinna zostać podjęta w najbliższej przyszłości. Z przeprowadzonego badania wynika, że występuje dość duża przewaga mocnych stron nad słabymi oraz zagrożeń nad szansami, w związku z tym przedsiębiorstwo powinno przyjąć strategię konserwatywną (maxi-mi-ni), wykorzystującą mocne strony, w celu uniknięcia i zredukowania wpływu zagrożeń zewnętrznych. W takiej sytuacji trudnym warunkom zewnętrznym przedsiębiorstwo przeciwstawia potencjał wewnętrzny. Przedsiębiorstwo X charakteryzuje bowiem stabilna pozycja na rynku rolno-spożywczym, sukcesywny wzrost zaufania wśród klientów zakupujących pasze i nawozy, bliskością fabryki głównego dostawcy pasz oraz wysoka absorpcja środków z UE. Ograniczeniem rozwoju

mogą być słabe strony firmy, tj. limity w kontraktach z dostawcami nawozów czy też przestarzały park samochodowy i wysokie koszty jego utrzymania. Dużym utrudnieniem są również zagrożenia płynące z otoczenia, na które przedsiębiorstwo nie ma wpływu. Są to głównie: często zmieniające się przepisy weterynaryjne, spadek pogłowia trzody chlewnej, zmniejszająca się liczba małych i średnich przedsiębiorstw rolnych, czyli potencjalnych klientów firmy czy też niska opłacalność produkcji żywca wieprzowego. Przedsiębiorstwo X powinno skupić się na eliminacji z rynku konkurencji i redukcji kosztów oraz rozszerzeniu rynku np. poprzez zatrudnienie przedstawicieli handlowych, którzy wypromują produkty i zwiększą sprzedaż. Szansą dla przedsiębiorstwa może być także rozpoczęcie innej działalności jak np. tłoczenie oleju, produkcja mączki rybnej itp.

Rysunek 2. Kierunek rozwoju dla Przedsiębiorstwa X



Źródło: Opracowanie własne.

ZAKOŃCZENIE

Analiza swot umożliwiła identyfikację szans i zagrożeń oraz mocnych i słabych stron Przedsiębiorstwa X. Stworzyła ponadto przesłanki do określania pozycji strategicznej Przedsiębiorstwa X i kierunków jego rozwoju. Sytuacja przedsiębiorstwa charakteryzowała się przewagą

mocnych stron (wewnątrz firmy), a w otoczeniu firmy – przewagą zagrożeń nad szansami. Taki układ czynników pozwala postulować przyjęcie przez Przedsiębiorstwo X strategii konserwatywnej, polegającej na dywersyfikacji wybranych elementów działalności, ale z drugiej strony na koncentracji działalności w pozostałych elementach. Takiej sytuacji odpowiada strategia maxi-mini, czyli strategia utrzymania dotychczasowej pozycji rynkowej w okresie niekorzystnych tendencji rynkowych.

LITERATURA

- Baum R., Wielicki W. (2004), *Metoda SWOT jako narzędzie analizy strategicznej przedsiębiorstw agrobiznesu*, Wydawnictwo AR im. A. Cieszkowskiego w Poznaniu, Poznań.
- Friedrich R., Lubos G., Dworzecki Z. (1992), *Zasady diagnozowania przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo TNOiK, Warszawa.
- Gierszewska G., Romanowska M. (1999), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Gołębiewski J. (2011), *Zmiany w otoczeniu jako czynnik kształtujący działania marketingowe przedsiębiorstw agrobiznesu*, „Polityki Europejskie. Finanse i Marketing”, nr 54, s. 36.
- Iwan B. (2004), *Ocena strategii marketingowych w sektorze rolno-żywnościowym*, „Raporty rynkowe. Rynek zbóż. Stan i perspektywy”, IERiGŻ, Warszawa.
- Hutt M., Speh D. (1997), *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa.
- Kopeć B. (1972), *Ekonomia i organizacja gospodarstw rolniczych w zarysie*, PWRiL, Warszawa.
- Kałkowska J., Pawłowski E., Trzecieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H. (2010), *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Kramer T. (1996), *Podstawy marketingu*, PWE, Warszawa.
- Kreikebaum H. (1996), *Strategiczne planowanie w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa.
- Manteuffel R. (1972), *Zarządzanie przedsiębiorstwem rolniczym*. PWN, Warszawa.
- Obłój K. (1993), *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Pelpliński B. (2009), *Agrobiznes – podstawy ekonomiki*, wsip, Warszawa.
- Poczta W., Mrówczyńska-Kamińska A. (2004), *Agrobiznes w Polsce jako subsystem gospodarki narodowej*. Wydawnictwo AR im. A. Cieszkowskiego w Poznaniu, Poznań.
- Popper R. (2008), *How are foresight methods selected?*, „Foresight”, Vol. 10, No. 6, s. 62-89.

- Sharplin A. (1985), *Strategic management*, McGraw-Hill, New York.
- Steinman H., Schreyog G. (1995), *Zarządzanie – podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Szymańska E. (2007), *Analiza przedsiębiorstw agrobiznesu (techniczno-ekonomiczna, finansowa i strategiczna)*, Wydawnictwo Wieś Jutra, Warszawa.
- Tomczak F. (1971), *Ekonomiczne podstawy systemu obsługi produkcyjnej rolnictwa, ZW CRS*, Warszawa.
- Wehrich H. (1982), *The TOWS matrix – the tool for situational analysis*, "Journal of Long Range Planning", Vol. 15, No. 2.
- Włodarkiewicz-Klimek H., Kałkowska J., Goliński M. (2010), *Analiza PEST i SWOT dla transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych Wielkopolski*, [w:] M. K. Wy-
rwicka (red.), *Analiza sytuacji Wielkopolski w kontekście transformacji wiedzy w sieciach gospodarczych*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Woś A., Zegar J.S. (1983), *Gospodarka żywnościowa. Problemy ekonomiki i sterowania*, PWE, Warszawa.
- Woś A. (1996), *Agrobiznes – Makroekonomika*, T. I, Wydawnictwo Key Text, Warszawa.
- Ziętara W. (1980), *Podjęmowanie decyzji w przedsiębiorstwach rolniczych*, „Rocznik Nauk Rolniczych”, Seria D, s. 178.

ANNA WIELICKA-REGULSKA

Wydział Ekonomiczno-Społeczny
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu
wielicka@up.poznan.pl

Elementy foresightu korporacyjnego w farmacji aptecznej

SŁOWA KLUCZOWE: *foresight korporacyjny, apteki otwarte, farmacja*

STRESZCZENIE: Celem artykułu jest nakreślenie spodziewanych zmian i przyszłych trendów w detalicznej sprzedaży produktów leczniczych przez kanał apteczny. Zjawiska kształtujące w przyszłości sprzedaż detaliczną leków zostały wyłonione za pomocą narzędzi foresightu korporacyjnego. W przedstawionym opracowaniu oparto się na założeniach modelu open foresight, dlatego zebrane dane pogrupowano wg zmian indukowanych lub spodziewanych przez najważniejsze grupy interesariuszy, co umożliwiło ukazanie wielowymiarowości zjawisk oraz ich przyczyn.

Elements of corporate foresight in the community pharmacy

KEYWORDS: *corporate foresight, community pharmacy, pharmacy*

ABSTRACT: The paper aims at depicting expected changes and future trends in retail sales of medicines. Phenomena that will shape the future of community pharmacy were collected by the means of corporate foresight. Data collection and making assumptions based on conception of open foresight, therefore the data is classified by main stakeholders - that enables to show the multidimensionality and reasons for the changes.

WPROWADZENIE

Dzisiejsze szybko zmieniające się, turbulentne otoczenie jest źródłem wielu szans, jak i zagrożeń dla współczesnych przedsiębiorstw. Każda firma bez względu na profil i wielkość musi zmierzyć się z globalną konkurencją, której motorem są dynamicznie rozwijające się technologie informacyjne. Łatwość, z jaką cyrkuluje, ale też rodzi się informacja zainicjowała powstanie gospodarki opartej na wiedzy. Wg wielu autorów dostęp do istotnej informacji może stać się bez mała źródłem przewagi konkurencyjnej (Porter, Millar 1985). Zamierzeniem artykułu jest przeanalizowanie dostępnych informacji z różnych źródeł oraz wyciągnięcie wniosków dotyczących przyszłości rynku aptecznego. W tym celu skorzystano z metodologii open foresight i zebrano opinie najważniejszych interesariuszy oraz przedstawiono opinie ekspertów wypowiadających się na temat spodziewanych zmian w farmacji aptecznej. Wiedza ta może służyć indywidualnym aptekom w dostosowaniu się do oczekiwań rynku i zmian w otoczeniu. Materiały wykorzystane w opracowaniu zostały zebrane w ramach projektu „B+R dla Wielkopolski” oraz towarzyszącego mu stażu w jednej z poznańskich aptek.

STUDIA LITERATUROWE

Ze względu na zmienność otoczenia trudno podważyć znaczenie wiedzy w funkcjonowaniu i rozwijaniu działalności firmy. Mimo to wiele przedsiębiorstw nie jest skłonnych do angażowania swoich zasobów w poszukiwanie użytecznych informacji, ponieważ oznacza to podanie w wątpliwość słuszności dotychczasowych działań, a jednocześnie stanowi koszt dla przedsiębiorstwa. Dążenie do poprawienia bieżącej działalności, jak i szukanie nowych obszarów ekspansji dla przedsiębiorstwa ma wszelkie znamiona inwestycji. Oznacza dla podmiotu pewny koszt i niepewne korzyści, jednak konkurencja ze strony innych podmiotów mobilizuje firmy do podejmowania działań innowacyjnych. Firmy, które się nie doskonały w turbulentnym otoczeniu skazują się na niepowodzenie. Z tego względu tak ważne jest zrozumienie przez kierownictwo i pracowników konieczności podjęcia działań zmierzających do przygotowania się na niepewne jutro. Integracja działalności inno-

wacyjnej – zarówno tej przyrostowej, jak i radykalnej (przełomowej) ze strategią przedsiębiorstwa jest pierwszym krokiem, który powinien zainicjować dalsze zmiany w działalności taktycznej i operacyjnej firmy (Capozzi, Kellen, Somers 2012). W przedsiębiorstwach, w których już zaakceptowano nieodzowność innowacji często zastanawiano się jak w uporządkowany sposób poszukiwać sygnałów nadchodzących zmian. W ostatnich dekadach w odpowiedzi na rosnące zapotrzebowanie firm na narzędzia służące identyfikacji prawdopodobnych zmian w otoczeniu rozwinięto systematyczne metody poszukiwania istotnych dla przedsiębiorstwa informacji, a aktywność polegającą na pozyskiwaniu informacji w sposób uporządkowany w celu przewidzenia i dostosowania się do nadchodzących zmian nazwano foresightem (Heger, Rohrbeck 2012). Jeśli działania te służą konkretnemu przedsiębiorstwu określamy to mianem foresightu korporacyjnego (von der Gracht et al. 2010). Model działań foresightowych jak większość narzędzi zarządzania ulega modyfikacjom, będącym odpowiedzią na zmiany w specyficze działania przedsiębiorstw i dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Ewolucję foresightu korporacyjnego w sposób dogłębny i przejrzysty przedstawili Daheim i Uerz (Daheim, Uerz 2006), a za nimi von der Gracht i in. (von der Gracht et al. 2010) wyróżniając: foresight oparty na wiedzy ekspertów, foresight bazujący na modelach, foresight oparty na detekcji trendów i open foresight. Trzy pierwsze modele foresightu korporacyjnego w opinii cytowanych autorów mogą skupiać przedsiębiorstwa na poszukiwaniu i analizowaniu informacji sprawiając, że przedsiębiorstwo będzie się zachowywać reaktywnie, tj. tylko odpowiadać na wykryte przez siebie spodziewane zmiany w otoczeniu. Ostatni model w swoim założeniu jest natomiast modelem sprzyjającym aktywnym dążeniom przedsiębiorstwa zmierzającym do kształtowania przyszłości poprzez swoje działania w powiązaniu z innymi podmiotami. Część autorów twierdzi, że przyszłość nie może zostać uchwycona, pojęta, tj. wyliczona, skalkulowana, dlatego potrzeba innego spojrzenia, by przewidzieć przyszłość, zamiast starać się na nią reagować. Daheim i Uerz określili to nowe podejście jako kontekstowy, otwarty foresight, który uwzględnia nasilające się interakcje społeczno-kulturowe i społeczno-techniczne, wynikające z przenikania się różnych sfer życia takich, jak technologia, ekonomia, polityka, kultura. Powstały

model w swoim założeniu jest eklektyczny, tj. korzysta z przeróżnych narzędzi gromadzenia danych uwzględniających kontekst, w jakim dane są generowane, bierze pod uwagę różne grupy interesu zarówno wewnętrzne (pracownicy, kierownictwo), jak i zewnętrzne, ponieważ w modulowaniu interakcji między interesariuszami upatruje szansy na aktywne kształtowanie przyszłości. W opracowaniu, aby określić spodziewany kierunek zmian, posłużono się elementami modelu kontekstowego foresightu, tj. uwzględniono opinie i możliwe działania różnych interesariuszy oraz skorzystano z różnych źródeł danych.

METODYKA BADAŃ I CHARAKTERYSTYKA PRZEDMIOTU BADAŃ

Zebrane informacje miały pomóc wyznaczyć strategię działania przedsiębiorstwa, którego główną działalnością było prowadzenie indywidualnej apteki, ale ze względu na podobne uwarunkowania działalności aptek indywidualnych, niezrzeszonych w sieciach, przedstawiony materiał jest również aktualny dla całego segmentu aptek indywidualnych, otwartych.

Zgodnie z założeniami open foresightu wyłoniono najważniejszych interesariuszy, których wzajemne interakcje istotnie wpływają na kondycję przedsiębiorstwa. Stwierdzono, że grupami interesu są lekarze, szczególnie ci, którzy prowadzą praktykę w pobliżu danej apteki, pacjenci, pracownicy apteki, konkurenci oraz właściciele i podmioty zaopatrujące aptekę i ułatwiające jej prowadzenie działalności, a także instytucje mające duży wpływ na działalność wszystkich aptek, tj. Nadzór Farmaceutyczny, Narodowy Fundusz Zdrowia i okręgowe izby aptekarskie. Ze względu na ograniczenia czasowo-budżetowe zgromadzone dane pochodziły od pacjentów, właścicieli aptek i zatrudnionych farmaceutów, których uznano za najbardziej istotne ogniwa. Ich wzajemna interakcja ma charakter ciągły, a jednocześnie jest dość plastyczna, tj. można stosunkowo łatwo ją kształtować. Przeprowadzone badania własne miały formę wywiadów z wymienionymi grupami interesu oraz obserwacji i obejmowały 5 wywiadów pogłębionych z pacjentami, 8 godzin obserwacji w aptece oraz 5 wywiadów z farmaceutami zatrudnionymi na umowę o pracę i właścicielami aptek. Ze względu na

ograniczone możliwości dotarcia do poszczególnych grup próby badawcze były stosunkowo małe, co należałoby zrekompenzować w dalszych badaniach. Niemniej jednak przeprowadzony pilotaż daje wyobrażenie o zmianach, jakie czekają apteki. Opinie wybranych interesariuszy poszerzono o przegląd artykułów (desk research), których treść wskazywała na zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu aptek. Autorami tych pozycji byli głównie praktykujący farmaceuci lub pracownicy instytucji regulujących rynek apteczny z krajów rozwiniętych.

WYNIKI BADAŃ

Dane dotyczące oczekiwań pacjentów i sugestii, które mogłyby wpłynąć na zmiany w prowadzeniu apteki, pochodziły z wywiadów pogłębionych (5 wywiadów) i obserwacji w aptece (8 godzin). W trakcie wywiadów pytano się m.in. o powody korzystania z konkretnych placówek aptecznych, strukturę zakupów, niezaspokojone potrzeby, życzenia i sugestie zmian w działalności aptek, nastawienie do nowej ustawy refundacyjnej. Wywiady ujawniły, że pacjenci w związku z dynamicznym wzrostem liczby produktów leczniczych, wyrobów medycznych, środków spożywczych specjalnego przeznaczenia i suplementów diety oraz innych produktów, które mogą znaleźć się w obrocie aptecznym, poszukują przede wszystkim fachowej rady farmaceuty. Pacjenci oczekują opieki farmaceutycznej również w przypadku przepisania leku przez lekarza. Część respondentów twierdziła, że lekarze często działają w pośpiechu, nie udzielając dostatecznej informacji, co do dawkowania leku, czasu trwania kuracji i podjęcia działań zmniejszających skutki uboczne (np. stosowanie probiotyków w trakcie kuracji antybiotykowej). Ze względu na szeroką gamę produktów leczniczych dostępnych bez recepty oraz ograniczony dostęp do lekarzy ogólnych i specjalistów pacjenci coraz częściej podejmują próbę samodzielnego leczenia lub przedłużenia kuracji, a wtedy oczekują od farmaceuty, że zastąpi on lekarza i będzie na bieżąco sterował leczeniem. Pacjenci coraz częściej chcą również konsultować swoje wątpliwości co do skuteczności prowadzonej terapii lub przeciwnie – szukają dodatkowego potwierdzenia efektywności stosowanych produktów leczniczych. Dostęp do wielu źródeł informacji (Internet, znajomi, rodzina, czasopisma i inne

media) powoduje, że pacjent bywa zdezorientowany i poszukuje ostatecznego rozstrzygnięcia swoich rozterek właśnie w aptece. Zdarza się sporadycznie, że pacjenci chcą być poinformowani o możliwych interakcjach między lekami zdając sobie sprawę, że przyjmowane leki zapisywane są przez różnych lekarzy, których terapie nie muszą być ze sobą zsynchronizowane. Pacjenci również są zainteresowani możliwością obejrzenia leku lub innego produktu dostępnego w aptece i zapoznania się z jego składem, działaniem i interakcjami. Niestety ze względu na bezpieczeństwo, jak i tradycyjny model ekspedycji w aptecę jest to w większości przypadków niemożliwe. Respondenci chcieli też szybszej i bardziej sprawnej obsługi w aptecę, a także rozszerzenia profilu działalności o np. mierzenie ciśnienia, pomiar nawilżenia skóry, usługowe wypożyczanie domowego sprzętu medycznego i prowadzenie jego sprzedaży, zwiększenie gamy dostępnych produktów np. o kosmetyki. W rozmowach pojawił się też wątek dotyczący zamawiania leków i obsługi przez Internet, a także oczekiwanie lepszej współpracy między lekarzem i farmaceutą w kontekście możliwości, jakie dają technologie informacyjne. Reasumując, z przeprowadzonych rozmów i obserwacji pacjentów można wnioskować o ich oczekiwaniach wobec apteki. Przede wszystkim zależy im na fachowej opinii i radzie podwyższającej efektywność kuracji (np. zasugerowanie pory przyjmowania leku), zwiększeniu dostępności informacji o produkcie w samej aptece i usprawnieniu obsługi pacjenta również z wykorzystaniem technologii informacyjnych oraz poszerzeniu asortymentu produktów i usług.

Badania przeprowadzone wśród pracowników aptek (3 wywiady) i właścicieli³² (2 wywiady) ze względu na specyfikę pytań miały charakter bardziej ustrukturyzowany.

Farmaceuci i właściciele w większym stopniu niż pacjenci odczuwają skutki zmiany ustawy refundacyjnej, gdyż zwiększając się straty wynikające z przyznania pacjentowi niewłaściwego poziomu refundacji w aptecę. Ponadto ciągle zmiany na listach leków refundowanych

³²Ze względu na to, że właściciele byli jednocześnie farmaceutami oraz na podobieństwo opinii właścicieli i pracowników w części obszarów badawczych najczęściej w tekście pojawia się ogólne miano: farmaceuci. W przypadku znaczących różnic rozróżniano te dwie grupy.

powodują dezorientację pracowników, a często niezadowolenie pacjentów, które przekłada się na atmosferę w aptece. Farmaceuci dostrzegają zwiększone zapotrzebowanie na opiekę farmaceutyczną, jednak ze względu na organizację pracy w aptece, topografię (ograniczenie powierzchni), a także nie zawsze pełną wiedzę mają ograniczone możliwości doradzania pacjentowi. Ze względu na zwiększające się zakupy leków OTC (over the counter) oraz zmiany w finansowaniu służby zdrowia potrzeba porady farmaceutycznej raczej nie będzie się zmniejszała, ale wręcz nasili się³³. Farmaceuci, z którymi przeprowadzono wywiad, zauważają rosnące w stosunku do nich oczekiwania, ale – ich zdaniem – rozszerzenie opieki farmaceutycznej trudno powiązać z utrzymaniem bieżącej sprzedaży, a tym bardziej z powiększeniem obrotów i rentowności placówki. Systemy wsparcia farmaceutycznego pacjentów mogą odgrywać dużą rolę w systemie opieki zdrowotnej i coraz częściej się o tym wspomina także w Polsce. Niemniej potrzebne są rozwiązania instytucjonalne, a systematyczna opieka farmaceutyczna nad pacjentem powinna być – w opinii jednego z respondentów – dotowana. Również na sytuację aptek wpływa zjawisko koncentracji zarówno w sprzedaży detalicznej, jak i hurtowej produktów leczniczych. Pierwszy obszar koncentracji prowadził w ostatnich czasach do spadku liczby aptek, a jednocześnie – poprzez stosowanie do walki z konkurencją głównie narzędzi cenowych – do spadku marży przez obniżenie marży na lekach refundowanych, co potwierdzają dane z Barometru Pharmaexpert. Koncentracja po stronie dostawców oznacza większą siłę przetargową hurtowni szczególnie w stosunku do mniejszych aptek, a to przekłada się na gorsze warunki

³³ Wg firmy badawczej PMR, rynek produktów OTC w latach 2012-2014 będzie rósł średnio w tempie 3% rocznie, co częściowo jest spowodowane ograniczeniami w refundacji spowodowanymi przez nową ustawę („Moda na Farmację” nr 10, 2012, s. 5). Pacjenci zainteresowani produktami OTC potrzebują zazwyczaj większej pomocy z strony farmaceuty. Ponadto ograniczenia w dostępności do publicznej służby zdrowia powodują z jednej strony wzrost rynku prywatnej opieki zdrowotnej (wg firmy PMR wzrost w 2011 r. wynosił 7%, na kolejne lata planuje się wzrost ok. 5%; „Farmacja Praktyczna” nr 7-8, 2012, s.2) a z drugiej strony przekierowanie części pacjentów, których nie stać na prywatne leczenie do aptek w poszukiwaniu diagnozy, terapii i leków.

zakupu produktów leczniczych nierefundowanych a więc ten dział, który stanowi coraz większy udział w obrotach, jak i podwyższa średnią marżę apteki. Generalnie indywidualni właściciele obawiają się dalszej ekspansji aptek sieciowych i aptek zlokalizowanych w dużych centrach handlowych. Młodszy farmaceuci dostrzegają pomoc, jaką może przynieść im korzystanie z nowoczesnych technologii informacyjnych. Wprowadzenie elektronicznej recepty czy drukarki kodów kreskowych, a także zamówienia w hurtowni składane przez Internet to udogodnienia, które pozwoliłyby im skupić się bardziej na doradztwie, edukacji i prewencji. Magistrowie farmacji krytycznie podchodzą do systemu kształcenia umożliwiającego pracę na podobnych zasadach technikom farmacji, co ogranicza zapotrzebowanie na farmaceutów z pełnym wykształceniem wyższym, a tym samym utrzymuje wynagrodzenia na względnie niskim poziomie. Ze względu na wzrost liczby produktów leczniczych farmaceuci stają przed ciągłą koniecznością poszerzania swojej wiedzy, co przy obciążeniu normalną pracą jest kłopotliwe oraz nie zawsze doceniane i współfinansowane przez właścicieli aptek.

Reasumując, farmaceuci widzą potrzeby pacjentów, ale ich punkt widzenia uwypukla bariery, jakie napotykają na drodze ku lepszej obsłudze. Jednocześnie indywidualne apteki muszą zmierzyć się z rosnącą konkurencją aptek sieciowych i koncentracją dostawców. Wymienianymi rozwiązaniami jest tworzenie grup zakupowych i łączenie indywidualnych praktyk poprzez wspólny system zarządzania zapasami i zakupami oraz prowadzenie wspólnej polityki kadrowej i szkoleniowej, nawet z opcją scentralizowanego zarządzania. Innym bardziej kapitałochłonnym rozwiązaniem jest otwieranie nowych, korzystnych lokalizacjach w celu zwiększenia skali działania.

Uzupełnieniem przeprowadzonych wywiadów i obserwacji był przegląd opracowań ekspertów (desk research) na temat możliwości do przewidzenia zmian w funkcjonowaniu aptek ogólnych. Eksperci wypowiadający się o losach farmacji aptecznej wybiegają znacznie w przyszłość wyznaczając megatrendy, które będą istotnie wpływać na otoczenie, w jakim funkcjonuje apteka (Anscombe et al. 2012, Meszaros 2009, Eckel 2011). Do najczęściej wymienianych zjawisk, które będą kształtować przyszłe oblicze farmacji należą:

- konsolidacja branży. Podobnie jak inne obszary służby zdrowia apte-

ki łączą się w sieci lub będą podlegały integracji pionowej. Większe podmioty czerpią korzyści z ekonomii skali i mają większą siłę przetargową wobec konsolidujących się dostawców. W rezultacie tych przekształceń jak można wnioskować, coraz więcej osób w farmacji będzie pracownikami. Koncentracja przyczyni się też do podniesienia poziomu wiedzy, ponieważ wspólnie pracować będą większe zespoły, co powinno sprzyjać akumulacji wiedzy.

- sytuacja ekonomiczna. Kondycja gospodarcza, jak i sposób finansowania służby zdrowia może istotnie wpłynąć na rangę aptek. Przedłużające się kryzysy ekonomiczne, jak i wspomniany utrudniony dostęp do lekarzy finansowanych przez państwo mogą sprawić, że pacjenci borykający się z ograniczeniami budżetowymi będą bardziej polegać na sobie. Może to wzmocnić nacisk na zapobieganie chorobom i upowszechnić samoleczenie w lżejszych przypadkach. Farmaceuci powinni służyć pomocą w poprawie stylu życia i oferować poradę kliniczną.
- umasowienie produktów leczniczych. Apteki, chcąc zwiększyć swój zysk będą musiały znaleźć sposób na zarabianie na usługach, ponieważ leki będą podlegały dalszemu umasowieniu, a ich wydawanie będzie coraz bardziej zautomatyzowane.
- upowszechnienie farmakogenetyki. Dotychczas tylko kilka leków przypisywanych jest na podstawie analizy genotypu. W przyszłości być może to właśnie farmaceuci będą mieli dominującą rolę w określaniu terapii na podstawie profilu pacjenta, co może przyczynić się do wyodrębnienia nowej specjalizacji.
- długowieczność. Podobnie jak ograniczenie dostępu do służby zdrowia, jak i umniejszenie dochodów pacjentów, a także rosnąca średnia długość życia będzie kierować pacjentów i system opieki zdrowotnej ku prewencji zachorowań, co będzie też sprzyjało rozwojowi sprzedaży nutraceutyków (żywności, produktów spożywczych o podwyższonych walorach zdrowotnych)
- rosnące koszty pracy farmaceutów i potrzeba opieki farmaceutycznej. Koszty zatrudnienia farmaceutów stopniowo rosną, rośnie też zapotrzebowanie na fachową poradę farmaceutyczną, co sprawia, że właściciele aptek będą przekierowywać farmaceutów do bezpośredniej pracy z pacjentem, a dystrybucja i wydawanie leków będzie podlegała automatyzacji i personelowi mniej wykwalifikowanemu.

- ▶ wykorzystanie nowoczesnych technologii informacyjnych. Spadające marże, wzrastające koszty pracy, stabilne lub spadające obroty skłonią apteki do wykorzystania na większą skalę nowych rozwiązań technologicznych. Do często wymienianych ułatwień należą:
 - a) Zasoby elektroniczne (głównie bazy danych) wspomagające decyzje dotyczące terapii lekowej;
 - b) Kody kreskowe i identyfikacja drogą radiową umożliwiają lepsze zarządzanie zapasami, a nawet weryfikowanie, czy leki są prawidłowo używane;
 - c) Infrastruktura telekomunikacyjna, szczególnie przydatna w wspomaganiu działań prewencyjnych i w przewlekłych chorobach, pozwalające wysyłać wiadomości tekstowe z przypomnieniem np., aby wziąć lekarstwa lub zmierzyć poziom glukozy. Infrastruktura telekomunikacyjna dostarcza też rozwiązań interaktywnych takich jak IVR (Interactive Voice Response) czy platformy do obsługi handlu elektronicznego produktami leczniczymi;
 - d) Automatyka i robotyka ułatwiająca lub przejmująca na siebie wydawanie produktu leczniczego. Tutaj najczęściej wymienia się urządzenia automatycznie przetwarzające recepty i przygotowujące całe zamówienie, samoobsługowe kioski informacyjne lub automaty wydające leki otc;
 - e) Rozwiązania IT ułatwiająca współpracę, np. e-recepty, elektroniczna wymiana danych między farmaceutą a laboratoriami i praktykami lekarskimi, szpitalami itd.;
 - f) Telezdrowie, telefarmacja – monitoring zdrowia pacjenta za pomocą bezprzewodowych urządzeń wysyłających dane o stanie zdrowia takich, jak ciśnienie krwi, waga, poziom glukozy, cholesterolu, rytm serca. Farmaceuta lub inny członek zespołu opieki zdrowotnej może na bieżąco monitorować i reagować na zmiany samopoczucia pacjenta.

ZAKOŃCZENIE

Zaprezentowana metodyka open foresightu okazała się bardzo pomocna w znajdowaniu użytecznych informacji na temat uwarunkowań

działania aptek ogólnych w Polsce i wyzwania, jakie czekają farmację apteczną w niedalekiej przyszłości. Przeprowadzone badania wskazują, że polskie apteki otwarte będą musiały dostosować się do ewoluujących potrzeb pacjentów i modyfikacji w finansowaniu służby zdrowia. Wydaje się, że głównym motorem zmian będą warunki ekonomiczne, w których funkcjonują apteki i to one przyspieszą różne formy integracji czy wprowadzenie dodatkowych oszczędności poprzez zastosowanie technologii informacyjnych. Jednocześnie będziemy świadkami poszerzenia zakresu działalności aptek. Apteki bardziej będą przypominać samoobsługowe drogerie, w których dodatkowo będziemy mogli zasięgnąć porady farmaceuty, a leki wydawane na receptę będą przygotowywane przez automaty. Przedstawiony futurystyczny obraz apteki stoi w opozycji do obecnego stereotypu apteki, w której schowany za szybą niedostępny farmaceuta obsługuje pacjentów. Trudno przewidzieć tempo zmian zachodzących w farmacji aptecznej w Polsce, ale z pewnością przyspieszy je nowa ustawa refundacyjna i koncentracja na rynku aptecznym.

Wobec powyższego apteki indywidualne powinny rozważyć wprowadzenie nowych rozwiązań technicznych umożliwiających świadczenie personelowi w większym zakresie usług opieki farmaceutycznej. Również, aby podwyższyć profesjonalizm udzielanych porad, apteki powinny celowo i systematycznie kształcić swoich pracowników i wspierać współpracę oraz dzielenie się wiedzą. W zakresie asortymentu produktowego apteki powinny skierować się w stronę wprowadzenia lub rozszerzenia linii sprzętu medycznego i specjalistycznych kosmetyków uzupełnionego właściwym merchandisingiem. W celu wzmocnienia siły przetargowej apteki indywidualne powinny zawierać alianse i wykorzystywać różne formy integracji lub dalszej ekspansji działalności.

Przeprowadzone w ramach projektu badania miały charakter jakościowy. Dobrym uzupełnieniem przedstawionych danych byłyby badania ilościowe, które pozwoliłyby na skwantyfikowanie opisanych zjawisk i umożliwiłyby bardziej dogłębną analizę zależności między charakterystyką apteki a wprowadzanymi zmianami oraz otoczeniem.

LITERATURA

- Anscombe J., Thomas M., Plimley J. (2012), *The Future of Community Pharmacy in England*, http://www.atkearney.com/paper/-/asset_publisher/dVxv4Hz2h8bS/content/the-future-of-community-pharmacy-in-england/10192 (stan na dzień 1.11.2012).
- Barometr Pharmaeksperta (2012), www.nia.org.pl/dat/attach/464_barometr_pharmaexpertania201201.pdf (stan na dzień 1.11.2012)
- Capozzi M.M., Kellen A., Somers R. (2012), *Making innovation structures work*. McKinsey Global Survey results. https://www.mckinseyquarterly.com/Making_innovation_structures_work_McKinsey_Global_Survey_results_3018 (stan na dzień 1.11.2012).
- Daheim C., Uerz G. (2006), *Corporate foresight in Europe: ready for the next step?* <http://foresight.jrc.ec.europa.eu/documents/papers/Seville-GU-CD-Draft-8-2006-e.pdf> (stan na dzień 1.11.2012).
- Eckel F.M. (2011), *Megatrends in Pharmacy: What the Future Holds*. <http://www.pharmacytimes.com/publications/issue/2011/December2011/Megatrends-in-Pharmacy-What-the-Future-Holds> (stan na dzień 1.11.2012).
- Gracht von der H.A., Vennemann Ch. Darkow I.L. (2010). *Corporate foresight and innovation management: A portfolio-approach in evaluating organizational development*. "Futures" 42(4).
- Meszaros L. (2009), *Pharmacy of tomorrow*, <http://drugtopics.modernmedicine.com/drugtopics/Modern+Medicine+Now/Pharmacy-of-tomorrow/Article-Standard/Article/detail/617024> (stan na dzień 1.11.2012)
- Heger T., Rohrbeck R. (2012) *Strategic foresight for collaborative exploration of new business fields.* "Technological Forecasting and Social Change" 79(5).
- Porter M.E., Millar V.E. (1985). *How information gives you competitive advantage*, "Harvard Business Review" 63 (4), s. 149-160.

OLGA STEFKO

Wydział Ekonomiczno-Społeczny
Uniwersytet Przyrodniczy w Poznaniu
stefko@up.poznan.pl

Kryzys finansowy a możliwości rozwoju działalności windykacyjnej w polskim sektorze spożywczym przy wykorzystaniu analizy STEEPVL

SŁOWA KLUCZOWE: *kryzys finansowy, rozwój, windykacja, sektor spożywczy*

STRESZCZENIE: Przemysł spożywczy pełni ważną rolę w rozwoju gospodarczym kraju. Skutki światowego kryzysu finansowego dotknęły wiele sektorów polskiej gospodarki. W artykule dokonano oceny oddziaływania kryzysu finansowego na sytuację sektora na podstawie zmian wybranych wskaźników płynności i zadłużenia. Zbadano prawdziwość tezy, że istnieją duże możliwości rozwinięcia działalności windykacyjnej wśród firm przemysłu spożywczego. Założenie to poddano weryfikacji przy użyciu metody STEEPVL.

Financial crisis versus development opportunities of vindictory activity in the Polish food sector on the base of STEEPVL analysis

KEYWORDS: *financial crisis, development, vindication, food sector*

ABSTRACT: The food industry performs an important role in the economic development of the country. The results of the world's financial crisis have effected many of the Polish economic sectors. The article presents the assessment of the financial crisis' impact on situation in the sector, based on the analysis of the changes of selected liquidity and debt rates. The paper includes a discussion with the thesis about great possibilities of developing vindictory activity among enterprises of the food sector. This assumption has been examined using STEEPVL analysis.

WPROWADZENIE

Rozwój, czyli wprowadzanie zmian na lepsze, udoskonalanie, towarzyszy nieodłącznie działalności ludzkiej, zarówno w sferze teoretycznej, jak i w praktyce gospodarczej. Jest zagadnieniem bardzo złożonym, wieloaspektowym, stąd w opracowaniach dotyczących rozwoju z wielu dziedzin autorzy poświęcają uwagę tylko wybranym jego elementom (zobacz m.in.: Korol 2007, Brodzińska 2010, Stefko 2010, Stefko 2011, Cieślęwicz 2012, Urban 2012). W sposób bardziej kompleksowy plany, założenia, jak i wprowadzenie konkretnych działań rozwojowych w odniesieniu do regionów, sektorów gospodarki czy nawet poszczególnych przedsiębiorstw można opracowywać i realizować z wykorzystaniem metod foresightu, w tym STEEPVL.

Mając na uwadze ciągłe zmiany jakim podlega otaczająca nas rzeczywistość gospodarcza, zwłaszcza w świetle kryzysu finansowego, analiza możliwości rozwoju działalności określonych grup podmiotów gospodarczych w oparciu o metodę STEEPVL wydaje się zatem słuszną, uzasadnioną i potrzebną. W dobie ogólnoświatowych i ogólnokrajowych kłopotów finansowych firmy windykacyjne mają szansę na skuteczny i dynamiczny rozwój nie tylko w dotychczas obsługiwanych przez nie sektorach gospodarki, ale i na nowych rynkach. Stąd celem opracowania uczyniono eksplorowanie przyszłych możliwości wejścia na nowy rynek przez firmy zajmujące się ściąganiem zaległych należności i rozszerzenia dotychczasowej działalności o obsługę podmiotów wchodzących w skład sektora spożywczego.

MATERIAŁY I METODY

Do analiz przeprowadzonych w artykule wykorzystano zarówno materiały pierwotne, jak i wtórne. Oprócz dostępnych opracowań statystycznych i literatury przedmiotu do określenia relacji między kryzysem finansowym a możliwością rozwoju działalności windykacyjnej w przemyśle spożywczym wykorzystano dane pierwotne zgromadzone i udostępnione przez firmę Notoria Serwis SA. Zawierały one indywidualne, roczne zestawienia bilansowe 20 czołowych firm przemysłu spożywczego, których identyfikacja, ze względu na

ochronę danych osobowych, nie była możliwa. Jako materiały pierwotne wykorzystano również niepublikowane dane branżowe GUS pochodzące z 1526 przedsiębiorstw wchodzących w skład przemysłu spożywczego. Na podstawie zebranego materiału policzono wskaźniki rentowności aktywów ($ROA = \text{zysk netto} \times 100\% / \text{aktywa ogółem}$), kapitałów własnych ($ROE = \text{zysk netto} \times 100 / \text{kapitał własny}$), a także inwestycji ($ROI = EBIT \times 100 / \text{aktywa ogółem}$). Obliczono również wskaźniki płynności – bieżącej i przyspieszonej dla okresu między 2007 a 2010 r.

Przy realizacji celu, jakim uczyniono określenie możliwości rozwoju działalności windykacyjnej w sektorze spożywczym w dobie kryzysu finansowego skorzystano również za Pacholski, Trzcielińska, Wyrwicka (2008) z metod eksploratywnych („skierowanych na zewnątrz”) i normatywnych („skierowanych do wewnątrz”), wchodzących w skład metod foresightowych. Wykorzystano przy tym zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Za Borodako (2009, 2011) do przeprowadzonych analiz użyto metodę Kluczowych Czynników Sukcesu, za pomocą której określono najważniejsze, ale niewystarczające dla zdobycia przewagi konkurencyjnej czynniki. Następnie przeprowadzono analizę STEEPVL, w której za Mendonca, Cuhna, Ruff, Kaivo-oja (2004), Ringland (2007), a także Sutherland, Canwell (2007) wyodrębniono czynniki społeczne (*Social*), technologiczne (*Technological*), ekonomiczne (*Economic*), ekologiczne (*Ecological*), polityczne (*Political*), czynniki odnoszące się do wartości (*Values*) oraz czynniki prawne (*Legal*) – które wpływają na rozwój danego obszaru badawczego. Utworzone grupy przedstawiono ekspertom z branży spożywczej, którzy poddali je klasyfikacji i weryfikacji pod względem ważności i niepewności tak, aby w ostatecznym wnioskowaniu być w stanie podać dwa kluczowe, uwzględniające oba wymienione kryteria, warunkujące możliwości rozwoju działalności windykacyjnej w sektorze spożywczym.

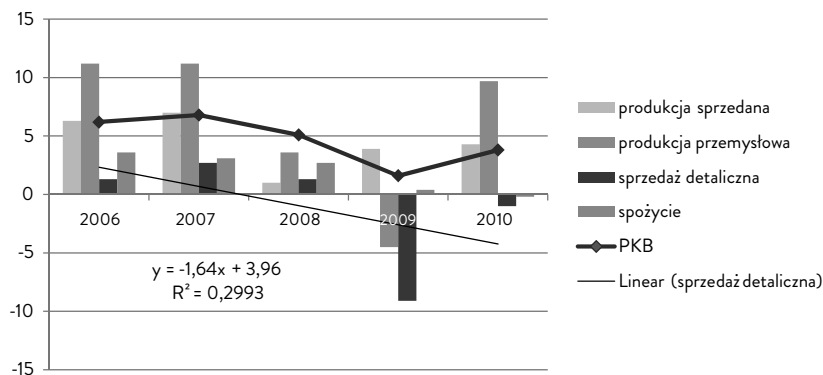
KRYZYS FINANSOWY A DZIAŁALNOŚĆ GOSPODARCZA

Zjawisko kryzysu finansowego przybiera zazwyczaj różne formy i odmiennie oddziałuje na różne sektory gospodarki (Roubini i Mihm 2011). W 2008 r. międzynarodowe kłopoty finansowe odczuwalne były

przez polskich przedsiębiorców głównie z powodu coraz większych trudności z uzyskaniem kredytu. Wyraźnie spadł również w 2008 r. polski eksport (o około 14% w stosunku do roku poprzedniego), czego przyczyną była recesja u naszych głównych partnerów handlowych. Spadł, jak podaje GUS, poziom PKB (o 1,7 punktu procentowego) oraz wzrosła natomiast inflacja (o 1,6 punktu procentowego). W kolejnych latach (2009-2011) nastąpiła poprawa warunków gospodarowania i systematyczne wychodzenie Polski z kryzysu finansowego. Wskazywano na handel (hurtowy i detaliczny) jako na tę część gospodarki, która najszybciej rozwija się i osiąga najlepsze wyniki. Wysoko notowano również produkcję i wydobywanie metali (Stefko 2012a, b). Dobre ogólne notowania dla handlu detalicznego nie potwierdziły się jednak przy sprzedaży detalicznej produktów spożywczych, zwłaszcza w ostatnich latach (wykres 1).

Przemysł spożywczy jako w miarę samodzielny wskazywany jest przez wielu, w tym Urbana (2010), za najszybciej rozwijający się dział gospodarki żywnościowej naszego kraju (podczas okresu transformacji produkcja przemysłu spożywczego rozwijała się w średnim tempie 2,66% rocznie, czyli jednak nieco tylko wolniej niż cała polska gospodarka). Było to jednak tempo trzykrotnie szybsze niż tempo produkcji

Wykres. 1 Wybrane, roczne stopy wzrostu w przemyśle spożywczym a PKB kraju (w %)



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

rolnej oraz prawie dwukrotnie szybsze od tempa wzrostu krajowego spożycia żywności, napojów i wyrobów tytoniowych, które odnotowano na poziomie 1,58% rocznie.

Optymistycznie sytuację w polskim przemyśle spożywczym ocenili Czyżewski i Grzelak (2011) za Raport i prognozy... (2010) i Kowalczyk (2009). Wskazywali oni na względnie stabilną sytuację w tym sektorze w latach 2008–2009, powołując się na występujący w nim niski udział upadłości w stosunku do innych branż.

POZIOM ZADŁUŻENIA I PŁYNNOŚCI FINANSOWEJ W SEKTORZE SPOŻYWCZYM

Firmy zajmujące się windykacją należności w czasie kryzysu finansowego i gospodarczego są w stanie teoretycznie zwiększyć w znacznym stopniu własne przychody. Im gorszą sytuację odnotowują poszczególne przedsiębiorstwa, a także całe branże czy sektory gospodarki, tym większa się potencjalnie grupa zainteresowanych świadczonymi przez nich usługami.

Z danych zamieszczonych na wykresie 2 wynika, że przedsiębiorstwa wchodzące w skład branży spożywczej skutecznie opierają się kryzysowi. Co prawda wskaźnik ogólnego zadłużenia, który powinien się mieścić między 0,57 – 0,67, w większości analizowanych okresów osiąga wartości większe (świadczy to o sporym zadłużeniu), jednak kolejne obliczenia nie potwierdzają złych rokowań. Zadłużenie kapitału własnego (zalecane przez banki na poziomie 1:1) daje poczucie bezpieczeństwa inwestorom, podobnie jak poziom zadłużenia długoterminowego (specjaliści wskazują tu bezpieczny przedział 0,5-1,0). W sektorze spożywczym między 2006 a 2010 r. poziom tego wskaźnika kształtował się poniżej zalecanego przedziału, co wskazuje, że odnotowane wcześniej ogólne zadłużenie ma raczej charakter krótkoterminowy.

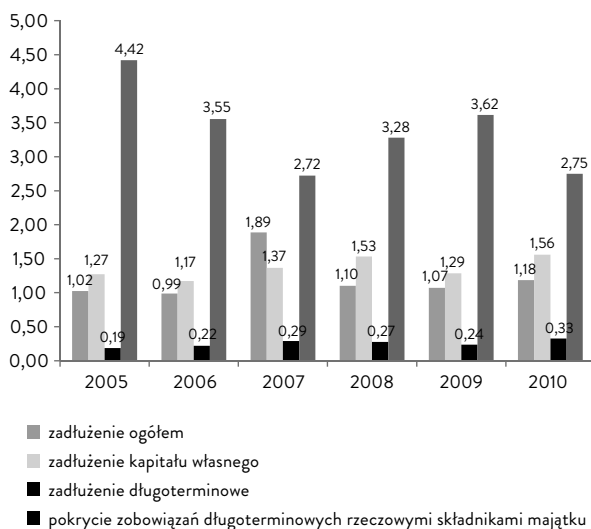
Może to sugerować doraźne kłopoty z płynnością finansową i możliwość znalezienia przez firmy windykacyjne miejsca dla siebie na rynku produktów spożywczych. Właściciele przedsiębiorstw spożywczych są jednak nadal interesującymi klientami instytucji finansowych ze względu na poziom wskaźnika pokrycia zobowiązań długoterminowych rzeczowymi składnikami majątku. Świadczy on o dużych możliwo-

ściach zabezpieczenia posiadanym majątkiem ewentualnych działań inwestycyjnych finansowanych ze środków zewnętrznych.

W polskim przemyśle spożywczym między 2007 a 2010 r. nie zauważono kłopotów z płynnością finansową. Wykonane obliczenia wskazują na poprawny poziom płynności przedsiębiorstw sektora, nawet na lekką nadpłynność. Mimo różnicowań interpretacyjnych związanych ze specyfiką poszczególnych branż, adekwatny w tym przypadku wydaje się zalecany w interpretacji optymalny przedział bieżącej płynności mieszczący się między $<1,2 - 2,0>$. Świadczy to nie tylko o braku kłopotów z regulowaniem bieżących zobowiązań, ale również o posiadaniu przez przedsiębiorstwa spożywcze niewielkich rezerw gotówkowych.

Płynność przyspieszona, której głównym zadaniem jest określenie udziału najmniej płynnych aktywów bieżących ogółem posiadanych wykazała występowanie w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego sporych zapasów. Ze względu na okres sprawozdań finansowych

Wykres 2. Zmiany zadłużenia w polskim przemyśle spożywczym



Źródło: Opracowanie własne na podstawie niepublikowanych danych GUS.

(grudzień danego roku), na podstawie których wykonano analizy, z dużym prawdopodobieństwem stwierdzić można, iż różnice między wskaźnikiem bieżącej i przyspieszonej płynności wynikały z posiadania przez firmy dużych zapasów wyrobów gotowych. Jest to dla przedsiębiorstw przemysłu spożywczego zjawiskiem naturalnym, poprawnym i gwarantującym zapewnienie ciągłości podaży w następujących okresach.

Do podobnych wniosków doszli również inni ekonomiści analizujący poziom płynności w sektorze spożywczym. Obliczenia wykonane przez Urbana (2010) wykazały, że między 1989 a 2008 r. ogólnobranżowy wskaźnik płynności nie spadał poniżej poziomu 1,2, sięgając w poszczególnych okresach 1,3, kiedy to przedsiębiorstwa zaczynały wchodzić w nadpłynność. Bieniasz i Gołaś (2012) analizując parametry płynności dla 28 klas branży spożywczej, w tym 23 grup przedsiębiorstw produkujących artykuły spożywcze i 5 grup, w ramach których przedsiębiorcy wytwarzali napoje (na podstawie wpisów z PKD 2007) w okresie między 2005 r. a 2007 r. stwierdzili, że średnia bieżąca płynność oscylowała w granicach 1,4, szybka 0,92. Płynność gotówkowa natomiast wynosiła 0,22. Brak kłopotów z regulowaniem bieżących zobowiązań potwierdziły także wykonane przez nich obliczenia długości cyklu kapitału obrotowego (32 dni) i konwersji gotówki (36 dni).

Z przedstawionych zestawień wynika zatem, że rozpoczęcie działalności windykacyjnej w sektorze spożywczym przez przedsiębiorstwa, dla których jest to nowy rynek, może nastęrczyć pewne trudności. Przedstawione ogólne dane, na podstawie których przeprowadzono analizy (ze względu na ich dostępność) kończą się na 2010 r. Warto chyba zatem zastanowić się, w jakich okolicznościach ewentualnie można by zdecydować się na ekspansję na nowy rynek i jakie czynniki powinny towarzyszyć temu procesowi.

MOŻLIWOŚCI ROZWOJU DZIAŁALNOŚCI WINDYKACYJNEJ

Do oceny możliwości rozwoju działalności windykacyjnej na nowym dla przedsiębiorstwa rynku spożywczym postanowiono wykorzystać analizę STEEPVL. W tym celu, na podstawie literatury związanej zarówno z analizą finansową, jak i przemysłem spożywczym, a także własnych

obserwacji i doświadczeń badawczych wygenerowano listę czynników, wybierając z nich następnie, metodą wskazań, po trzy najważniejsze w ramach poszczególnych obszarów (tabela 1).

Tabela 1. Wybór czynników głównych w poszczególnych obszarach analizy STEEPVL

Oznaczenie czynników	Rodzaj czynników STEEPVL
Społeczne (S)	
S1	Poziom skłonności do ryzyka przedsiębiorców z branży spożywczej
S2	Poziom zaufania społecznego do instytucji finansowych
S3	Gotowość do współpracy między przedsiębiorcami
Technologiczne (T)	
T1	Efektywność systemu transferu i oceny wiedzy z zakresu finansów i bankowości
T2	Poziom rozwoju infrastruktury informatycznej
T3	Poziom zaawansowania technologicznego przedsiębiorstw w korzystaniu z bankowości elektronicznej
Ekonomiczne (Ekn)	
Ekn1	Dostępność funduszy krajowych i unijnych
Ekn2	Kłopoty z płynnością i wypłacalnością branży spożywczej
Ekn3	Poziom zadłużenia przedsiębiorstw spożywczych
Ekologiczne (Ekl)	
Ekl1	Bariery rozwojowe związane z ochroną środowiska
Ekl2	Aktywność organizacji ekologicznych
Ekl3	Poziom wsparcia publicznego dla wdrożenia technologii środowiskowych
Polityczne (PI)	
PI1	Preferencje w kredytowaniu małych i średnich przedsiębiorstw
PI2	Stosowanie się do regulacji unijnych
PI3	Wsparcie publiczne dla określonych rodzajów przedsiębiorstw spożywczych

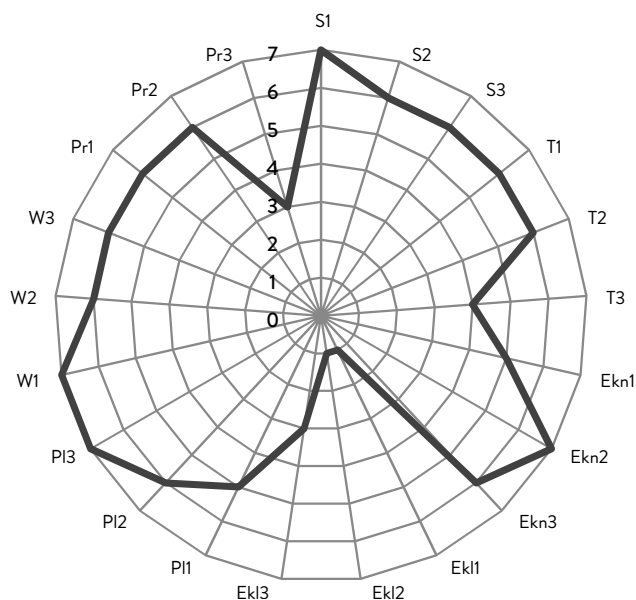
Oznaczenie czynników	Rodzaj czynników STEEPVL
Wartości (W)	
W1	Poziom gotowości do współpracy
W2	Potrzeba konkurowania
W3	Potrzeba kreatywności
Prawne (Pr)	
Pr1	Szybkość procedur prawnych
Pr2	Dostęp do wsparcia prawnego
Pr3	Przewidywalność systemu podatkowego

Źródło: Opracowanie własne.

Wyodrębnione czynniki poddano następnie ocenie pod kątem siły ich wpływu na możliwości rozpoczęcia działalności windykacyjnej przez przedsiębiorstwa, dla których sektor ten był do tej pory obszarem nowym. Wykorzystano przy tym 7-stopniową skalę oceny Likerta, gdzie jako „1” oznaczono czynniki bardzo mało ważne lub nieważne, natomiast jako „7” bardzo ważne dla realizacji celu. Okazało się, że najważniejsze dla realizacji zadania wejścia na nowy rynek są czynniki społeczne, ekonomiczne, polityczne i należące do grupy reprezentowanych wartości (wykres 3).

Wśród czynników społecznych najważniejszym okazała się skłonność przedsiębiorców z sektora spożywczego do ponoszenia ryzyka (S1). W grupie czynników ekonomicznych najwyższe noty otrzymał czynnik „kłopoty z płynnością i wypłacalnością branży spożywczej” (Ekn2), w politycznych „wsparcie publiczne dla określonych rodzajów przedsiębiorstw spożywczych” (Pl3), natomiast wśród czynników reprezentujących określone wartości – „poziom gotowości do współpracy” (W1). Jako najmniej ważne dla możliwości ekspansji na nowy rynek wskazano czynniki ekologiczne (Ekl1, Ekl2, Ekl3), a także z grupy czynników prawnych „przewidywalność systemu podatkowego” (Pr3). Średnia ocena wszystkich czynników wypadła na poziomie 5,2.

Wykres 3. Czynniki determinujące możliwość rozwoju działalności windykacyjnej w sektorze spożywczym

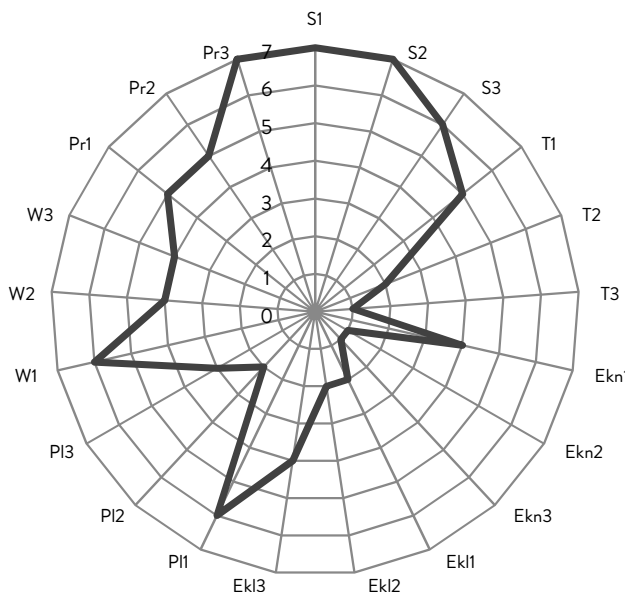


Źródło: Opracowanie własne.

Aby ocenić stopień przewidywalności przyszłego stanu czynników charakteryzujących się różną siłą oddziaływania na zdarzenia w przyszłości również zastosowano 7-stopniową skalę oceny Likerta. Tym razem jednak „1” przypisano wskazaniom oznaczonym jako bardzo mało przewidywalne, natomiast „7” – bardzo przewidywalnym. Przeprowadzającym analizę zadano pytanie o przewidywalność czynników, gdyż (za Nazarko, Ejdyś, Dębowska 2012) wydawało się ono bardziej zrozumiałe niż pytanie o niepewność. Opierając się na zaleceniach Wieczorkowskiej i Wierzbińskiego (2007), przekształcono następnie skalę oceny w następujący sposób: (1→7) (2→6) (3→5) (4→4) (5→3) (6→2) (7→1). Na tej podstawie otrzymano zróżnicowaną pod względem niepewności listę czynników (wykres 4).

Największą niepewność wykazały obszary społeczne i prawne, a w tym czynniki: „poziom skłonności do ryzyka przedsiębiorców

Wykres 4. Ocena niepewności czynników związanych z możliwością rozwoju działalności windykacyjnej w sektorze spożywczym

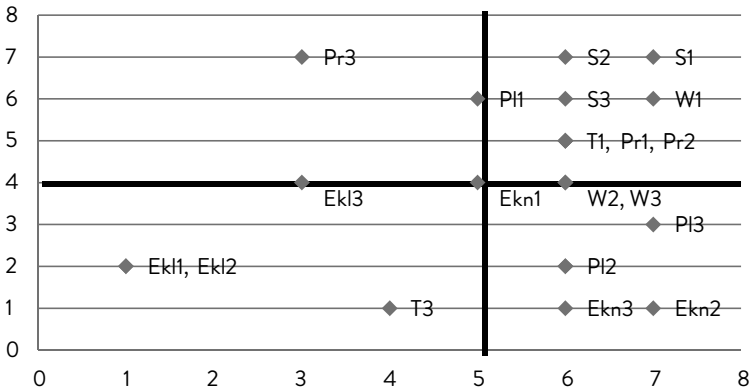


Źródło: Opracowanie własne.

z branży spożywczej” (S1), „poziom zaufania społecznego do instytucji finansowych” (S2) – grupa czynników społecznych oraz „przewidywalność systemu podatkowego” (Pr3) – grupa czynników prawnych. Poziom średniej wartości czynników niepewności osiągnął poziom 4,0.

Wyniki badania niepewności czynników w zestawieniu z oceną siły ich wpływu na możliwość rozwoju działalności gospodarczej w sektorze spożywczym były podstawą do wstępnego wyodrębnienia kluczowych czynników niezbędnych do realizacji zadania (wykres 5). Na podstawie danych zawartych na wykresie 7 za takie uznano czynniki zaliczane do grupy społecznych (S1 – „poziom skłonności do ryzyka przedsiębiorców z branży spożywczej” i S2 – „poziom zaufania społecznego do instytucji finansowych”) ze względu na fakt, iż w najwyższym stopniu determinują one możliwość rozwoju działalności windykacyjnej w sektorze spożywczym, a jednocześnie charakteryzują się najwyższym stopniem

Wykres 5. Czynniki kluczowe dla możliwości rozwoju działalności windykacyjnej w sektorze spożywczym



Źródło: Opracowanie własne.

niepewności. Poza nimi, aby skutecznie rozwijać działalność polegającą na skutecznym ściąganiu zaległych należności, trzeba również brać pod uwagę pozostałe czynniki społeczne, takie jak „gotowość do współpracy między przedsiębiorcami” (S₃), jak również: „poziom gotowości do współpracy” (W₁), „efektywność systemu transferu i oceny wiedzy z zakresu finansów i bankowości” (T₁), „szybkość procedur prawnych” (Pr₁), „dostęp do wsparcia prawnego” (Pr₂).

ZAKOŃCZENIE

Ogólnoswiatowy kryzys finansowy jest faktem, z którego konsekwencjami zmierzyć się muszą nie tylko całe gospodarki czy państwa, ale i poszczególne sektory wraz z pojedynczymi ich przedstawicielami. Podstawę kłopotów stanowią trudności finansowe prowadzące się do nadmiernego zadłużenia i problemy z regulowaniem bieżących i długoterminowych zobowiązań. Sytuacja ta stanowi idealne środowisko do rozwijania działalności windykacyjnej, wspomagającej poprawę płynności finansowej poszczególnych podmiotów gospodarczych.

Jak się jednak okazuje problemy finansowe dotyczą nie wszystkich w jednakowym stopniu. Co więcej, nadal istnieją obszary działalności gospodarczej, które wydają się wręcz odporne na kryzys. W Polsce należy do nich między innymi sektor spożywczy. Przeprowadzone analizy przedsiębiorstw wykazały bezpieczny poziom zadłużenia i płynności. Nie dowodzi to jednak całkowitego braku możliwości rozwinięcia działalności windykacyjnej na tym obszarze. Ekspansja tej działalności na nowy rynek, po analizie kluczowych czynników wchodzących w skład STEEPVL wydaje się jednak możliwa, ale pod warunkiem, że wzrośnie poziom skłonności do ryzyka przedsiębiorców z branży spożywczej oraz że podwyższeniu ulegnie zaufanie społeczne do instytucji finansowych, skutkujące tym, iż działający w sektorze zaczną się bardziej zadłużać.

LITERATURA

- Bieniasz A., Gołaś Z. (2012), *Zróżnicowanie i kierunki zmian płynności finansowej w przemyśle spożywczym w Polsce*, RN SERIA, t. XIV, z. 1, Warszawa - Poznań - Białystok, s. 46-50.
- Borodako K. (2009), *Foresight w zarządzaniu strategicznym*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Borodako K. (2011), *Foresight w turystyce. Bariery wykorzystania i rozwoju*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Brodzińska K. (2010), *Rozwój rolnictwa ekologicznego w Polsce na tle uwarunkowań przyrodniczych i systemu wsparcia finansowego*, „Problemy Rolnictwa Światowego” ZN SGGW, t. 10 (XXV), z. 2, Warszawa.
- Cieśliewicz W. (2012), *Rozwój specjalnych stref ekonomicznych w Polsce*, [w:] R. Brol, A. Sztando (red.), *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce*, UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Czyżewski A., Grzelak A. (2011), *Rolnictwo w Polsce na tle sytuacji ogólnoeconomicznej kraju w okresie kryzysu 2007 - 2009*, Roczniki Nauk Rolniczych, seria G, t. 98, z. 3. Warszawa, s. 21-31.
- Korol J. (2007), *Wskaźniki zrównoważonego rozwoju w modelowaniu procesów regionalnych*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Kowalczyk S. (2009), *Analizy branżowe. Procesy upadłościowe w agrobiznesie - siły przeciwdziałające i przyspieszające*, [w:] E. Mączyńska (red.), *Meandry upadłości przedsiębiorstw. Klęska czy druga szansa?*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
- Mendonca S., Cuhna M. P., Ruff F., Kaivo-oja J. (2004), *Wild cards, weak signals and organizational improvisation „Futures”*, No. 36, s. 201-217.

- Nazarko J., Ejdyś J., Dębowska K. (2012), *Model oraz wyniki pilotażowego badania typu foresight w obszarach wzrost gospodarczy, innowacyjność mazowieckich przedsiębiorstw, rozwój lokalny*, cz. 1, Politechnika Białostocka, Białystok.
- Niepublikowane dane statystyczne GUS, sprawozdanie finansowe F-02, GUS, Warszawa 2011.
- Orłowski W. (2011), *Kryzys finansowy a pozycja Zachodu*, [w:] R. Kuźniar (red.), *Kryzys a pozycja międzynarodowa Zachodu*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Pacholski L. M., Trzcieliński S., Wyrwicka M.K. (2008), *Metodologia foresightu regionalnego dla województwa wielkopolskiego*, Politechnika Poznańska, Poznań
- Ringland G. (2007), *UNIDO Technology Foresight for Practitioners. A Specialised Course on Scenario Building*, Prague, s. 5-8.
- Roczniki Statystyczne GUS 2002-2010.
- Roczniki Statystyczne Przemysłu GUS 2002-2010.
- Roubini N., Mihm S. (2011), *Ekonomia kryzysu*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Stefko O. (2010), *Uwarunkowania rozwoju polskiego ogrodnictwa*, „Zeszyty Naukowe SGGW” nr 84, Warszawa.
- Stefko O. (2011), *Kierunki rozwoju polskiego ogrodnictwa*, „Zeszyty Naukowe SGGW”, *Problematyka rolnictwa światowego*, t. xxvi, z. 1, Warszawa.
- Stefko O. (2012a), *Kryzys finansowy a rentowność polskiego przemysłu spożywczego*, „Zeszyty Naukowe SGGW”, *Problemy rolnictwa światowego*, t. 12 (xxvii), z. 2, Warszawa, s. 86-93.
- Stefko O. (2012b), *Kryzys finansowy a zmiany poziomu płynności finansowej przedsiębiorstw przemysłu spożywczego*, *Roczniki Naukowe (Stowarzyszenie Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu)*, t. xiv, z. 1, Warszawa – Poznań – Białystok, s. 483-485.
- Sutherland J., Canwell D. (2007), *Klucz do zarządzania strategicznego. Najważniejsze teorie, pojęcia, postaci*. Wydawnictwo Naukowe pwn, Warszawa.
- Urban R. (2010), *Stan i możliwości rozwojowe polskiego przemysłu spożywczego*. „Postępy Nauk Rolniczych”, PAN, nr 2, Warszawa.
- Urban R. (2012), *Ocena spójności procesów rozwojowych rolnictwa i przemysłu spożywczego*, „Zagadnienia Ekonomiki Rolnej”, z. 1, Warszawa.
- Urban R. (2005), *Polski przemysł spożywczy w UE – konkurencyjność i szanse rozwojowe*, IERIGŻ-PIB, Warszawa.
- Wieczorkowska G., Wierzbński J. (2007), *Statystyka. Analiza badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.

ARKADIUSZ BOROWIEC

Wydział Inżynierii Zarządzania

Politechnika Poznańska

Arkadiusz.Borowiec@put.poznan.pl

Perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa poprzez zamówienia publiczne na przykładzie firmy branży transportowej. Studium przypadku

SŁOWA KLUCZOWE: *zamówienia publiczne, rozwój przedsiębiorstwa*

STRESZCZENIE: Celem artykułu jest wskazanie kluczowych czynników wpływających na rozwój przedsiębiorstwa branży transportowej korzystającego z rynku zamówień publicznych. W celu ich określenia wykorzystano metodykę myślenia sieciowego, a także studia literatury przedmiotu, analizę SWOT oraz metodę scenariuszową. W artykule dowiedziono, że wykorzystując rynek zamówień publicznych w perspektywie 2020 r. firma ma szansę uzyskać czołową pozycję w regionie.

Prospects for the enterprise development through public procurement on the example of the entity from a transport industry – case study

KEY WORDS: *public procurement, enterprise development*

ABSTRACT: The aim of the article is to identify the key factors affecting the development of the transport industry company benefiting from public procurement market. In order to determine the factors, the author applied a network thinking methodology, literature studies, swot analysis and scenario method. The paper demonstrates that using the public procurement market in the horizon of 2020, the company has a chance to obtain a leading position in the region.

WPROWADZENIE

Rynek zamówień publicznych jest jednym z największych i najbardziej dynamicznie rozwijających się rynków w polskiej gospodarce. Jak wykazują wyniki badań (Borowiec 2010) przedsiębiorstwa, które z niego korzystają w dużym stopniu poprawiają swoje wyniki finansowe oraz zwiększają przewagę konkurencyjną wobec innych podmiotów. W związku z tym w artykule podjęto próbę określenia perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa branży transportowej uczestniczącego w przetargach publicznych do 2020 r. Aby osiągnąć ten cel posłużono się metodami wykorzystywanymi w badaniach foresightowych do których należą analiza SWOT i metoda scenariuszowa. Wykorzystano także metodykę myślenia sieciowego pozwalającą na wyodrębnienie kluczowych czynników warunkujących kreowanie przez firmę skutecznej polityki na rynku zamówień publicznych.

STUDIA LITERATUROWE Z ZAKRESU ANALIZ

Problematyka dotycząca perspektyw rozwoju przedsiębiorstw branży transportowej w związku z korzystaniem przez nie z rynku zamówień publicznych nie jest podejmowana w literaturze polskiej. Poza autorskimi badaniami dotyczącymi wpływu zamówień publicznych na wyniki finansowe i rozwój przedsiębiorstwa można w niej znaleźć bardzo nieliczne wzmianki na ten temat. Szeroko jednak opisywany jest problem rozwoju organizacji, który ma charakter relatywny i trudno mierzalny (Białasiewicz 2002, s.111). Najczęściej jest on definiowany jako zachodzący w czasie proces zmian (Machaczka 1998, s. 14). W toku tego procesu poszczególne całości łączą się w bardziej skomplikowane układy, które odznaczają się nowymi właściwościami i prawidłowościami dotychczas niespotykanymi (Pszczołowski 1978, s. 212).

W literaturze przedmiotu nie ma jednoznacznej definicji rozwoju przedsiębiorstwa. Wielu autorów traktuje to pojęcie jako zjawisko wyłącznie jakościowe, inni natomiast podkreślają komplementarny charakter zmian jakościowych i ilościowych. Przykładowo Z. Pierścionek rozwój traktuje jako zjawisko jakościowe, które polega na wprowadzaniu różnego rodzaju innowacji (Pierścionek 1996, s. 11), natomiast

J. Penc twierdzi, że jest to proces zmian ilościowych i jakościowych, które sprzyjają przetrwaniu i stabilności przedsiębiorstwa (Penc 1997, s. 381). Wydaje się więc, że przez rozwój przedsiębiorstwa można rozumieć zwiększenie sprawności jego działania zarówno w aspekcie jakościowym, jak i ilościowym.

Na gruncie badań literaturowych rozwój przedsiębiorstwa jawi się jako konieczny warunek przetrwania przedsiębiorstwa. Dotyczy to także sektora małych i średnich przedsiębiorstw, do których należy badany w niniejszym artykule podmiot. Może on tak jak inne firmy tej wielkości wykorzystywać różne czynniki, które wspomagają jego rozwój. Czynniki te pochodzą z wnętrza lub z zewnątrz organizacji (Nogalski, Rutka, Wójczik-Karpacz 2007). Ich specyfikację przedstawiono w analizie SWOT zawartej w dalszej części artykułu.

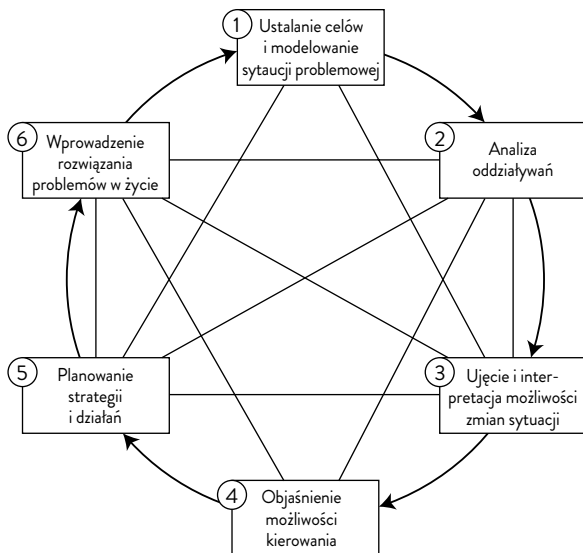
Jednym z ciekawszych czynników, które mogą wpłynąć w znacznym stopniu na przyspieszenie rozwoju przedsiębiorstwa, są zamówienia publiczne. Można zaliczyć je do istotnych instrumentów makroekonomicznych, które odzwierciedlają popyt rynkowy i pozwalają na stabilne finansowanie działalności podmiotu gospodarczego. Problematyką tą od strony zagadnień ekonomicznych zajmuje się jednak w Polsce niewielu badaczy. Należą do nich przede wszystkim O. Lissowski, J. Pieróg i M. Koleśnikow.

Rzadko wykorzystywana jest także metodyka myślenia sieciowego, służąca do rozwiązywania przede wszystkim problemów systemowych i z powodzeniem dająca się zastosować w projektach foresightowych. Za jej twórców uznaje się trzech szwajcarskich profesorów: P. Gomeza, G. Probstę oraz H. Ulricha. Składa się ona z sześciu faz przedstawionych na rysunku 1.

Z rysunku 1 wynika pewna sekwencyjność poszczególnych etapów działania, niemniej jednak autorzy metodyki postulują, aby w procesie jej wykorzystywania nawiązywać do faz, które wcześniej zostały już zakończone lub wyprzedzająco sięgać do kolejnych (Zimmiewicz 1999).

Myślenie sieciowe można zastosować w wielu sytuacjach. Umożliwia ono przykładowo spojrzenie na problem z punktów widzenia różnych interesariuszy związanych z funkcjonowaniem systemu, odpowiednie zdefiniowanie problemu czy też zbadanie siły i charakteru wzajemnych

Rysunek 1. Fazy metodyki myślenia sieciowego



Źródło: Probst, Gomez (1989, s. 6) oraz Ulrich, Probst (1990, s. 114).

oddziaływań części stanowiących jego całość. Metodykę można także stosować w celu lepszego poznania i zrozumienia całości systemu oraz jego części, sformułowania reguł dla jego funkcjonowania oraz zwrócenia uwagi na proces niezbędnych zmian.

METODYKA BADAŃ

W artykule wykorzystano metodykę myślenia sieciowego wspartą analizą SWOT oraz metodą scenariuszową w celu wskazania perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa branży transportowej biorącego udział w przetargach publicznych. Analiza SWOT pozwoliła na wyodrębnienie kluczowych czynników niezbędnych w procesie tworzenia sieci powiązań wpływających na rozwój przedsiębiorstwa poprzez instrument zamówień publicznych. Natomiast na podstawie przeprowadzonej analizy sieciowej stworzono scenariusze rozwoju przedsiębiorstwa w trzech

ujęciach: optymistycznym, pesymistycznym i prawdopodobnym. Dane do przeprowadzenia badań zebrano w trakcie trzymiesięcznego stażu naukowego.

CHARAKTERYSTYKA PRZEDMIOTU BADAŃ

Badania zaprezentowane w niniejszym artykule zostały przeprowadzone w przedsiębiorstwie branży transportowej. Firma ta działa na rynku od 2000 r. i świadczy usługi z zakresu transportu i ratownictwa medycznego wykonywane przez 24 godziny na dobę przez 7 dni w tygodniu. W swojej działalności kładzie duży nacisk na wysoki poziom świadczonych usług oraz na wyspecjalizowany i doświadczony personel medyczny. Badany przedmiot badań dysponuje flotą 13 pojazdów spełniających wszystkie wymogi Narodowego Funduszu Zdrowia, posiadającą homologację sanitarną oraz spełniającą normę PN EN 17 89.

W ofercie badanego podmiotu znajdują się różne rodzaje usług transportowych. Należą do nich m.in.:

- transport specjalistyczny typu „S”, w skład którego wchodzi: lekarz specjalista, dwóch ratowników i kierowca;
- transport podstawowy typu „P”, w skład którego wchodzi: dwóch ratowników i kierowca;
- transport sanitarny;
- transport międzynarodowy;
- zabezpieczenie imprez masowych.

WYNIKI BADAŃ

Jak już wspomniano, pierwszym krokiem związanym z określeniem perspektyw rozwoju przedsiębiorstwa branży transportowej korzystającego z zamówień publicznych było przeprowadzenie analizy SWOT. Aby prawidłowo ją przeprowadzić, należało zapoznać się z całą dokumentacją prowadzoną przez firmę, a także poznać jej pozycję na tle konkurencji działającej na rynku. W efekcie stworzono tabelę zawierającą mocne i słabe strony przedsiębiorstwa, a także szanse i zagrożenia, które przed nim stoją (tabela 1).

Tabela 1. Analiza SWOT badanego przedsiębiorstwa

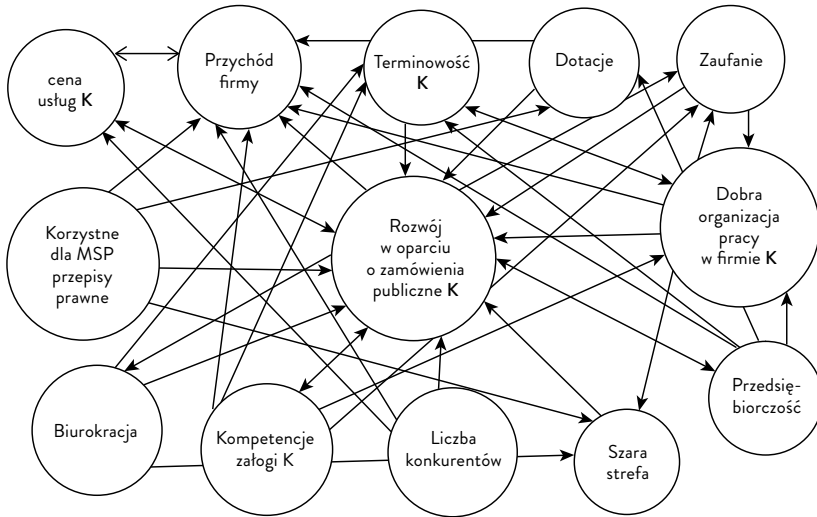
Silne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • Wysokie kwalifikacje i umiejętności personelu • Poprawiająca się cyklicznie rentowność • Utrzymywanie kosztowej przewagi konkurencyjnej nad większością przewoźników na rynku • Bardzo nowoczesny tabor samochodowy spełniający normy • Wysoka zdolność przewozowa 	<ul style="list-style-type: none"> • Brak pełnej znajomości przepisów ustawy Prawo zamówień publicznych i wykwalifikowanego personelu w tym zakresie
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • Duże możliwości korzystania z pomocy finansowej UE • Wzrost zapotrzebowania na transport • Wykorzystanie w większym stopniu rynku zamówień publicznych • Wejście na nowe rynki w całej Polsce 	<ul style="list-style-type: none"> • Wysoki poziom wypadków drogowych • Niskie standardy jakościowe infrastruktury • Wzrost konkurencji na rynku przewozów samochodowych • Konkurencja ze strony transportu lotniczego i kolejowego

Źródło: Opracowanie własne.

Na bazie przeprowadzonej analizy swot sformułowano sytuację problemową zgodnie z metodyką myślenia sieciowego. Od wielu lat analizowane przedsiębiorstwo uczestniczy w rynku zamówień publicznych w charakterze wykonawcy. W związku z tymi działaniami pozyskuje nowe zlecenia oraz rozwija swoją działalność. W ostatnim czasie dzięki wygranych przetargom nastąpił dynamiczny jego wzrost, wyrażający się przede wszystkim takimi ilościowymi wskaźnikami jak liczba zatrudnionych osób czy konieczność zakupu dodatkowych samochodów. Nowe pojazdy, a co za tym idzie poprawa komfortu jazdy, poprawiły także w znaczący sposób parametry jakościowe działalności przedsiębiorstwa.

Szeroki udział w przetargach publicznych nie jest jednak pozbawiony problemów. Na rynku znajduje się bowiem kilku konkurentów, którzy także dynamicznie starają się rozwijać. Badane przedsiębiorstwo

Rysunek 2. Sieć zależności wpływających na rozwój firmy w oparciu o zamówienia publiczne



Źródło: Opracowanie własne.

nie ma również specjalisty znającego system zamówień publicznych i potrafiącego prawidłowo interpretować przepisy prawne. Czynniki te decydują przede wszystkim o perspektywach rozwoju badanego przedsiębiorstwa poprzez efektywniejsze wykorzystanie rynku zamówień publicznych w horyzoncie 2020 r.

Na podstawie obserwacji funkcjonowania badanego przedsiębiorstwa zbudowano sieć zależności pomiędzy najważniejszymi elementami występującymi w jego wnętrzu i otoczeniu. Elementy te to kluczowe czynniki, które mają wpływ na rozwój firmy w oparciu o zamówienia publiczne. Sieć przedstawiono na rysunku 2.

Każdy z czynników został następnie zaklasyfikowany jako kierowalny lub niekierowalny z punktu widzenia właściciela przedsiębiorstwa. Czynniki kierowalne oznaczono na rysunku dużą literą K.

Intensywność wpływów oszacowano za pomocą macierzy wpływów (tabela 1) w skali 4-stopniowej (0 - brak oddziaływania, 3 - bardzo duża intensywność oddziaływania). Według metodyki myślenia sieciowego

czynniki zawarte w macierzy można sklasyfikować jako aktywne (bardzo silnie wpływają na inne elementy, same niepodlegają wpływom), pasywne (w małym stopniu działają na inne, podlegając silnym wpływom), krytyczne (silnie wpływają na inne, podlegając również silnym wpływom) oraz leniwe (słabo oddziałują na inne, podlegając słabym wpływom).

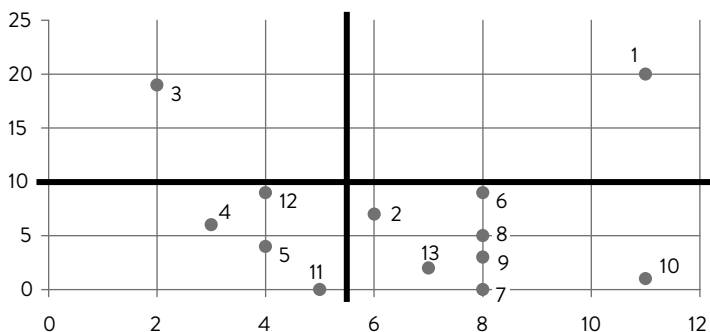
Wszystkie czynniki przedstawiono następnie na mapie intensywności (rysunek 3), która w bardzo prosty sposób pozwala na szybką identyfikację charakteru czynników.

Tabela 2. Macierz wpływów

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	A
1	Rozwój w oparciu o zamówienia publiczne (K)	X	3	3	0	0	2	0	0	0	1	0	0	2	11
2	Cena usług (K)	3	X	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6
3	Przychód firmy	0	2	X	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
4	Terminowość (K)	1	0	0	X	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3
5	Dotacje	1	0	3	0	X	0	0	0	0	0	0	0	0	4
6	Zaufanie	3	0	0	0	0	X	0	1	2	0	0	2	0	8
7	Korzystne dla MŚP przepisy prawne	2	0	1	0	2	0	X	0	0	0	0	3	0	8
8	Dobra organizacja pracy w firmie (K)	1	0	2	3	1	0	0	X	0	0	0	1	0	8
9	Biurokracja	2	0	0	1	0	2	0	0	X	0	0	3	0	8
10	Kompetencje załogi (K)	3	0	3	1	0	2	0	2	0	X	0	0	0	11
11	Liczba konkurentów	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	X	0	0	5
12	Szara strefa	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	X	0	4
13	Przedsiębiorczość	2	0	2	1	1	0	0	0	1	0	0	0	X	7
P	Suma P	20	7	19	6	4	9	0	5	3	1	0	9	2	X

Źródło: Opracowanie własne.

Rysunek 3. Mapa intensywności



Źródło: Opracowanie własne.

Bardzo ważne jest obiektywne poprowadzenie granicy podziału pomiędzy kategoriami czynników uzyskanych w macierzy wpływów tak, aby uzyskać czynniki aktywne, krytyczne, pasywne i leniwe. Przyjęto, że linie podziału będą przebiegać w miejscach, które powstają w wyniku podzielenia maksymalnej wartości A oraz P przez 2. Uzyskane w ten sposób wartości to $A = 5,5$ oraz $P = 10$.

Z mapy intensywności wynika, że do czynników, którymi można aktywnie działać w celu rozwoju przedsiębiorstwa poprzez system zamówień publicznych należą: cena usług (2), zaufanie (6), dobra organizacja pracy w firmie (8), biurokracja (9), korzystne dla MŚP przepisy prawne (7), kompetencje załogi (10) oraz przedsiębiorczość (13). Czynniki te są o tyle interesujące dla właściciela firmy, gdyż - jak już zostało podkreślone - istotnie wpływają na inne, jednocześnie same nie podlegając silnym wpływom. Co ważne wśród wymienionych czynników wspierających rozwój przedsiębiorstwa znalazły się trzy kierowalne (cena usług, dobra organizacja pracy w firmie, kompetencje załogi). To właśnie za pomocą tych czynników przedsiębiorstwo powinno zdobywać rynek, biorąc udział w przetargach publicznych. Warto też podkreślić, że czynniki te wsparte właściwą polityką państwa w stosunku do firm sektora MŚP, wzrostem zaufania, a także ograniczeniem

biurokracji mogą pozwolić badanemu przedsiębiorstwu na uzyskanie miana lidera w swojej branży w horyzoncie 2020 r.

Z perspektywy przedsiębiorstwa możliwe są trzy scenariusze: optymistyczny, pesymistyczny oraz realistyczny. Scenariusze rozwoju kluczowych czynników kierowalnych przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Scenariusze rozwoju aktywnych czynników sterowalnych

Czynniki	Scenariusze		
	<i>optymistyczny</i>	<i>pesymistyczny</i>	<i>realistyczny</i>
Cena usług	Dzięki regularnemu uczestnictwu w postępowaniach przetargowych ceny będą mogły być utrzymywane na relatywnie niskim poziomie, co doprowadzi do zwiększenia częstotliwości wygrywanych przetargów	Dzięki wysokim kosztom udziału w postępowaniach przetargowych i niezbyt skutecznym praktykom przedsiębiorstwa na rynku zamówień publicznych ceny utrzymywane będą na wysokim poziomie	Po kilku wygranych postępowaniach przetargowych ceny usług będą utrzymywały względnie stabilny poziom co pozwoli na skuteczną konkurencję cenową względem innych firm transportowych na rynku
Dobra organizacja pracy w firmie	Poprawiająca się organizacja pracy w firmie pozwoli na lepsze zagospodarowanie czasu i zwiększy uczestnictwo w przetargach publicznych. Pozwoli także na stopniowe obniżenie kosztów i cen usług	Brak dobrej organizacji pracy w zakresie przygotowywania ofert przetargowych doprowadzi do wzrostu liczby przegrywanych postępowań i docelowo zwiększy koszty działalności przedsiębiorstwa	W związku z brakiem przekonania ze strony właściciela organizacja firmy będzie nadal zdeterminowana jego indywidualnymi decyzjami hamującymi dostęp do rynku zamówień publicznych
Kompetencje załogi	Właściciel zatrudni osobę zawodowo zajmującą się przygotowaniem ofert przetargowych oraz właściwie interpretującą przepisy ustawy Prawo zamówień publicznych	Nic się nie zmieni. Właściciel nadal nie będzie zatrudniał żadnego specjalisty z zakresu znajomości ustawy Prawo zamówień publicznych	Przy zwiększającej liczbie postępowań przetargowych, w których będzie brało udział przedsiębiorstwo, właściciel będzie konsultował wybrane decyzje ze specjalistami o dużych kompetencjach

Źródło: Opracowanie własne.

Z analizy aktywnych czynników kierowalnych wynikają całościowe scenariusze związane z perspektywami rozwoju badanego przedsiębiorstwa transportowego w horyzoncie 2020 r. Zachowując **umiarkowany optymizm** można przypuszczać, że przy dostosowaniu cen usług do potrzeb rynku, które będą konkurencyjne wobec cen innych podmiotów, dobrej organizacji pracy związanej z zatrudnieniem osób znających przepisy ustawy Prawo zamówień publicznych oraz ciągłym podnoszeniu kompetencji zatrudnionych w firmie osób (zarówno zawodowych, jak i organizacyjnych) przedsiębiorstwo w horyzoncie 2020 r. ma szansę stać się liderem na rynku usług transportowych. W przypadku jednak zaniedbań związanych z podnoszeniem kwalifikacji pracowników, nieprzemyślaną polityką cenową dotyczącą świadczonych usług, a także brakiem troski o aspekty proceduralne wywołane uczestnictwem w przetargach publicznych o perspektywach rozwoju przedsiębiorstwa na bazie udziału w rynku zamówień publicznych można wypowiedzieć się **pesymistycznie**. **Najbardziej realistycznym** jednak scenariuszem dotyczącym rozwoju firmy wydaje się być taki, który zakłada powolny wzrost udziału w rynku zamówień publicznych, spowodowany stopniową poprawą kompetencji pracowników (przy stabilnym zatrudnieniu można założyć, że uczą się oni na własnych błędach) oraz polityką cenową uwzględniającą działania konkurencji. Nie wydaje się także, by analizowana firma w celu zwiększenia liczby wygrywanych postępowań przetargowych miała zamiar zatrudniać specjalistów z tego zakresu.

ZAKOŃCZENIE

Korzystając z metodyki myślenia sieciowego, w artykule wskazano perspektywy rozwoju przedsiębiorstwa branży transportowej wykorzystującego w swojej działalności instrument zamówień publicznych. Na tym tle wykorzystano metody foresightowe, którymi są analiza literatury, analiza swot, jak również scenariusze rozwoju.

Zebrane fakty i argumenty wskazują na możliwość wykorzystania wspomnianego instrumentu w codziennej działalności podmiotu w celu rozwoju organizacji oraz poprawienia pozycji konkurencyjnej

na rynku w horyzoncie 2020 r. Na działalności takiej zyskać może wielu interesariuszy, do których nie tylko należy właściciel firmy, ale również zamawiający, a co za tym idzie całe społeczeństwo. Udział w postępowaniach przetargowych wymusza bowiem działania w oparciu o wytyczne instytucji publicznej, a co za tym idzie prowadzi do poprawy ilościowych i jakościowych parametrów funkcjonowania organizacji.

Autor ma świadomość, że ramy niniejszego opracowania nie wyczerpują w pełni podjętej problematyki. Prowadząc badania w analizowanym przedsiębiorstwie, niejednokrotnie spotkał się z koniecznością selekcji uzyskiwanych rezultatów, które bez wątpienia wykorzystać można w innych publikacjach naukowych. Ma on jednak nadzieję, że wyniki przedstawionych analiz przyczynią się do poprawy efektywności działania podmiotu na rynku zamówień publicznych, a tym samym do jego harmonijnego, a przy tym dynamicznego rozwoju w przyszłości.

LITERATURA

- Białasiewicz M. (red.) (2002), *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Borowiec A. (2010), *Zamówienia publiczne jako instrument wspierania małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Kraków.
- Nogalski B., Rutka R., Wójcik-Karpacz A. (2007), *Czynniki dynamizujące rozwój małych przedsiębiorstw*, [w:] B. Nogalski, J. Rybicki (red.), *Kształtowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Pierścionek Z. (1996), *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Penc J. (1997), *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Probst G., Gomez P. (1989), *Vernetztes Denken. Unternehmen ganzheitlich führen*, Wiesbaden.
- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław.
- Ulrich H., Probst G (1990), *Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte*, Bern–Stuttgart.
- Zimniewicz K. (1999), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE.

ADAM GÓRNY

Wydział Inżynierii Zarządzania
Politechnika Poznańska
adam.gorny@put.poznan.pl

Znaczenie determinant bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia zatrudnionych w rozwoju społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

SŁOWA KLUCZOWE: *bezpieczeństwo pracy, ochrona zdrowia zatrudnionych, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, konkurencyjność przedsiębiorstw*

STRESZCZENIE: Celem opracowania prezentującego wnioski z badań jest wykazanie znaczenia kryteriów charakteryzujących bezpieczeństwo pracy we wdrażaniu koncepcji odpowiedzialności społecznej. Badania ograniczono do grupy przedsiębiorstw małych i średnich. Jako kryterium wyboru przyjęto wielkość zatrudnienia. Badania przeprowadzono przy wykorzystaniu metodyki myślenia sieciowego.

The importance of OHS determinants in the development of CSR

KEYWORDS: *work safety, occupational and health safety (OHS), Corporate Social Responsibility (CSR), competitiveness of enterprises*

ABSTRACT: The aim of the paper is to present conclusions from conducted research on the importance of occupational health and safety criteria in the CSR implementation. The research was limited to a group of small and medium enterprises. The quantity of employment was a criterion of choice. The study was conducted with the use of the network thinking methodology.

WPROWADZENIE

W warunkach nieustannie zachodzących zmian rynkowych pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa determinowana jest czynnikami wpływającymi na możliwość jego funkcjonowania na globalnym rynku. Uznać można, że istotnym determinantem tych zależności są warunki wykonywania pracy oraz coraz częściej kryteria determinujące zasady odpowiedzialności społecznej (*Ocena stanu wdrażania...* 2011; 2012; Ocieszek, Gajdzik 2010). Szczególnie istotne znaczenie przypisać należy kryteriom bezpieczeństwa pracy i ochrony zdrowia zatrudnionych wpływającym na kształtowanie CSR (Klimaszewska 2005; Górny 2010).

Celem zrealizowanych badań było wskazanie znaczenia czynników charakteryzujących warunki i możliwości doskonalenia środowiska pracy dla skutecznego wdrożenia koncepcji odpowiedzialności społecznej. W oparciu o prognozowanie przyszłości, w perspektywie średnioterminowej określono szanse zwiększenia (zmniejszenia) znaczenia roli tradycyjnie pojmowanych zagadnień bhp, obecnie istotnych w zapewnieniu efektywnego wdrożenia koncepcji odpowiedzialności społecznej. W badaniach wykorzystano metodykę myślenia sieciowego.

Badania przeprowadzono dla grupy przedsiębiorstw należących do kategorii mikro i małych. Jako kryterium wyboru przyjęto wielkość zatrudnienia. Przyczyną wyboru do badań przedsiębiorstw z grupy MŚP była specyfika ich funkcjonowania, ściśle powiązana z ideą odpowiedzialności społecznej, w tym m.in. z celami ważnymi dla przedsiębiorstw MŚP. Należą do nich cele o charakterze (Górny 2012a, s. 41-50; Kaczmarek A. 2011, s. 108-116; Kaczmarek M. 2011, s. 181):

- ▶ ekonomicznym, wyrażające się względnie małym udziałem w rynku,
- ▶ zarządczym, znajdujące swój wyraz w osobistym kierowaniu firmą przez jej właściciela lub współwłaściciela, a nie za pomocą sformalizowanej struktury kierowniczej,
- ▶ właścicielskim, określające niezależność firmy; w tym ujęciu mała firma nie stanowi części dużego przedsiębiorstwa, a właściciele są w swoich decyzjach wolni od kontroli zewnętrznej.

W szczególności dominacja właściciela znacząco wpływa na funkcjonowanie MŚP oraz realizację celów bezpieczeństwa i ochrony zdro-

wia zatrudnionych. Związana jest z odpowiedzialnością właściciela (pracodawcy) za bezpieczeństwo zatrudnionych oraz sposób realizacji obowiązków wynikających z Kodeksu pracy, związanych z kształtowaniem środowiska pracy. Powiązana z nią odpowiedzialność społeczna traktowana jest jako czynnik przewagi konkurencyjnej, szczególnie doceniany w sytuacji wzrostu znaczenia niematerialnych czynników funkcjonowania przedsiębiorstw, również w ujęciu budowania dialogu społecznego.

ODPOWIEDZIALNOŚĆ SPOŁECZNA PRZEDSIĘBIORSTWA

Istota i znaczenie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (Corporate Social Responsibility, CSR) definiowana jest w różny sposób. Najczęściej jej definicja uzależniona jest od sposobu rozwiązania problemów, przed którymi stają przedsiębiorstwa.

Wśród wielu definicji CSR istotna jest definicja sformułowana przez Komisję Europejską, zgodnie z którą jest to „dobrowolne włączenie przez firmę wymiaru społecznego i ekologicznego do jej ekonomicznych działań oraz relacji ze wszystkimi interesariuszami” (Domańska-Szaruga 2010, s. 329; *Green paper for ...* 2001; Górny 2012b). Ważną cechą CSR jest podejmowanie działań związanych ze zwiększeniem wartości przedsiębiorstwa dla interesariuszy.

Szczególne role przypisywana jest koncepcji CSR w małym przedsiębiorstwie. Najczęściej jest to związane z koniecznością prowadzenia działalności biznesowej w warunkach minimalizowania negatywnego oddziaływania na ludzi i środowisko (Górny 2011, s. 347–354; Klimaszewska 2005, s. 7-8).

Idea społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wymaga prowadzenia działalności gospodarczej w zgodzie z oczekiwaniami wszystkich zainteresowanych stron, zapewniając przede wszystkim wieloaspektowy rozwój człowieka (*Communication for ...* 2006; Górny 2012a). Znaczącą rolę w rozwoju przedsiębiorstwa prowadzącego swoją działalność w oparciu o zasady CSR przypisuje się wartościom etycznym, szacunkowi dla środowiska naturalnego oraz ludzi (pracowników). W tym ujęciu poziom społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa rozpatrywać

można poprzez uzyskiwane efekty (korzyści dla środowiska), ale również wypracowane zasady postępowania (Górny 2009). Pozwala to na wskazanie poziomu społecznej odpowiedzialności, w oparciu o podejmowane działania służące uzyskaniu statusu firmy odpowiedzialnej społecznie, zainteresowanej rozwojem środowiska, pracowników, społeczności lokalnej, otoczenia biznesowego oraz w odniesieniu do uzyskiwanych efektów społecznych. Połączenie wymagań zapisanych w obowiązujących regulacjach prawnych z dobrowolnymi programami rozwoju stworzyło warunki do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa prowadzonego zgodnie z oczekiwaniami zainteresowanych stron, w tym uzyskania wymiernych efektów finansowych.

Rola zagadnień bezpieczeństwa i ochrony zdrowia zatrudnionych w kształtowaniu odpowiedzialności społecznej

Szczególne znaczenie dla właściwego funkcjonowanie jednostki gospodarczej przypisać należy zagadnieniom bezpieczeństwa i ochrony zdrowia zatrudnionych, szczególnie tym wymaganiom, które wykraczają poza obligatoryjne regulacje prawne.

Efekty uzyskiwane w wyniku kształtowania odpowiedzialności społecznej rozpatrywać można w wymiarze zewnętrznego i wewnętrznego oddziaływania przedsiębiorstwa. Do efektów uzyskiwanych w wyniku działań prowadzonych w wymiarze wewnętrznego oddziaływania przedsiębiorstwa zaliczyć można (Ocieszek, Gajdzik 2010; Zapłata, Kaźmierczak 2011):

- ▶ zapewnienie równouprawnienia wszystkich pracowników,
- ▶ uzyskanie możliwości wymiany informacji między pracownikami a kadrą zarządzającą,
- ▶ stworzenie systemu szkoleń pracowniczych mających na celu zapewnienie rozwoju kadry i doskonalenia ich kwalifikacji,
- ▶ zbudowanie kultury organizacyjnej oraz w jej ramach kultury bezpieczeństwa,
- ▶ stworzenie elastycznego systemu zatrudnienia,
- ▶ stworzenie czytelnych zasad zwalniania pracowników,
- ▶ oraz efekty ściśle związane z istotą bezpieczeństwa i higieny pracy w przedsiębiorstwie i ochrony zdrowia zatrudnionych. Obejmują one (Klimaszewska 2005; Górny 2010):

- ▶ stosowanie skutecznych środków technicznych i organizacyjnych wprowadzanych jako przeciwdziałanie występującym zagrożeniom,
- ▶ stosowanie różnych form opieki zdrowotnej dla pracowników,
- ▶ dbałość o pracowników i środowisko ich pracy,
- ▶ kształtowanie kultury bezpieczeństwa pracy poprzez zapewnienie współdziałania pracowników w tworzeniu bezpiecznych warunków pracy,
- ▶ różnorodne i wieloaspektowe szkolenia z zakresu bezpieczeństwa pracy.

Truizmem jest wskazanie, iż bezpieczeństwo pracy uznawane jest za jeden z głównych obszarów odpowiedzialności społecznej (Zapłata, Kaźmierczak 2011; ISO 26000). Wymaga to poznania i identyfikowania przez pracodawców związanych ze świadczeniem pracy oczekiwań każdego pracownika, szczególnie w ujęciu komfortu środowiska pracy. W efekcie pozwala na budowanie właściwych relacji interpersonalnych pomiędzy pracownikiem i pracodawcą, opartych na zachowaniu zgodnym z ich przekonaniem i równocześnie przestrzeganiu zasad współżycia społecznego w środowisku pracy.

METODYKA MYŚLENIA SIECIOWEGO

Istota metodyki myślenia sieciowego

Poszukiwanie nowoczesnych metod wnioskowania umożliwiających przeprowadzenie oceny roli i znaczenia problemów postawionych w temacie badań przyczyniło się do zwrócenia uwagi na metodykę myślenia sieciowego. W opracowaniu metodyka ta uznana została za narzędzie pozwalające na zidentyfikowanie analizowanych zależności.

Metodyka myślenia sieciowego oparta jest na całościowym podejściu do rozwiązania postawionego problemu (Grzelczak, Werner 2011, s. 21).

Wymaga to przeprowadzenia analizy często skomplikowanego układu powiązań (Piekarczyk, Zimniewicz 2010). Metodyka myślenia sieciowego opracowana została pod koniec lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku w Szwajcarii przez P. Gomeza, G. Probstę i H. Urlicha. Oparta jest na siedmiu podstawowych zasadach (Grzelczak, Werner 2011, s. 22–23):

- ▶ całości i części, bazującej na przekonaniu, że każdy system jest częścią istniejącej całości, która również może być systemem. Dla

wykorzystania przebiegu myślenia sieciowego istotne jest uznanie, że system ten jest dynamiczną całością, składającą się z łączących się części;

- ▶ sieciowości, uwzględniającej wzajemne oddziaływania oraz sprzężenia zwrotne, których poznanie jest niezbędne dla zrozumienia całości;
- ▶ otwartości, wymagającej uznania, iż nie istnieje całkowicie autonomiczny system niewymagający dostosowania do otoczenia;
- ▶ złożoności, determinującej możliwość funkcjonowania w dynamicznym otoczeniu, przy równocześnie występującej trudności prognozowania przyszłości;
- ▶ porządku, wynikającego z jednoczesnego powiązania części w sieci oraz w strukturę zbudowaną w oparciu o wzór postępowania;
- ▶ prowadzenia, opartego na zdolności systemu do samokontroli poprzez sterowanie (wpływanie na system w celu osiągnięcia postawionego celu) i regulowanie (dopasowanie systemu do wyznaczonej drogi);
- ▶ rozwoju, związanego z oddziaływaniem członków systemu i otoczenia na sens i cel systemu.

Metodyka myślenia sieciowego oparta jest na sześciu etapach postępowania (Grzelczak, Werner 2011; Piekarczyk, Zimniewicz 2010; Zimniewicz 1999; Ragin-Skorecka, i inni 2011):

ETAP 1. Ustalenie celów i modelowanie sytuacji problemowej.

Istotą modelowania sytuacji problemowej jest ustalenie elementów systemu, które należałoby zmienić, a które podlegają różnorodnym wpływom.

ETAP 2. Analiza wzajemnych oddziaływań pomiędzy elementami w odniesieniu do rodzaju, czasu i intensywności oddziaływania (Zimniewicz 1999).

Dla przeprowadzenia analizy sytuacji problemowych istotne jest określenie oddziaływań pomiędzy elementami systemu, wymagające określenia ich rodzaju, intensywności i czasu.

ETAP 3. Ujęcie i interpretacja możliwych zmian sytuacji.

Etap, podczas którego określić należy oczekiwania dotyczące przyszłości, wykorzystywane następnie w celu budowy scenariuszy opisujących zachowania się systemu w sposób kompleksowy.

Najistotniejsze jest określenie zakresu potencjalnych zmian czynników wpływających, intensywności tych zmian oraz momentu pojawienia się zmian.

ETAP 4. Objaśnienie możliwości kierowania zmianą.

Związane jest ze wskazaniem czynników przydatnych podczas realizacji procesu kierowania. Można wśród nich wskazać:

- ▶ czynniki sterowalne (na które można wpływać),
- ▶ czynniki niesterowalne (na które nie można wpływać lub wpływ jest niewielki),
- ▶ indykatory (wskaźniki wczesnego ostrzeżenia przed wystąpieniem sytuacji problemowej),
- ▶ sprzężenia zwrotne, zadaniem których jest ułatwienie wyboru sposobu działania,
- ▶ sprzężenia wyprzedzające, przydatne do określenia działań prewencyjnych.

ETAP 5. Planowanie strategii i działań.

Związane jest z szukaniem alternatywnych strategii, przeprowadzeniem oceny wybranych strategii oraz podjęciem decyzji o realizacji wybranej strategii, ewentualnie jej zmianie. Wymaga to wcześniejszego określenia charakteru oddziałujących czynników.

ETAP 6. Wprowadzenie w życie rozwiązań problemu.

Wybrane rozwiązanie powinno zapewnić sprawne funkcjonowanie systemu, rozumiane poprzez podejmowanie działań adekwatnych do występujących, bieżących i perspektywicznych trudności.

OCENA ROLI ELEMENTÓW BEZPIECZEŃSTWA I OCHRONY ZDROWIA ZATRUDNIONYCH, W KONCEPCJI ODPOWIEDZIALNOŚCI SPOŁECZNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Analiza czynników wpływających na rozwój CSR

Podstawowym celem przeprowadzonej oceny było zidentyfikowanie czynników wpływających na efektywność wprowadzenia odpowiedzialności społecznej w małych przedsiębiorstwach. Do oceny wybrano czynniki związane z realizowanymi procesami, pozwalające na kształtowanie bezpiecznych warunków pracy, równocześnie wpływające na kształtowaną odpowiedzialność społeczną.

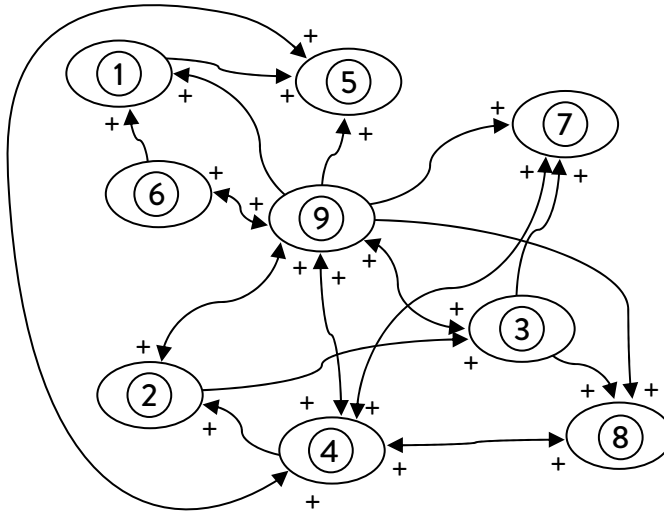
Czynniki te dobrano w oparciu o przeprowadzone badania literaturowe oraz obserwacje przeprowadzone w grupie siedmiu małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących działalność produkcyjno-usługową w zakresie obróbki mechanicznej zlokalizowanych na terenie Wielkopolski. Podczas dokonywania doboru czynników odrzucono te, które są ściśle powiązane z określoną branżą, dla których oddziaływanie specyfiki branży przekraczało siłę grupy. Starano się uwzględnić czynniki charakteryzujące się istotną uniwersalnością.

Należą do nich:

- ▶ szeroko rozumiana, wykraczającą poza wymagania prawne dbałość o środowisko pracy (czynnik nr ①);
- ▶ szkolenia, zakres których związany jest z charakterem wykonywanej pracy (czynnik nr ②);
- ▶ rozwój kompetencji zawodowych, szczególnie w odniesieniu do umiejętności bezpiecznego wykonywania pracy (czynnik nr ③);
- ▶ dbałość o pracowników, w tym dbałość określana poprzez wielkość nakładów ponoszonych na profilaktykę bezpieczeństwa pracy (czynnik nr ④);
- ▶ sprawowana ochrona medyczna pracowników (w tym dodatkowe badania lekarskie i szczepienia ochronne) (czynnik nr ⑤);
- ▶ efektywność wymiany informacji, szczególnie informacji związanych z analizowanymi zagadnieniami (czynnik nr ⑥);
- ▶ stosowanie technicznych środków ochrony przed zagrożeniami (czynnik nr ⑦);
- ▶ stosowanie organizacyjnych środków ochrony przed zagrożeniami (czynnik nr ⑧);
- ▶ kształtowanie kultury bezpieczeństwa, będącej elementem kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (czynnik nr ⑨).

Celem badania, w którym wykorzystano metodykę myślenia sieciowego było ustalenie stopnia wpływu wskazanych powyżej czynników na rozwój koncepcji odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. Podstawowym zadaniem było określenie czynników w największym stopniu wpływających na tworzenie warunków do rozwoju odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa.

Rysunek 1. Sieć zależności dla czynników wpływających na rozwój odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Zidentyfikowane czynniki oraz sposób ich względnego oddziaływania pozwoliły na zbudowanie sieci zależności. Jej strukturę przedstawiono na rysunku 1.

Zbudowaną sieć zależności wykorzystano do przeprowadzenia analizy wzajemnych oddziaływań poszczególnych czynników wpływających na kształtowanie odpowiedzialności społecznej (CSR). Dla określenia poziomu oddziaływania przyjęto:

- a) siłę oddziaływania pomiędzy czynnikami opartą o 4 stopniową skalę wpływu (tj. 0 - brak oddziaływania, 1 - słabe oddziaływanie, 2 - średnie oddziaływanie, 3 - silne oddziaływanie),
- b) horyzont oddziaływania, tzn. czas, w którym oddziaływanie to będzie występowało. Z uwagi na specyfikę funkcjonowania przedsiębiorstw MSP oddziaływanie jest:
 - K - krótkookresowe, do 1 roku,
 - Ś - średniookresowe, od 1 do 2 lat,
 - D - długookresowe, pow. 2 lat.

Szczegółową ocenę oddziaływania zamieszczono w tabeli 1.

Tabela 1. Analiza oddziaływania czynników wpływających na rozwój odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa

zależy od	relacja	oddziaływanie +/-	sila	czas	Czynnik	wpływa na	oddziaływanie +/-	sila	czas
⑨	J	+	2	D	① dbałość o środowisko pracy	⑤	+	1	K
⑥	J	+	1	K					
④	J	+	1	D	② szkolenia	⑨	+	1	Ś
⑨	D	+	2	D		③	+	3	Ś
②	J	+	3	Ś	③ rozwój kompetencji zawodowych	⑨	+	2	Ś
⑨	D	+	1	D		⑦	+	1	Ś
						⑧	+	2	K
⑨	D	+	2	Ś	④ dbałość o pracowników	⑨	+	3	Ś
⑧	D	+	2	Ś		⑧	+	2	Ś
⑦	D	+	2	D		⑦	+	2	Ś
						⑤	+	3	Ś
⑨	J	+	3	Ś	⑤ ochrona medyczna	④	+	2	Ś
④	D	+	3	Ś					
①	J	+	1	D					
⑨	D	+	2	Ś	⑥ wymiana informacji	⑨	+	1	Ś
						①	+	1	D
⑨	J	+	2	Ś	⑦ środki techniczne	④	+	2	Ś
③	J	+	1	Ś					
④	D	+	2	Ś					
	J	+	2	K	⑧ środki organizacyjne	④	+	2	K
③	J	+	2	Ś					
④	D	+	2	K					

⑥	D	+	1	K	⑨ kształtowanie kultury bezpieczeństwa	④	+	2	Ś
③	D	+	2	Ś			+	2	D
④	D	+	3	D		⑥	+	2	K
②	D	+	1	Ś		⑤	+	3	Ś
						⑦	+	2	Ś
						③	+	1	D
						②	+	2	K
						⑧	+	2	K

Źródło: Opracowanie własne.

Wykorzystywane do dalszej analizy wartości sił oddziaływania pomiędzy analizowanymi czynnikami zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Zbiorcze zestawienie uzyskanych wartości sił oddziaływania pomiędzy czynnikami

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	suma A
①	×	0	0	0	1	0	0	0	0	1
②	0	×	3	1	0	0	0	0	1	5
③	0	2	×	0	0	0	1	2	2	7
④	0	1	0	×	3	0	2	2	3	11
⑤	1	0	0	2	×	0	0	0	0	3
⑥	1	0	0	0	0	×	0	0	1	2
⑦	0	0	0	2	0	0	×	0	3	5
⑧	0	0	0	2	0	0	0	×	0	2
⑨	2	2	1	2	3	2	2	2	×	16
suma P	4	5	4	9	7	2	5	6	10	×

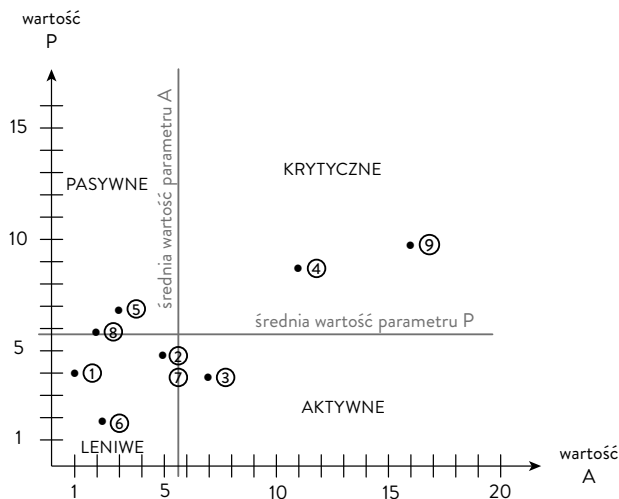
Źródło: Opracowanie własne.

Na podstawie uzyskanych wartości cząstkowych oraz ich średniej wskaźniki oddziaływania zakwalifikowano do czterech grup. Są to grupy:

- czynników aktywnych – które bardzo silnie wpływają na inne elementy, jednak same nie podlegają wpływom (wysokie wartości A);
- czynników pasywnych – które w małym stopniu oddziałują na inne, same jednak podlegają silnym wpływom (niskie wartości A);
- czynników krytycznych – które silnie wpływają na inne elementy, ale równocześnie same podlegają silnym wpływom (wysokie wartości P);
- czynników leniwych – które słabo oddziałują na inne elementy, ale również same podlegają jedynie słabym wpływom (niskie wartości P).

Uzyskane wartości wskaźników naniesiono na mapę intensywności ich oddziaływania, przyjmując wcześniej podział wartości. Najprostszy podział to wybranie maksymalnej wartości A oraz P i podzielenie ich przez 2. Przy takim założeniu otrzymuje się położenie linii dzielących obszar wykresu na $A = 5$ i $P = 8$. Powyższe ustawienie linii zostało poddane dyskusji w grupie ekspertów i w jej wyniku ustalono, że granice podziału zostaną ustanowiono ostatecznie na $A = 5,8$ i $P = 5,8$, co odpowiada wartościom średnimi sumy parametrów A i P.

Rysunek 2. Mapa intensywności oddziaływania czynników



Źródło: Opracowanie własne.

Opracowaną mapę intensywności oddziaływania czynników przedstawiono na rysunku 2.

Na podstawie przedstawionej na rys. 2 mapy intensywności oddziaływania wskazać można czynniki szczególnie ważne dla zrealizowania zadania, tj. kształtowania odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa. Należą do nich:

- a) w grupie czynników aktywnych:
 - rozwój kompetencji zawodowych związany z uzyskaniem umiejętności bezpiecznego wykonywania pracy (czynnik nr ③),
- b) w grupie czynników krytycznych:
 - dbałość o pracowników, związana z wielkością nakładów ponoszonych na profilaktykę bezpieczeństwa pracy (czynnik nr ④),
 - kształtowanie kultury bezpieczeństwa stanowiącej podzbiór kultury organizacyjnej (czynnik nr ⑤).

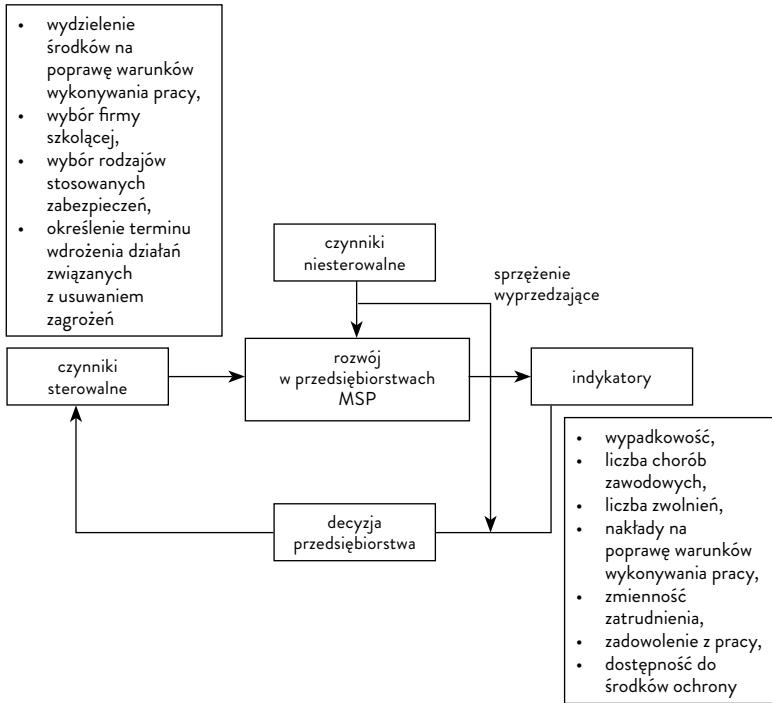
Wyznaczone wskaźniki aktywne i krytyczne determinują możliwość wprowadzenia zmian w przedsiębiorstwie, umożliwiającą uzyskanie podstawowego efektu w postaci rozwoju odpowiedzialności społecznej.

Możliwość kreowania zmian determinowana jest określonymi na podstawie przeprowadzonej analizy parametrami opisywanymi poprzez:

- czynniki sterowalne,
- czynniki niesterowalne,
- czynniki wczesnego ostrzegania (indykatory),
- sprzężenia zwrotne,
- sprzężenia wyprzedzające.

Z uwagi na charakter i sposób funkcjonowania MŚP przyjęto, że dla przeprowadzonej analizy istotne są czynniki sterowalne, określające możliwość działania zgodnego z zamierzeniami właściciela oraz indykatory, które wykorzystać należy do oceny skuteczności i efektywności podejmowanych działań. Ich przykłady przedstawiono na rysunku 3.

Rysunek 3. Algorytm możliwości kreowania zmian w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne.

Perspektywy zmian w znaczeniu elementów bezpieczeństwa pracy dla rozwoju koncepcji CSR

Przeprowadzona analiza oraz następnie wykonana weryfikacja wpływu poszczególnych czynników determinujących przyszłą zmienność pozwoliły opracować możliwe scenariusze rozwoju koncepcji odpowiedzialności społecznej dla przedsiębiorstw mikro i małych w najbliższych kilkunastu latach. Stanowią je:

► SCENARIUSZ OPTYMISTYCZNY:

W przedsiębiorstwach mŚP coraz większą uwagę będzie przywiązywać się do czynników decydujących o skuteczności podejmowanych

działań, w efekcie uzyskując wzrost znaczenia odpowiedzialności społecznej oraz przekonania o jej ważności oraz ułatwienie możliwości realizacji poszczególnych działań. Poprzez to CSR stanie się powszechne. Jednakże pamiętać należy, że rozwój CSR uzależniony będzie od rozwoju kompetencji zawodowych pracowników, dbałości właściciela (pracodawcy) o pracowników, wynikającego z przekonania, że pracownik jest podstawowym zasobem przedsiębiorstwa MSP oraz kształtowania w przedsiębiorstwie kultury bezpieczeństwa.

▶ **SCENARIUSZ PESYMISTYCZNY:**

Przedsiębiorstwa MSP będą ignorować zasady odpowiedzialności społecznej, jako nieprzynoszące wymiernych krótkoterminowych korzyści. Korzyści długoterminowe z uwagi na warunki funkcjonowania przedsiębiorstw MSP nie będą brane pod uwagę podczas określania możliwości ich rozwoju. W przedstawionej sytuacji możliwy jest zanik jakiegokolwiek znaczenia koncepcji odpowiedzialności społecznej, szczególnie w odniesieniu do długoterminowej wizji ich rozwoju.

▶ **SCENARIUSZ PRAWDOPODOBNY:**

Osoby sprawujące funkcje kierownicze (właściciele) małych i średnich przedsiębiorstw, z uwagi na konieczność funkcjonowania w zmiennym otoczeniu, poszukiwać będą ciągle nowych źródeł przewagi konkurencyjnej. Zasady odpowiedzialności społecznej wydają się przydatnym narzędziem do uzyskania zamierzonego celu, którym będzie umocnienie się na rynku bądź zdobycie nowych rynków. Ekspansja gospodarcza wymusi przywiązywanie większej wagi do możliwości wytwórczych. W tym zakresie właściciele zmuszeni będą do traktowania pracowników jako głównej siły konkurencyjnej swoich przedsiębiorstw. Będą wdrażać zasady odpowiedzialności społecznej utrzymujące lub przyciągające z zewnątrz najlepszych pracowników. Uzyskują reputację dobrego pracodawcy.

ZAKOŃCZENIE

W ocenie możliwości rozwoju współczesnych przedsiębiorstw coraz częściej istotne znaczenie przypisuje się miękkim koncepcjom kształtowania ich pozycji rynkowej. Poszukuje się kierunków rozwoju związanych bardziej z charakterystyką ich działania niż posiadanymi

zasobami. Jest to szczególnie widoczne wówczas, gdy rynkowy sukces przedsiębiorstwa uzależniony jest od jego wizerunku i reputacji oraz gdy otoczenie przedsiębiorstwa decyduje o możliwości odniesienia przez nie sukcesu gospodarczego.

W działaniach tych istotną rolę przypisuje się odpowiedzialności społecznej, będącej sposobem identyfikowania się przedsiębiorstwa z otoczeniem (społeczeństwem), w którym funkcjonuje. Równie duże znaczenie mają relacje wewnętrzne w przedsiębiorstwie oraz możliwości jego rozwoju, uwzględniające prohumanistyczne aspekty kształtowania wzajemnych powiązań. Podejmowanie działań społecznie odpowiedzialnych ma dla rozwijających się przedsiębiorstw coraz częściej znaczenie strategiczne, decydując o ich biznesowej i rynkowej przewadze, równocześnie staje się istotnym parametrem ich oceny (Górny 2012b).

Przeprowadzone badania miały na celu określenie zakresu wpływu elementów tradycyjnie utożsamianych z bezpieczeństwem pracy i ochroną zdrowia zatrudnionych na kształtowanie i rozwój koncepcji odpowiedzialności społecznej (CSR) w przedsiębiorstwie. Wykonane w oparciu o grupę przedsiębiorstw MŚP badania oraz przeprowadzona analiza literatury wykazały występowanie wielu czynników (zmiennych) decydujących o możliwości uzyskania zamierzonego celu.

Możliwości te określono w postaci opracowanych scenariuszy rozwoju, zakładając możliwość wystąpienia różnych sytuacji pośrednio determinowanych czasem oddziaływania zmiennych ujętych w badaniach. Zaproponowane scenariusze wpływają na sposób realizacji koncepcji przez pracodawców, pozwalając im uświadomić sobie perspektywy możliwych zmian oraz konieczność przygotowania się do nich.

Przeprowadzone badania traktować należy jako wstępne, wymagające dalszej weryfikacji, szczególnie poprzez zwiększenie liczby podmiotów uczestniczących w ocenie. Pozwoli to zapewnić większą obiektywność uzyskiwanych rezultatów.

LITERATURA

Communication for Commission to the European Parliament, the Council and the European Economic and Social Committee Implementing the partnership for growth and

- jobs: *Making Europe a pole of excellence on Corporate Social Responsibility*, (2006), Commission of the European Communities, COM(2006), 136 final, Brussels.
- Domańska-Szaruga B. (2010), *Biznes efektywny i społecznie odpowiedzialny*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Problemy etyczne w organizacji uczącej się*, Uniwersytet M. Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin.
- Górny A. (2009), *Zarządzanie bezpieczeństwem pracy jako czynnik przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej”, Seria: Organizacja i Zarządzanie, nr 54.
- Górny A. (2010), *Ergonomia w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] E. Skrzypek (red.), *Problemy etyczne w organizacji uczącej się*, Uniwersytet M. Curie-Skłodowskiej w Lublinie, Lublin.
- Górny A. (2011), *Ujęcie czynnika ludzkiego w funkcji Społecznej Odpowiedzialności Biznesu (specyfika wymagań dla przedsiębiorstw grupy MŚP)*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Seria: Ekonomiczne Problemy Usług Nr 62, nr 637.
- Górny A. (2012a), *Ergonomics aspects of CSR in system shaping the quality of work environment*, [w:] P. Vink (ed.), *Advances in social and organizational factors*, CRC Press, Boca Raton.
- Górny A. (2012b), *Odpowiedzialność społeczna w MŚP – wybrane aspekty realizacji wymagań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Seria: Ekonomiczne Problemy Usług, Nr 80, nr 695.
- Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility* (2001), COM(2002), 366 final, Brussels.
- Grzelczak A., Werner K. (2011), *Podstawy teoretyczne metodyki myślenia sieciowego*, [w:] M.K. Wyrwicka (red.), *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wpierających innowacyjną Wielkopolskę*, t. II, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Kaczmarek A. (2011), *Społeczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Seria: Ekonomiczne Problemy Usług, Nr 63, nr 638.
- Kaczmarek M. (2011), *Wybrane zagadnienia funkcjonowania MŚP na współczesnym rynku*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Seria: Ekonomiczne Problemy Usług, Nr 50, nr 585.
- Klimaszewska W. (2005), *Społeczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo pracy*, „Bezpieczeństwo Pracy” nr 12.
- Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu wraz z opracowaniem zestawu wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach*, (2012), raport, PARP, MillwardBrown SMG/ KRC, PwC, Warszawa.
- Ocena stanu wdrażania standardów społecznej odpowiedzialności biznesu. Zestaw wskaźników społecznej odpowiedzialności w mikro, małych, średnich oraz dużych*

- przedsiębiorstwach, (2011), raport, PARP, MillwardBrown SMG/ KRC, PwC, Warszawa.
- Ocieszek W., Gajdzik B. (2010), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw produkcyjnych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Piekarczyk A., Zimniewicz K. (2010), *Myślenie sieciowe w teorii i praktyce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- PN-ISO 26000:2012, *Wytyczne dotyczące społecznej odpowiedzialności*, PKN, Warszawa.
- Ragin-Skorecka K., Grzelczak A., Werner K., Mroczek B. (2011), *Budowanie sieci zależności czynników oddziałujących na innowacyjną Wielkopolskę*, [w:] M.K. Wyrwicka (red.), *Budowa scenariuszy transformacji wiedzy wspierających innowacyjną Wielkopolskę*, t. II, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy, tekst jedn.: Dz.U. 1998, nr 21, poz. 94, ze zm.
- Zapłata S., Kaźmierczak M. (2011), *Ryzyko, ciągłość biznesu, odpowiedzialność społeczna. Nowoczesne koncepcje zarządzania*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Zimniewicz K. (1999), *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



wzpp
WIELKOPOLSKI ZWIĄZEK
PRACODAWCÓW
PRYWATNYCH

UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego
Człowiek – najlepsza inwestycja

Prezentowany tom składa się z dwudziestu rozdziałów poruszających różnorodną tematykę. Elementem spajającym poszczególne teksty jest nie tylko prowadzenie przez autorów badań w szczególnym kontekście – podczas staży w wielkopolskich przedsiębiorstwach, ale także, jeśli nie przede wszystkim, specyfika podejścia do prezentowanych tematów. Wszystkie rozdziały, choć poświęcone różnym problemom szczegółowym z zakresu funkcjonowania przedsiębiorstw, są próbą ujęcia tych problemów w sposób perspektywiczny. Autorzy podjęli bowiem trud zaimplementowania do swoich badań metody foresight. Trzeba tu zaznaczyć, że w większości przypadków autorzy, wśród których są przecież badacze z dużym doświadczeniem i dorobkiem, zazwyczaj po raz pierwszy używali w swoich analizach technik foresightowych. (...) Należy jednak mieć na uwadze, iż w istocie stanowią one swego rodzaju intelektualny eksperyment, którego celem było nabycie przez autorów nowych umiejętności związanych z myśleniem i planowaniem strategicznym. Dodajmy, że był to eksperyment udany. Autorzy bowiem w poszczególnych rozdziałach udowadniają – w mniejszym lub większym stopniu – przydatność takiego podejścia. Badania ich zyskują na wartości szczególnie w kontekście przełożenia analiz naukowych na potrzeby praktyki gospodarczej. Udowadniają oni, iż foresight jest doskonałym narzędziem, który pomaga połączyć ze sobą perspektywę badawczą z praktyczną.

(Z Wprowadzenia Krzysztofa Borodako i Michała Nowosielskiego)

Publikacja dystrybuowana jest bezpłatnie

ISBN 978-83-61736-36-3